



بئة العراق
الي والبحث العلمي
ن / كلية الإدارة
قتصاد
ارة الأعمال
الصباحية

أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي (بحث إستطلاعي لأراء مجموعة من موظفي جامعة ميسان)

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة بكالوريوس في العلوم الإدارية

الباحثان

زينب عباس محمد

وفاء علي غنيد

أشرف الاستاذ

م.م. محمد حمادي البخاتي

١٤٤٤

٢٠٢٣

المستخلص

تناولت الدراسة المتغيرين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي، وقد تضمنت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي ما أثر المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي في جامعة ميسان، كما هدف الدراسة الحالية الى التعرف على مفهوم المعرفة الضمنية كمتغير مستقل بأبعادها (الخبرة، المهارات، القدرة على التفكير) والأداء الإبداعي كمتغير تابع بأبعاده (الأصالة، المرونة، الطلاقة) ويعدان هذان المتغيرين من المواضيع التي يجب على المنظمات ممارستها بشكل مستمر، اعتمد هذا العمل على الدراسة الاستطلاعية والمنهج الوصفي التحليلي في جامعة ميسان باعتماد استمارة استبانة خماسية المقياس حيث ضم مجتمع البحث موظفين في جامعة ميسان وقد وزعت الاستبانة على عينه من المجتمع البحث بواقع (٦٠) وتكونت الاستبانة من (٣٢) فقرة غطت متغيري البحث وقد جرى اختبار فريضتين رئيسيتين يتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية لأختيار مدى تأثير المعرفة على الأداء الإبداعي على المستوى المنظمة المبحوثة (جامعه ميسان) واستعملت الباحثان عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة (الوسط الحسابي .الانحراف المعياري .ومعامل الاختلاف وغيرها من الأساليب والبرامج التطبيقية اللازمة لتحليل والمعالجة منها برنامج (SPSS)وقد توصلت الباحثان في ختام تحليلهم الى إن المعرفة الضمنية هي مدخل مهم في تعزيز الأداء الإبداعي لمختلف المنظمات والمؤسسات.

الكلمات المفتاحية : المعرفة الضمنية , الأداء الإبداعي .

المقدمة

في عالم ديناميكي وقابل لتغير أصبحت المنظمات تتطلع بشكل متزايد لتصبح أكثر ابتكاراً ، وبناءً على ذلك يشير مصطلح الأداء الإبداعي إلى سلوك جديد ومميز يلبي معيار الجودة أو المنفعة في المنظمة ، و بهذا الإطار فالمنظمات تبحث باستمرار عن طرق جديدة لتسهيل وتعزيز السلوكيات الإبداعية والمبتكرة بين موظفيها ، واكتسابها ميزة والحفاظ عليها ، ومن هنا فقد تناولت الأدبيات ما يمكن أو يعيق ابتكار الموظف في مجالات مثل إدارة الموارد البشرية وعلم المنظمة، وعلية فأن الأداء الإبداعي ناتج من دمج اهداف اداء المنظمات مع المعرفة الموجودة داخلها وتظهر المعرفة الضمنية كمورد ثمين استراتيجي أكثر من أي وقت مضى، والسبب يعود في ذلك للتطورات المستمرة في العالم اليوم والأسواق المتغيرة دفعت المنظمات إلى المنافسة في بيئة ذات ديناميكية عالية وليس فقط تكرار نفس النمط وان تكون مبتكرة باستمرار، وتفسيراً لذلك اصبحت المعرفة الضمنية أداة للمنظمات ومصدر للأداء الإبداعي واداة يجب الحفاظ على مزاياها المميزة، وعليه تعد المعرفة الضمنية أمراً حيويًا للغاية بالنسبة للمنظمات فيما يتعلق بإطلاق ميزة الابتكار عند استخدامها بشكل صحيح، وبناءً على ذلك حددت الباحثتان الهدف الرئيسي وهو دراسة مدى تأثير المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي ، والتي تحدث في السوق الموجهة نحو المنافسة والابتكار ، فيما يتعلق ببقائها ونجاحها في بيئة المحلية.

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تكمن جذور التحديات التي تواجه المنظمات في عدم قدرتها على التعرف على المعرفة الضمنية الكامنة والاستفادة منها. هذه المعرفة هي جوهر هذه المنظمات وهي ضرورية في تطوير خططها وعمليات صنع القرار ، فضلاً عن ضمان جودة أداؤها. يرتبط نجاح المنظمات الآن ارتباطاً وثيقاً برأس مالها الفكري ومعرفتها. لقد أدرك العديد من العلماء أهمية المعرفة الضمنية ، مما أدى إلى العديد من الدراسات التي تفحصها من زوايا مختلفة. إدارة المعرفة هي إحدى العمليات الإدارية التي حظيت باهتمام خاص لأنها يمكن أن تحقق فوائد كبيرة مثل تعزيز الفعالية ، وتطوير عمليات صنع القرار ، وتحسين الأداء ، وزيادة الإبداع. تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الاستثمار في العنصر البشري لأنها تمثل مورداً فكرياً ومعرفياً قيماً يمكن أن يساعد في إدارة وتشغيل المنظمات من جميع الأنواع. من الضروري فهم المعرفة الضمنية لهذه المنظمات والاستثمار فيها بطرق مختلفة لامتلاكها والاستفادة منها.

وعلى ضوء ماسبق وحتى تقترب الباحثان أكثر من دراسة موضوع المعرفة الضمنية ، يطرح التساؤل الرئيسي الذي يمثل الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي مفاده :

ما هو اثر تبادل المعرفة الضمنية في تعزيز الاداء الابداعي؟

ثانياً : اهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على اثر تبادل المعرفة الضمنية في تعزيز الأداء الإبداعي وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل طبيعة وأهمية المعرفة الضمنية في الأداء الابداعي في المنظمات
2. إختبار وقياس مستوى تأثير المعرفة الضمنية في تعزيز الاداء الابداعي في المنظمة .

٣. تحديد أي من أبعاد المعرفة الضمنية أكثر تأثيراً في تعزيز الأداء الإبداعي .
٤. دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي .

ثالثاً : أهمية البحث:

تناولت الدراسة متغيرين مهمين من خلال الأهمية الفكرية المتمثلة بالمعرفة الضمنية و الأداء الإبداعي والتي تعد من المفاهيم المهمة وذات التأثير الكبير على عمل المنظمات . كما يمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية :

تكمن أهمية المعرفة الضمنية في فهم أن أي معرفة تمتلكها منظمة ما ستفقد حتماً قيمتها بمجرد توثيقها أو حفظها أو توزيعها كأدلة وأوراق. هذا هو السبب في أن المنظمات تسعى جاهدة للحفاظ على جوهر المعرفة التي تم إنشاؤها ، ولماذا يجب عليها التعرف على الأنماط الضمنية للمعرفة الموجودة داخل الأفراد ، وجذبها بدقة وعناية. من خلال القيام بذلك ، يمكن للمنظمات العمل بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

لا يمكن المبالغة في أهمية المعرفة الضمنية في تحسين الإنتاج الإبداعي ، وأهميتها بالنسبة للمنظمات. تشكل المعرفة الضمنية غالبية المعرفة التي يمكن الوصول إليها داخل المنظمات ، مما يستلزم زراعتها واسترجاعها وتطبيقها عند الضرورة لمعالجة المشكلات. كما تلعب دوراً مهماً في ضمان الأداء والخدمات المثلى. من المسلم به على نطاق واسع أن المعرفة الضمنية هي مفتاح النجاح لجميع أنواع المنظمات وهي مصدر حيوي للميزة التنافسية.

رابعاً : فرضيات البحث:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي"

الفرضية الفرعية الأولى : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والأداء الإبداعي"

الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والأداء الإبداعي".

الفرضية الفرعية الثالثة : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التفكير والأداء الإبداعي " .

فرضيات التأثير

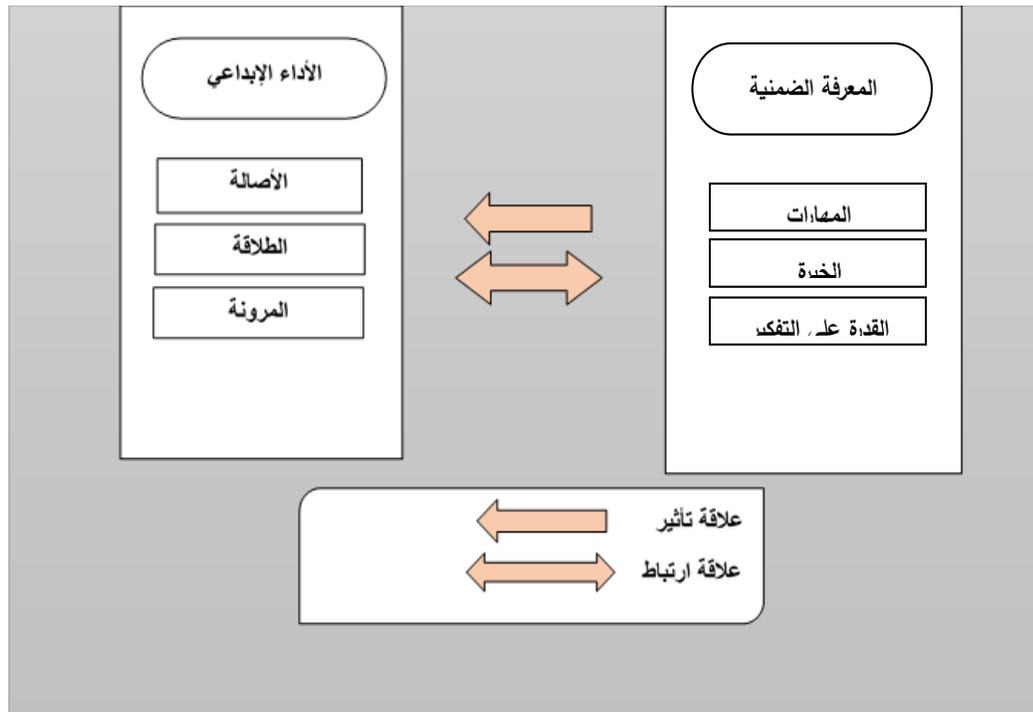
الفرضية الرئيسية الثانية : "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في الأداء الإبداعي"

الفرضية الفرعية الأولى : " توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الخبرة في متغير الأداء الإبداعي " .

الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد المهارة في متغير الأداء الإبداعي " .

الفرضية الفرعية الثالثة : "توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد القدرة على التفكير في متغير الأداء الإبداعي " .

خامساً : المخطط الفرضي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

الشكل من أعداد الباحثتان

سادساً : حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: ركزت على دور تبادل المعرفة الضمنية في تعزيز الإداء الإبداعي.
- الحدود البشرية: حيث تم تطبيق الحدود البشرية على القيادات الادارية في كليات جامعة ميسان.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الثاني لعام ٢٠٢٣.
- الحدود المكانية: يقتصر البحث على جامعة ميسان.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: جامعة ميسان

عينة البحث: تجلت عينة البحث على منتسبي الكليات (كلية التربية الاساسية، كلية التربية، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية القانون) من القياديين الاداريين والذين يشغلون مناصب متمثلة بـ (القيادات الادارية) وذلك لامتلاكهم المهارات والخبرات المتطورة في مجال عملهم.

الدراسات السابقة:

نتطرق لمجموعة من الدراسات السابقة وكما موضح ادناه:

١- الدراسات السابقة حول (المعرفة الضمنية)

٢- الدراسات السابقة حول (الإداء الإبداعي)

جدول رقم (١) الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية	
صالح الكبيسي، مصطفى ٢٠١٧	- دراسة
المعرفة الضمنية للمدققين وأنعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين	عنوان الدراسة
تحليلية	نوع الدراسة
خبرة، مهارة، حدس، قدرة على التفكير	إبعاد الدراسة
رسالة ماجستير	مستوى الدراسة
يهدف هذا البحث إلى تشخيص مدى انعكاس المعرفة الضمنية بأبعادها على الأداء المنظمي لمكاتب المفتشين العامين، ويسعى البحث لتشخيص مدى إدراك إدارة المكاتب للمعرفة الضمنية ومدى اهتمام الإدارة في تحديد مستوياتها ومستويات الاداء	هدف الدراسة
إن المعرفة الضمنية للمدققين تؤثر في تحقيق فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين	نتائج الدراسة
الدراسات الأجنبية	
Kucharska. (٢٠٢٢)	٢-دراسة

Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector:	عنوان الدراسة
تأثير المعرفة الضمنية على رأس المال الفكري والابداع في قطاع الرعاية الصحية	
تجريبية	نوع الدراسة
المهارات، التفكير، الحدس المواقف الشخصية والقيم والمعتقدات والخبرات	إبعاد الدراسة
اطروحة دكتوراه	مستوى الدراسة
خلق معرفة ضمنية مدفوعاً بثقافة التعلم والعوامل التي تؤثر على ابتكار الأداء الداخلي في قطاع الرعاية الصحية المدفوع بالأموال الخاصة والعامة	هدف الدراسة
إن رأس المال الفكري هو عنصر حيوي في التعاون الدولي ويؤثر على الإبداع الداخلي لصناعة الرعاية الصحية بسبب خلق المعرفة الضمنية	نتائج الدراسة

حميد، عذراء (٢٠١٩)		ب-الدراسات العربية
		دراسة
دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي	عنوان الدراسة	
تحليلية	نوع الدراسة	
الإبداع الاستكشافي والابداع الاستثماري	إبعاد الدراسة	
بحث منشور	مستوى الدراسة	
هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الابداع في مجال المهام الاستكشافية والاستثمارية	هدف الدراسة	
توصلت الدراسة الى صحة الفرضية الخاصة بعلاقة الارتباط والتأثير بين المرونة الاستراتيجية والاداء الابداعي	نتائج الدراسة	
Kazuhiro Suzue ٢٠١٩	الدراسات الأجنبية	دراسة
The Cognitive Diversity Creative Performance Relationship and the Mediating Effect of Power Distance Orientation: A Study of Japan-Based Organizations in the United States.	عنوان الدراسة	
العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي والتأثير الوسيط للقوة والتوجه عن بعد		
دراسة للمنظمات التي تتخذ من اليابان مقراً لها في الولايات المتحدة		
تحليلية	نوع الدراسة	
الطلاقة، المرونة،	أبعاد الدراسة	

مستوى الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة الى استكشاف ما إذا كان التنوع المعرفي يؤثر بشكل كبير على الأداء الإبداعي الفردي، وما إذا كان التوجه عن بعد السلطة يتوسط مثل هذه العلاقة.
نتائج الدراسة	القياس أن التنوع المعرفي تنبأ بشكل كبير بالأداء الإبداعي الفردي أهم النتائج على الرغم من عدم اكتشاف تأثير الوساطة لتوجيه مسافة الطاقة في العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي الفردي، فقد تم تحديد تأثير معتدل بوساطة التحليل الاستكشافي

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الأول

أولاً: مفهوم المعرفة الضمنية

المعرفة ليست جديدة لأنها كانت مع البشر منذ البداية ، فالمنظمات تهتم بالمعرفة بسبب خبرتها المخزنة في شكل إجراءات وقواعد نظام تساعد في إدارة العمل ، ولكن الجديد هو تفعيلها في جميع المجالات في الحياة مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بدأ الناس في الاهتمام بمعرفة اكتساب القيمة من المعرفة ، وقد ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة ، بما في ذلك: إدارة المعرفة ، وإدارة رأس المال الفكري ، وإدارة الإبداع والابتكار (بوشناف وعطريش . ٢٠١٧ ، ١٠) . تجدر الإشارة إلى أن المعرفة الضمنية هي نوع من المعرفة بخلاف المعرفة الصريحة وقد اقترح الباحثون والخبراء في مجال إدارة المعرفة العديد من تصنيفات أنواع المعرفة ، ولكن أقدمها وأهم تصنيف للمعرفة تم تطويره من قبل (polany) في الستينيات لأنه يميز المعرفة الصريحة والضمنية ، ويتعلق بالمعرفة الصريحة أو الظاهرة التي يتم تسجيلها أو تخزينها في الوثائق والسجلات التنظيمية ، وتنتهي في أشكال الأدلة المتعلقة توجد سياسات وإجراءات وقواعد ومعايير عمل المنظمة ويمكن الوصول إليها بسهولة ومشاركتها من قبل الموظفين.(اسماعيل وصالح، ٢٠١٧: ١١٩٠) و تعرف المعرفة الضمنية على أنها " المعرفة المعقدة المركبة غير المصقولة والمتركمة على شكل معرفة الكيفية والفهم والادراك في عقول الأفراد الذين يتمتعون بأطلاع واسع" (خاتمة وسلوى، ٢٠١٨: ٧) وتشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة غير المفصلة وغير اللفظية التي تتبع من قدرة الفرد على التفكير (٢١٥ : ٢٠٢٢، Dzenopoljac et al) . و المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية وأيضاً

يصعب تكوينها. بالإضافة إلى ذلك ، فإن هذه المعرفة الضمنية يصعب أيضًا التواصل معها أو مشاركتها مع الآخرين (Imron&Pratiwi, ٢٠٢٢: ٣٧١٨). كما يمكن تعريفها على أنها معرفة ليست واضحة ، ولا يسهل تقنينها ، ولكن يمكن تعزيزها من خلال التجربة ومن خلال أدوات تعليمية فعالة لتوفير بيئة اختبارية ضرورية لاكتساب المعرفة (Humpherys et al, ٢٠٢٢: ٦). وتعني فهم الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم حول موضوع أو موقف معين، تتجسد هذه المعرفة في شكل أفكار ووجهات نظر وتقييمات ونصائح ، والتي يمكن الاستفادة منها لفوائد فردية وتنظيمية. (Yoon & Pishdad-Bozorgi, ٢٠٢٢: ١). وتشير (جادين، ٢٠٢١: ١٢٣) الى ان المعرفة الضمنية هي ما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية وسلوكية والتي لا يسهل مشاركتها و نقلها إلى الآخرين بسهولة. وتُعرّف المعرفة الضمنية بأنها "معرفة غير مفصلية أو حدسية أو غير لفظية أو حتى غير مصرح بها" (Zhang et al, ٢٠٢٢: ١٢). المعرفة الضمنية بأنها شكل من أشكال النموذج العقلي للأفراد الذين لديهم الحدس والخبرة والقدرة على الفهم والقدرة على أداء مهارة ، و ليس من السهل صياغتها ومشاركتها. (Saepudie et al, ٢٠٢٢: ٨٤). وهناك مجموعة من وجهات النظر في تعريفها وكالاتي:

جدول رقم (٢) تعريف المعرفة الضمنية لأراء بعض الكتاب والباحثين

التعريف	الباحث	
إنها مجموعة من القواعد ، تتجسد في الأنشطة التي يشارك فيها الفرد ، والتي يمكن نشرها لاحقاً ، إنها مجرد مسألة وقت ، في مسار تعلم معين	Zouaghi, ٢٠١١: ٤	١
المعلومات الإجرائية المطلوبة للعمل في الحياة اليومية لا تتم معالجتها بشكل صريح أو حتى شفهيًا ، إنها عملية يتم تشكيلها وتعديلها في ذهن الفرد من خلال التجربة والتفاعل في بيئة معينة.	Drysdale,&Mcbeath, ١٧١ : ٢٠١٢	٢
نوع المعرفة الذي يصعب تدوينه أو تخيله أو نقله من شخص إلى آخر لأنه يجمع كل الأشياء التي نعرف كيف نفعلها ولكننا لا نعرف كيف نفسر.	Mohajan, ٢٠١٦: ٢	٣

إنها معرفة شخصية غير منسقة ناتجة عن النشاط البشري والخبرة ، وقبل كل شيء يصعب التواصل.	Chen et al, ٢٠١٨: ٢	٤
غالبًا ما يتم التعبير عن التفاهات والقدرات والمهارات والخبرات الفردية في السلوك البشري في شكل أفكار وآراء ونصائح.	Saini, & Kulonda, ٢٠١٩: ٣	٥
من خلال سنوات من الخبرة ، اكتسب الأفراد المعرفة الشخصية التي تتطوي على الحدس ومهارات مختلفة	Agyemang & Boateng, ٢٠١٩: ١١٠	٦
تأتي المعرفة التي يمتلكها الأفراد في سياق محدد وذاتية في شكل أفعال بشرية مثل المواقف والالتزامات. بالإشارة إلى هذه المهارات والافتراضات ، فهي موجودة بشكل أساسي في أذهان الأفراد.	Novitasari,et al, ٢٠٢١: ١٤٢	٧
يوجد عدد كبير من الممارسات الثقافية المعقدة ، لكن مبادئها الأساسية تظل غامضة.	Miton & DeDeo, ٢٠٢٢: ٢	٨

لذلك وعلى ضوء ما تقدم ترى الباحثان إن المعرفة الضمنية غير الظاهرة هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يكتسبها الفرد من خلال الخبرات والمعارف المتراكمة وليس من السهل مشاركتها.

ثانياً: أهمية المعرفة الضمنية

لا تنعكس أهمية المعرفة الضمنية لمنظمات الأعمال فقط في المعرفة نفسها ، ولكن أيضاً في تكوين المعرفة، فهي تزيد من المرونة التنظيمية من خلال تمكين المنظمات من اتخاذ أشكال منسقة ومصممة ومنظمة أكثر و مرنة، تحول المعرفة المنظمات إلى مجتمعات معرفية ، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات أساسية في المنظمات للتكيف مع تغير بيئة الأعمال المتسارع ، والتي تواجه بيئة معقدة بشكل متزايد ،

ويمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة فيمكنها ان ترشد المديرين في المنظمات إلى كيفية أداء المهام بفعالية وتطويرها ونضجها ، يمكن ان تصبح المعرفة أساسًا لخلق مزايا تنافسية ، وإدارة المعرفة تجعل المنظمات قادرة على التنافس (عبد الوهاب و احمد، ٢٠٢١:١٧) . المعرفة الضمنية ضرورية لخلق مزايا تنافسية مستدامة وتعزيز قدرة المنظمة على حصد اكبر حيز من الحصص السوقية وبالتالي قدرتها على تحقيق أرباح عالية ترفع من ديمومتها مستقبلا (٩ :٢٠٠١ Johannessen et al). إن أهمية المعرفة الضمنية فيما يتعلق بالأداء الابداعي وتحقيق الميزة التنافسية معترف بها جيداً في منظمات الاعمال ، ومع ذلك ، فإن الدور الاستراتيجي للمعرفة الضمنية في مساعدة المنظمات على تحقيق أهداف طويلة الأجل غير مستكشف نسبياً . في حين أن عددًا متزايدًا من المنظمات ينظرون الآن إلى إدارة المعارف باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من تحسين الأعمال ، إلا أن هناك صعوبات كبيرة مرتبطة بتطبيقها ، مثل وضع استراتيجية توازن بين المـــــــوارد في إدارة المعرفة الضمنية (Chen, & Mohamed, ٢٠١٠:١٣٩)

ثالثاً: أبعاد المعرفة الضمنية

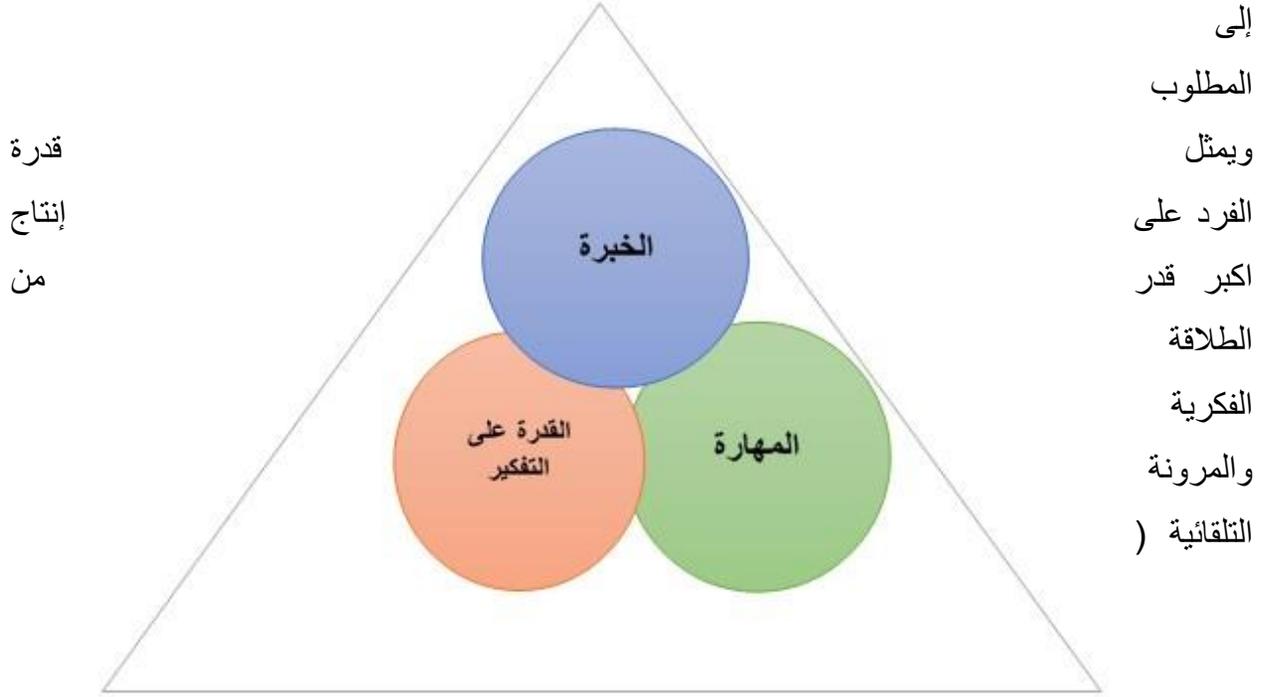
تم اعتماد أبعاد للمعرفة الضمنية استنادا الى (McAdam et al ٢٠٠٧:٥١) وهي:

١_ **الخبرة:** المعرفة ببواطن الأمور. وهو مفهوم المعرفة كما يمكن تعريف الخبرة بأنها المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال قيامه بمهمة ما، أو رؤية شيء معين، أو الإحساس به عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، كما تعرف بأنها الشيء الذي يحدث للفرد والذي يؤثر على كيفية إحساسه وشعوره وهي معرفة عميقة حول موضوع معين. (مبروكة وعائشة، ٢٠٢١:١٩)

٢_ **المهارة:** تستند المعرفة الضمنية على المهيــــــــــــــــارات والكفاءات المكتسبة شخصياً (١١٢٨ : Obrenovic et al , ٢٠٢٢) . وتشير المهارة إلى قدرة الشخص في أداء مهمة معينة، حيث تأتي هذه القدرة من خلال التعلّم والممارسة والتمرين المستمرين. إنها باختصار نتيجة المثابرة وبذل الجهد للتحسن والتطور في مجال معين. وتحتاج المهارة الى جانب مستوى من المعلومات غالبا ما يتم الحصول على هذه المعلومات من الأفراد الذين لديهم خبرة في تحويل البيانات الى معلومات، فكثير ما تكون المهارات عبارة

عن بيانات يتم تحويلها إلى معلومات مما يمكن للمنظمة من تحقيق افضل النتائج والتميز بين منافسيها (مبروكة وعائشة، ٢٠٢١:١٩) .

٣_ القدرة على التفكير: القدرة على تحديد المشكلات وحلها والتنبؤ بالمشكلات وتوقعها في العمل (Saari& Koivunen ٢٠٢٢:١٧٥) كما انها إجراء عملية عقلية في المعلومات الحاضرة لأجل الوصول



خاتمة توسلوى، ٢٠١٨: ١٩) كما أنه اهم هذه الأبعاد لكونه يعكس قدرة الفرد على فهم البيئة المحيطة به والتي من الممكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار.

الشكل (٢) إبعاد المعرفة الضمنية المصدر من إعداد الباحثان .

رابعاً : مصادر المعرفة الضمنية

١- رأس المال البشري: اذ يعد الفرد العامل هو مصدر للمعرفة الضمنية ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الانتاجي اذ يشمل فقط العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف في كيفية انجاز الاعمال وايضاً يشير إلى مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية، بما في ذلك الإبداع، المتمثل في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية.

٢- الذاكرة التنظيمية: والتي تدل على مثابرة وادامة المعرفة الضمنية في المنظمة وتوجد في ستة اماكن هي: الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، البيئة التنظيمية و التحول التنظيمي. كما انها تمثل مخزناً للمعرفة الضمنية والافكار والخبرات وجميع الخبرات في المنظمة والبيانات والمعلومات التي تخزنها المنظمة.

٣- التعلم التنظيمي: هو مجموعة العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى اكتساب معارف وخبرات جديدة تؤدي إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ادائها، كما ان التعلم التنظيمي وسيلة المنظمة لتنظيم المعرفة حول انشطتها وضمن ثقافتها وتطوير الكفاءة التنظيمية من خلال مهارات العاملين لديها.(بو شناف و عطريش، ٢٠١٧:٣٧)

كذلك هناك مجموعة أخرى من مصادر المعرفة الضمنية

١_ المعرفة الضمنية (الفردية) الادراكية والمتمثلة في المهارات والخبرات غير الرسمية المتضمنة في عقول العاملين او القيم والعادات الشخصية

٢_ المعرفة الضمنية (الجماعية) هي المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات، وذلك لاستغلال عمل العاملين والفهم الدقيق لمجال عملهم، من خلال القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والحدسية الداخلية التي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة وقيم الفريق والجماعة .

٣_ المعرفة الضمنية (التنظيمية) خبرة الشركة والمتمثلة في الخبرات والتجارب والاحكام واساليب العمل والمعلومات والبيانات والاستراتيجيات والتي تساعد في اتخاذ القرارات.

(الهزاني، ٢٠٢٠:١٧٢)

خامساً : تبادل المعرفة الضمنية

المعرفة هي مزيج من مجموعة خبرات ومختلف القيم والمعلومات حيث تقوم بتفسير الخبرات والقيم والمعلومات التي تساعد الافراد على كيفية التصرف في مختلف المجالات .

فيما تقدم يمكن توضيح المعرفة الجديدة : هي المعرفة التي يتم إنشاؤها أو تكوينها عندما يتم التفاعل بين المعلومات والمعتقدات وكذلك التزامات أصحابها .حيث يتم تحقيق إمكانات المعرفة فقط في حالة مشاركتها مع الأفراد الآخرين كما يُنظر إلى مشاركة المعرفة على أنها علاقة بين طرفين ، أحدهما لديه المعرفة والآخر يريد اكتسابها و تشمل المعلومات المتعلقة بالوظيفة ومجموعة المهارات والخبرات الضمنية اللازمة لتنفيذ مهمة معينة حيث يتم تضمينها في شخص ما في صورة معرفة أو على شكل خبرة لكن اكتساب وإضفاء الطابع الشخصي على المعرفة والتجارب ومجموعة الافكار يتم حدوثها من خلال العلاقات الاجتماعية. حيث تفاعل المتكرر بين مجموعة الافراد والمشاركة تكون من حيث الوقت والجهد حيث تمثل بدورها عملية نقل المعرفة في الاجتماعات وجهًا لوجه اي بصورة مباشرة سواء كانت بصورة رسمية أو بصورة غير رسمية، حيث تكون للمعرفة الضمنية أهمية استراتيجية أكبر و يصعب تقليدها من قبل المنافسين فهي متجذرة بعمق في العمل والالتزام والمشاركة في سياق معين حيث تقوم بتوفير المعلومات المهمة والمعرفة بهدف مساعدة الآخرين على إيجاد حلول للمشاكل المختلفة أو بغرض تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ مجموعة السياسات والإجراءات (Perumal&Sreekumaran،٢٠٢٢:٢) . حيث ان تبادل المعرفة الضمنية يعمل على تشجيع وتطوير مجموعة من الافكار الجديدة حيث تعمل على تعزيز الانتاجية وتفاعل الأنشطة. كما تكون مشاركة المعرفة الضمنية مفيدة بصورة خاصة السبب في ذلك الانها تعمل على تعزيز فعالية العاملين .حيث الرغبة في مشاركة المعرفة الضمنية تتأثر بدورها بالعمل الجماعي إضافة الى مجموعه العوامل التنظيمية المختلفة على الرغم من أهمية تبادل المعرفة الضمنية لإدارة المعرفة تعمل على تحسين المنظمات حيث تعمل المنظمات بفعالية جيدا وبصورة مستمرة (Boamah et al, ٢٠٢٢:٢) .تعد مشاركة المعرفة الضمنية استراتيجية فعالة وكفؤة لاكتساب المعرفة(Alves& Pinhei، ٢٠٢٢:١) .

المبحث الثاني

مفهوم الأداء الإبداعي:

في الوقت الحالي ، أصبح الاداء الإبداعي في جميع المجالات ضرورة ملحة وأساسية للمجتمعات ، أفرادًا ومؤسسات ، لتكون قادرة على مواكبة عصر يتسم بالتقدم التكنولوجي والتنوع الثقافي ، كل منها يحاول تحقيق العالمي. نحن نعيش في عالم يتسم بالتعقيد والمشاكل التي نتعرض لها يومًا بعد يوم ، لذا فإنه تماشيًا مع العصر فإن الإبداع والابتكار هما الحلان الوحيدان اللذان يمكّنان الأفراد والمجتمعات من مواكبة ذلك (الهمص، ٢٠١٥: ١١) .

عرف (الشهري، ٢٠٢٢: ١٢٦) الأداء بأنه مجموعة من العمليات التي يتم تنفيذها , إذ تتمثل أهداف المنظمة في استكمال أنشطة وأعمال المنظمة على المدى الطويل أو القصير ، بالإضافة إلى تطوير أداء الموظف ، من خلال المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين. بينما يُعرّف الإبداع بأنه حالة شخصية أو عقلية تميل إلى إيجاد أفكار أو مناهج جديدة وفريدة من نوعها.

كما يعرف (محمد وآخرون، ٢٠٢٢: ٣٦٠) "الاداء الإبداعي على أنه عملية متكاملة لتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل الى شيء جديد ونافع للمنظمة والمجتمع والفرد"

كما عرّفها (الهمص، ٢٠١٥: ١١) على أنها العملية المؤدية إلى أفكار جديدة ، وبالتالي تمكين أصحابها من تنفيذ العملية الجديدة وتحقيق أهدافهم بشكل صحيح. وهي أيضًا القدرة على أداء عمل يتسم بالكفاءة والتميز والابتكار من أجل تحقيق نتائج أفضل عند استخدام الموارد والإمكانيات.

عرفت (أم الخير و فاطمة الزهراء، ٢٠٢٢: ١١) عملية الأداء الإبداعي بأنها تتضمن وعيًا متزايدًا بالفجوات والبحث عن المعرفة ذات الصلة ، متبوعًا بتطوير الفرضيات واختبار التحقق من صحتها. أخيرًا ، يتم إجراء تعديلات على النتائج بناءً على الأدلة التي تم جمعها.

وقد وضح (محمد وآخرون، ٢٠٢٢: ٣٦٠) عن مجموعة من العمليات المتكاملة اللازمة لتعزيز الإبداع واتخاذ قرارات صحيحة. وتشمل التصميم والتخطيط والتنسيق والتوجيه والتخصيص الأمثل للموارد تساعد هذه العمليات بشكل جماعي الأفراد في إنتاج منتجات ترضي العملاء.

ويعرفه (خاطر، ٢٠٢١: ١٢) على أنه براءة المؤسسة في قدرتها على ترجمة الأفكار المبتكرة إلى نتائج ملموسة أو تحويل الإمكانيات الإبداعية إلى تدابير استباقية تقدم قيمة للمنظمة.

وترى الباحثان بأنه "عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع عملي. أي التطبيق العملي للإبداع".

جدول (٣) تعريف الاداء الإبداعي لمجموعة من الكتاب والباحثين:

ت	الباحث	التعريف
١	Dadfar et al., (٢٠١٣: ٨٢١)	تنفيذ الأفكار الأصلية لتطوير منتجات أو خدمات أو تقنيات أو ممارسات إدارية جديدة تمكن من التكيف مع الأسواق المتغيرة والمناظر الطبيعية التنافسية.
٢	Cabrilo et al., (٢٠١٨: ٢)	سلوكيات جديدة أو أشياء تخرج عن الأعراف الراسخة.
٣	Sözbilir, (٢٠١٨: ٣)	تسخير المفاهيم والإجراءات والمنتجات والخدمات المبتكرة ، وتطبيقها بطرق فريدة للارتقاء بالأداء الفردي والتنظيمي.
٤	Zotoo et al., (٢٠٢٠: ٢)	الطريقة التي يتصرف بها الشخص عند توليد واستخدام الأفكار المبتكرة أو المعرفة الحالية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء ، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية.
٥	Gunday et al., (٢٠١١: ٦٦٣)	في سياق الإعداد الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ، تُعرف القدرة على إنشاء وتنفيذ الأفكار التي تعزز وتنفذ جميع جوانب المنظمة بالابتكار.
٦	Halim et al., (٢٠١٤: ١١١)	إبراز وفرة وتميز الأفكار وكفاءة وفعالية تنفيذها.
٧	الفتلاوي وآخرون ، (٢٠٢٠) :	الابتكار بأفكار جديدة أو اعتماد نهج تنظيمي جديد لممارسات

اهمية الاداء الإبداعي:

تم تقديم العديد من الأمثلة لإبراز أهمية الإبداع والدور الحتمي الذي يلعبه في المنظمات الإدارية. بعض هذه الظواهر تشمل:

١. احتدام التنافس بين الشركات.
٢. تحول العالم نحو اقتصاد السوق الحر لتلبية الطلبات المتنوعة بموارد محدودة ، يظهر الإبداع كأداة رئيسية لتلبية هذه الاحتياجات.
٣. يمكن حل انتشار أشكال مختلفة من النزاعات من خلال حل المشكلات الإبداعية.
٤. يسمح دمج الإبداع في الممارسات الإدارية بالاستخدام الفعال لموارد المنظمة ورأس المال البشري من خلال وضع معيار للابتكار.

يتطلب التعامل مع التغيرات العالمية المفاجئة والواضحة الإبداع ، الذي يصبح ذا أهمية متزايدة بالنسبة للمنظمات. إذ يعد الاستخدام الأمثل للموارد والعملية ورأس المال البشري مكونات حيوية تساعد في اكتساب ميزة تنافسية وتميز فردي داخل المنظمة. لذلك ، للحفاظ على أدائها في مواجهة الأوقات المتغيرة ، يجب على أي منظمة إعطاء الأولوية للإبداع في كل من استراتيجياتها وسياساتها.(العوضي، ٢٠٢٢:٢٧٨)

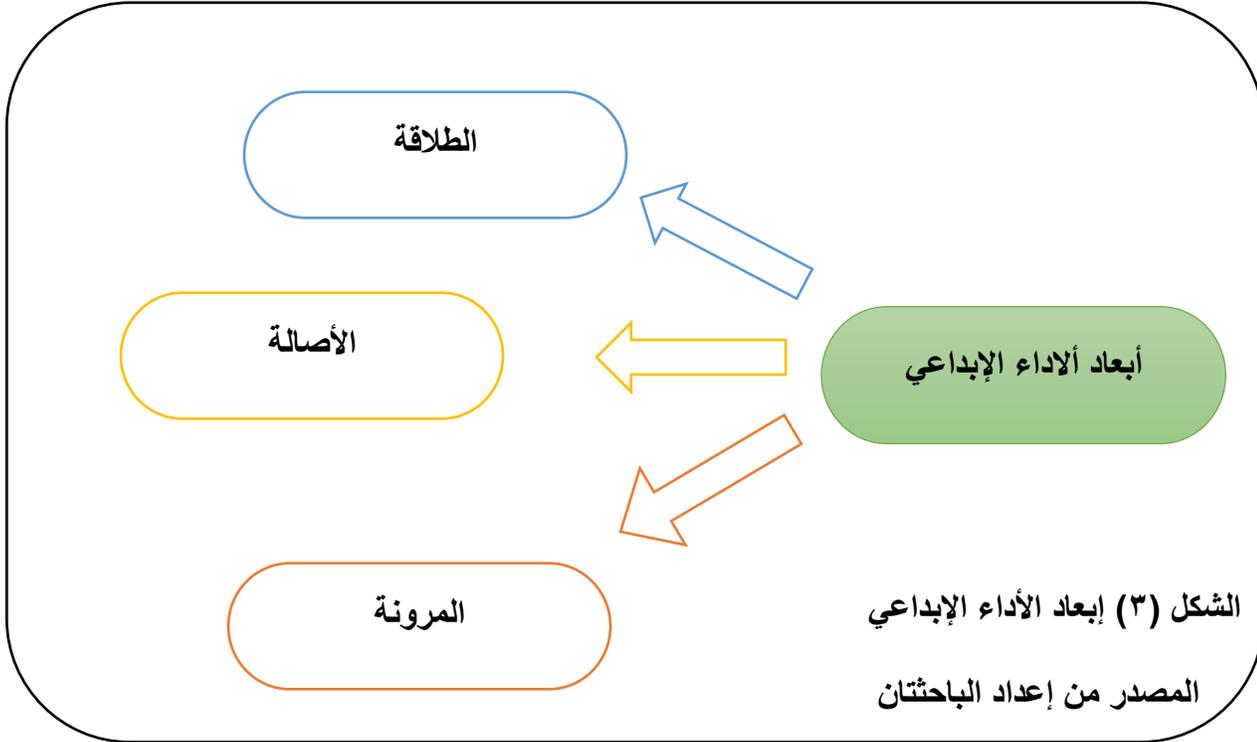
ابعاد الأداء الإبداعي:

يتضمن الأداء الإبداعي مجموعة ابعاد بحسب(٤:٢٠١٤, Brockhus et al)

- ١- **الطلاقة:** تشير إلى القدرة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية حول موضوع معين في فترة زمنية معينة ، وهي عملية الحفظ والتذكر واختيار المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم التي تم تعلمها بالفعل.

٢- الأصالة: القدرة على توليد أفكار جديدة مع معاني غير مألوفة للابتكار والتفرد ، مع أخذ المنتجات الإبداعية كدرس لأنها مطلقة ولكنها ملموسة في إطار التجربة الشخصية.

٣- المرونة: القدرة على توليد عدد غير مسبوق من الأفكار المختلفة ، أو البدائل ، والمرادفات ، والأفكار ، والمشكلات ، والاستخدامات استجابة لحافز معين ، وسرعة الاستجابة والتغيير في موقف معين.



دوافع الاداء الإبداعي:

أولاً: الدافع الذاتي (محرك داخلي):

- دافع نحو متابعة الأهداف الفردية.
- الرغبة في تقديم مساهمة جديدة ورائدة وإضافة قيمة.
- الرغبة في استكشاف مواضيع غامضة ومعقدة.
- تحقيق الشعور بالرضا الشخصي.

من خلال توفير حلول مبتكرة للمشاكل الحالية ، يمكننا الإبداع من تلبية احتياجات الإنسان بشكل أكثر فاعلية من أي وقت مضى. إنها أداة قوية لتحقيق الأهداف بسهولة وكفاءة أكبر.

ثانياً: الدوافع البيئية (الخارجية)

- في المرتبة الثانية من حيث الدوافع التحفيزية.
- تمتد ضرورة ذلك إلى مختلف المجالات المهنية.
- حيث إن اندفاع الإبداع ضروري للنمو والحيوية.
- تتطلب معالجة القضايا المجتمعية والفردية براعة.
- في عالم يتطور بسرعة فائقة ، من الضروري التعامل مع الأحداث بإبداع وابتكار.
- يرتبط إبداعنا بشكل معقد بتقدمنا وازدهارنا.

ثالثاً: الدوافع المادية والمعنوية .

- الحصول على مزايا مالية.
- الحصول على حسن الخضوع والإعجاب والشهرة والهيبة.
- ممارسة الإبداع أمر بالغ الأهمية لحل كل من القضايا العامة والخاصة.
- قدرتنا على الإبداع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بكل من عرضنا وازدهارنا.
- في عالم اليوم سريع التغير ، من الضروري التعامل مع الأحداث بالإبداع والابتكار.

(الغامدي, ٢٠١٩:٦٩٩)

معوقات الأداء الإبداعي

اهتم الباحثون العرب بشدة باستكشاف العقبات التي تعترض الأداء الإبداعي. وقد تعمقت دراساتهم في تحديد ومعالجة هذه العقبات. تتضمن بعض النتائج المهمة ما يلي: بحسب (عبدالله، ٢٠٢٠: ٣٥٠).

١- المعوقات الشخصية:

يمكن للعوائق الشخصية أن تحد من إمكانات الفرد الإبداعية ، خاصةً عندما تتبع من تجارب سابقة سلبية أو عواطف صعبة. إن تدني الثقة بالنفس ، وعدم الاستقرار العاطفي ، ونقص الحماس ، والتفكير النمطي ، وعدم التسامح مع الغموض هي بعض من أهم العقبات الشخصية التي يمكن أن تحد من الأداء الإبداعي. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للعوامل الثقافية أيضاً أن تلعب دوراً في خنق الإبداع وتنميته ، اعتماداً على المعايير المجتمعية السائدة.

٢- المعوقات الاجتماعية:

هناك العديد من العقبات التي تعيق الاداء الإبداعي وتشمل هذه نزعة الفرد لعزل نفسه وعدم الانخراط مع المجتمعات الأخرى ، وزيادة الأمية والجهل والبطالة والجريمة. إذ تشمل العوامل الأخرى عدم التقدم ، و ذوبان الفرد في الجماعة ، والتغاضي عن إمكانات الفرد ، والنفور من الابتكار ، وتبجيل التقاليد ، والقيود المجتمعية التي تعيق التطور العقلي والمعرفي.

٣- المعوقات التنظيمية:

يمكن أن تُعزى العوائق على المستوى التنظيمي إلى الممارسات الإدارية التقليدية ، والحيوية التنظيمية دون المستوى ، وتراجع الحوافز الإبداعية في مكان العمل ، وبروتوكولات الاتصال غير الكافية ، وتبادل البيانات غير الكافي ، وغياب الصداقة الجماعية.

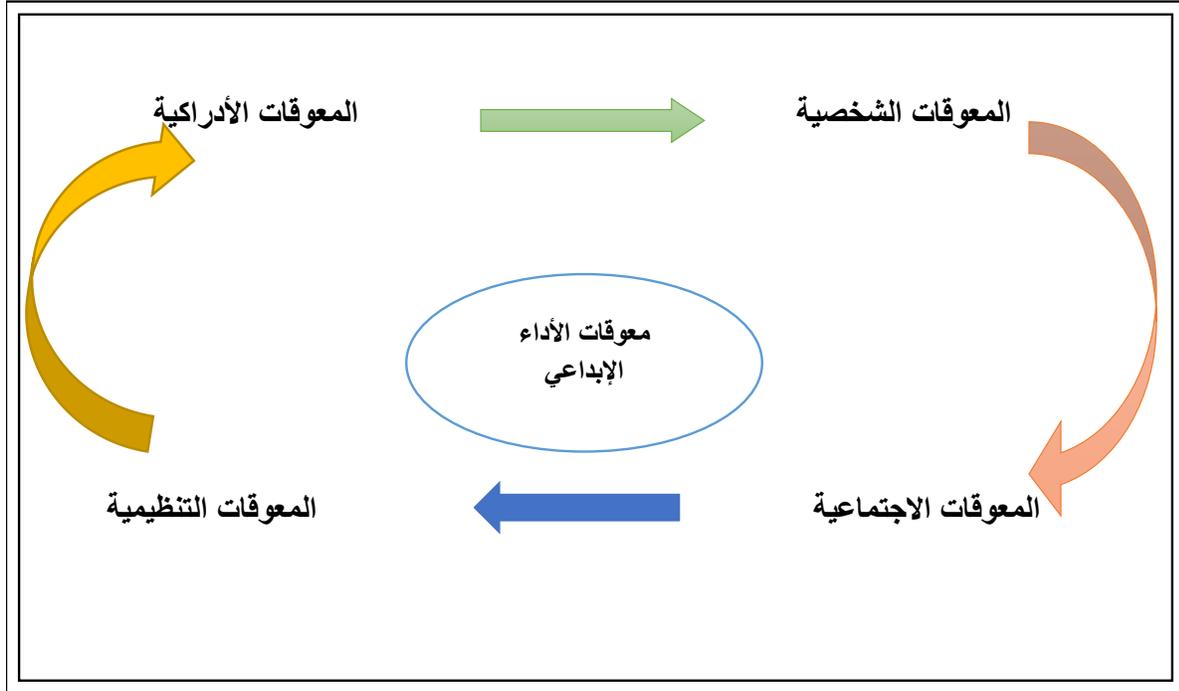
٤- المعوقات الإدراكية:

واحدة من العقبات التي تعترض حل المشكلات الإدراكية بطبيعتها. ينشأ هذا النوع من العقبات عندما يرى الأفراد بينهم بطريقة محدودة أو خاطئة ، ويفشلون في النظر في وجهات نظر متعددة. سواء من خلال

التعرف على المشاكل ومعالجتها

الفصل الثالث الجانب العملي

الخداع أو ضيق الأفق ،
بشكل فعال.



الشكل (٤) معوقات الاداء الإبداعي

المبحث الأول

أولاً : وصف افراد العينة ومتغيراتها

نستعرض هنا ترتيب الابعاد على اساس اهميتها من الاعلى إلى الادنى كذلك وصف خصائص العينة الخاصة بالبحث ، فضلا عن التحليل لابعاد الاستبانة ومتغيراتها وفقراتها بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)وكالاتي :

المعلومات التعريفية العامة لوصف المتغيرات لعينة البحث

تتصف عينة هذا البحث المتكونة من (٦٠) شخصاً بمجموعة من الخصائص الديميوغرافية وكالاتي :

أ - النوع الاجتماعي

(إنه بلغ عدد الذكور (٤١) والنسبة (٦٨,٣%) من مجموع عينة البحث وهي اكبر عدداً (٤) يوضح جدول من الاناث الذي بلغ (١٩) ونسبة (٣١,٦%) من مجموع عينة بحث ونستدل من هذا على ان المشاركة للإناث في المناصب الوظيفية بالتمكين هو اقل النسبة الخاصة لمشاركة الذكور .

الجدول رقم (٤) يوضح خصائص عينة البحث

المعلومات الشخصية	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكور	٤١
	إناث	١٩
	المجموع	٦٠
n=٦٠		

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ب - الفئة العمرية

يبين الجدول(٥) إلى افتقار المناصب للفئة عمرية (٢١-٣٠) في حين سجلت الفئة العمرية (٣١ - ٤٠) نسبة (١٦,٦%) وهي النسبة الأقل وان الفئة العمرية (٤١ - ٥٠) مثلت النسبة الاكبر بين افراد عينة البحث وهي (٥٣,٣,٢%) ، وهذا يدل على نضج العينة الامر الذي يساهم في الاجابة عن فقرات ابعاد البحث بشكل واقعي اما بخصوص الفئة العمرية (٥١ - فأكثر) فقد سجلت نسبة (٣٠%)

الجدول رقم (٥) يوضح خصائص عينة البحث

الفئة العمرية	العدد	النسبة
الفئة العمرية	٤٠ - ٣١	١٠
		١٦,٦%

٥٠ - ٤١	٣٢	٥٣,٣%
٥١ - فاكثر	١٨	٣٠%
المجموع	٦٠	١٠٠%
n=٦٠		

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

ج - التحصيل الدراسي

يبين جدول (٦) بأن حملة شهادة البكالوريوس هم اكبر نسبة ، اذ كانت نسبتهم (٦٥%) وهذا يدل على انها الفئة الاغلب من عينه البحث، اذ ان حملة شهادة الدبلوم جاءت بمرتبة التالية ، نسبة (١١,٦%) ، تليها حملة شهادة ماجستير بنسبة (١٦,٦%) ، في حين ان حملة شهادة الاعدادية كانت نسبتهم (٣,٣%) ، كذلك سجل حملة شهادة الدبلوم العالي والدكتوراه على اقل نسبة في افراد عينة البحث اذ بلغت (١,٦%) .

الجدول رقم (٦) يوضح خصائص عينة البحث

الجدول اعداد الباحثان بالاعتماد نتائج التحليل	التحصيل الدراسي		من على
	العدد	النسبة	
	٢	٣,٣%	اعدادية
	٧	١١,٦%	دبلوم
	٣٩	٦٥%	بكالوريوس
	١	١,٦%	دبلوم عالي
	١٠	١٦,٦%	ماجستير
	١	١,٦%	دكتوراه
	١	١,٦%	دبلوم عالي
	٦٠	١٠٠%	المجموع
n=٦٠			

الاحصائي

هـ سنوات الخدمة الوظيفية

يبين جدول (٧) بأن اكبر نسبة في سنوات الخدمة في الوظيفة الخاصة بافراد عينة البحث قد سجلت نسبة (٢٦,٦%) والتي تمثل (٢٤-١٥) ، في حين اقل نسبة كانت (١٠%) والتي تمثل (٥ سنوات فاقل) .

الجدول رقم (٧) يوضح خصائص عينة البحث

المعلومات الشخصية		العدد	النسبة
سنوات الخدمة في الوظيفة	٥ سنوات فأقل	٦	١٠%
	١٥-٢٤	٣٨	٦٣,٣%
	٢٥-فاكثر	١٦	٢٦,٦%
	المجموع	٥٥	١٠٠%
n=٦٠			

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

المبحث الثاني

وصف متغيرات البحث وتحليلها

اولاً: وصف النتائج المتعلقة المعرفة الضمنية

سوف يتم وصف ابعاد المعرفة الضمنية اذ ان من الجدول رقم (٨) نلاحظ ان الوسط الحسابي لفقرات المعرفة الضمنية بلغ (٣,٤٢) أي اكثر من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٥٩) وهذا يؤكد على ان الجامعة تهتم بشكل جيد بمستوى المعرفة الضمنية التي يمتلكها ملاكاتها الإدارية والتدريسية فهي تسعى إلى تحسين مستوى خبراتهم المتراكمة ومهاراتهم الشخصية وتعظيم قدرات التفكير لديهم من اجل الافادة منها في تعزيز إجراءات العمل وتدعيم شعورهم بروح الفريق الواحد وتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المتنوعة . وقد توزعت اهمية ابعاد المعرفة الضمنية بين اعلى مستوى اجابة حققه بعد المهارة بين جميع الابعاد من واقع المتغير التابع بوسطاً حسابياً بلغ قيمته (٣,٤٢) وبانحرافاً معيارياً بلغت (٠,٧٢) ، واهمية نسبية مثلت بـ (٦٨,٤ %) وهذا يدل على اتفاق اغلب افراد عينة البحث بمجمل فقرات هذا البعد ، بينما تبين ان بعد الخبرة حقق اقل مستوى اجابة بين الابعاد ضمن المعرفة الضمنية ، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي له (٣,٢٧) وبانحرافاً معيارياً مثل بـ (٠,٦٣) ، واهميةً نسبيةً مثلت بـ (٦٩,١ %) .

جدول (٨) المقاييس الاحصائية لفقرات المعرفة الضمنية

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		M	St	%
١	الخبرة	٣,٤٢	٠,٧٢	٦٨,٤%

٢	المهارة	٣,٤٢	٠,٧٢	%٦٩,١
٣	القدرة على التفكير	٣,٢٧	٠,٦١	%٦٤,٨
	المعرفة الضمنية	٣,٤٢	٠,٥٩	%٦٩,٩
n = ٦٠				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالأداء الإبداعي

يمكن استعراض فقرات الأداء الإبداعي إذ أن من الجدول رقم (٩) نلاحظ أن الوسط الحسابي للأداء الإبداعي بلغ (٣,٤٥) أي أكثر من الوسط المعياري البالغ (٣) ، أما الانحراف المعياري العام (٠,٥٤)، وهذا يؤكد أن هذا المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة بحسب اجابات أفراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى أفراد العينة المبحوثة حول وجود أبعاد الأداء الإبداعي ميدانياً مما يؤكد أن الجامعة المبحوثة تهتم بتطوير مستوى الأداء الإبداعي لدى ملاكاتها التدريسية والإدارية من خلال تحفيزهم على تبني أبعاد الأداء الإبداعي في أنجاز المهام وتنفيذ واجبات الوظيفة والأصالة والطلاقة في تقديم الأفكار المطورة لمستوى التعليم فضلاً عن أهمية التكيف والاستجابة لمختلف التطورات الحاصلة في المجال العلمي .

وقد توزعت المستويات لأهمية أبعاد الأداء الإبداعي بين أعلى مستوى اجابة بلغه بعد الاصالة من بين جميع الأبعاد ضمن المتغير المستقل بوسطاً حسابياً (٣,٤٦) وبنحرفاً معيارياً (٠,٥٧) وأهمية نسبية مثلت بـ (٧٦,٩ %) ونستدل من ذلك على اتفاق نسبة عالية من افراد عينه البحث بمجمل فقرات هذا البعد , اما بعد الطلاقة فقد حقق ادنى مستوى اجابة بين الأبعاد ضمن الأداء الإبداعي ، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي له (٣,١١) وبنحرفاً معيارياً بلغ (٠,٨٧) وأهمية نسبية مقدارها (٦٣ %) .

جدول (٩) المقاييس الإحصائية لفقرات الأداء الإبداعي

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
		M	St	%
١	الاصالة	٣,٤٦	٠,٥٧	%٦٩,٧
٢	الطلاقة	٣,١١	٠,٨٧	%٦٢

المرونة	٣,٣٢	٠,٨٢	٦٦,٤%
التخطيط الاستراتيجي	٣,٤٥	٠,٥٤	٦٦%
n = ٦٠			

(SPSS المصدر: مخرجات برنامج)

اختبار التوزيع الطبيعي

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي

ان توزيع البيانات سواء كان (طبيعياً او غير طبيعي) يحدد استخدام اساليب التحليل المعلمي أم اللامعلمي ، فتوزيع البيانات طبيعياً يسمح للباحث استعمال اساليب التحليل المعلمي اما عدم توزيعها طبيعياً فان ذلك يؤدي الى استعمال ادوات التحليل اللامعلمي ، ولمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة الحالية اعتمد الباحث على اسلوب التفلطح والالتواء كونه من اهم الاساليب المناسب للعينات الكبيرة ، وبعد مستوى الدلالة المعنوية للتفلطح والالتواء مؤشراً عن توزيع البيانات وذلك من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من (± 2.08) ($p < .01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي . وكما يأتي :

الجدول رقم (١٠) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المتغيرات والابعاد	التفلطح Kurtosis	الخطأ المعياري	Z	الالتواء Skewness	الخطأ المعياري	Z
	is	ي	is	ss	ي	ss
الخبرة	٠.٧١٤	٠.٣٧٥	١.٩٠٤	-٠.٣٧٣	٠.١٨٨	-١.٩٨٤
المهارة	-٠.٥١٦	٠.٣٧٥	- ١.٣٧٦	-٠.٣٩٧	٠.١٨٨	-٢.١١٢
القدرة على التفكير	-٠.٣٢١	٠.٣٧٥	- ٠.٨٥٦	-٠.٤٢٦	٠.١٨٨	-٢.٢٦٦
المعرفة الضمنية	-٠.١٦٤	٠.٣٧٥	- ٠.٤٣٧	-٠.٣٠٤	٠.١٨٨	-١.٦١٧

الاصالة	-٠.٧١٦	٠.٣٧٥	-	-٠.٣١٠	٠.١٨٨	-١.٦٤٩
الطلاقة	-٠.١٩٠	٠.٣٧٥	-	-٠.٤١٠	٠.١٨٨	-٢.١٨١
المرونة	٠.٨٦٢	٠.٣٧٥	٢.٢٩٩	-٠.١٠٥	٠.١٨٨	-٠.٥٥٩
الأداء الإبداعي	-٠.٦٧٩	٠.٣٧٥	-	-٠.٣٦٧	٠.١٨٨	-١.٩٥٢

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

اذ يتبين من الجدول (١٠) ان قيم احصائية اختبار التقلطح والالتواء لمتغيرات البحث الرئيسة وابعاده الفرعية جاءت ضمن حدودها الموضحة اعلاه وهذا يدعم ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ، كما انه عند ملاحظة قيم (Z) المعيارية يتضح انها جاءت اقل من (٢.٥٨±) وهذا يدل على ان جميع متغيرات البحث بأبعادهما تخضع لاعتدالية التوزيع وهذا يمكن الباحث من استعمال اساليب التحليل المعلمي في اختبار الفرضيات.

ثالثا : نتائج اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

ادناه سيتم بيان الاختبارات الخاصة بالتحليل الاحصائي واستنادا الى فرضية الارتباط الرئيسة والفرضيات الفرعية المنسدة منها في تحديد وتوضيح نوع العلاقة بين متغيرات البحث (المتغير المستقل والمتمثل بالمعرفة الضمنية والمتغير التابع والمتمثل بالاداء الابداعي) وحسب ما موضح في الجدول (١٠) وكالاتي:

الفرضية الرئيسة الأولى :

تبينت الفرضية الرئيسة الاولى " بوجود علاقة ارتباط بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي "، حيث تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان من اجمالي المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية قوية حيث قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان (٠,٦٨٥, $r = ٠$) بمستوى معنوية ($p \leq ٠,٠١$) اي بحدود ثقة (٩٩%) كما في جدول (١١) وبهذا يتم قبول الفرضية الرئيسة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي"

جدول رقم (١١) مصفوفة قيم معاملات ارتباط العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الإبداعي

العلاقات المعنوية		إجمالي المعرفة الضمنية	القدرة على التفكير	المهارة	الخبرة	المعرفة الضمنية	الأداء الإبداعي
الأهمية	العدد						
100%	3	** ٠,٤٠٧	** ٠,٢٨١	** ٠,٢٩٥	** ٠,٣٥٠		الاصالة
100%	3	** ٠,٥٨٦	** ٠,٣٨٩	** ٠,٣٧٦	** ٠,٥٤١		الطلاقة
100%	3	** ٠,٥٥٩	** ٠,٢٧٥	** ٠,٣٩١	** ٠,٦١٢		المرونة
100%	3	** ٠,٦٨٦	** ٠,٤٢١	** ٠,٤٦١	** ٠,٦٦٨		الإجمالي الأداء الإبداعي
n=٦٠							(** p ≤ ٠,٠١)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

وفيما يأتي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكالاتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

" وجود علاقة ارتباط بين الخبرة والأداء الإبداعي "، هنا تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان بين للخبرة والأداء الإبداعي ، اذ لوحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ضعيفة، اذ قدرت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان ($r = ٠,٦٦٨$) بمستوى معنوية ($p \leq ٠,٠١$) اي بحدود ثقة مقدارها (٩٩%) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية (أ) " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخبرة والأداء الإبداعي " .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"وجود علاقة ارتباط بين المهارة والأداء الإبداعي"، وهنا تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان للمهارة والابداعي حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية مقبولة ، اذ يتم تقدير قيمة معامل الارتباط

لسبيرمان ($r = 0,461$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة (99%) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية (ب) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارة والأداء الابداعي".

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

"وجود علاقة ارتباط بين القدرة على التفكير والأداء الابداعي"، تم حساب معاملات ارتباط الرتب لسبيرمان بين القدرة على التفكير والأداء الابداعي حيث لاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية طردية متوسطة اذ قدرت قيمة معامل ارتباط لسبيرمان ($r = 0,421$) بمستوى معنوية ($p \leq 0,01$) اي بحدود ثقة (99%) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (ت) "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على التفكير والأداء الابداعي".

١- اختبار فرضية التأثير الرئيسة للبحث

تنص الفرضية الرئيسة الثانية للبحث: على انه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في الأداء الابداعي"

سيتم دراسة تأثير ابعاد متغير المعرفة الضمنية في الأداء الابداعي من خلال احتساب معادلة الانحدار الخطي البسيط لأبعاد متغير المعرفة الضمنية و الأداء الابداعي كلا على حدة وبالمجمل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.) وتفسيراً للنتائج المبينة في الجدول الاتي:

جدول رقم (١٢) نتائج قيم المعاملات المستخدمة في قياس تأثير ابعاد متغير المعرفة الضمنية مع متغير الأداء الابداعي

المعاملات					المتغيرات	
الدالة	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	معلمة الانحدار Beta	الحد الثابت A	X أبعاد المعرفة الضمنية	Y الأداء
دال معنوياً	٠.٥٨	٥٤.٩٢	٠.٧٥	٠.٨٩	الخبرة	

الإبداعي	المهارة	١.١٦	٠.٨٠	٧٥.٧٣	٠.٦٠	دال معنويا
	القدرة على التفكير	١.٤٣	٠.٦٣	٢٧.٦١	٠.٣٢	دال معنويا
	أجمالي المعرفة الضمنية	٠.٤٩	٠.٨٤	١٠٤.٣٢	٠.٧٠	دال معنويا

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS).

بينت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في جدول (١٢) وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) و(٠.٠١) لإجمالي متغير (المعرفة الضمنية) في متغير (الأداء الإبداعي)، لان قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (١٠٤.٣٢) هي اكبر من الجدولية والتي تمثل (٤.٠٦) و (٧.٢٦) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية (٠.٠٥) و(٠.٠١)، كما فسر المتغير المستقل (المعرفة الضمنية) ان يفسر ما نسبته (٧٠%) اي ما يقارب ثلاثة ارباع إجمالي التغيرات التي طرأت في قيم (الأداء الإبداعي) في الجامعة المبحوثة، وهو ما بينته قيمة معاملات التحديد، أما النسبة المتبقية وبالبالغة (٣٠%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير إجمالي متغير المعرفة الضمنية في الأداء الإبداعي كما يأتي:

$$\text{الأداء الإبداعي} = ٠.٤٩ + (٠.٨٤) \text{ المعرفة الضمنية}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه وبالبالغة (٠.٨٤)، بأن زيادة الاهتمام نحو ممارسة المعرفة الضمنية في الجامعة المبحوثة بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في الرشاقة التنظيمية بمقدار (٨٤%)، بذلك نقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بانه " توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمعرفة الضمنية في الأداء الإبداعي ".

٢- اختبار فرضيات التأثير الفرعية

من الفرضية الرئيسية الثانية تفرعت الفرضيات الفرعية و ادناه:

أ- الفرضية الفرعية الأولى تنص على انه "يوجد تأثير دلالة معنوية الخبرة في الأداء الإبداعي".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد الخبرة في متغير الأداء الابداعي لان قيمة (F) المحسوبة والمتمثلة بـ (54.92) هي اكبر من الجدولية والتي تمثل (4.06) و (7.26) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، كما فسر بعد (الخبرة) ما نسبته (58%) أي اكثر بقليل من نصف إجمالي الانحرافات أو التغيرات الحاصلة في قيم متغير المعتمد بمتغير (الأداء الابداعي)، وهو ما بينته قيمة معامل التحديد، أما النسبة المتبقية والبالغة (42%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا تكون معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد الخبرة في متغير الأداء الابداعي في كما يأتي :

$$\text{الأداء الابداعي} = 0.89 + (0.75) \text{ الخبرة}$$

وتشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (0.75)، على أن زيادة في بعد الخبرة بمقدار وحدة واحدة ستصاحبها زيادة أيضا في متغير الأداء الابداعي بمقدار (75%)، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على " توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الخبرة في متغير الأداء الابداعي " .

ب- الفرضية الفرعية الثانية تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المهارة في متغير الأداء الابداعي " .

أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) و (0.01) لبعد المهارة في متغير الأداء الابداعي ، نظرا لان قيمة (F) المحسوبة والتي مثلت (75.73) وهي اكبر من الجدولية المتمثلة بـ (4.06) و (7.26) على التوالي ولكلا مستويي المعنوية، واستطاع بعد (المهارة) أن يفسر ما نسبته (60%) اي ما يقارب ثلثي إجمالي التغيرات أو الانحرافات في قيم المتغير المعتمد بمتغير (الأداء الابداعي) وذلك تبعا لقيمة معامل التحديد وهي النسبة الاكثر تفسيريا لهذا البعد مقارنة بالأبعاد الاخرى، أما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في الأنموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير بعد المهارة في متغير الأداء الابداعي كما يأتي:

$$\text{الأداء الابداعي} = 1.16 + (0.80) \text{ المهارة}$$

وتعني قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (٠.٨٠)، أن زيادة في بعد المهارة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة في متغير الأداء الابداعي بنسبة (٨٠%)، وبناءً على ما تقدم نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد المهارة في متغير الأداء الابداعي".

ت- الفرضية الفرعية الثالثة تنص على انه "يوجد تأثير دلالة معنوية لُبعد القدرة على التفكير في متغير الأداء الابداعي".

أبرزت النتائج وجود تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوي معنوية تمثل بـ (٠.٠٥) و(٠.٠١) لُبعد القدرة على التفكير في متغير الأداء الابداعي ، نظرا لان قيمة (F) المحسوبة والتي حققت (٢٧.٦١) هي اكبر من الجدولية المتمثلة بـ (٤.٠٦) و(٧.٢٦) ولكلا مستويي المعنوية (٠.٠٥) و (٠.٠١) على التوالي، وتعطي قيمة معامل التحديد انطباعا عن تفسير بعد (القدرة على التفكير) ما نسبته (٣٢%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في قيم المتغير المعتمد (متغير الأداء الابداعي) وهي اقل نسبة مفسرة استطاع احد ابعاد المعرفة الضمنية تفسيرها مقارنة بالأبعاد الاخرى، أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٨%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج، وبهذا يمكن صياغة معادلة الانحدار التقديرية لتأثير لُبعد القدرة على التفكير في متغير الأداء الابداعي كما يأتي:

$$\text{الأداء الابداعي} = (١.٤٣) + (٠.٦٣) \text{ القدرة على التفكير}$$

تشير قيمة معامل الانحدار في المعادلة أعلاه والبالغة (٠.٦٣) إلى أن زيادة في بعد القدرة على التفكير بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في متغير الأداء الابداعي بمقدار (٦٣%)، وبذلك نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لُبعد القدرة على التفكير في متغير الأداء الابداعي".

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

- ١- ان الجامعة تهتم إلى حد جيد بتطوير مستوى الخبرة لدى ملاكاتها الإدارية والتدريسية والاعتماد عليها في كشف الانحرافات في العمل والمشاركة في طرح الحلول للمشكلات ومواجهة المواقف الاستثنائية والسعي إلى تحقيق التوازن بين الدقة في الإنجاز والسرعة في العمل وهذا يتحقق من خلال التركيز على أهمية تطوير عوامل التعلم والتدريب والاهتمام بزيادة الخبرات المتراكمة وشحذ القدرات الذاتية لهم فضلاً عن التعامل مع الحالات اليومية بشكل استباقي وتحقيق الاهداف المطلوبة.
- ٢- تتميز الجامعة بالسرعة في اكتشاف التغيرات الحاصلة في رغبة الزبون بالنسبة للخدمات المقدمة . وهي مواكبة ومطلعة لتطورات التكنولوجيا وخاصة في مجال اختصاصها
- ٣- أن الجامعة عينة الدراسة تسعى إلى جعل ملاكاتها الادارية والتدريسية تواكب التقنيات بشكل مستمر ودعم توجهاتهم في تقديم الأفكار الإبداعية وتقبل آراء الآخرين وما يقدموه من ملاحظات ومقترحات تطويرية للعمل فضلاً عن إمكانية تحسين الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تعزز تنفيذ الخطط وتقديم الافكار الداعمة لحل المشكلات والعقبات التي تعيق تشارك المعلومات والتعاون في إنجاز المهام والواجبات الوظيفية .
- ٤- أن الجامعة عينة الدراسة تسعى إلى تعزيز أداء ملاكاتها الادارية والتدريسية من خلال تشجيعهم على تقديم افكار غير مسبوقه للقيام بالعمل بأحسن ما يكون وتعزيز امكاناتهم الذهنية واحتواء صعوبات العمل بتجربة افكارا جديدة ومبتكرة واستثمار فرص تطوير الخدمات والعمليات الجديدة وهذا بدوره يساعد في تحسن مستوى الأداء بشكل عام .
- ٥- أن الجامعة عينة الدراسة تسعى إلى تطوير معلومات ملاكاتها الادارية والتدريسية لمساعدة زملائهم في العمل وتحسين إستعدادهم لتقديم مستوى عالي من الخدمات استناداً إلى مستوى المعلومات الذي يمتلكونها وتبني أساليب العمل النافعة في تنفيذ الخطط المرسومة وتحقيق الأهداف .
- ٦- أن الجامعة عينة الدراسة تسعى إلى تعزيز القدرات العقلية والذهنية لملاكاتها الادارية والتدريسية على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل واحتواء المواقف الاستثنائية الصعبة والطارئة وتقديم الأفكار الجديدة المطورة لمستوى الخدمات المقدمة .

٧- أن الجامعة عينة الدراسة تهتم بتعزيز مستوى الأداء الابداعي لدى ملاكاتها الادارية والتدريسية من خلال تشجيعهم على تبني أبعاد الابتكار في أنجاز المهام وتنفيذ واجبات الوظيفة والأصالة والطلاقة في تقديم الأفكار المطورة لمستوى الخدمات المقدمة فضلاً عن أهمية التكيف والاستجابة لمختلف التطورات الحاصلة في المجال العلمي .

٨- تمتلك الجامعة القدرة على تطوير خدماتها الحالية لبلوغ افاق التجديد والتطور السريع . وتمتاز القرارات في الجامعة بقدر عالي من التأكد وبعيدة عن المخاطر فضلاً عن ان عمل الجامعة يمتاز بالمرونة وفقاً للتغيرات الحاصلة في البيئة وبالوقت المناسب .

المبحث الثاني

التوصيات

- ١- ينبغي على الجامعة العمل على زيادة الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية للشركة او البيئة الخارجية , كما ينبغي عليها التعمق أكثر بإعداد دراسات حول المنافسين وقدراتهم واتجاهاتهم وهذا يلائم سوق المنافسة .
- ٢- على الجامعة ان تحسن من القدرة على جمع وهيكلية وتقييم المعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة لغرض تفسير الاثار المترتبة على الاحداث الخاصة بالأعمال دون تأخير. كما ان ينبغي عليها تنفيذ خطة عمل لمواجهة المنافسين وتحركاتهم بسرعة .
- ٣- يجب ان تصاغ القرارات الاستراتيجية في الجامعة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار , اذ يمكن الاستفادة من القرارات الناجحة في الماضي لصياغة قرارات جديدة مستقبلاً ، كما تحتاج الجامعة لان تمتلك قاعدة بيانات تساعدها في اتخاذ القرارات وان يكون لديها ادوات تدعم قراراتها .
- ٤- ينبغي على الجامعة ان تكون قادرة على اعادة تكوين ديناميكية الموارد التنظيمية بشكل حيوي اضافة الى اعادة هيكلية العلاقات وتقديم خدمات التسعير الى السوق بالوقت المناسب. وتحاول الابتعاد عن البيروقراطية والروتين في الأداء بصورة عامة ويعد أمر يتلائم مع مبدأ الرضا الزبون،
- ٥- تحتاج الجامعة لان تمتلك القدرة على تنفيذ القرارات في وقتها المحدد دون تأخير ويعد مؤشر جيد , كما تحتاج لان تمتلك كفاءة عالية في التنفيذ سواء الاقسام او العاملين

- ٦- على الجامعة ان تحرص على الابداع في اعمالها الروتينية لتطويرها , كذلك فإن الادارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة واختيار افضل وانسب الاستراتيجيات. اذ ينبغي عليها تفويض الصلاحيات للمديرين لتسهيل انسيابية العمل وعدم التأخير في الإنجاز, كما عليها ان تحرص على مشاركة جميع المستويات ذات العلاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي , فضلا عن اهتمامها بدراسة ومتابعة البيئة على وفق تقارير ترفع اليها من قبل متخصصين
- ٧- ينبغي على الجامعة تطوير فهم اصحاب القرار للبيانات التنظيمية ومساعدة ادارة المنظمة بمعرفة بيئتها الداخلية وما تحتويه من نقاط قوة التخطيط لتعزيز مكامن القوة وتحديد نقاط الضعف والتخطيط لمعالجتها والتخلص منها. وتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتخطيط لاستثمارها , فضلا بيئتها الخارجية لتحديد التهديدات المتوقعة والتخطيط لتجنبها وتلافيها ,
- ٨- ينبغي ان تمتلك الجامعة المرونة الكافية وذلك يتم من خلالها تزويد افرادها بالمعلومات والمهارات اللازمة ليكونوا قادرين على اداء مهام عملهم بشكل افضل ومواجهة التغيرات في المستقبل بالإضافة الى اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء.

المصادر العربية

١. اسماعيل، هادي خليل & صالح، شفان نوزت، ٢٠١٧، دور المعرفة الضمنية في نجاح تسويق الذات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من الفنانين المسجلين في نقابة الفنانين الكوردستانيين / فرع دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (٥) العدد (٤٤)، ١١٨٩-١٢٠٦
٢. أم الخير، صوفي و فاطمة الزهراء، بولغيتي فيداء، (٢٠٢٢). مدى توافر الاقتدار المعرفي لدى القيادات الجامعية وعلاقتها بتفعيل الأداء الإبداعي للأستاذ الجامعي (Doctoral dissertation), جامعة أحمد دراية-أدرار).
٣. باحميد، مبروكة، حنين، تيقاوي, & العربي/مؤطر. (٢٠٢١). توظيف المعرفة الضمنية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية (Doctoral dissertation), جامعة احمد دراية-ادرار).
٤. بحاجي، خاتمة، يعقوب، سلوى, & الشيخ/مؤطر. (٢٠١٩). أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية (Doctoral dissertation), جامعة احمد دراية-ادرار).

٥. بوشناف, عطريش, عديلة, حمودة, & نسيم (مشرف). (٢٠١٨). علاقة المعرفة الضمنية بالإبداع في المنظمات: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للجلود و مشتقاته-وحدة جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).

٦. جادين, أنعام مصطفى, ٢٠٢١, أثر المعرفة الضمنية في جودة الخدمة, دراسة تطبيقية على بنك فيصل الاسلامي السوداني, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية, المجلد (٥) العدد (٢٠), ١٢٠_١٣٤

٧. حميد, عذراء عبد الكريم, (٢٠١٩) "دور المرونة الإستراتيجية في تعزيز الاداء الإبداعي". مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية, مج ٩, ع ٣, ص ٥٣-٣٤

٨. خاطر, سامح احمد فتحي, (٢٠٢١), الدور المعدل للقدرة الإستيعابية في العلاقة بين التسويق الريادي والأداء الإبداعي (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية). مجلة البحوث المالية والتجارية, ٢٢(العدد الثاني-الجزء الأول), ٤٣-١.

٩. صلاح الدين عواد الكبيسي و مصطفى خضير حسين. (٢٠١٧). "المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية أداء بعض مكاتب المفتشين العامين".

١٠. ضيف الله حمدان حسن الغامدي, م. (٢٠١٩). التنظيم الذاتي وأثره على الاداء الابداعي لدي الطلبة الموهوبين في المرحلة المتوسطة. مجلة كلية التربية (أسيوط), ٣٥(٤.٢), ٦٨٨-٧٢٥

١١. عبد الوهاب , بلخلفه و احمد, عباس سيد, ٢٠٢١, «أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية» دراسة ميدانية لضمان جودة التعليم, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير, قسم علوم التيسير

١٢. عبدالله, فاطمه مقرب محمود و محمد, فتحي عبد الرسول و محمد, محمد النصر حسن و مصطفى, رشاد أبو المجد. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإبداعي لمعلمي المرحلة الثانوية في ضوء متطلبات التميز المؤسسي. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا, ٥٢(٥٢), ٣١٧-٤٣٢.

١٣. عبدالله, محمد سعيد محمد, (٢٠٢٠). معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي الرياضيات بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة شقراء من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية, ٢١(العدد الخامس), ٣٤٣-٣٦٤.

١٤. العوضي، احمد رشيد مختار،(٢٠٢٢)، دور التفكير الإبداعي في تعزيز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣(٣)، ٢٧٠-٢٨٨.
١٥. فاطمة علي الشهري،(٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام ٢٠٢٢م، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، ٦(٢١)، ١١٩-١٤٤.
١٦. الفتلاوي، ميثاق هاتف والحسناوي، حسين حريجة والسعيد، صفاء سعدون (٢٠٢٠). تأثير الاجتماع الاستراتيجي في أداء الإبداعي بتوسيط الأمان النفسي، Warith Journal of Scientific Research ، المجلد(٢)، العدد(١)
١٧. الهزاني، نورة بنت ناصر بن عبدالله. (٢٠٢٠). مصادر المعرفة الضمنية في إدارة نقل وتوطين المعرفة بالشركات الصناعية السعودية. بحوث في علم المكتبات والمعلومات، ٢٤(مارس)، ١٥٩-١٨٩.
١٨. الهمص، سوزان حسين عبد الحميد، ٢٠١٥، معوقات الاداء الإبداعي لمعلمي التربية الفنية في المرحلة الأساسية في محافظات غزة وسبل الحد منها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة .

References

١. knowledge transfer from a Tacit .(٢٠١٩)Agyemang, F. G., & Boateng, H. master to an apprentice among hairdressers. Education+ Training
٢. aini, M., Arif, M., & Kulonda, D. J. (٢٠١٩). Challenges to transferring and sharing of tacit knowledge within a construction supply chain. Construction Innovation.
٣. Factors Influencing Tacit Knowledge .(٢٠٢٢)Alves, R. B., & Pinheiro, P. Sharing in Research Groups in Higher Education Institutions. Administrative Sciences, ١٢(٣)، ٨٩.
٤. An empirical .(٢٠٢٢)Boamah, F. A., Zhang, J., Cao, Z., & Horbanenko, O. on the sharing of tacit knowledge by construction project workers in study Saharan Africa. Knowledge Management Research & Practice, -sub ١٣-١.

٥. Cabrilo, S., Kianto, A., & Milic, B. (٢٠١٨). The effect of IC components on innovation
٦. in the healthcare sector: A cross country Study of Capital and innovativeness i ٨٦٩ ,١٤٩ Poland and the US. Journal of Business Research,
٧. Chen, H., Nunes, M. B., Ragsdell, G., & An, X. (٢٠١٨). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. Journal of Knowledge Management.
٨. Chen, L., & Mohamed, S. (٢٠١٠). The strategic importance of tacit knowledge management activities in construction. Construction innovation, ١٠(٢), ١٣٨-١٦٣.
٩. Dadfar, H., Dahlgaard, J. J., Brege, S., & Alamirhoor, A. (٢٠١٣). Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. Total quality management & business excellence, ٢٤(٧-٨), ٨١٩-٨٣٤.
١٠. Drysdale, M. T., & Mcbeath, M. (٢٠١٢). Self-concept and tacit knowledge: Differences between cooperative and non-cooperative education students. International Journal of Work-Integrated Learning, ١٣(٣), ١٦٩.
١١. Dzenopoljac, V., Abidi, O., Rauf, A., & Bani-Mustafa, A. (٢٠٢٢). Managerial tacit knowledge transfer: A potential outcome of cross-border mergers and acquisitions In the GCC banking sector. Ekonomski horizonti, ٢٤(٢), ٢١١-٢٢٤.
١٢. Educational Level of Managers. İşletme Araştırmaları Dergisi, ١٠(٢), ١-١٢.

13. Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on Firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
14. Halim, H. A., Ahmad, N. H., Ramayah, T., & Hanifah, H. (2014). The growth of Innovative performance among SMEs: Leveraging on organisational culture and innovative human capital. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2(1), 107-120.
15. Humpherys, S. L., Bakir, N., & Babb, J. (2022). Experiential learning to foster tacit knowledge through a role play, business simulation. *Journal of Education for Business*, 97(2), 119-120.
16. Imron, A., & Pratiwi, R. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Tacit Knowledge dan Religiusitas: Peran Motivasi Berprestasi Sebagai Mediasi Studi Guru Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3713-3719.
17. Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International journal of information management*, 21(1), 3-20.
18. Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge Influence on intellectual Capital and innovativeness In the healthcare sector: A cross-country Study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149, 869-879.
19. Management Systems, 48(3), 1-23.
20. McAdam, Rodney, Mason, Bob, McCory, Josephine, (2007), "Exploring the Dichotomies Within the Tacit Knowledge Literature: Towards a Process of Tacit Knowing in Organization" , *Journal of Knowledge Management*, VOL 11, NO. 2, Emerald Group publishing.

٢١. Miton, H., & DeDeo, S. (٢٠٢٢). The Cultural Transmission of Tacit Knowledge. arXiv preprint arXiv:٢٢٠١.٠٣٥٨٢.
٢٢. Mohajan, H. (٢٠١٦). Sharing of tacit knowledge in organizations: A Review.
٢٣. Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (٢٠٢١). Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME.
٢٤. Obrenovic, B., Du, J., Godinić, D., & Tsoy, D. (٢٠٢٢). Personality trait of conscientiousness Impact on tacit knowledge sharing: The mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management*, ٢٦(٥), ١١٢٤-١١٦٣.
٢٥. Performance in Serbian companies. *VINE Journal of Information and Knowledge*
٢٦. Perumal, S., & Sreekumaran Nair, S. (٢٠٢٢). Impact of views about knowledge and workplace relationships on tacit knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, ٢٠(٣), ٤١٠-٤٢١.
٢٧. rockhus, S., Van der Kolk, T. E. C., Koeman, B., & BadkeSchaub, P. G. (٢٠١٤). The influence of creative self-efficacy on creative performance. In *DS ٧٧: Proceedings of the DESIGN ٢٠١٤ ١٣th International Design Conference*.
٢٨. rockhus, S., Van der Kolk, T. E. C., Koeman, B., & BadkeSchaub, P. G. (٢٠١٤). The influence of creative self-efficacy on creative performance. In *DS ٧٧: Proceedings of the DESIGN ٢٠١٤ ١٣th International Design Conference*
٢٩. Saari, T., & Koivunen, T. (٢٠٢٢). Tacit knowledge in blue-collar work: how workers use It to fulfil their side of the psychological contract. *International Journal of Organizational Analysis*, (ahead-of-print

٣٠. Saepudin, S., Fauzi, A., & Permatasari, S. M. (٢٠٢٢). Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization dan Employee Performance (Literature Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, ٤(١), ٨٢-٩٢.
٣١. Sözbilir, F. (٢٠١٨). Innovation Capacity and Innovation Performance in Terms of ξ° .
٣٢. Suzue, K. (٢٠٢٠). The Cognitive Diversity-creative Performance Relationship and the Mediating Effect of Power-distance Orientation: A Study of Japan-based Organizations in the US (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
٣٣. Yoon, J. H., & Pishdad-Bozorgi, P. (٢٠٢٢). Game theory-based framework for analyzing the collaborative dynamic of tacit knowledge sharing and the choice of procurement and contract types in mega construction projects. *Buildings*, ١٢(٣), ٣٠٥.
٣٤. Zouaghi, I. (٢٠١١). A theoretical systemic analysis of organizational tacit knowledge memorization.

