



## تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري

### دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في معمل المحاليل الوريدية في محافظة نينوى

م.م. ولاء حازم سلطان  
المعهد التقني نينوى

م.م. ايمان علي احمد الحيالي  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

#### المستخلاص

يهدف البحث إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري من خلال تشخيص دور المعرفة وتوليدها والتخزين والتوزيع لها، ومن ثم التطبيق الفعلي للمعرفة من أجل تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مصنع المحاليل الوريدية في مدينة الموصل، إذ أن موضوع الإبداع الإداري يسهم في توفير المناخ الملائم لتطوير العمليات والأنشطة المختلفة من أجل الحصول على منتجات متطورة، وقد تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاستطلاعى لمتغيرات البحث، وقد تم تصميم استبيان خاص لهذا الغرض لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع (٣٠) استمارة استبياناً وتم استرجاعها بالكامل، كانت نتائج البحث تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية وعلاقة تأثير معنوي بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري التي رسمت القناعات النظرية التي تبناها البحث.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، الإبداع الإداري

#### Abstract

The research aims to know the role of knowledge management in achieving administrative creativity by diagnosing the role of knowledge, knowledge generation, storage and distribution of knowledge, and then the actual application of knowledge in order to achieve administrative creativity among individuals working in the intravenous liquids factory in the city of Mosul, as the issue of administrative creativity contributes to Providing the appropriate climate for the development of various processes and activities in order to obtain advanced products, and the reliance on the exploratory analytical method for the research variables, and a special questionnaire was designed for this purpose to collect primary data, as (30) questionnaires were distributed and were fully retrieved, the results of the research were It indicates the existence of a statistically significant correlation and a significant effect relationship between knowledge management and administrative creativity that established the theoretical convictions adopted by the research.

**Keywords:** knowledge management, administrative creativity .

#### المقدمة

إن لإدارة المعرفة عدد كبير من المفاهيم التي جرت المحاولات لتحديد معالمها بدقة، فقد عرفت على أنها العمليات التي تتحكم في نشر المعرفة من قبل ممارسين لتزويدهم بالخلفيات النظرية المعرفية الازمة من أجل لتحسين نوعية القرارات، وبأنها عملية تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما والمشاركة فيها وتقديرها، كذلك فإن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكافاءات والخبرات المجمعة من داخل المنظمة وخارجها فهي تتضمن توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة، وأنها تمثل الإستراتيجيات لتطوير الفكر الإداري من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد القيمة الجديدة التي تسهم في تحسين الكفاءة الفردية للتعاون وزيادة الابتكار وإصدار القرارات، وتعني التغيير



المستمر والموجه للمستقبل و يتضمن العاملين بشكل أساسي، وأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعده المنظمات وتوليد المعرفة واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها و العمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات معلومات وخبرات واتجاهات و قدر إلى منتجات سلع و خدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات و حل المشكلات ورسم عمليات التعليم وبناء منظومة متكاملة للخطيط الإستراتيجي .

#### أولاً : مشكلة البحث

يمكن بلورة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل ، وهو ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري لدى العاملين في الشركة المبحوثة الذي ترتب عنه تساؤلات وكما يأتي :

١-ما مستوى الابداع الاداري لدى عينة البحث؟

٢- ما اهمية ادارة المعرفة في العمل الاداري لدى الأفراد العاملين؟

٣-ما مدى استخدام الأفراد العاملين للمعرفة من أجل تحقيق الابداع الاداري وتعزيزه؟

#### ثانياً : أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في التأثير الحيوي والحاصل لإدارة المعرفة من أجل تنمية الابداع الاداري وتطويره، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة، كما يكتسب أهميته من خلال إمداد العاملين بمجموعة من التوصيات والمقررات مستمدة من واقع دراسة البحث الميداني التي تساعده على بناء خطط إدارة المعرفة وتطويرها ودعم القرارات الابداعية، ومن ثم تحقيق أهداف تطوير العمل .

#### ثالثاً : أهداف البحث

هناك أهداف يسعى البحث إلى تحقيقها ويمكن إجمالها فيما يأتي:

١-التعرف على أهمية إدارة المعرفة .

٢-التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين .

٣-التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الإبداع الإداري .

٤- تحديد الخطوات التي يمكن إتباعها لتنفيذ إدارة المعرفة والإبداع الإداري .

#### رابعاً : فرضية البحث

١- توجد علاقة ذات دالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

٢- يوجد تأثير لإدارة المعرفة في الإبداع الإداري .

#### المبحث الأول: إدارة المعرفة

##### ١- مفهوم إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة هي أصول لرأس المال الفكري والطاقات الشخصية للأفراد العاملين والتي تسهم في تحقيق التميز وإدامة عمليات إدارة المعرفة واس المال الفكري واستثمارها ونشرها، كما يجب أن تؤدي إدارة المعرفة إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضمرين هذه الإدارة . مما سبق بإمكاننا ملاحظة أن هناك عدد كبير من تعريفات إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف واحد لإدارة المعرفة شامل وواسع ومتقن عليه في الوقت نفسه، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة بنظر بعضهم إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطوير والاكتشاف، إذا نستنتج في ضوء ذلك أن إدارة المعرفة هي جهد منظم وواع موجه من منظمة ما من أجل التقاط كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجمعها وتنظيمها وتصنيفها وتخزينها وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفراد المؤسسة بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي ( العطوي، ٢٠١٠ ، ٤٨ ) .

##### ٢- أهمية إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تعد واحدة من الأفكار الحديثة ذات التأثير الفعال في نجاح الأعمال، إذ تأتي أهميتها من كونها إحدى أهم المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وبقائها، وذلك من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة رؤية طويلة الأمد وتطوير تعبير من خلالها المنظمة عن أهدافها مثلاً أين ترغب في الذهاب مستقبلاً، يأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا تحتاج السوق وفي ماذا يرغب الزبائن وما هو مستوى المنافسة، لذا تبرز أهميتها من كونها المكافئ الأكثر حيازة للقيمة، والأكثر فاعلية للميزة التنافسية، ويعود ذلك للأسباب الآتية ( الزطمة ، ٢٠١١ ، ٣٠ ) :

أ- زيادة تأثير المنافسة وحدتها، وتزايد سرعة الابتكارات والاكتشافات الجديدة.

ب- أدت المعرفة المتقدمة إلى تقليص أعداد العاملين، والمنافسة على كيفية استقطاب الكفاءات.

ت- جذب الزبائن الجدد والمحافظة على ولاء الزبائن.

ث- تخفيض المدة الزمنية التي يتطلبها العاملون من أجل الحصول على المعرفة الجديدة.



أن الأهمية تكمن في تشكيل العلاقات بين العاملين، وتطوير المعلومات وأثرائها والالتزام الوظيفي وحل المشاكل وتطوير العمل وتحسينه، وذلك لمواجهة المصاعب والمحافظة على بقاء المنظمة في السوق (Bielawski & Metcalf, 2003, 1).

### ٣- أهداف إدارة المعرفة:

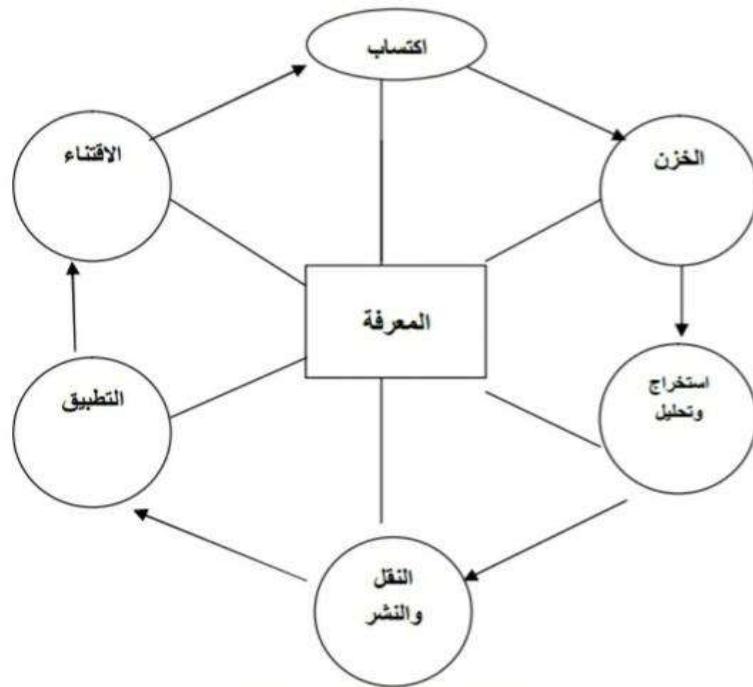
هناك العديد من الأهداف التي يمكن إيجازها فيما يأتي (فشت ، ٢٠١٤ ، ٣٠) :

- أ- توليد المعرفة والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة.
- ب- تطوير المعرفة وتحديثها بشكل مستمر وذلك لمواكبة أي تطور وعمل على إحداثه.
- ت- تحديد طبيعة رأس المال الفكري نوعه الذي يلزم المنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته .

### ٤ - نماذج إدارة المعرفة:

هناك نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، إن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة للمعرفة ، وكان الهدف من هذه النماذج هو توجيه المنظمات لبناء ستراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها ومن هذه النماذج (حلاق ٢٠١٤ ، ٤٥) :

أ- نموذج Marquqrdt: اقترح ماركوكردت مدخلًا لإدارة المعرفة في المنظمات، وهو يتكون من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال خطوات الاتساب والخزن واستخراج المعلومات وتحليلها والنقل والنشر والتطبيق والاقتناء، وفيما يأتي مخطط يوضح نموذج إدارة المعرفة عند ماركوكردت :



المصدر: حلاق، ربما على.., ٢٠١٤, دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق ، سوريا، ص ٤٥.

أوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية من نمو هذه العمليات المست وتفاعلها، ومن ثم فإن هذه العمليات هي غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن تُوزع من خلال قنوات متعددة، وأن كل قناة من هذه القنوات لها مدد زمنية مختلفة، وبذلك فإنه يجب أن تخضع إدارة المعرفة لعمليات مراجعة وتقييم بشكل مستمر، وأن إدارة المعرفة يجب أن تقع في قلب بناء المنظمة المتعلم التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل المست.

### ب- نموذج جوبتا وجاستن :Gupta & Jaston

- ١- تجميع المعرفة: يتم تجميع المعرفة من خلال المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ٢- تنمية المعارف والمعلومات التي تم جمعها، والإبقاء على ما يتلاءم مع ستراتيجية المنظمة.



- ٣- ترتيب وتنظيم المعرفة تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم المعرفة وخزنها، وذلك لمساعدة المستخدمين منها من أجل الحصول عليها في عملية اتخاذ القرار، وذلك بأدنى وقت وكفة.
- ٤- نشر المعرفة وتوزيعها إن النشر الكفؤ للمعرفة يساعد قدر المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، وذلك لأنها تساعد على تقاسم الأفكار الستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكراً لدى الإدارة العليا.
- ٥- تطبيق المعرفة لتحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل.

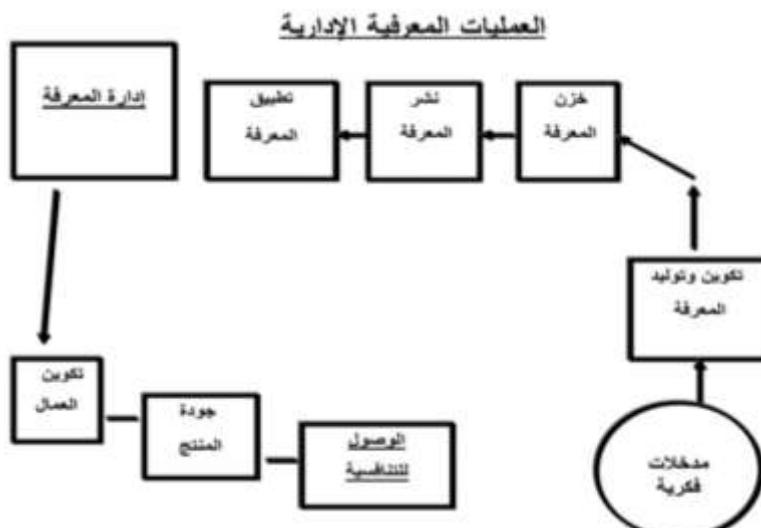
**Duffy :** تحصل المنظمة على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وأنه من خلال تطبيق الستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية فإن هذه المعلومات والطاقة تُحول إلى معرفة وعمليات وهيكلاً، وأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة ثروة المنظمة بالإضافة إلى أنها عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطه من خلال تكرار استعمال المعرفة . بموجب هذا الأنماذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل الشراء والتوليد، وأن عملية التنظيم تشمل التصنيف والتثبيت والرسم، وأن عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول، وأن عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل، وأن عملية الإدامة تشمل التقديح والنمو والتغذية.

**٦- عمليات إدارة المعرفة:**  
إن عمليات إدارة المعرفة تتكون من أربعة عناصر وهذا ما يساعد في إيجاد آلية رشيدة لاستخدام ذات فاعلية لإدارة

نظم المعرفة، وهي كما يأتي (سبتي، ٢٠١٦ ، ٣٦) :

- أ - توليد المعرفة: إن توليد المعرفة يتطلب إيجاد معرفة جديدة في المنظمات عبر أنشطة مختلفة ومتنوعة مثل التطوير والبحث والاستشارة والتعلم والتصميمات، وهنا تعمل المنظمة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها، وأن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية عبر طرائق عده، ألا وهي التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى.
- ب - خزن المعرفة: إن ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء وعدم الضياع في المنظمة حال تكوينها، أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة .

#### ( مخطط يوضح العمليات المعرفية الإدارية والمسار الإداري )



المصدر: سبتي، سيف الدين. ٢٠١٦. دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، ص ٣٩.

ت- نشر المعرفة: يشمل ذلك توزيع المعرفة على مستويات المنظمة وطاقتها الإداري ككل، وذلك للاستفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية . هنا يجب أن يعي كل فرد في داخل المنظمة بما يدركه الآخرون وما يعلمه، بحيث تكون خبرة أي فرد سهلة المنال للجميع وبالإمكان تداولها وفقاً لعمليات التشارك والتوزيع والتبادل، من هنا تتحول



المعرف من معارف أحادية إلى معارف جماعية، كما تعد هذه العملية بمثابة ربط وتنبيت فعلي للمعرفة في داخل المنظمة، وذلك عبر إخراجها من الأطار الفردي إلى الإطار الجماعي.

ث - تطبيق المعرفة: أي جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المنظمة، وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، إن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق، فإن الغاية الكبرى منها هو تطبيق المعرفة المتاحة.

#### ٦- مراحل إدارة المعرفة :

يتم إدارة المعرفة وفقاً لمراحل عدة، وهي كما يأتي (مني، ٢٠١٧، ١٥٤):

أ- مرحلة المبادرة : تدرك المنظمة في بداية مراحل إدارة المعرفة تحديداً في مرحلة المبادرة أهمية إدارة المعرفة، وأن القضية الرئيسية في هذه المرحلة تكمن في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة بواسطة وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، ويعُد بناء فرق العمل أمراً ضرورياً.

ب - مرحلة الانتشار: تحاول المنظمة في مرحلة الانتشار وضع البنية الأساسية للمعرفة، وذلك بهدف تحفيز أنشطتها المتمثلة في إيجاد المعرفة واكتسابها وتخزينها، ويركز المدراء هنا على بناء القاعدة المعرفية بكفاءة، وكذلك على كيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة.

ت - مرحلة التكامل: يتم النظر في مرحلة التكامل إلى أنشطة إدارة المعرفة على أنها أنشطة يومية ويصبح العاملون معتدلون عليها، وهذا الأمر ينعكس على مستواها ومدى تراكمها ويركز المدراء في هذه المرحلة على إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها.

ث - مرحلة التداخل : وهي آخر مرحلة من مراحل إدارة المعرفة، وهي تمثل التكامل الخارجي مع عدد من المنظمات والأفراد الخارجيين مثل الموردين والزبائن والمؤسسات الجθائية والجامعات، وفي هذه الحالة فإن المنظمة توافر الموارد والوقت وأنشطة لتحسين الأداء، وصولاً منها إلى المستوى العالمي والتركيز على المعرفة الرئيسية.

#### ٧- مبادئ إدارة المعرفة:

تعد المبادئ بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، وأن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثبتة بل هي أكثر من ذلك، إذ أنها تمثل دروس تعلمها الممارسون في هذا الحقل، وهي تشكل مفاتيح التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة، وأن الجوهر هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة، إن المبادئ تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة المعرفة، إذ يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توافر مجموعة من العناصر الضرورية التي تُعد المحرك للمعرفة على مستوى المنظمة (كحلات ، ٢٠٠٩ ، ٦٠).

#### المبحث الثاني : الإبداع الإداري

##### ١- مفهوم الإبداع الإداري:

يعبر مفهوم الإبداع الإداري عن تفسيرات ومضامين متعددة، وكل عالم وجهته لهذا المصطلح وذلك بالرجوع لعدة عوامل متعددة مثل الخصائص والسمات إضافة إلى الخبرات الذهنية للعاملين وكذلك عوامل المنظمة التي تتميز كل منظمة عن غيرها وتأثر بدورها في مستوى الإبداع، وأن الإبداع الإداري هو الأفكار والممارسات التي يقمها المدراء والعاملون التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في أنجاز أهداف المنظمات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع (غانى وبن سعيد، ٢٠١٨ ، ١٢-١٣).

٢- أهمية الإبداع الإداري: يمكن أن نلاحظ أهمية الإبداع الإداري وذلك من خلال أتجاهين هما(شتىح، ٢٠١٢ ، ٤٨-٤٩)

##### أ- بالنسبة للفرد:

١- يطور الإبداع الإداري من القدرة على استنباط الأفكار الجديدة.

٢- يساعد الإبداع الإداري التوصل إلى الحل الناجح للمشكلة.

٣- يسهم الإبداع الإداري في تحقيق الذات والإسهام في تنمية المواهب والإدراك.

٤- يجعل الفرد قادراً على اكتشاف الأشياء بنفسه.

٥- يساعد الإبداع الإداري في الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات لإدارة المخاطر.

٦- يسهم في مساعدة الأفراد على تلبية رغباتهم ومواهبهم وتنميتها.

##### ب- بالنسبة للمنظمة:

تظهر أهمية الإبداع الإداري في كونه يساعد على العمل في الرقابة الداخلية، كما يؤدي إلى الوصول إلى العمليات الإبداعية والذي يمكن المنظمة من استمرار ومواصلة العمل وحل المشاكل التي تواجهها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وتحفيز التغيرات الإيجابية التي تساهم في تحسين الأنشطة الإدارية المنظمة ،



ويساعدها في التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين الانتاجية، فضلاً عن الارقاء بمستوى أداء المنظمة وأداء العاملين فيها، وكذلك إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلقة، الأمر الذي ينتج عنه بروز البرامج والخدمات خارج الأنشطة للمنظمة، وهذا يجعل المنظمة تميز عن غيرها وتبقى دائمًا في الريادة.

### ٣- أنواع الإبداع الإداري:

صنف الإبداع الإداري في المنظمات بحسب مجال الإبداع كما يأتي (العاشر، ٢٠٢٠، ٣٣٧):

- إبداع يرتبط بالأهداف: وهو يتضمن الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي: وهو يتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد، والتفاعل فيما بينهم.

- إبداع يرتبط بالعملية: وهو يركز على الكفاءة والفاعلية ويتضمن التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

- إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين: وهو يتضمن التركيز على خدمات المستفيدين تفوق توقعاتهم.

- قد يكون الإبداع جزئياً يؤدي إلى إيجاد تغيرات جوهريّة، أو قد يكون الإبداع جزئياً يؤدي إلى تغيرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

### ٤- خصائص الإبداع الإداري:

يمكن تحديد خصائصه بما يأتي (أبو ميلة، ٢٠١٨، ٢٣):

- A- ظاهرة فردية وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكراً فردياً تطلق من ذهن الفرد، ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي ، خاصة وأن الكثير من الأعمال الإبداعية احتفت وذلك لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وقصير المنظمة.
- B- ظاهرة إنسانية عامّة وهذه تختلف من شخص إلى آخر، وذلك بحسب الفطرة والظروف التي يعيش الفرد وسطها ويعامل معها.

ت- يربط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تبنيه وتطويره.

ث- إن الإبداع هومهمة استراتيجية، إذ يمكن تطويره من خلال استراتيجيات التي تضعها الإدارة

ج- الإبداع هو عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم الأفراد العاملين والأقسام في المنظمة.

### ٥- مستويات الإبداع الإداري:

تشير الكثير من الأدب إلى أن هناك مستويات خمس للإبداع الإداري (خميسات وسليماني، ٢٠١٢، ٢٣):

أ- الإبداع التعبيري: هو عبارة عن صفة تلقائية غالباً ما يكون المبدع في مجالات الفن أو الأدب

- B- إبداع المنتج أو التقني: إن هذا المستوى من الإبداع يشير إلى قدرة الإداري الناجح على التوصل إلى نتائج من الطراز الأول، وذلك من دون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النتائج، وأن ما ينتج عن هذا النوع من الإبداع هو نمو في المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عن ذلك القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متقدمة غير تقليدية.

C- الإبداع الابتكاري : يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كثُر من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة واستخدام أساليب إدارية جديدة يمكن استخدامها في الرقابة أو تحسين الانتاجية.

- D- إبداع التحدي: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراع قوانين ومبادئ فكرية ثابتة، فضلاً عن تقديم منطقيات جديدة، وأن إبداع التحدي يتطلب تمعن المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها ..

E- الإبداع التخييلي: إن الإبداع التخييلي يمثل أعلى مستوى الإبداع وفي الوقت نفسه يمثل أندرها، إذ يتحقق قيد الوصول إلى مبدأً أو نظرية أو افتراض جديد، وأن ما يترتب عليه هو الازدهار.

### ٦- مراحل الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري هو ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يأتي:

- A- مرحلة الاهتمام (interest): يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة .

B- مرحلة الإعداد (preparation): تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، هنا يتبع على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونمذاج معينة من الأسئلة.



ت- مرحلة الاحضان(incubation): تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع، وذلك باستخدام كل ما هو جيد في القرار الإبداعي.

ث- مرحلة البروغ والإشراف(lumination): تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية، وتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي، وتبدو هذه الفكرة وكأنها قد نظمت ورتبت من دون تخطيط.

ج- مرحلة التحقيق(verification): يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة التي تم التوصل إليها، أي هل هي حديرة بالاهتمام أم لا، وأنه يتوجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

ح- مرحلة التقييم والتقصيل(Elaboration and Evaluation) : في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد، وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم للاحظة القيم والأهداف المنشودة.

خ- مرحلة الاستعمال والانتشار(Utilization and Diffusion): تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة، وأن ما يتم من خلال هذه المرحلة هو انتشار لفكرة الإبداع (بودرهم، ٢٠١٣، ٦١-٦٢).

#### ٧- عناصر الإبداع الإداري:

- إن للقدرة الإبداعية عناصر و هذه العناصر تكون هي (الجبوري، ٢٠٠٩، ١٨-٢٠):
- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، وهو لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وتمثل إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل تخرج عن المألوف والمتوقع والتقاليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال معايير عدة منها أن تنسن بالنفذ والعمق وأن يكون لها مغزى ذات قيمة ودلالة.
  - الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتعلم من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها، ويطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لأبعد المشكلة واستيعاب آثارها المتربعة عليها برؤية واضحة يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها، وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لأبعد المشكلة.
  - المرونة: يقصد بها النظر إليها بمنظور جديد والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدره على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغيرات المستجدة، فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرائق جديدة في أنجاز الأعمال المختلفة بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة، يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة بعقوله بعدم وجود رابط بينهم.
  - القدرة على التحليل: يقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختياري عمل جديد وتنسيقه إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم الأفكار وتبسيطها عند القيام بأي عمل جديد، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على الوصول إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، وهي الكفاءة على تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.
  - الطلاقة: يقصد بها القدرة على إنتاج عدد من الأفكار والقيم في وحدة زمنية معينة، فالمبدع يتميز عن غيره بالأفكار التي يطرحها في فترة زمنية معينة.
- ٨- مبادئ الإبداع الإداري :
- حتى تكون المؤسسات نامية وأساليبها مبدعة وخلقية فإنه ينبغي مراعاة المبادئ الآتية (ماضوي وكوربالي، ٢٠١٨، ١٠):
  - إفساح المجال لأي فكرة وإعطاء المجال والرعاية والعناية لإبقائها في الاتجاه الصحيح.
  - إن الأفراد هم مصدر قوة المنظمة لذا يجب الاعتناء بتقويمهم ورعايتهم.
  - احترام الأفراد وتشجيعهم باتاحة الفرص لهم في المشاركة.
  - التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل.
  - تحويل العمل إلى شيء ممتع.
  - التجدد المستمر للفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد أنه في عمله وأن العمل ليس وظيفة فحسب، لذا فإن هذا الشعور يدفعه إلى تغيير الطاقة الإبداعية بداخله وتوظيفها
  - التطلع إلى الأعلى، دائماً كل ما تحقق هدف نظر إلى هدف أبعد.
  - ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية، بل الإبداع هو أن يكون النسخة الرائدة والفريدة.
  - لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تقدّم الآليات التنفيذية بل يجب وضعها في البال بين آونة وأخرى
  - يجب إعطاء التعليم والتكتوين والتدريب أهمية بالغة.
- ٩- معوقات الإبداع الإداري:



تعددت المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري التي منها(ازال، ٢٠١٤، ٦٣ - ٦٤)

أ-المعوقات الشخصية: هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع، وهي تتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تنتظف لتعوق الإبداع والابتكار.

ب- المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية واللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ، فكلما كانت إجراءات العمل محددة من قبل المسؤول مع فرض رقابة عليه فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار.

ت- المعوقات البيئية: هي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد والظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجهه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة في الفرد هو أثر نسبي من ناحية وتكامل من ناحية أخرى.

ث- المعوقات الاجتماعية والثقافية: قد تقف القيم والآراء والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الإجتماعي عائقاً أمام تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتعززها .

**١٠- العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري:**

للإبداع سرت عوامل تبنيها الادارة المبدعة باعتبارها محفزة وهي (Druker, 2003,32):

أ- التحدي : يتم التحدي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير، إذ يجب على المدير ان يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، مما يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .

ب- الحرية : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم اليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق اليهم ، وللأسف الشديد فان المديرين يملكون الى سوء الادارة بتغير الاهداف بشكل مستمر ويهونون الحرية اسما دون تطبيق

ت- المصادر والموارد : إن كلاماً من الوقت والمال يدعمان الإبداع، لكن المنظمات وللأسف تقوم بقتل الإبداع روتينياً، وذلك من خلال تبنيها سياسة تحديد الزمان.

ث-سمات وصفات مجموعة العمل: على الادارة ايجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة يكتسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي

ج- التشجيع التوجيهي والاشرافي: وللأسف الشديد يهمل المدراء المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تتتكل بالنجاح مما يخنق الإبداع، ذلك أن الأفراد هم بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء.

ح- الدعم المنظمي : اي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح او حتى في وجود الاخطاء بهدف تلقيها وقبول الخطأ ، وهذا هو دور القادة .

**١١- أساليب تنمية الإبداع الإداري وتشجيعه:**

أ- أسلوب العصف الذهني: يتضمن أسلوب العصف الذهني التصدي النشط والفعال للمشكلة وذلك باستخدام العقل، الذي يقوم بتوسيع قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل تلك المشكلة، ويعد العصف الذهني التحرير الحر للأفكار وإطلاقها، أو هو حل المشكلات الإبداعية.

ب- أسلوب دلفي: وفقاً لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل أرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنف الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول.

ث- أسلوب المجموعة الإسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة وتوليد أكبر عدد ممكن من البديل لحل المشاكل ويستخدم لفظ "الجماعات الإسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض (سفيان، ٢٠١٩، ٢٧-٢٨).

ج-

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### أولاً- تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يظهر الجدول (١) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٦)، تحت مستوى معنوية (٥٠,٠١)، وكذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المعرفة زاد الاهتمام بالإبداع الإداري، لذلك فإننا نرفض فرضية عدم ونقبل البديلة للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

**الجدول (١) نتائج علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري**



		المتغير المستقل
		المتغير المعتمد
ادارة المعرفة		الابداع الاداري
	** ٠,٧٦	

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

### ثانياً- تحليل علاقة أثر إدارة المعرفة في الإبداع الاداري:

تظهر نتائج التقدير في الجدول (٢) وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في الإبداع الاداري، وما يدعم هذا التأثير هي قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٨,٤٧٧)، وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٧,٦٣٥٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجات حرية (١,٢٨)، كما يستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن (٥٧,٩٪) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الاداري تفسرها إدارة المعرفة، ويعود الجزء الباقي من التأثير إلى تأثير متغيرات غير داخلة في القياس يطلق عليها عادةً متغير حد الخطأ العشوائي، وهي متغيرات عشوائية وتصادفية لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B1) ما مقداره (٦٥٧)، وهذا يعني أن تغييراً في إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة مع ثبات العوامل الأخرى، سيؤدي إلى تغيير مقابل في الإبداع الاداري بمقدار (٠,٦٥٧) وحدة، وكما يأتي:

$$Y = 0.1275 + 0.657 X$$

كما عزز ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (٦,٢٠٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٤٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجات حرية (١,٢٨). بناءً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، التي تتصل على وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة المعرفة في الإبداع الاداري.

الجدول (٢) تأثير إدارة المعرفة في الإبداع الاداري

		F	R <sup>2</sup>	ادارة المعرفة		المتغير المستقل
الجدولية		المحسوبة		B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	
%١	%٥					الابداع الاداري
٧,٦٣٥٦	٤,١٩٦٠	٣٨,٤٧٧	٠,٥٧٩	٠,٦٥٧ (٦,٢٠٣)*	٠,١٢٧٥	
٢,٤٦٧	١,٧٠١	٦,٢٠٣	T-test	Df	(١,٢٨)	

المصدر : من إعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

### ثالثاً-صف متغيرات البحث وتشخيصها:

#### أ- وصف متغيرات ادارة المعرفة وتشخيصها:

يوضح الجدول (٣)التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير ادارة المعرفة من خلال مؤشرات (X1-x16) اذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير إدارة المعرفة ( ٥٧.٩ ) مقابل ( ١١.٦٣ ) اظهرو عدم اتفاقهم ، اما بخصوص اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية الخاصة بإدارة المعرفة هو ( ٦٦.٦٪ ) من الأفراد المبحوثين يؤكرون على أنه يتم استخدام المعرفة لتحسين أداء عمليات وأنشطة المنظمة ويؤكد ذلك قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X1) البالغتين على التوالي ( ٣,١٠ ) و ( ٠,٦٠ )، أما بخصوص أدنى مستوى من الاتفاق



كانت للمتغير (X15) اذبلغت (٣٠٪) والمتضمنة العمل بصورة فاعلة على نشر المعرفة في المنظمة وبيؤكد ذلك قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير البالغتين على التوالي (٣,١٣) و(٧٧,٠٠)

**الجدول رقم (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ادارة المعر**

قياس الاستجابة												الترتيب	
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		محايد ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.60	3.10	—	—	—	—	13.3	4	63.3	19	23.3	7	X1	
0.76	٣.٨٠	—	—	3.3	1	30.0	9	50.0	15	16.7	5	X2	
1.04	3.86	—	—	13.3	4	20.0	6	33.3	10	33.3	10	X3	
0.81	3.56	—	—	10.0	3	33.3	10	46.7	14	10.0	3	X4	
0.73	3.50	—	—	10.0	3	33.3	10	53.3	16	3.3	1	X5	
0.74	3.70	—	—	6.7	2	26.7	8	56.7	17	10.0	3	X6	
0.72	3.56	—	—	10.0	3	26.7	8	60.0	18	3.3	1	X7	
0.62	3.80	—	—	—	—	46.7	14	46.7	14	6.7	2	X8	
0.70	3.30	—	—	10.0	3	53.3	16	33.3	10	3.3	1	X9	
0.94	3.26	3.3	1	16.7	5	36.7	11	36.7	11	6.7	2	X10	
7.37	3.03	—	—	—	—	30.0	9	66.7	20	—	—	X11	
0.67	3.56	—	—	10.0	3	23.3	7	66.7	20	—	—	X12	
0.80	3.60	—	—	10.0	3	30.3	9	50.0	15	10.0	3	X13	
0.62	3.46	—	—	3.3	1	50.5	15	43.3	13	3.3	1	X14	
0.77	3.13	—	—	20.0	6	50.5	15	26.7	8	3.3	1	X15	
0.77	3.56	—	—	10.0	3	30.0	9	53.3	16	6.7	2	X16	
1.16	3.48	3.3	...	8.33	...	33.41	...	49.16	...	8.74	.....	المعدل العام	

#### **بـ- وصف متغيرات الإبداع الإداري وتشخيصها:**

يوضح الجدول (٤) التوزيعات التكرارية النسبية والواسط الحسابي والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير الإبداع الإداري من خلال مؤشرات (X17-X27) اذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير الإبداع الإداري ( 66.79 ) مقابل ( 11.63 ) اظهرو عدم اتفاقهم اما بخصوص اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية الخاصة بالإبداع الإداري هو المتغير (X19) اذ يرى ( ٨٣,٣٪ ) من الأفراد المبحوثين بأنه يجب الاهتمام بأفكار الآخرين ومقرراتهم وأن يستقيدوا منها في مجال العمل ويؤكد ذلك قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغتين على التوالي ( ٤,٠٣ ) و ( ٦١,٠٠ ) اما بخصوص ادنى نسبة اتفاق فكانت للمتغير (X25) وجاءت بنسبة ( ٣٦,٦٪ ) والتي تنص على حرص على تحديد الاحتياجات من الدورات التدريبية، ويؤكد ذلك قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير والبالغتين على التوالي ( ١٥,١ ) و ( ٣,١ )

**الجدول رقم (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الابداع الاداري**

قياس الاستجابة												الترتيب	
الاتجاه	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		محايد ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.83	3.83	—	—	10.0	3	13.0	4	60.0	18	16.7	5	X17	
0.61	0.33	—	—	—	—	16.7	5	63.3	19	20.0	6	X18	
0.61	4.03	—	—	—	—	16.7	5	63.3	19	20.0	6	X19	
0.67	3.76	—	—	3.3	1	26.7	8	60.0	18	10.0	3	X20	
0.74	3.70	—	—	6.7	2	26.7	8	56.7	17	10.0	3	X21	
0.78	3.63	—	—	6.7	2	30.0	9	56.7	17	6.7	2	X22	
0.55	3.80	—	—	—	—	26.7	8	66.7	20	6.7	2	X23	
0.55	3.63	—	—	—	—	40.0	12	56.7	17	3.3	1	X24	
1.15	3.10	6.7	2	26.7	8	30.0	9	23.3	7	13.3	4	X25	
0.59	3.40	—	—	20.0	6	26.7	8	64.7	14	6.7	2	X26	
0.90	3.50	—	—	13.3	4	36.7	11	36.7	11	13.3	4	X27	
0.72	3.33	6.7	...	7.8	.....	26.35	...	55.2	.....	11.5	...	المعدل العام	
			.....	.		.....	.....	8	.....	1	.....		

الاستنتاجات والتوصيات

#### **أولاً- الاستنتاجات:**

- تتحقق فرضية البحث الاولى التي تتصل على علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الاداري، إذ نجد أن نتائج التقيير كانت قد أثبتت وجود علاقة ارتباط طردية (٦٥٧، ٠٠)، بين إدارة المعرفة والإبداع الاداري في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المعرفة زاد الاهتمام بالإبداع الاداري والعكس صحيح.
  - تتحقق فرضية البحث الثانية التي تتصل على وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في الإبداع الاداري وهذا ما أثبتته اختبار المعنوية (T-test)، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة ما مقداره (٢٠٣، ٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢٨، ٠٠) عند مستوى معنوية (٠١، ٠٠١) ودرجات حرية (٢٨، ١).
  - إن القراءة على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة المنظمات على إتباع أساليب جديدة يوصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
  - إن قدرة الشركة المبحوثة على تحديد حجم ونوع المعرفة التي تمتلكها تؤثر على قدرة الأفراد العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل.
  - نشر المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين بين الأقسام المختلفة يؤثر على قدرتهم على ابتكار أساليب جديدة في العمل.
  - كشف نتائج وصف وتشخيص متغيرات إدارة المعرفة الآتي.  
يتم استخدام المعرفة لتحسين أداء عملياتها وأنشطتها .  
اهتمام الشركة المبحوثة بإصدار وثائق بهدف توثيق المعرفة .  
خزن المعرفة في قاعدة البيانات .
  - كشف نتائج وصف وتشخيص متغيرات الإبداع الإداري الآتي.  
اهتمام الشركة المبحوثة بالحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة .  
الاهتمام بالأفكار والمقترحات التي يقدمها الأفراد العاملون والاستفادة في مجال العمل .  
قدرة الشركة المبحوثة على تسهيل وتنظيم الأفكار .
  - **ثانياً- التوصيات:**



- ١- ضرورة مشاركة المعرفة بين جميع الأفراد من خلال النقاشات وتبادل الآراء بينهم .
- ٢- الاعتماد على أسلوب فرق العمل لأداء المهام داخل المنظمة وخارجها بما يضمن الاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لكافة أعضاء الفريق
- ٣- ضرورة حفظ العاملين على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة الأفراد العاملين من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم .
- ٤- استقطاب الأشخاص المدعيين عند توظيف العاملين الجدد لتثثيرهم الفعال على الأداء .
- ٥- تحفيز الأفراد على انجاز أعمالهم وبطرق جديدة ومتقدمة أكثر إبداعية وأكثر فعالية وتتضمن عدم شعور الأفراد العاملين بالملل من تكرار نتيجة نفس الإجراءات الروتينية .
- ٦- تشجيع الأفراد على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تساهم في حل المشاكل التي قد يواجهونها أثناء العمل .

#### قائمة المصادر

##### أولاً : المصادر باللغة العربية

- ١- أبو ميالة، فداء حسن، ٢٠١٨، الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية: التحديات وسبل تطويرها من وجهة نظر الأكاديميين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- ٢- الجعيري، عدنان، ٢٠٠٩، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- ٣- الزطمة ، نضال محمد ، ٢٠١١ ، إدارة المعرفة واثرها على تميز الاداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، غزة، فلسطين.
- ٤- العشري، هند عادل عوض، ٢٠٢٠ ، تصور مقترن لاستخدام مدخل الإبداع الإداري، بمدارس التربية الخاصة بمصر، ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط.
- ٥- العطوي، محمد ابراهيم خليل، ٢٠١٠ ، دور اسلوب القيادة التحويلية في إدارة المعرفة واثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان ،الأردن.
- ٦- بودرهم، هجيرة، ٢٠١٣ ، أثر التمكّن الإداري على الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، برناوي عمر، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة.
- ٧- حلاق، رima على، ٢٠١٤ ، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق ، سوريا .
- ٨- خميسات، نوال وسلماني، ووفاء، ٢٠١٢ ، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس(ATM)، بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- ٩- زازل، صورية، ٢٠١٤ ، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، دراسة حالة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي "، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة.
- ١٠- سبتي، سيف الدين، ٢٠١٦ ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر .
- ١١- سفيان ، مومي.، ٢٠١٩ ، أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع التسويق، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر ، بسكرة.
- ١٢- شتيح، فاتح، ٢٠١٢ ، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصال في الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة عموري لعروسي للأجر الأحمر "الحاجب " بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتتجارية، جامعة محمد خضر ، بسكرة.
- ١٣- غاني، زهرة وبن سعيد، غونية، ٢٠١٨ ، الإبداع الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين في كلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة



- الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- ١٤- فشيست، حميد. ٢٠١٤ ، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر.
- ١٥- كحلاط ، سمراء. ٢٠٠٩ ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة منطوني قسنطينة ، الجزائر.
- ١٦- ماضوي، أنيسة، وكوربالي، فاطمة الزهراء. (٢٠١٨)، دور الإبداع الإداري في تحسين الفعالية التنظيمية، دراسة حالة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسبيير، جامعة أكلي محنـد أولجاج، البويرة.
- ١٧- مدنـي، الدرـيري احمد اسماعـيل.، ٢٠١٧ ، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

**ثانيا: المصادر باللغة الانكليزية**

- 1- Bielawski,L & Metcalf ,D ,2003,creating clearing :Integrating Knowledge .performance support and online learning Amherst ,MA :Hrd press.
- 2- Druker ,Peter :creating climate for innovation ,2003.