



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة
ميسان / كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الأعمال

دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع ببحث تخرج تقدم به الطالب

(كاظم صلاح حميد)

إلى مجلس كلية الاداره والاقتصاد - جامعة
ميسان وهي جزء من متطلبات نيل درجة
البكالوريوس في قسم ادارة الاعمال

بإشراف الاستاذ الدكتور
(م. د علي خزعل جبار)

1444 هـ

2023 م

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١-١٢	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	مقدمة البحث
٢	أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث
٣	ثانياً: منهجية البحث
٩	رابعاً: أهداف البحث
٩	خامساً: فرضيات البحث
١٠	سادساً: أهمية البحث
١١	سابعاً: متغيرات البحث
١٢	ثامناً: نموذج البحث المقترح
١٣	تاسعاً: حدود البحث
١٣	عاشراً: مصطلحات البحث
١٤-٤٦	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
١٥-٣٣	المبحث الأول: إدارة المعرفة
١٥	تمهيد
١٥	أولاً: مفهوم المعرفة
١٧	ثانياً: أنواع المعرفة

١٨	ثالثاً: خصائص المعرفة
١٩	رابعاً: مفهوم إدارة المعرفة
٢١	خامساً: نشأة وتطور إدارة المعرفة
٢٢	سادساً: أهمية إدارة المعرفة
٢٣	سابعاً: أهداف إدارة المعرفة
٢٣	ثامناً: عناصر إدارة المعرفة
٢٤	تاسعاً: مراحل إدارة المعرفة
٢٦	عاشراً: أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة
٢٩	الحادي عشر: نماذج إدارة المعرفة
٣١	الثاني عشر: متطلبات إدارة المعرفة
٣٣	خلاصة المبحث
٣٤-٤٦	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
٣٤	تمهيد
٣٤	أولاً: مفهوم الإبداع
٣٥	ثانياً: مفهوم الإبداع الإداري
٣٦	ثالثاً: عناصر الإبداع الإداري
٣٧	رابعاً: خصائص الإبداع الإداري
٣٩	خامساً: أهمية الإبداع الإداري

٣٩	سادساً: مستويات الإبداع الإداري
٤١	سابعاً: أساليب الإبداع الإداري
٤٢	ثامناً: حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

ز

٤٣	تاسعاً: الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية
٤٤	عاشراً: معوقات الإبداع الإداري
٤٥	الحادي عشر: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري
٤٦	خلاصة المبحث
٤٦-٧٨	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٤٧-٤٨	المبحث الأول: لمحة عن برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر
٤٩-٥٤	المبحث الثاني: خطوات الدراسة الميدانية
٤٩	تمهيد
٥٠	أولاً: مجتمع وعينة البحث
٥٠	ثانياً: منهجية البحث
٥٠	ثالثاً: أساليب جمع البيانات
٥١	رابعاً: أداة الدراسة الميدانية
٥٢	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
٥٣	سادساً: اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث
٥٤	سابعاً: اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث

	المبحث الثالث: توصيف متغيرات البحث
	أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية
	ثانياً: حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات وأبعاد محاور الدراسة
	المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث
٥٥	أولاً: تحليل الاعتداليّة

٥٥	ثانياً: اختبار الفرضيات
٥٧	ثالثاً: النتائج
٦٠	رابعاً: التوصيات
٦٥	قائمة المراجع
٦٧	الاستبيان

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

. مقدمة البحث

مشكلة وتساؤلات البحث

منهجية البحث

الدراسات

السابقة

أهداف البحث

فرضيات البحث

أهمية البحث

متغيرات البحث

نموذج البحث المقترح

حدود البحث

مصطلحات البحث

١-١ . مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين، وبما أن المنظمة هي جزء من هذا العالم فلا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، ولا بدّ لها من أن تواكب هذه التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي ظهرت على شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي لفت الانتباه

إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواءً بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالمتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الإبداعية، كما تُعدُّ المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للعملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً فكرياً وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار إن لم تقم على أساس معرفي واضح، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي (ونجم، ٢٠١٣، ص ٢).

من هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع إدارة المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد ، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في هاتين المنظمتين .

٢-١ . مشكلة وتساؤلات البحث:

يعدُّ الإبداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المنظمات والعاملين فيها، وفي بيئة عمل المنظمات غير الربحية التي تتسم بالتغيير التقني والتكنولوجي السريع أصبح من الضروري تطوير العمل الإداري بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في عالمنا، وذلك في ظل الخبرات والمعرفة والمهارات التي يمتلكها موظفو هذه المنظمات .

وبالتالي يمكن القول أن مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد ؟، وينتج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات البحثية التالية:

- ما مدى توافر إدارة المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد؟
- ما مدى توافر الإبداع الإداري في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد؟
- ما هو تأثير تشخيص المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟

- ما هو تأثير توليد المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير تخزين المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير توزيع المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما هو تأثير تطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟
- ما مدى تباين آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهما تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)؟

١-٣. منهجية البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

١) الجانب النظري: اعتمد الباحث في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافة إلى مواقع الإنترنت المتخصصة.

٢) الجانب العملي: قام الباحث باستقصاء آراء عينة البحث من خلال استخدام مقياس (حلاق ريم ا ، ٢٠١٤) (لقياس إدارة المعرفة ومقياس) جبر عبد الرحمن، ٢٠١٠) (لقياس الإبداع الإداري، وقد تم ذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

١-٥. أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال دراسة " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري" إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد .

- تحديد دور أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري.

- تحديد مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر حول الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) .

٦-١. فرضيات البحث:

- HO ١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- HO ١-١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .

- HO ٢-١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .

- HO ٣-١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .

- HO ٤-١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .

- HO ٥-١: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .

- HO ٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) ، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- HO ١-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس .

- HO ٢-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي العمر .

HO ٣-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للم تغير الديموغرافي المؤهل العلمي .

HO ٤-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل .

HO ٥-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي المستويات الإدارية .

HO ٦-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة .

١ ٤ . أهمية البحث:

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية الإبداع الإداري في ظل التراكم المعرفي الكبير مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات .
الأهمية العملية: تأمل الباحث تقديم نتائج إحصائية توضّح دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، إضافةً إلى تقديم مقترحات وتوصيات تساعد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد على تحقيق وتنمية الإبداع الإداري لديهما .

١ ٥ . متغيرات البحث:

استعرض الباحث كافة الدراسات السابقة وقد اختار المتغيرات التالية لملائمه مع طبيعة الدراسة ومتطلبات البحث:

o المتغير المستقل: إدارة المعرفة: تشمل أبعاد إدارة المعرفة:

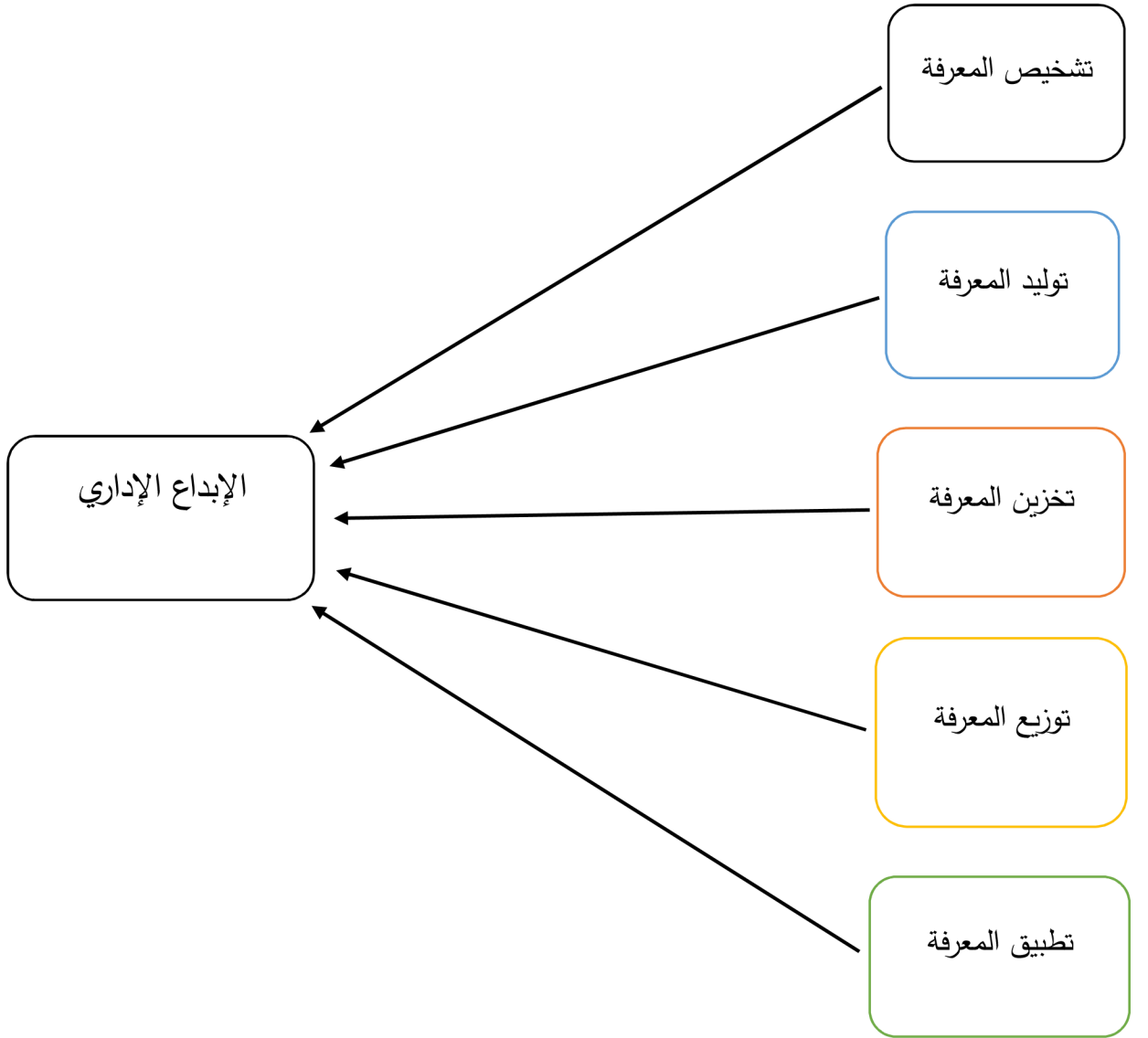
- تشخيص المعرفة

- توليد المعرفة
 - تخزين المعرفة
 - توزيع المعرفة
 - تطبيق المعرفة
- o المتغير التابع: الإبداع الإداري

٩-١. نموذج البحث المقترح:

المتغير التابع: الإبداع الإداري

المتغير المستقل: إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

١-١٠. حدود البحث:

١) حدود زمانية: ٢٠١٩

٢) حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة بغداد

١-١١. مصطلحات البحث:

- إدارة المعرفة (Knowledge Management): "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع" (شعباني، ٢٠١٦، ص ١١).

- الإبداع الإداري (Managerial Innovation): استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهود الإبداعية المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم (القحطاني، ٢٠١٠، ص ٣٧٠).

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول

إدارة المعرفة

تعدُّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة ،

باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تُعدُّ إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات (الطحاينة والخالدي، ٢٠١٥، ص ٥٧١).

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأن ها أداة تنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية (بوركوه،

٢٠١٢، ص ٢).

٢-١ . مفهوم المعرفة:

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغير السريع في بيئتها

(الزطمة، ٢٠١١، ص ١٤).

وتعدُّ القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أن نكلل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجةً لهذه الحقيقة، عادةً ما يكون هناك أخصائون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد .

ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية) Hernandez, ٢٠١٥, p ٤٢.

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جداً فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت

نفسه يمكن القول بأن استخدامها كمورد يعد جزءاً من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنباً إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة .

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإن خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أن استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها) Hernandez, ٢٠١٥, p ٢٠-٢١ .

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق (الزطمة، ٢٠١١، ص

٣-٢. خصائص المعرفة:

١) الذاتية:

المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير

أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد

للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن تولي د وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر

وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها (الزطمة، ٢٠١١، ص ٢١).

٢) القابلية للانتقال:

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجر ب أسلوباً معيناً في تنفي ذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة

أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها (الزطمة، ٢٠١١، ص ٢١).

٣) الطبيعة المضمرة:

يجب ألا يغيب ب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي

فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحدي د الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة

(الزطمة، ٢٠١١، ص ٢١).

٤) التعزيز الذاتي:

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشترك بها غيره سيبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كلٍ منهما (الزطمة، ٢٠١١، ص ٢٢).

٥) الزوال:

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة الزطمة، ٢٠١١، ص ٢٢).

٦) اللحظية:

هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتولي المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيء ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته الزطمة، ٢٠١١، ص ٢٢). (٧) التجديد والاستمرارية:

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد الزطمة، ٢٠١١، ص ٢٢).

٢-٤. مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبيّاً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة

وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (الزطمة، ٢٠١١، ص ٢٨).

من المنظمة ينشط أدائها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحيازتها ومشاركته نقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتعين إدماج هذه الموارد في الإجراءات والأنشطة اليومية من خلال العمليات والنظم وبالتالي في القدرات التنظيمية الراسخة. بالإضافة إلى ذلك، هذه الموارد تحتاج أيضا إلى إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة مشروطة بتغيرات السوق. وتعتمد هذه القدرة في إعادة تكوين الموارد على القدرات الديناميكية للشركة التي من شأنها تسهيل قدرة الشركة على تغيير إجراءاتها وأنشطتها.

٢-٥. نشأة وتطور إدارة المعرفة:

يعد Don Marchland أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن.

وبوجه عام، يمكن القول: إن التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدها العالم نهاية القرن الماضي وإسهامات معامل باكمان والبنك العالمي والشركات اليابانية كانت البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة ووضع نماذجها ومقاييسها التطبيقية.

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم.

وقد تنبأ رائد الإدارة بيتر دارك من أن العمل النموذجي سيكون قائمًا على المعرفة وأن المؤسسات

بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة (الزطمة، ٢٠١١، ص ٢٦).

٦-٢ . أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً لـ (العجرفي، ٢٠١٧، ص ٦٩) بما يلي:

- تعُدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
- تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها .
- تُعدُّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة .
- تُعدُّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاته م.
- تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

٧-٢ . أهداف إدارة المعرفة:

يرى (العجرفية، ٢٠١٧، ص ٦٩) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها .
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة .

- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة .
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة .
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج .
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها .
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار .
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها .
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

٢-٨. عناصر إدارة المعرفة:

يمكن ذكر أهم عناصر إدارة المعرفة بالنقاط التالية:

- ١) التعاون: تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام .
- ٢) الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك .
- ٣) التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات .
- ٤) المركزية: تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
- ٥) الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

٦) الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
٧) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
٨) الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد .

وترى (حلاق، ٢٠١٤) أن الأمر يتطلب إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع معاً من أجل استمرارية البحث والتطوير، وبالتالي يمكن التسليم بحقيقة أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج، بمعنى أدق ما هي إلا جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة، وتقع على عاتق المؤسسة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها في رفع مستويات الأداء، ومساندة اتخاذ القرارات (حلاق، ٢٠١٤، ص ٤٤).

٢-٩. مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل هي:

١) مرحلة المبادرة:

تم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لا بدّ من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة، وترتكز هذه المرحلة على ما يلي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الانسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية .

- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

٢) مرحلة النشر:

يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، ويكون التركيز على النقاط التالية:

٢-١٠. أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة:

١) تشخيص المعرفة:

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخداها ونقلها (شعباني،

٢٠١٦، ص ٢٩).

وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعلاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج (الطييط والعايد، ٢٠١٧، ص ٢٥).

٢) توليد المعرفة:

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز من ضرورة فهم المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربع أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

١ - المعرفة المشتركة:

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرةً من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر،

ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة.

٢ - المعرفة الخارجية:

تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أن كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

٣ - المعرفة التجميعية:

تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادةً ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.

٤ - المعرفة الداخلية:

تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيّمة.

٣) تخزين المعرفة:

تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع

الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا (شعباني، ٢٠١٦، ص ٣٠-٣١).

٤) توزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة .

ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأن المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيداً في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص، ولذلك فإن الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأن المعرفة ترتبط بالانا ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية .

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة (Hernandez, ٢٠١٥, p ١٨-١٩).

٥) تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات

تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحبه ارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدُّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدُّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصةً في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة انطبقت

(التيط والعايد، ٢٠١٧، ص ٢٥).

١١-٢. نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات:

Guap et Jason: نموذج ١

يقدم كل من Gupa et Jaston نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفت رض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات نموذج حلزونية المعرفة عند

Nonaka

:and Takeuchi

قدم كل من Nonaka و Takeuchi نموذجاً لإدارة المعرفة يقوم على توضيح كيفية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، وأيضاً من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية، وهي تتوافق مع ما تم التطرق إليه سابقاً، وقد أضاف كل من Nonaka و Takeuchi ما يسمى

بحلزون المعرفة (حميود، ٢٠١٧، ص ٣٦).

وقد أشارت دراسة (Nonaka and Takeuchi، ٢٠٠٤) المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، وينشط

هذا اللولب حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً (الزطمة، ٢٠١٧، ص ٤٧)، ويظهر نموذج حلزون المعرفة كيف يمكن للمنظمات الإفصاح عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، وكيفية تنظيمها وجعلها في شكل نظامي، حيث على

المنظمات أن تقوم بإنتاج وتطوير الأدوات والهياكل البنائية، والنماذج التي تمكنها من جمع المعرفة وتوفير

أساليب مشاركتها بين جميع أفرادها، وحلزون المعرفة هو عبارة عن نشاط مستمر لتدفق المعرفة، ومشاركتها وتحويلها وانتقالها بين الأفراد والجماعات وخلال المنظمة ذاتها (حميدو، ٢٠١٧، ص ٣٧).

٤) (Nonaka-Baumard): نموذج

لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتم الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.

انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي، والذي ساهم بوضعه Baumard، حيث أن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي وفقاً لبـ Baumard يؤدي إلى بروز ثماني كفاءات لنقل المعرفة هي:

- عند انتقال المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف .
- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف واحد.
- عند انتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم .
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد .
- عند انتقال المعرفة الشخصية (الفردية) الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعياً بها.
- وعند تحول المعرفة الظاهرة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد تكون قد انضمت إلى المعارف الضمنية، أي يكون الفرد قد دمجها واستوعبها.
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة تكون في حالة ارتباط .
- وفي الاتجاه المعاكس يكون في حالة إدخال (بوزناق، ٢٠١٣، ص ١٧-١٨).

٢-١٢. متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١) تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم

من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، ف الأمر يحتاج النظام الإلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

٢) توفير الموارد البشرية اللازمة:

تستلزم إدارة المعرفة توفر موارد بشرية مبدعة قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً،

وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أن لها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.

٣) الهيكل التنظيمي:

يعدُّ من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، وتخزينها، وتعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

٤) الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بدّ من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين والعلاء، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، ويتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة، حيث أن تكوين

وإيجاد ثقافة تنظيمية يعزز ويساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعليم، ومكافأة السلوك الإيجابي (شعباني، ٢٠١٦، ص ٣٣-٣٤).

خلاصة البحث:

تناولت الباحثة في هذا البحث مفهوم وأنواع وخصائص المعرفة، بالإضافة إلى مفهوم إدارة المعرفة ونشأة وتطور إدارة المعرفة وأهمية وأهداف وعناصر ومراحل إدارة المعرفة، كمتنولة أبعاد) عمليات (إدارة المعرفة ونماذج ومتطلبات إدارة المعرفة .

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المعرفة تعدُّ الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها .

وبالتالي يمكن اعتبار إدارة المعرفة تطوراً طبيعياً للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشياً مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المنظمات إلى الإبداع وتدعيم قدرتها التنافسية اعتماداً على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركّز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد .

المبحث الثاني الإبداع الإداري

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول

إدارية سريعة، ومن هنا يمكن اعتبار الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية (شايح ي ، ٢٠١٤، ص ٦١).

٣-١. مفهوم الإبداع:

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها منجها، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع (علي والحاكم، ٢٠١٥، ص ١٨١).

حيث عرّف (الحراشة وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٢٤٨) الإبداع على أن ه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط، والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".

كما عرّف (حنان، ٢٠١٠، ص ٤٧) الإبداع بأنّه "تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواءً كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة عندما تطبقها".

٢-٣. مفهوم الإبداع الإداري:

على الرغم من أنّ مصطلح الإبداع الإداري يُعدُّ من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنّه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنّه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (الناصر وزينة، ٢٠١٨، ص ١٥٦).

وقد عرّف (العامري وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٨٠) الإبداع الإداري بأنه "التغيير في العمل، بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية، التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج".

٣-٣. عناصر الإبداع الإداري:

١) الطلاقة:

تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد ويمكن تحديدها بأربع أنواع للطلاقة:

- الطلاقة اللفظية: هي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة .

- الطلاقة الفكرية: هي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.

- طلاقة التداعي: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .

- طلاقة التعبير: هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة .

٢) المرونة:

تشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، ويوجد نوعين من المرونة:

- المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيًا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عن الفرد دون حاجة ضرورية يطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدده النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتباره الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليًا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

٣-٤. خصائص الإبداع الإداري:

- اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديده بخصائصه بما يلي:
- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة

هذه الأفكار وأثرها من خلال العمل الجماعي التنظيمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

٣-٥ أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختل فئاة والإمكانات المادية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة وحاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري (لولو، ٢٠١٥، ص ٤١).

٣-٦. مستويات الإبداع الإداري:

هناك ثلاث مستويات للإبداع هي:

١) الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلال في الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.

٢) الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، ويمكن ذكر خصائص إبداع الجماعة بالنقاط التالية:

٣) الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل .
- قوة الاتصال.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية (شحيحة ، ٢٠١٤، ص ٦٨-٧٠).

٣-٧ أساليب الإبداع الإداري:

١) أسلوب العصف الذهني:

تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلاً وفق وجهة نظره، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربع قواعد أساسية هي:

- إرجاء وتأجيل الحكم سواءً كان إيجابياً أو سلبياً على أي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار .

- تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت الفكرة جامعة كان ذلك أفضل .
 - توليد أكبر عدد ممكن الأفكار، والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم كل الأفكار بالتساوي.
 - التهجين أو البناء على أفكار الآخرين، وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة (عمومنا، ٢٠١٤، ص ١١٨-١١٩).
- ٢) أسلوب ديلفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي .
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة، وتأثير بدائل الحل عليه، وإرسال القائمة للخبراء.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى .
- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة (عمومين، ٢٠١٤، ص ١١٩-١٢٠).

٣) أسلوب المجموعة الاسمية:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين ٦-٩ أفراد، حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة

الآخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (عموماً،
٢٠١٤، ص
١٢٠).

٨-٣. حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري:

- يعتبر الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواءً كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه .
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإبداع الإداري لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيح من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات .
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإبداع الإداري نابع من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور .
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة.
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أية قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار .
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل (لولو، ٢٠١٥، ص ٤١-٤٢).

٩-٣ الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية:

تتسم المنظمات الإبداعية بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، ومن أهم هذه الخصائص:

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز .
- تحفيز جميع العاملين على التجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع .
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز والإبداع فيه.

٣-١٠ . معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالآتي:

١) المعوقات العقلية:

تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

٢) المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب الحد من الإبداع .

٣) معوقات الدافعية:

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد الجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع وضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

٣-١١ . علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري:

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أنّ المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأنّ الحدس الجيد للمدير يكون حافظاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري .

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أنّ المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في

هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً

في الإبداع، كما أنّ المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهّل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر

أنّ إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وتدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملوسية للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروّج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أنّ المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

- استراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع .

- الاستراتيجية التخصصية: تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
 - استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع .
 - استراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.
- ومن الناحية التطبيقية تتحسن قدرة المنظمات على الإبداع من خلال تضمين عناصر المعرفة وتول يد عناصر معرفة ضمنية جديدة تمثل نتاج هذا الإبداع ،كما أن المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملون ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفرّ الإبداع (درويش مروان ،٢٠٠٦، ص ١١-١٢).

خلاصة البحث:

تناولت الباحثة في هذا البحث مفهوم الإبداع ومفهوم وعناصر وخصائص الإبداع الإداري، بالإضافة إلى مستويات وأساليب الإبداع الإداري وحاجة المنظمات للإبداع الإداري والخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية، وفي النهاية ناقشت الباحثة معوقات الإبداع الإداري وعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري .

ولا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة لوحدها، بل أن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول مبتكرة يمكن ان تعود بالفائدة والمنفعة على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على التفكير والإبداع .

حيث أنّ الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواءً كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها .

الفصل الثالث

الاطار الميداني للبحث

المبحث الأول

لمحة عن برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر

أولاً: برنامج الأغذية العالمية:

يقوم برنامج الأغذية العالمي، بوصفه وكالة الأمم المتحدة المعنية بمكافحة الجوع، بالاستجابة المستمرة لحالات الطوارئ، فهو يعمل على إنقاذ الأرواح عن طريق توفير الغذاء للجوعى والمستضعفين على نحو السرعة. كما يعمل البرنامج أيضاً على مساعدة الجوعى في تأمين الغذاء الكافي لهم في المستقبل، ويقوم بذلك من خلال مشروعات تستخدم الغذاء كوسيلة لبناء الأصول، ونشر المعرفة وتعزيز قدرات المجتمعات لتكون أقوى وتصل إلى مرحلة الاكتفاء الذاتي. يقوم البرنامج بتنفيذ مشروعات طارئة وتنموية في أكثر من ٧٠ بلداً حول العالم من أجل كسر حلقة الفقر من خلال تشجيع ودعم المؤسسات التعليمية والصحية ومشروعات البنية التحتية الصغيرة التي يمكن أن يقوم بها الفقراء ذاتياً ومساعدة اللاجئين على العودة إلى أوطانهم. في عام ١٩٩٤، أصبح برنامج الأغذية العالمي أول منظمة تتبع الأمم المتحدة وتعلن بيان مبادئ عملها، ويعتبر هذا البيان بمثابة حجر الزاوية لسياسة البرنامج وعمله من أجل مساعدة المحتاجين واختيار أماكن تقديم المساعدات وكيفية العمل بنظرة مستقبلية من أجل وضع نهاية للجوع والفقر. وبوصفه ذراع الأمم المتحدة لتقديم المساعدات الغذائية، فإن برنامج الأغذية العالمي يوظف الغذاء من أجل:

• تلبية احتياجات الطوارئ

• تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ويقوم برنامج الأغذية أيضاً بتقديم الدعم اللوجستي لضمان حصول المحتاجين على المساعدات الغذائية في الوقت المناسب والمكان المناسب، ولا يدخر برنامج الأغذية العالمي

وسيلة في وضع قضية الجوع على رأس قائمة الا اهتمامات الدولية وتشجيع السياسات والاستراتيجيات والعمليات التي تفيد الفقراء والجوعى مباشرة .

المبحث الثاني

الخطوات الدراسية الميدانية

تعدّ الدراسة الميدانية عنصراً أساسياً في إعداد الأبحاث، ويقصد بها تلك الدراسة التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية في مجتمع البحث، والتي تسهم في تحقيق أهداف البحث، من خلال توضيح مجتمع وعينة البحث واستعراض أساليب جمع البيانات، ثم اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، ثم التطرق للأداة التي استخدمت في البحث في جميع البيانات والمعلومات، ثم استخدام الأساليب الإحصائية في الحصول على النتائج، حيث يتناول ما يلي:

☐ مجتمع وعينة البحث.

☐ منهجية البحث.

☐ أساليب جمع البيانات.

☐ أداة الدراسة الميدانية .

☐ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

☐ اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.

☐ اختبار صدق المقاييس المستخدمة في البحث.

٤-١-١ . مجتمع وعينة البحث:

١) مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر العاملين ضمن مدينة دمشق، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث ٢٧٠ موظف وفق البيانات الإحصائية الواردة لدى أقسام الموارد البشرية في هذه المنظمات .

٢) عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من ١٦٢ موظف يعملون لدى برنامج الأغذية العالمي

واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق، وتعدُّ العينة كافية لتمثيل مجتمع البحث وفقاً لجدول كريجنسي مورجان Krejcie&Morgan لتحديد الحد الأدنى لعدد أفراد العينة^١

٤-١-٢. منهجية البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

٣) الجانب النظري: اعتمدت الباحثة في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافة إلى مواقع الإنترنت المتخصصة.

٤) الجانب العملي: قامت الباحثة باستقصاء آراء عينة البحث من خلال استخدام مقياس (حلاق ريم

٢٠١٤) (لقياس إدارة المعرفة ومقياس) (جبر عبد الرحمن، ٢٠١٠) لقياس الإبداع الإداري، وقد تم ذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

٤-١-٣. أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وتم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث، والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

٤-١-٤. أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق، وتضمنت قسمين:

^١ Krejcie Robert and Morgan Daryle, ١٩٧٠, opt-cit, pp: ٦٠٧, ٦١٠.

□ القسم الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

□ القسم الثاني: تم استخدام مقياس (حلاق ريماء، ٢٠١٤) لقياس إدارة المعرفة، حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية وأجنبية، وثبت صدقه وثباته في أغلب هذه الدراسات رغم تباين المواقع والثقافات، كما تم استخدام مقياس (جبر عبد الرحمن، ٢٠١٠) لقياس الإبداع الإداري،

حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية وأجنبية، وثبت صدقه وثباته في أغلب هذه الدراسات رغم تباين المواقع والثقافات، ويشمل القسم الثاني العبارات التي تخص محور إدارة المعرفة ومحور الإبداع الإداري، كما هو موضح في الجدول رقم ١).

الجدول رقم ١) عدد أسئلة المتغيرات

عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
٥	تشخيص المعرفة	المحور الأول) إدارة المعرفة (
٤	توليد المعرفة	
٥	تخزين المعرفة	
٥	توزيع المعرفة	
٤	تطبيق المعرفة	
٥	الأصالة	
٣	الطلاقة	
٤	المرونة	
٣	الانفتاح على التغيير	
٤	الحساسية للمشكلات	
٤	تقبل المخاطرة	
٣	القدرة على التحليل والربط	

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، فيما يخص القسم الثاني، وذلك على الشكل التالي:

الجدول رقم ٢) تقبيل الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات الرأي	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تم تحديد دوال الفئات في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس من خلال العلاقة:

أكبر قيمة في تدرج المقياس - أصغر قيمة في تدرج المقياس = ٥ - ٥

٤ = ١ وطول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = ٤ / ٥ = ٠.٨

٤-١-٥. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS (٢٠)، واستخدمت الباحثة الأدوات الإحصائية الآتية:

١) اختبار ألفا-كرونباخ ((Cronbach's Alpha: لجميع متغيرات البحث عدا المتغيرات

الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات محاور الاستبانة .

٢) التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages): لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) .

٣) الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) Mean and Std.Deviation) لعبارات وأبعاد ومحاور البحث .

٤) معامل الارتباط بيرسون) Person Correlation): من أجل حساب الصدق الداخلي لعبارات البحث، وكذلك من أجل معرفة درجة الارتباط بين أبعاد البحث.

٤-١-٦. اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها، ولثبات الاستبانة جانبين هما:

- ١) ثبات الاستبانة: أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية .
- ٢) موضوعية الاستبانة: أي الحصول على الدرجة نفسها، بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبارات الخاصة بالاستبانة أو الذي يصممه.

وقد تحقق ت الباحث من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ باستخدام برنامج SPSS، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين ٠ و ١، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي ٦٠%، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الثبات يتراوح ما بين (٠,٨٤٧) و (٠,٨٦٢)، وهو يزيد عن ٦٠% مما يدل على أن هناك ثبات في البيانات والعينة مقبولة إحصائياً.

جدول رقم ٣) معامل ألفا كرو نباخ لأبعاد البحث

محاور البحث	معامل الثبات
المحور الأول) إدارة المعرفة (٠,٨٤٧
المحور الثاني) الإبداع الإداري (٠,٨٦٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٤-١-٧. اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين^٢ :

^٢ making sense of Cronbach's alpha, International Journal of ,)Mohsen Tavakol, Reg Dennick, (٢٠١١

Medical Education, p٥٣-٥٥

^٣ GUPTA V., ١٩٩٩, SPSS for Beginners. VJ Book. Inc. ,P٥٢.

- الصدق الظاهري: ويُقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.

- صدق المحتوى: وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف لمفاهيمي لذلك المتغير (أبعاد المتغير).

وقد تحققت الباحثة من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي

لمعامل ألفا كرو نباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الصدق يتراوح بين (٩٢٠.٠) و (٩٢٦.٠)، وهي قيم مقبولة لأنها تزيد عن (٦٠٪).

جدول رقم ٤ (معامل الصدق لأبعاد البحث)

محاور البحث	معامل الصدق
المحور الأول (إدارة المعرفة)	٠,٩٢٠
المحور الثاني (الإبداع الإداري)	٠,٩٢٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الثالث

توصيف متغيرات البحث

يهدف هذا الجزء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة، كما يلي:

أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:
 □ متغير الجنس: يوضّح الجدول رقم ٥) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

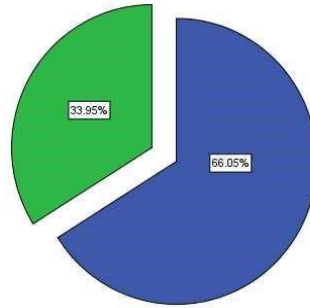
الجدول رقم ٥) توزيع العينة وفق الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	١٠٧	٦٦ %
أنثى	٥٥	٣٤ %
المجموع	١٦٢	١٠٠ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد الذكور أكبر عدد الإناث في عينة البحث، حيث بلغ عدد الذكور ١٠٧ موظف بنسبة ٦٦%، بينما بلغ عدد الإناث ٥٥ موظفة بنسبة ٣٤% من حجم العينة المدروسة .

الجنس
 ذكر
 أنثى



الشكل البياني رقم ١) توزيع عينة البحث وفق متغير الجنس

□ متغير العمر: يوضّح الجدول رقم ٦) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث تم تقسيم العينة بحسب العمر إلى ٣ فئات

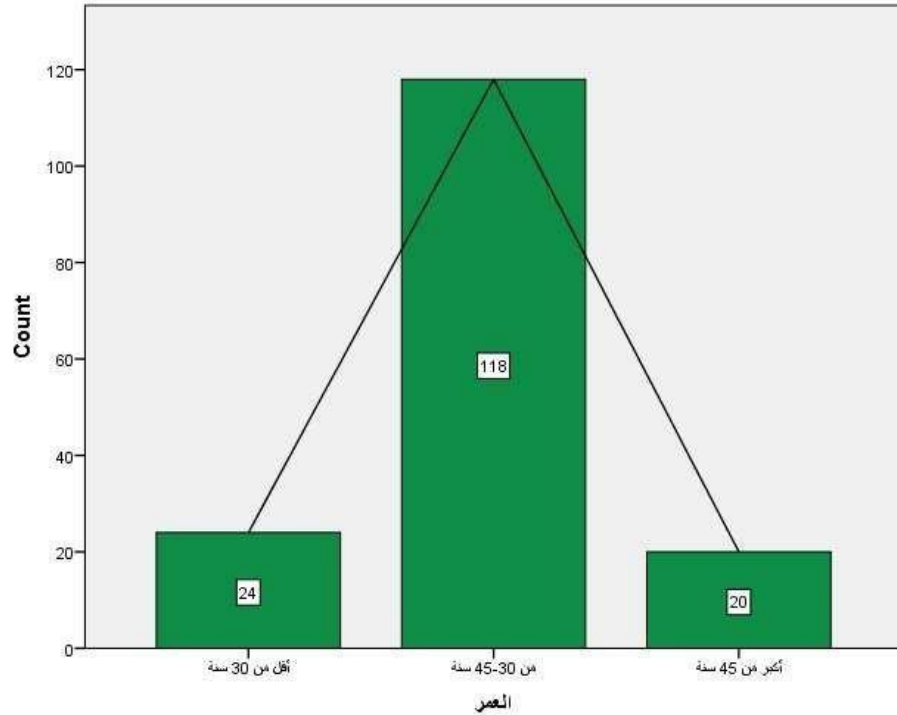
الجدول رقم ٦) توزيع العينة وفق الفئات العمرية

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٢٤	١٤,٨ %

من ٣٠-٤٥ سنة	١١٨	٧٢,٨ %
أكبر من ٤٥ سنة	٢٠	١٢,٣ %
المجموع	١٦٢	١٠٠ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين ٣٠-٤٥ سنة حيث بلغت نسبتهم ٧٢.٨% (أي أكثر من ثلثي أفراد عينة البحث، أما الفئة العمرية الأصغر التي يقل عمرها عن ٣٠ سنة فقد بلغت نسبتها ١٢.٣%، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين أعمارهم أكبر من ٤٥ سنة حيث بلغت نسبتهم ١٢.٣%).



الشكل البياني رقم ٢: توزيع عينة البحث وفق متغير العمر المصدر:

نتائج التحليل الإحصائي

□ متغير المؤهل العلمي: تم تقسيم هذا المتغير إلى ٤ فئات (الشهادة الثانوية، معهد، إجازة جامعية دراسات عليا) ويوضح الجدول رقم ٧) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .

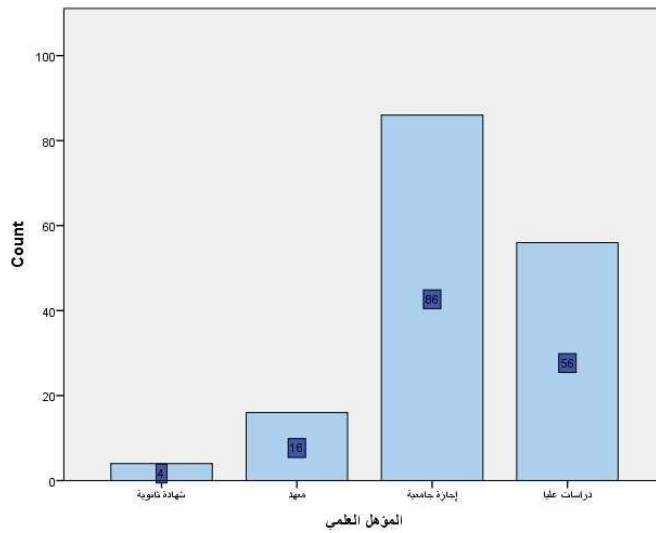
الجدول رقم ٧) توزيع العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية

الشهادة الثانوية	٤	٢,٥ %
معهد	١٦	٩,٩ %
إجازة جامعي ة	٨٦	٥٣,١ %
دراسات علي ا	٥٦	٣٤,٦ %
المجموع	١٦٢	١٠٠ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الأفراد الحاصلين على الإجازة الجامعية كانت هي النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم) ١.٥٣% (أي أكثر من نصف أفراد عينة البحث، بينما بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدراسات العليا) ماجستير ودكتوراه () ٦.٣٤% (أي أكثر من ثلث أفراد عينة البحث، وبلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة المعاهد المتوسطة) ٩.٩% (، وكانت النسبة الأقل للأفراد الحاصلين على الشهادة الثانوية بنسبة) ٥.٢% ().



الشكل البياني رقم) ٣: توزيع عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

□ متغير مستوى الدخل: يوضح الجدول رقم) ٨(توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل، حيث تم تقسيم العينة بحسب الدخل إلى ٥ فئات .
الجدول رقم) ٨(توزيع العينة وفق مستوى الدخل

فئات الدخل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥٠ ألف دينار عراقي	٣	١,٩ %
من ٥٠ ألف إلى ١٠٠ ألف دينار عراقي	١	٠,٦ %
أكثر من ١٠٠ ألف وأقل من ١٥٠ ألف دينار عراقي	٩	٥,٦ %
من ١٥٠ ألف إلى ٢٠٠ ألف دينار عراقي	٥	٣,١ %
أكثر من ٢٠٠ ألف دينار عراقي	١٤٤	٨٨,٩ %
المجموع	١٦٢	١٠٠ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة التي يزي د دخلها من ٢٠٠ ألف دينار العراقي بنسبة) ٩.٨٨%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين دخلهم أكثر من ١٠٠ ألف دينار عراقي وأقل من ١٥٠ ألف دينار عراقي) ٦.٥%، وبلغت نسبة الأفراد الذين يتراوح دخلهم من ١٥٠ ألف إلى ٢٠٠ ألف دينار عراقي) ١.٣%، وبلغت نسبة الأفراد الذين دخلهم أقل من ٥٠ ألف دينار العراقي) ٩.١%، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين يتراوح دخلهم ما بين ٥٠ ألف إلى ١٠٠ ألف دينار العراقي حيث بلغت نسبتهم) ٦.٠%.

المستويات الإدارية: يوضح الجدول رقم ٩) توزيع أفراد العينة حسب المستويات الإدارية لموظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر عينة البحث

جدول رقم ٩) توزيع العينة وفق المستويات الإدارية

المستويات الإدارية	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
إدارة وسطى	٩٩	٦١,١ %

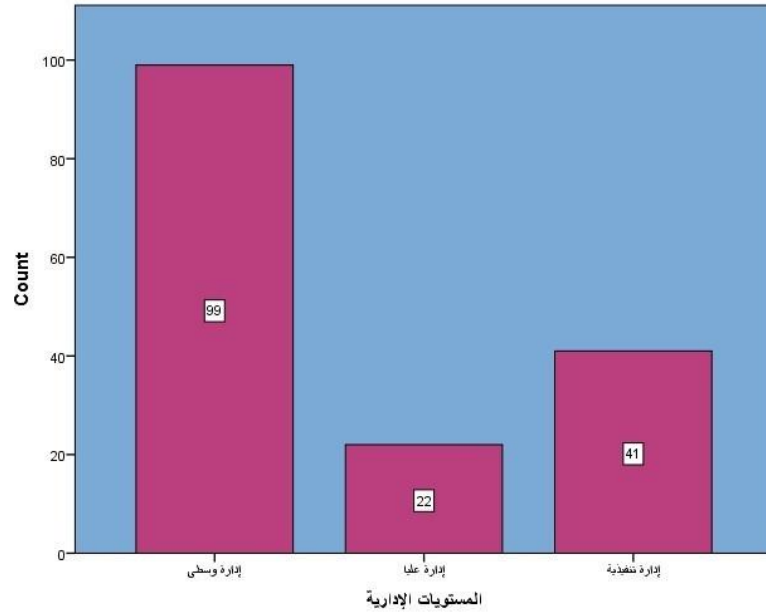
إدارة عليا	٢٢	١٣,٦ %
إدارة تنفيذية	٤١	٢٥,٣ %
المجموع	١٦٢	١٠٠ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث هم مدراء في الإدارة

الوسطى حيث بلغت نسبتهم (١.٦١%)، بينما بلغت نسبة الأفراد المدراء في الإدارة التنفيذية

(٣.٢٥%)، وكانت النسبة الأقل للأفراد المدراء في الإدارة العليا وبلغت نسبتهم (٦.١٣%).



الشكل البياني رقم ٥: توزيع عينة البحث وفق متغير المستويات الإدارية المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

□ عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم ١٠) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

لموظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر عينة البحث

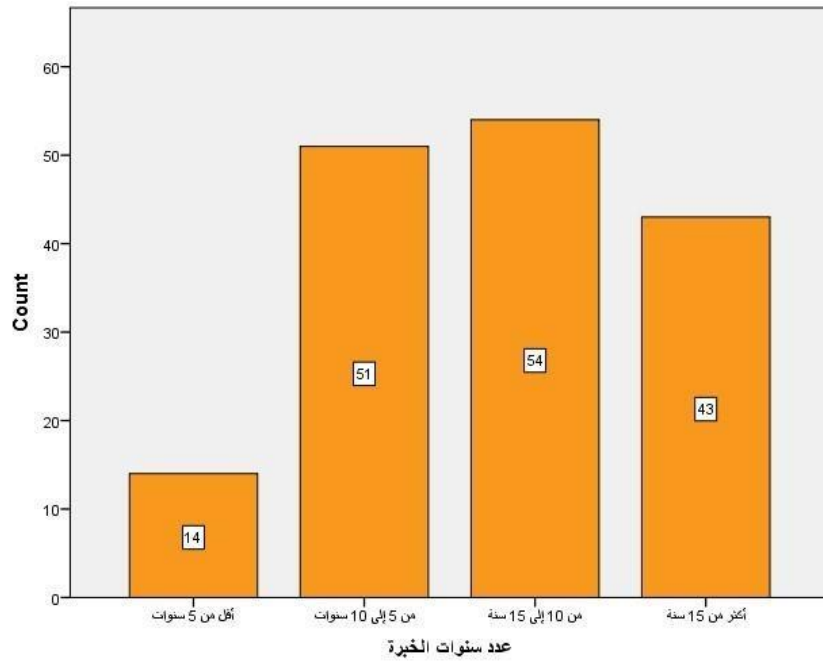
جدول رقم ١٠) توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
أقل من ٥ سنوات	١٤	٨,٦ %
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٥١	٣١,٥ %
من ١٠ إلى ١٥ سنة	٥٤	٣٣,٣ %

أكثر من ١٥ سنة	٤٣	٢٦,٥ %
المجموع	١٦٢	١٠٠ %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن ثلث أفراد عينة البحث لديهم خبرة عمل تتراوح ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة في مجال عمل المنظمات غير الربحية حيث بلغت نسبتهم ٣.٣٣%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم في مجال عمل المنظمات غير الربحية من ٥ إلى ١٠ سنوات ٥.٣١%، وبلغت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن ١٥ سنة ٥.٢٦% (أي أكثر من ربع نسبة أفراد عينة البحث بقليل، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين تقل خبرتهم في مجال المنظمات غير الربحية عن ٥ سنوات وبلغت نسبتهم ٦.٨%).



الشكل البياني رقم ٦: توزيع عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد ومحاور البحث:

١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة:

جدول

المبحث الرابع

اختبار فرضيات البحث

٤-٣-١ . تحليل الاعتدالية :

يشير (أبو علام، ٢٠٠٦) إلى أن هـ في حال كان حجم العينة متوسطاً أو كبيراً يمكن تجاوز هذا الشرط، وبما أن حجم العينة كبير تجاوزت الباحثة هذا الشرط^٤ .

٤-٣-٢ . اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري "

سيتم دراسة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند

مستوى ثقة ٩٥%.

جدول رقم ١٣) معامل التحديد للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

^٤ أبو علام، رجاء)، ٢٠٠٦، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ص: ٣٣٥.

١	.٤٧٨ ^a	.٢٢٨	.٢٢٣	.٦٢٢٨٢
a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم ١٤) نتائج الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

Coefficients					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

١	(Constant)	٢,٢١٩	.٢٩٥		٧,٥١٤	.٠٠٠
	إدارة المعرفة	.٥٥٨	.٠٨١	.٤٧٨	٦,٨٧٦	.٠٠٠
a. Dependent Variable: الإبداع الإداري						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ٤٧٨.٠ (مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة) طردية) ضعيفة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري .

بينما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٢٢٨ (وهذا يعني أن المتغير المستقل) إدارة المعرفة) يفسر ما مقداره ٨.٢٢ % من التغير الحاصل في المتغير التابع) الإبداع الإداري (.

وبلغت قيمة المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥٠ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة ٩٥ %، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن هـ:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري "

أي أن قدرة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هاتين المنظمتين على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

ويرجع ذلك بحسب رأي الباحثة إلى استفادة موظفي المنظمات هاتين المنظمتين من المعرفة التي تمتلكانها في أداء أعمالهم بشكل إبداعي .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مرعي؛ ونجم، ٢٠١٣) ودراسة (الطيبار، ٢٠١٠) ودراسة (درويش، ٢٠٠٦) ودراسة (Area، ٢٠١٥) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري .

١) اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم دراسة الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وفق نموذج Stepwise عند مستوى ثقة ٩٥% وهي النسبة المعتمدة للدراسات الاجتماعية .

جدول رقم ١٥) ترتيب المتغيرات في النموذج

المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	ترتيب المتغيرات في النموذج
تخزين المعرفة	١
تطبيق المعرفة	٢
تشخيص المعرفة	٣
توزيع المعرفة	٤
توليد المعرفة	٥

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم ١٦) نتائج ملخصة لتحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	R	R ^٢	Adjusted R ^٢	Sig
١	تخزين المعرفة	٠,٥٢٢	٠,٢٧٣	٠,٢٦٨	٠,٠٠٠
٢	تخزين المعرفة تطبيق المعرفة	٠,٥٥٩	٠,٣١٣	٠,٣٠٤	٠,٠٠٠
٣	تخزين المعرفة تطبيق المعرفة تشخيص المعرفة	٠,٥٨٢	٠,٣٣٨	٠,٣٢٦	٠,٠٠٠
٤	تخزين المعرفة تطبيق المعرفة تشخيص المعرفة توزيع المعرفة	٠,٥٩٨	٠,٣٥٨	٠,٣٤٢	٠,٠٠٠
٥	توليد المعرفة				٠,٠٨٨

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

١) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري "

قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما هو موضح

فالجداول رقم ١٦).

بلغت قيمة معامل الارتباط R (٠.٥٢٢) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية)

متوسطة بين تخزين المعرفة والإبداع الإداري .

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^٢ (٠.٢٧٣). وهذا يعني أن المتغير المستقل (تخزين

المعرفة) يفسر ما مقداره ٣.٢٧% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري) .

يتضح من الجدول رقم ١٦) أن قيمة المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥٠ وهذا يدل على

أن النموذج

معنوي عند درجة ثقة ٩٥%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي

تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري "

أي أن قدرة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على تحديد حجم ونوع المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هاتين المنظمتين على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، ٢٠١٦) (دراسة) Kabilwa، ٢٠١٨) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري .

٢) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري "

قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما هو موضح في الجدول رقم ١٦).

بلغت قيمة معامل الارتباط R (٥٥٩.٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين تطبيق المعرفة والإبداع الإداري .

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٣١٣). وهذا يعني أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر ما مقداره ٣.٣١% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري) .

يتضح من الجدول رقم ١٦) أن قيمة المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٥٠٠ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة ٩٥%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري "

أي أن قدرة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر عينة البحث على الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها في الأعمال المختلفة يؤثر على قدرة موظفي هاتين المنظمتين على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، ٢٠١٦) (دراسة) درويش، ٢٠٠٦) (في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري .

٣) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الإبداع الإداري "

قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو موضَّح بالجدول رقم ١٦).

بلغت قيمة معامل الارتباط R (٥٨٢.٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين تشخي ص المعرفة والإبداع الإداري .

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٣٣٨). وهذا يعني أن المتغير المستقل (تشخي ص المعرفة) يفسّر ما مقداره ٨.٣٣ % من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري) .

يتضح من الجدول رقم ١٦ (أ) أن قيمة المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥٠ وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة ٩٥ %، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الإبداع الإداري " أي أن قدرة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على تحديد حجم ونوع المعرفة التي تمتلكها يؤثر على قدرة موظفي هاتين المنظمتين على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

٤) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري "

قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو موضَّح بالجدول رقم ١٦).

بلغت قيمة معامل الارتباط R (٥٩٨.٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين توزيع المعرفة والإبداع الإداري .

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٣٥٨). وهذا يعني أن المتغير المستقل (توزيع المعرفة) يفسّر ما مقداره ٨.٣٥ % من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري) .

يتضح من الجدول رقم ١٦ (أ) أن قيمة المعنوية ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥٠ وهذا يدل على أن النموذج

معنوي عند درجة ثقة ٩٥ ٪، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أ نه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري " أي أن قدرة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر عينة البحث على نشر المعرفة التي تمتلكها بين الموظفين والأقسام المختلفة يؤثر على قدرة موظفي هاتين المنظمتين على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها . وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، ٢٠١٦) (دراسة) Trevor، ٢٠١٤) (في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الإبداع الإداري .

٥) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري "

قامت الباحثة باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو موضّح بالجدول رقم) ١٦).

يتضح من الجدول رقم) ١٦) أن قيمة المعنوية ٠.٨٨.٠ وهي أكبر من ٠.٥.٠ وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي عند درجة ثقة ٩٥ ٪، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أن ه: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري". وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، ٢٠١٦) (في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري .

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، وال مستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

HO ١-٢: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي

واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً لمتغير الجنس .

HO 2-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً لمتغير العمر .

HO 3-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

HO 4-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً لمتغير مستوى الدخل .

HO 5-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً لمتغير المستويات الإدارية .

HO 6-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة .

وقد استخدمت الباحثة تحليل (Independent Samples T Tests) لدراسة الفروق الجوهرية ذات دلالة الإحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (17)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) لدراسة

الفروق الجوهرية ذات دلالة الإحصائية في آراء موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر تجاه الإبداع الإداري لديهما تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجداول رقم 18 (و) 19 (و) 20 (و) 21 (و)

(22).

1) الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 17) اختبار تحليل (Independent Samples Test) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الجنس)

		Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
الإبداع الإداري	Equal variances assumed	1,835	0,177	-0,504	160	0,615

Equal variances not assumed			-٠,٥٤١	١٣١,٨١٩	٠,٥٩٠
-----------------------------	--	--	--------	---------	-------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن ن قيمة) Sig (الجدولية للجنس) ٥٩٠.٠ (وهي أكبر من) ٠.٥ (، وبالتالي نقبل بفرضية العدم، التي تنص على أن ه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على الإبداع الإداري "

أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر سواء كانوا ذكوراً أو إناث.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيار ٢٠١٠،) في عدم وجود فروق جوهرية

لمتغير الجنس تجاه الإبداع الإداري .

٢) الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم) ١٨ (اختبار تحليل) one way anova (بالنسبة للمتغير الديموغرافي) (العمر)

ANOVA					
إبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.٥٩١	٢	.٢٩٥	١,٢٦٣	.٢٨٥
Within Groups	٣٧,١٨٠	١٥٩	.٢٣٤		
Total	٣٧,٧٧١	١٦١			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن ن قيمة) Sig (الجدولية للعمر) ٢٨٥.٠ (وهي أكبر من)

٠.٥ (، وبالتالي يقبل بفرضية العدم التي تنص على أن ه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على الإبداع الإداري "

أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية

للصليب الأحمر مهما كانت أعمارهم .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيار، ٢٠١٠) في عدم وجود فروق جوهرية لمتغير العمر تجاه الإبداع الإداري.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم ١٩) اختبار تحليل) one way anova (بالنسبة للمتغير الديموغرافي) (المؤهل العلمي)

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.٢٢٢	٣	.٠٧٤	.٣١٢	.٨١٧
Within Groups	٣٧,٥٤٨	١٥٨	.٢٣٨		
Total	٣٧,٧٧١	١٦١			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig (الجدولية للمؤهل العلمي) ٨١٧.٠ (وهي أكبر من)

٠.٥٠، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أن ه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل العلمي على الإبداع الإداري "

أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيار، ٢٠١٠) في عدم وجود فروق

جوهرية لمتغير المؤهل العلمي تجاه الإبداع الإداري .

٤) الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول رقم ٢٠) اختبار تحليل) one way anova (بالنسبة للمتغير الديموغرافي) (مستوى الدخل)

ANOVA					
-------	--	--	--	--	--

إبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.130	4	.032	.135	.969
Within Groups	37,641	157	.240		
Total	37,771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig (الجدولية لمستوى الدخل) 969.0 (وهي أكبر من)

0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أن ه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مستوى الدخل على الإبداع الإداري "

أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان مستوى دخلهم .

ه) الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول رقم 21) اختبار تحليل (one way anova) (بالنسبة للمتغير الديموغرافي) المستويات الإدارية)

ANOVA					
إداري الإبداع					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.390	2	.195	.829	.438
Within Groups	37,381	159	.235		
Total	37,771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig (الجدولية للمستويات الإدارية) 438.0 (وهي أكبر من

وهي أكبر من

0.05، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أن ه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المستويات الإدارية على الإبداع الإداري "

أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان مستواهم الإداري .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيبار، ٢٠١٠) (في وجود فروق جوهرية لمتغير المستويات الإدارية تجاه الإبداع الإداري .

٦) الفرضية الفرعية السادسة:

جدول رقم (٢٢) اختبار تحليل (one way anova) (بالنسبة للمتغير الديموغرافي) عدد سنوات الخبرة)

ANOVA					
إداري الإبداع					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	١,٢٥٦	٣	.٤١٩	١,٨١١	.١٤٧
Within Groups	٣٦,٥١٥	١٥٨	.٢٣١		
Total	٣٧,٧٧١	١٦١			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (Sig) (الجدولية لعدد سنوات الخبرة) (١٤٧.٠) وهي أكبر من

(٠.٠٥٠)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أن ه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عدد سنوات الخبرة على الإبداع الإداري "

أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان لديهم من سنوات خبرة .

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيبار، ٢٠١٠) (في وجود فروق جوهرية لمتغير

سنوات الخبرة تجاه الإبداع الإداري .

ثانياً: الملخص.

أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواءً بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالمتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الإبداعية، كما تُعدُّ المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للعملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً فكرياً وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار إن لم تقم على أساس معرفي واضح، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي

ثالثاً: النتائج:

استناداً إلى الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة تم التوصل للنتائج التالية:

١) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرتهما على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمات على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها، ويرجع ذلك بحسب رأي الباحثة إلى استفاد موظفي هاتين المنظمتين من المعرفة التي يمتلكونها في أداء أعمالهم بشكل إبداعي .

٢) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرتهم على تحديد حجم ونوع المعرفة يؤثر على قدرة موظفيهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

٣) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرة هاتين المنظمتين عينة البحث على الاستفادة من المعرفة التي تمتلكانها في الأعمال المختلفة يؤثر على قدرة موظفيهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

٤) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرتهما على تحديد حجم ونوع

المعرفة التي تمتلك انها يؤثر على قدرة موظفيهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

٥) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري، أي أن قدرة هاتين المنظمتين عينة البحث على نشر المعرفة التي يمتلكانها الموظفين بين الأقسام المختلفة يؤثر على قدرتهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها .

٦) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على الإبداع الإداري أي أن قدرة هاتين المنظمتين عينة البحث على إنتاج معلومات جديدة لا يؤثر على قدرة موظفيهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

٧) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف النوع الاجتماعي أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر سواء كانوا ذكوراً أو إناث.

٨) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف أعمارهم أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كانت أعمارهم.

٩) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف المؤهل العلمي أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه .

١٠) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف مستوى

دخلهم أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان مستوى دخلهم .

١١) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف المستوى الإداري أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان مستواهم الإداري .

١٢) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف عدد سنوات الخبرة أي أن الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر مهما كان لديهم من سنوات خبرة .

رابعاً: التوصيات والمقترحات:

- ١) ضرورة حفاظ العاملين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة العاملين من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم.
- ٢) الاعتماد على أسلوب فرق العمل كأسلوب لأداء المهام داخل المنظمة وخارجها بما يضمن الاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لكافة أعضاء الفريق.
- ٣) العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد نظراً لتأثيرهم الفعّال في التأثير على فاعلية أداء برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر .
- ٤) ضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم.
- ٥) تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعور العاملين بالملل من تكرار نفس الإجراءات الروتينية.
- ٦) تشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تساهم في حل هذه المشاكل .

قائمة المراجع

المراجع العربية: أبو علام، رجاء)، ٢٠٠٦، (، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر .

- الحاكم، علي؛ وعلي أمينة)، ٢٠١٥، (، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات

السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم

،مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ١ .

- الحراحشة محمد وآخرون)، ٢٠٠٦، (، تأثير التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك

الإبداعي كمال يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة

العلوم الإدارية، المجلد ٣٣، العدد ٢ .

- الزطمة نضال)، ٢٠١١، (، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات

والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة

،فلسطين .

- الطحاينة زياد؛ والخالدي حسن) ٢٠١٥، (تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٤٢، العدد ٢.
- الطيار، هديل)، ٢٠١٠، (إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العامري محسن؛ ومهدي صالح؛ ومحسن طاهر) ٢٠٠٧، (الإدارة والأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن .
- العاي د، سرى؛ والأطيط أحمد)، ٢٠١٧، (دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٧، العدد ١.
- العجرفية، فلاح)، ٢٠١٧، (دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد ٣٥ . - القحطاني، سالم بن سعيد)، ٢٠١٠، (المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
- الناصر، علاء؛ وحسين زينة)، ٢٠١٨، (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٥٦ .
- بوركوه، عبد الملك)، ٢٠١٨، (إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة متنوري، الجزائر.
- بوزناق، حسن)، ٢٠١٣، (إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر.
- حلاق، ريم)، ٢٠١٤، (دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق .
- حميدو عمار،) ٢٠١٧، (تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر.

- حنان رزق الله) ٢٠٠٦، (، تأثير التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منثوري قسطنطين، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، القسطنطينية، الجزائر .
- درويش، مروان) ٢٠٠٦، (، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين .
- شعباني، مريم)، ٢٠١٦، (، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، الجزائر .
- شحي، محمد)، ٢٠١٤، (، فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تندال" للأقمشة الصناعية -المسيلة-، جامعة المسيلة، الجزائر .
- عمومن، رمضان)، ٢٠١٤، (، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- قواسمة عادل، وآخرون)، ٢٠٠٧، (، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١١، العدد ٣٨، ص ١٤ .
- لولو، آلاء)، ٢٠١٥، (، تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- مرعي، جعفر؛ ونجم، احمد)، ٢٠١٣، (، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٥، العدد ١٠ .
- ياسين سع د)، ٢٠٠٧، (، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، المجلد ١٤، العدد ٢٦٠ .

المراجع الأجنبية:

- Aree, Ali, (٢٠١٥), The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation, Journal of University of Zakho, Vol ٣, No ٢.
 - Blending Sanchez and Nathan Fanise, (٢٠١٣), Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility, Master Thesis, Handelshogskolan vid Karlstad's Universities.
 - Delong, David W., (٢٠٠٤), Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
- Downes, Trevor, (٢٠١٤), an evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organizations in Australia, PhD Thesis, and Southern Cross University.
- Hernandez Alejandro, (٢٠١٥), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.
 - Kabilwa, (٢٠١٨), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.

قائمة الاستبيان

١ - الجنس:

ذكر أنثى

٢ - العمر:

أقل من ٣٠ سنة من ٣٠-٤٥ سنة

أكبر من ٤٥ سنة

٣ - المؤهل العلمي الحاصل عليه:

شهادة ثانوية معهد

إجازة جامعية

عليا

دراسات

٤ - المستويات الإدارية:

إدارة عليا

إدارة وسطى

إدارة

تنفيذية

٥- عدد سنوات الخبرة:

من ٥ إلى ١٠ سنوات

أقل من ٥ سنوات

أكثر من ١٥ سنة

من ١٠ إلى ١٥ سنة

ضع إشارة صح للخيار الذي تراه
مناسباً :

درجة الاستجابة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
١. إدارة المعرفة:					
١) تشخيص المعرفة:					
					١ تدعم المنظمة الأفكار الجديدة والإبداعية
					٢ تشجع المنظمة الحوار الفعال بين زملاء العمل
					٣ تشجع المنظمة المبادرات الفردية والجماعية في العمل
					٤ أسعى لإخبار زملاء العمل بالمستجدات المعرفية التي أحصل عليها
					٥ أحتفظ بالمعلومات التي أحصل عليها من المنظمة
٢) توليد المعرفة:					
					٦ توفر المنظمة الفرصة من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل
					٧ يتم تشكيل فرق عمل داخل المنظمة تساهم في الحصول على المعرفة
					٨ توفر المنظمة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة

					تستقطب المنظمة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها	٩
٣) تخزين المعرفة:						
					تعتمد المنظمة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين في المنظمة	١٠
					تعتمد المنظمة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	١١
					تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	١٢
					أشجع زملائي الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل	١٣
					أشجع العمل الجماعي وورشات العمل داخل المنظمة	١٤
٤) توزيع المعرفة:						
					يستطيع الأفراد داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة	١٥
					تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب	١٦
					تمتلك المنظمة القدرة على إيصال المعرفة لأفراد المنظمة	١٧
					المعرفة الموجودة ضمن المنظمة متاحة لكافة الأفراد	١٨
					أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها المنظمة	١٩
٥) تطبيق المعرفة:						
					المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل	٢٠

					٢١ تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة
					٢٢ أربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول
					٢٣ أستطيع حل المشاكل التي تواجههن في العمل

٢. الإبداع الإداري:

١) الأصالة:

					٢٤ أوظف طرقاً غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية
					٢٥ أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم
					٢٦ أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال
					٢٧ أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
					٢٨ أميل للتصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة

٢) الطلاقة:

					٢٩ أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة
					٣٠ أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					٣١ أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة

٣) المرونة:

					أعد أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معي في العمل	٣٢
					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأبي والاستفادة منه	٣٣
					أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف	٣٤

					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	٣٥
--	--	--	--	--	---	----

٤) الانفتاح على التغيير:

					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة	٣٦
					أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	
					أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	

					أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	
					لدي درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل	
					أعد خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	

					أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها
					أعبّر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر
					أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
لدي القدرة على تنظيم أفكاري					