



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 الحياي
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

المستخلص

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 الاستطلاعي لمتغيرات البحث، وقد تم تصميم استبيان خاص لهذا الغرض لجمع البيانات الأولية، إذ تم توزيع (٣٠) استمارة استبانة وتم استرجاعها بالكامل، كانت نتائج البحث تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية وعلاقة تأثير معنوي بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري التي رسخت القنوات 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 اللازمة من أجل لتحسين نوعية القرارات، وبأنها عملية تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما والتشارك فيها وتقييمها، كذلك فإن إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع 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 و مشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد القيمة جديدة التي تساهم 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 تساعد المنظمات وتوليد المعرفة واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات معلومات وخبرات واتجاهات و قدر إلى منتجات سلع وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط 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 والحاسم لإدارة المعرفة من أجل تنمية الابداع الاداري وتطويره، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة، كما يكتسب أهميته من خلال إمداد العاملين بمجموعة من التوصيات والمقترحات مستمدة من واقع دراسة البحث الميداني التي تساعد 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 لتفعيل إدارة المعرفة والإبداع الإداري .

رابعاً : فرضية البحث

- ١- توجد علاقة ذات دلالة 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 تساهم في تحقيق التميز وإدامة عمليات إدارة المعرفة واس المال الفكري واستثمارها ونشرها، كما يجب أن تؤدي إدارة المعرفة إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة . مما سبق بإمكاننا ملاحظة أن هناك عدد كبير من تعريفات إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف واحد لإدارة المعرفة شامل وواسع ومتفق عليه في الوقت نفسه، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة ينظر بعضهم إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطوير والاكتشاف، إذاً 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 وتصنيفها وتنظيمها 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 تُعد 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 حيابة للقيمة، والأكثر فاعلية للميزة التنافسية، ويعود ذلك للأسباب الآتية (الزطمة ، ٢٠١١ ، ٣٠):

- أ- زيادة تأثير المنافسة وحدثها، وتزايد سرعة الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- ب- أدت المعرفة المتميزة 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 المعارف الجديدة.



أن الأهمية تكمن في تشكيل العلاقات بين العاملين، وتطوير المعلومات وإثرائها 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 (فشيت ، ٢٠١٤ ، ٣٠) :

أ- توليد المعرفة والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم ونشر المعرفة.

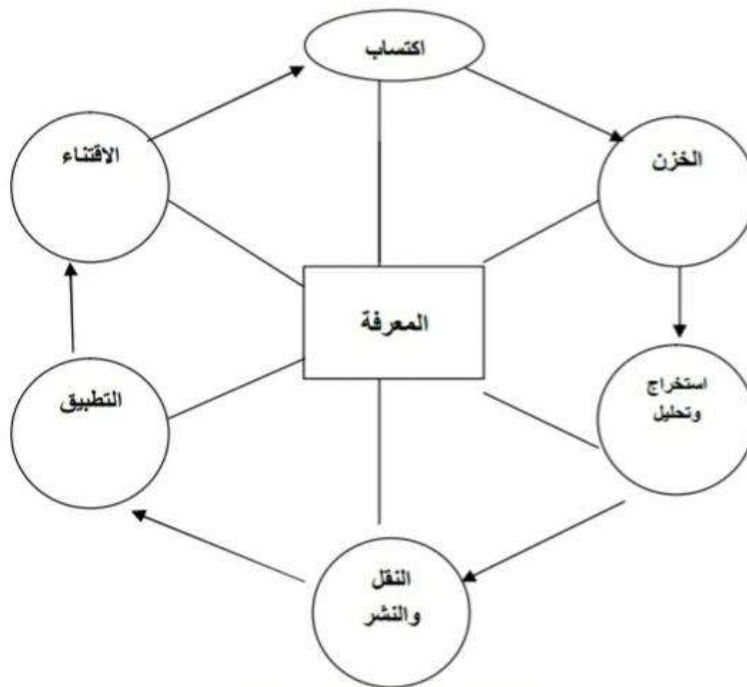
ب- تطوير المعرفة وتحديثها بشكل مستمر وذلك لمواكبة أي تطور والعمل على إحدثه.

ت- تحديد طبيعة رأس المال الفكري نوعه الذي يلزم المنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته .

٤ - نماذج إدارة المعرفة:

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

أ- نموذج ماركوكردت Marquardt: اقترح ماركوكردت مديراً لإدارة المعرفة في المنظمات، وهو يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال خطوات الاكتساب والخرن واستخراج المعلومات وتحليلها والنقل والنشر والتطبيق والافتناء، وفيما يأتي مخطط يوضح نموذج إدارة المعرفة عند ماركوكردت :



المصدر: حلاق، ربما علي، 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 الست 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 وتنقيح بشكل مستمر، وأن إدارة المعرفة يجب أن تقع في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ب- نموذج جوبتا وجاستن Gupta & Jaston:

١- تجميع المعرفة: يتم تجميع المعرفة من خلال المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- تنقية المعارف والمعلومات التي تم جمعها، والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.



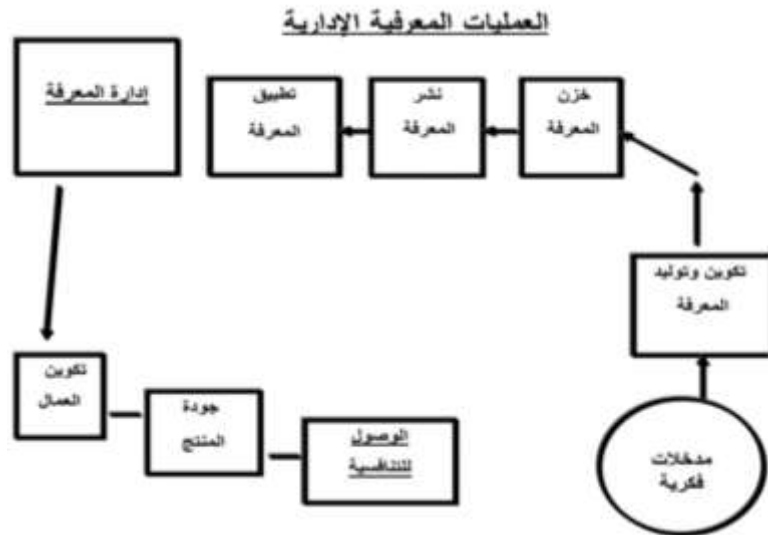
- ٣- ترتيب وتنظيم المعرفة تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم المعرفة وتخزينها، وذلك لمساعدة المستخدمين منها من أجل الحصول عليها في عملية اتخاذ القرار، وذلك بأدنى وقت وكلفة.
- ٤- نشر المعرفة وتوزيعها إن النشر الكفوء للمعرفة يساعد قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، وذلك لأنها تساعد على تقاسم الأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.
- ٥- تطبيق المعرفة وتحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل.
- ت- نموذج **Duffy** : تحصل المنظمة على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وأنه من خلال تطبيق الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية فإن هذه المعلومات والطاقة تُحول إلى معرفة وعمليات وهيكل، وأن إدارة المعرفة تسهم في زيادة ثروة المنظمة بالإضافة إلى أنها عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة . بموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل الشراء والتوليد، وأن عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب والرسم، وأن عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول، وأن عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل، وأن عملية الإدامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية.
- ٥- عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تتكون من أربعة عناصر وهذا ما يساعد في إيجاد آلية رشيدة الاستخدام وذات 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 ومتعددة 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 عدة، ألا وهي التعلم الفردي والاستطلاع البيئي 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 إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، ص ٣٩.

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



المعارف من معارف أحادية إلى معارف جماعية، كما تعد هذه العملية بمثابة ربط وتثبيت فعلي للمعرفة في داخل المنظمة، وذلك عبر إخراجها من الإطار 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 (مدني، ٢٠١٧، ١٥٤):

أ- مرحلة المبادرة : تدرك المنظمة في بداية مراحل إدارة المعرفة وتحديداً في مرحلة المبادرة أهمية إدارة المعرفة، وأن القضية الرئيسة في هذه المرحلة تكمن في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة بواسطة وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، ويُعد 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 معتادون 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 البحثية والجامعات، وفي هذه الحالة فإن المنظمة توافر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء، وصولاً منها إلى المستوى العالمي والتركيز على المعرفة الرئيسة.

٧- مبادئ إدارة المعرفة:

تعد المبادئ بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليهما من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، وأن هذه المبادئ ليست قواعد ضرورية وثابتة 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 (كحالات ، ٢٠٠٩، ٦٠).

المبحث الثاني : الإبداع الإداري

١- مفهوم الابداع الاداري :

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

٢- أهمية الإبداع الإداري: يمكن أن نلاحظ أهمية الإبداع الإداري وذلك من خلال اتجاهين هما(شتيخ، 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 والادراك.
 - 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 واحداث التغييرات الإيجابية التي تساهم في تحسين الأنشطة الادارية المنظمة ،



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

٣- أنواع الإبداع الإداري:

- صُنِفَ الإبداع الإداري في المنظمات بحسب مجال الإبداع كما يأتي (العشري، 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 للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
- قد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية، أو قد يكون الإبداع جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون الإبداع غير مخطط له.

٤- خصائص الإبداع الإداري:

- يمكن تحديد خصائصه بما يأتي (أبو ميالة، ٢٠١٨، ٢٣):
- أ- ظاهرة فردية وجماعية، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكرياً فريداً تنطلق من ذهن الفرد، ويتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة وأن الكثير من الأعمال الإبداعية اختفت وذلك لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- ب- ظاهرة إنسانية عامة وهذه تختلف من شخص إلى آخر، وذلك بحسب الفطرة والظروف التي يعيش الفرد وسطها ويتعامل معها.
- ت- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

ث- إن الإبداع هو مهمة استراتيجية، إذ يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة

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

٥- مستويات الإبداع الإداري:

- تشير الكثير من الأدبيات إلى أن هناك مستويات خمس للإبداع الإداري (خميسات وسليمان، ٢٠١٢، ٢٣):
- أ- الإبداع التعبيري: هو عبارة عن صفة تلقائية غالباً ما يكون المبدع في مجالات الفن أو الأدب
- ب- 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 النواتج، وأن ما ينتج عن هذا النوع من الإبداع هو نمو في المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عن ذلك القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية.
- ت- الإبداع الابتكاري: يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كائن من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف 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 الإنتاجية.
- ث- إبداع التحدي: يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ فكرية ثابتة، فضلاً عن تقديم منطلقات جديدة، وأن إبداع التحدي يتطلب تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها.
- ج- الإبداع التخيلي: إن الإبداع التخيلي يمثل أعلى مستويات الإبداع وفي الوقت نفسه يمثل أندرها، إذ يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ 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:
- أ- 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.
- ب- مرحلة الإعداد (preparation): تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، هنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة.



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

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

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

ح- مرحلة التقييم والتفصيل (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 لملاحظة 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 وهذه العناصر تكون هي (الجعبري، ٢٠٠٩، ١٨-٢٠):

أ- 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 والتقليدي بشرط أن تكون ذات قيمة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال معايير عدة منها أن تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى ذا قيمة ودلالة.

ب- الحساسية للمشكلات: يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويتلمس من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لأبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة يستطيع من خلالها تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتلافيها، وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لأبعاد المشكلة.

ت- المرونة: يقصد بها النظر إليها بمنظور جديد والمقصود هنا تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته 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 الربط بين الأشياء المتباعدة التي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.

ث- القدرة على التحليل: يقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار رأي 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.

ج- 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 وخالقة فإنه ينبغي مراعاة المبادئ الآتية (ماضوي وكوربالي، ٢٠١٨، ١٠):

أ- إفساح المجال لأي فكرة وإعطاء المجال والرعاية والعناية لإبقائها في الاتجاه الصحيح.

ب- إن الأفراد هم مصدر قوة المنظمة لذا يجب الاعتناء بتنميتهم ورعايتهم.

ت- احترام الأفراد وتشجيعهم بإتاحة الفرص لهم في المشاركة.

ث- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل.

ج- تحويل العمل إلى شيء ممتع.

ح- التجديد المستمر للفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد أنه في عمله وأن العمل ليس وظيفة فحسب، لذا فإن هذا الشعور يدفعه إلى تفجير الطاقة الإبداعية بداخله وتوظيفها.

خ- التطلع إلى الأعلى، دائما كل ما تحقق هدف ننظر إلى هدف أبعد.

د- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية، بل الإبداع هو أن يكون النسخة الرائدة والفريدة.

ذ- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفقد آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال بين أونة وأخرى.

ع- يجب إعطاء التعليم والتكوين والتدريب أهمية بالغة.

٩- معوقات الإبداع الإداري:



تعددت المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري التي منها (زازل، 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 تتطافر 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 المرووس 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 وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة في الفرد هو أثر نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.

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

١٠- العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري:

للإبداع ست عوامل تتبناها الإدارة 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 أن 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 وانتائهم اليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق اليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يملكون الى سوء الإدارة بتغيير الاهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق

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

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

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

ح- الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها 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 بتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل تلك المشكلة، ويعد العصف الذهني التحريك 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 آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول.

ث- أسلوب المجموعة الاسمية: يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة وتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" 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 الرئيسة الأولى: يظهر الجدول (١) وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في مصنع المحاليل الوريدي في نينوى، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٦) تحت مستوى معنوية (٠,٠٥) وكذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المعرفة زاد الاهتمام بالإبداع الإداري، لذلك فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة للفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

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



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

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني.

ثانياً- تحليل علاقة أثر إدارة المعرفة في الابداع الاداري:

تظهر نتائج التقدير في الجدول (٢) وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في الابداع 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 الابداع الاداري تفسرها إدارة المعرفة، ويعود الجزء الباقي من التأثير إلى تأثير متغيرات غير داخلية في القياس يطلق عليها عادةً متغير حد الخطأ العشوائي، وهي متغيرات عشوائية وتصادفية لا يمكن السيطرة عليها، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B_1) ما مقداره (٠,٦٥٧)، وهذا يعني أن تغييراً في إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة مع ثبات العوامل الأخرى، سيؤدي إلى تغير 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 (٢,٤٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجات حرية (١,٢٨). بناءً على ما تقدم فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، التي تنص على وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة المعرفة في الابداع الاداري.

الجدول (٢) تأثير إدارة المعرفة في الابداع الاداري

F		R ²	إدارة المعرفة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		B ₁	B ₀	المتغير المعتمد
١٪	٥٪	٠,٥٧٩	٠,٦٥٧ (٦,٢٠٣)*	٠,١٢٧٥	الابداع الاداري
٧,٦٣٥٦	٤,١٩٦٠				
٢,٤٦٧	١,٧٠١	٦,٢٠٣	T-test	Df	(١,٢٨)

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الالكتروني.

ثالثاً- وصف متغيرات البحث وتشخيصها:

أ- وصف متغيرات إدارة المعرفة وتشخيصها:

يوضح الجدول (٣) التوزيعات التكرارية النسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير إدارة المعرفة من خلال مؤشرات (X1-x16) إذ بلغ المعدل العام لنسبة الاتفاق لمتغير إدارة المعرفة (57.9) مقابل (11.63) اظهروا عدم اتفاقهم، أما بخصوص أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية الخاصة بإدارة المعرفة هو (٨٦,٦٪) من الأفراد المبحوثين يؤكدون 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



فكانت للمتغير (X15) اذ بلغت (٣٠٪) والمتضمنة العمل بصورة فاعلة على نشر المعرفة في المنظمة ويؤكد ذلك قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير البالغين على التوالي (٣,١٣) و (٠,٧٧)
الجدول رقم (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ادارة المعر

قياس الاستجابة												التسلسل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشده		
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.60	3.10	—	—	—	—	13.3	4	63.3	19	23.3	7	X1
0.76	٣.80	—	—	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

ب- وصف متغيرات الإبداع الإداري وتشخيصها:

يوضح الجدول (٤) التوزيعات التكرارية النسبية والاطواس الحسابية 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 ومقترحاتهم وأن يستفيدوا منها في مجال العمل ويؤكد ذلك قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغين على التوالي (٤,٠٣) و (٠,٦١) 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 والبالغين على التوالي (٣,١٠) و (١,١٥)



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

قياس الاستجابة												التسلسل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	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:

- ١- تحققت فرضية البحث الاولى التي تنص على علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة والابداع الاداري، إذ نجد أن نتائج التقدير كانت قد أثبتت وجود علاقة ارتباط طردية (٠,٦٥٧) بين إدارة المعرفة والابداع الاداري في مصنع المحاليل الوريدية في نينوى، وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بإدارة المعرفة زاد الاهتمام بالابداع الاداري والعكس صحيح.
- ٢- تحققت فرضية البحث الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في الابداع الاداري وهذا ما أثبتته اختبار المعنوية (T-test)، فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة ما مقداره (٦,٢٠٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٤٦٧) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ودرجات حرية (١,٢٨).
- ٣- إن القدرة على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة المنظمات على إتباع أساليب جديدة يوصلهم إلى حلول ابتكاريه للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
- ٤- إن قدرة الشركة المبحوثة على تحديد حجم ونوع المعرفة التي تمتلكها تؤثر على قدرة الأفراد العاملين على ابتكار أساليب جديدة في العمل.
- ٥- نشر المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين بين الأقسام المختلفة يؤثر على قدرتهم على ابتكار أساليب جديدة في العمل.

- ٦- 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.
- ٧- 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 المبدعين عند توظيف العاملين الجدد لتأثيرهم الفعال على الأداء.
 - ٥- تحفيز الأفراد على انجاز أعمالهم وبطرق جديدة ومتطورة أكثر إبداعية وأكثر فعالية وتضمن 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**

أولا :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- الجعبري، 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 مقترح 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 التمكين 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 الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة، محمد خيضر، بسكرة.
- ٧- حلاق، ربما علي، 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 وسليمان، ووفاء، ٢٠١٢، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس(ATM)، بورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية 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 الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ١٠- سبتي، سيف الدين، ٢٠١٦، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر 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 الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ١٢- شنيح، فاتح، ٢٠١٢، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال 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 الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ١٣- غاني، زهرة وبن سعيد، غوتية، 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 التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر.
- ١٤- فشيت، حميد، ٢٠١٤ ، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر.
- ١٥- كحلات ، 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 التسيير، جامعة ألكلي محند أولجاج، البويرة.
- ١٧- مدني، الدرديري احمد اسماعيل، ٢٠١٧ ، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
- ثانيا: المصادر باللغة الانكليزية**

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