



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمة

\_\_ دراسة حالة جامعة غرداية \_\_

من إعداد الطالبتين:

• محمدي وردة.

• قرباتي مروة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/09/19

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

01	د/ بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
02	د/ طالب أحمد نورالدين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	أ/ بلعربي محمد	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	أ/ سايح عبدالله	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1440/1441 هـ – 2020/2019 م





جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمة

\_\_ دراسة حالة جامعة غرداية \_\_

من إعداد الطالبتين:

• محمدي وردة.

• قرباتي مروة.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2020/09/19

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

01	د/ بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	رئيسا
02	د/ طالب أحمد نورالدين	أستاذ محاضر (ب)	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	أ/ بلعربي محمد	أستاذ مؤقت	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
04	أ/ سايح عبدالله	أستاذ مساعد (أ)	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 1440/1441 هـ – 2020/2019 م

# الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة  
حفظها الله.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم ييخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي  
علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز أطل الله في عمره.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى اخواني " إبراهيم، الجمعي، نورالدين، أكرم،  
محمد " وأختي الوحيدة و الغالية " أميرة "، وإلى كل الكتاكيت الذي حبهم يجري في فؤادي " أيمن،  
ملاك، آلاء الرحمان وكتكوتي صغير"، وإلى زوجات إخواني وإلى كل عائلة محمدي و سي عبد الله .

إلى رفيقة دربي ووردة ربيعي إلى اختي وصديقتي "قرباتي مروة"

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح و الإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة  
تعلمنا إلى صديقاتي حبيباتي " شنيبي أم كلثوم، بن ذيب زهرة " .

إلى من علموني حروفا من ذهب و كلمات من درر وعبارات من أسمى و أجلى عبارات في العلم إلى من  
صاغوا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تير لنا مسيرة العلم و النجاح أهديهم هذا العمل.

وردة

# الإهداء

أهدي نتيجة دراستي وثمره جهدي المتواصل

إلى من قال فيهما العزيز الحكيم، "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

إلى من حملتني في بطنها تسعة شهور و أرضعتني حتى الفطام و علمتني فصيح الكلام، إلى من سهرت الليالي لأنام وتعبت لأرتاح إلى والدتي العزيزة .

إليك يا من رعيتني في صغري و كنت سندي في كبري إليك يا من منحتني العطف و الحنان و الأمان إلى من تعمل المشاق لأرتقي إلى أعلى المراتب إليك يا أبي حفظك الله ورعاك.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي "عفاف، حنان، أشواق، نور"، وإلى أخي العزيز والغالبي "وليد".

إلى رفيقة دربي ونسيم ربيعي إلى أختي وصديقتي "محمدي وردة "

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوتي، زميلاتي وصديقاتي "رسيوي فطيمة، شيني أم كلثوم"، وإلى زوجة خالي التي ساندتني في مشواري "رسيوي مليكة ".

إلى كل من عائلة قرباتي و رسيوي وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

مروة

# شكر وتقدير

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل و أطراف النهار، هو العلي القهار الأول و الآخر و الظاهر و الباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، و أنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد بن عبد الله" عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم، فعلمنا مالم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد .

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهنا لإنجاز هذا العمل المتواضع .

- والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أول مراحل الدراسة حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتور المشرف "طالب أحمد نور الدين" الذي ساعدنا على إنجاز بحثنا ولم ييخل علينا بنصائحه وإرشاداته .

- ونشكر الأستاذ المساعد المشرف "بلعربي محمد" الذي ساعدنا كثيرا في هذا العمل ولم ييخل علينا بنصائحه و إرشاداته وتوجيهه لنا .

- كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة التي قبلت مناقشة وتقييم هذه المذكرة.

- كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، ونشكر كل موظفين كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير وخاصة موظفين قسم علوم التسيير خاصة الإداري "سويد بوحفص".

- وفي الاخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والثبات و العفاف والغنى و أن يجعلنا هداة مهتدين .



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في جامعة غرداية، بحيث تم إبراز أهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، نشر والتوزيع، تطبيق المعرفة) ومدى تطبيقها لدى كوادر جامعة غرداية، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لديهم.

معتمدين على المنهج الوصفي لوصف مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة والإبداع الإداري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم توزيع 58 استبانة على مختلف كوادر الجامعة، استرجعنا منها 48 واعتبرت 41 منها صالحة للدراسة، وقد تم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS v26).

وصلت الدراسة في النهاية إلى جملة من النتائج أهمها: عدم وجود تأثير نسبي إيجابي ودال إحصائيا لتبني عمليات إدارة المعرفة لدى مستخدمي جامعة غرداية، وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا لمحددات الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية، عدم وجود تأثير إيجابي ودال إحصائيا لتأثير عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما دفع بنا لوضع جملة من الاقتراحات أهمها: ضرورة توعية العاملين وتدريبهم على مفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث، ضرورة المطالبة بعامش أوسع من الوصاية لممارسة عمليات إدارة المعرفة وكذا تشجيع الإبداع الإداري وإشاعة روح التنافس و تشجيع الإبداع بين العاملين .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، إبداع إداري، تشخيص، توليد، مرونة، طلاقة.

**Abstract:**

This study aimed to know the effect of applying knowledge management processes on administrative creativity at the University of Ghardaia, so that the most important processes of knowledge management (diagnosis, generation, storage, dissemination and distribution, application of knowledge) were highlighted and the extent of their application among the cadres of the University of Ghardaia, and their role in achieving administrative creativity to them.

Depending on the descriptive approach to describe the various aspects related to knowledge management and administrative creativity and the case study approach in the applied aspect, 58 questionnaires were distributed to the various staff of the University of Ghardaia, we retrieved 48 of them, 41 of which were considered valid for study, and they were analyzed using (SPSS v26).

Finally, the study reached a number of results, the most important of which are: the absence of a positive and statistically significant effect of the adoption of knowledge management processes among staff of the University of Ghardaia, we have an existence positive and statistically significant effect of the administrative creativity determinants among staff of the University of Ghardaia, the absence of a positive and statistically significant effect of the impact of management processes Knowledge of the dimensions of administrative creativity, the absence of statistically significant differences of personal variables that affect the achievement of administrative creativity among the individuals of the study sample, and this prompted us to develop a set of suggestions, the most important of which are: the necessity of educating workers and training them on concepts related to knowledge management as a modern management concept, the necessity to demand a margin Wider than guardianship to practice knowledge management processes, as well as encouraging administrative creativity, spreading the spirit of competition and encouraging creativity among employees.

**Keywords:** knowledge management, administrative creativity, diagnostic processes, generation, flexibility, fluency.

الفهرس

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	الإهداء .....
II	الشكر والتقدير .....
III	الملخص .....
IV	<b>Abstract</b> .....
VI	فهرس المحتويات .....
VIII	فهرس الجداول .....
X	فهرس الأشكال .....
XI	فهرس الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>	
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: اطار النظري لإدارة المعرفة والإبداع الإداري .....
3	المطلب الأول: عموميات حول إدارة المعرفة.....
15	المطلب الثاني: مفاهيم حول الإبداع الإداري.....
24	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري.....
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.....
26	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
30	المطلب الثاني: الدراسات الوطنية .....
33	المطلب الثالث: . الدراسات الأجنبية.....
36	المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة .....
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة جامعة غرداية</b>	
42	تمهيد .....
43	المبحث الأول: طريقة والادوات .....
43	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة (جامعة غرداية)
49	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
53	المطلب الثالث: أدوات الدراسة

63	المبحث الثاني: نتائج ومناقشتها
63	المطلب الأول: عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الاستبيان
75	المطلب الثاني: اختبار فرضيات
83	المطلب الثالث: التعليق على نتائج الفرضيات
86	الخلاصة
87	الخاتمة
90	قائمة المراجع
96	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	(01)
45	تطور أعداد الطلبة في جامعة غرداية للفترة 2004-2018	(02)
46	تطور الطاقم الإداري في جامعة غرداية	(03)
50	الاستبيانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة	(04)
50	هيكل متغيرات الدراسة	(05)
52	قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	(06)
54	يمثل نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ	(07)
55	معاملات الارتباط بين تشخيص المعرفة و المتوسط	08
55	معاملات الارتباط بين توليد المعرفة و المتوسط	09
56	معاملات الارتباط بين تخزين و المتوسط	10
57	معاملات الارتباط بين نشر و المتوسط	11
57	معاملات الارتباط بين تطبيق و المتوسط	12
58	معاملات الارتباط بين مرونة و المتوسط	13
59	معاملات الارتباط بين الطلاقة و المتوسط	14
60	معاملات الارتباط بين الأصالة و المتوسط	15
60	معاملات الارتباط بين عبارات المشكلات و المتوسط	(16)
61	معاملات الارتباط بين عبارات المخاطرة و المتوسط	(17)
62	يبين مصفوفة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و أبعاد الإبداع الإداري	18
62	يبين نتائج اختبار كولومجروف -سيميرنوف لمعرفة توزيع البيانات	19
63	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	20
64	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	21

65	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	22
66	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	23
67	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	24
68	يبين توزيع أفراد العينة الذين تحصلوا على جائزة الإبداع أو الأداء المتميز من طرف الجامعة غرداية	25
69	يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة	26
72	يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور محددات الإبداع الإداري	27
76	يبين نتائج اختبار T Test لعينة واحدة لإثبات صحة الفرضية الرئيسية	28
77	يبين نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة لأبعاد الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية	29
79	اختبار العينة المستقلة للفروقات الجنسية وعلاقتها بالمتغير التابع	30
80	اختبار التباين الأحادي Anova للفروقات العمرية وعلاقتها بالمتغير التابع	31
81	اختبار التباين الأحادي Anova لفروقات المستوى العلمي وعلاقتها بالمتغير التابع	32
82	اختبار التباين الأحادي Anova لفروقات سنوات الخدمة وعلاقتها بالمتغير التابع	33
83	اختبار التباين الأحادي Anova لفروقات المستوى المهني وعلاقتها بالمتغير التابع	34

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	هيكل الدراسة	(01)
4	هرم المعرفة	(02)
12	عمليات إدارة المعرفة	(03)
21	عناصر الإبداع الإداري	(04)
64	يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05)
65	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	(06)
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	(07)
67	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(08)
68	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	(09)
69	يمثل توزيع أفراد العينة حسب أفراد الذين تحصلو على جائزة الإبداع أو أداء المتميز من طرف الجامعة	(10)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	الاستبيان	(01)
102	مخرجات نظام SPSS	(02)
121	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	(03)

# مقدمة

## أ- توطئة

تميزت العقود الأخيرة و خصوصاً العقدين الأخيرين من القرن الماضي بظهور مفاهيم جديدة في علوم التسيير و الإدارة لعلى من أهمها مفهوم إدارة المعرفة والذي يعنى باكتساب المعرفة و تخزينها و تطبيقها و نشرها و هو أحدث ما وصل إليه الفكر التسييري الحديث خصوصاً و أن العالم بات يعيش في ظل ما يسمى بالاقتصاد الحديث أو الاقتصاد مبني على المعرفة والذي تمثل المعلومة و المعرفة مورده الأساسي .

وبما أن المعرفة يمتاز إنساني بجمهرة لقد وجد اهتمام بعمال المعرفة كما يصطلح عليهم بأدبيات إدارة المعرفة باعتبار أن إنسان هو مصدر الرئيسي للإبداع فإن إدارة المعرفة تهتم به بوصفه حجر زاوية بما يسمى بالرأسمال الفكري الذي يمثل الثروة الرئيسية للمؤسسات .

ولسنا بحاجة إلى توضيح أن سمة الأساسية للمؤسسات الرائدة في أي مجال من المجالات الأعمال هي الإبداع وعلی اعتبار أن الإنسان هو العنصر الأساسي في معادلة الإبداع بكل أبعاده بما فيها الإبداع الإداري فإنه وجب على المنظمات أن تولي اهتمام خاصة بهذا المفهوم الناشئ والذي تلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في إنتاجه و توليده و تنميته .

مما سبق ذكره تبرز معالم الإشكالية بحثنا متمثلة في التساؤل التالي:

## ب. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم ذكره تبرز معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها كما يلي :

هل هناك تأثير ايجابي ودال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في جامعة غرداية؟

وبغرض الإحاطة بجوانب الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من إشكاليات الفرعية :

أولاً : هل هناك مستوى لتبني عمليات إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية؟.

يتفرع عن هذه الإشكالية، مجموع الإشكاليات التالية:

- هل هناك دلالة احصائية لعملية تشخيص إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية ؟

- هل هناك دلالة احصائية لعملية توليد إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية ؟

- هل هناك دلالة احصائية لعملية تخزين إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لعملية نشر وتوزيع إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لعملية تطبيق إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- ثانيا: هل هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لوجود أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية " ، ويتفرع عن هذه الإشكالية، خمس إشكاليات فرعية كالاتي:

- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد المرونة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد الطلاقة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد الأصالة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد حلول المشكلات لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- ثالثا:" هل هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لوجود أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية؟ ويتفرع عن هذه الاشكالية، خمس إشكاليات فرعية كالاتي:

- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد المرونة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد الطلاقة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد الأصالة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد حلول المشكلات لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد المخاطرة لدى كوادر جامعة غرداية ؟
- هل هناك دلالة احصائية لوجود بعد المخاطرة لدى كوادر جامعة غرداية ؟

- رابعا:هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ؟

و يتفرع عنها:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي يؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى المهني تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؟

### ج. فرضيات الدراسة:

بعد وضعنا لمجموعة من الأسئلة التي يتمحور حولها موضوع بحثنا ، ارتتبنا وضع فرضيات الدراسة التالية:

أولا : " هناك تبني لعمليات إدارة المعرفة يؤثر في إبراز أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر بجامعة غرداية".

ثانيا: " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لتبني عمليات إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية".

يتفرع عن هذه الفرضية، مجموع الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لعملية تشخيص إدارة المعرفة لدى كوادر بجامعة غرداية ؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لعملية توليد إدارة المعرفة لدى كوادر بجامعة غرداية ؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لعملية تخزين إدارة المعرفة لدى كوادر بجامعة غرداية ؛

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية لعملية نشر وتوزيع إدارة المعرفة لدى كوادر بجامعة غرداية ؛

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية لعملية تطبيق إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية.

ثالثا: " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لوجود أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية "، ويتفرع عن هذه الفرضية، خمس فرضيات فرعية كالآتي:

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد المرونة لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد الطلاقة لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد الأصالة لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد حلول المشكلات لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد المخاطرة لدى كوادر جامعة غرداية .

رابعا: توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة".

و يتفرع عنها:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي يؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية ؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى المهني يؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية .

ذ. أهمية الدراسة:

يستقي بحثنا أهميته من مجموعة من العوامل أهمها:

- بروز موضوع "إدارة المعرفة" و "الإبداع الإداري" كأحد أهم المواضيع التي يهتم بها المشتغلون بمجال إدارة الأعمال ؛
- حداثة موضوع إدارة المعرفة نسبياً، حيث بدأ الحديث عنه في منتصف تسعينيات القرن الماضي وهو ما دفعنا إلى المزيد من البحث حوله وربطه بموضوع آخر حديث نسبياً وهو الإبداع الإداري .

ر. أهداف الدراسة :

من أهم أهداف الدراسة :

- محاولة وضع إطار مفاهيمي يضم أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والإبداع الإداري ؛
- التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية؛
- التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة غرداية؛
- التعرف على مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية .

ز. مبررات اختيار الموضوع :

من أهم المبررات التي أدت الطالبتين إلى اختيار الموضوع :

مبررات ذاتية :

- ميلنا إلى دراسة هذا نوع من المواضيع؛
- اهتمامنا بمواضيع الحديثة في مجال إدارة أعمال .

مبررات موضوعية :

-دخول موضوع ضمن تخصص إدارة أعمال ؛

-محاولة تقديم دراسة عملية لأثر عمليات إدارة معرفة على إبداع إداري في جامعة غرداية على وجه خصوص.  
س. حدود الدراسة :

1- الحدود المكانية : جامعة غرداية.

2- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال عامي 2019-2020.

3- الحدود البشرية : الكوادر الإدارية في جامعة غرداية .

4- الحدود الموضوعية :

تناولت الدراسة مفهومين أساسيين هما: إدارة المعرفة و الإبداع الإداري وعلى اعتبار اختلاف المنظرين على أبعاد هذين المفهومين فإننا اعتمدنا في دراستنا على ما يلي:

عمليات إدارة المعرفة (تشخيص ،توليد ،تخزين ،نشر وتوزيع ،تطبيق المعرفة )  
أبعاد الإبداع الإداري (المرونة الفكرية ،الطلاقة ،الأصالة ،حساسية للمشكلات ،روح المخاطرة ).

ش. منهج الدراسة :

لغرض استكمال البحث بجانبه النظري والتطبيقي اعتمدنا على المنهجين الآتين:

أولاً: المنهج الوصفي :في الجانب النظري من المذكرة و ذلك من خلال اطلاع على مجموعة من الكتب والبحوث العلمية والأنترنت- ومحاولة تحليل متغيرات الدراسة .

ثانياً :منهج دراسة الحالة :في الجانب التطبيقي من مذكرة ومن خلاله حاولنا إسقاط المفاهيم التي تناولناها في الجانب النظري على واقع الحالي في جامعة غرداية .

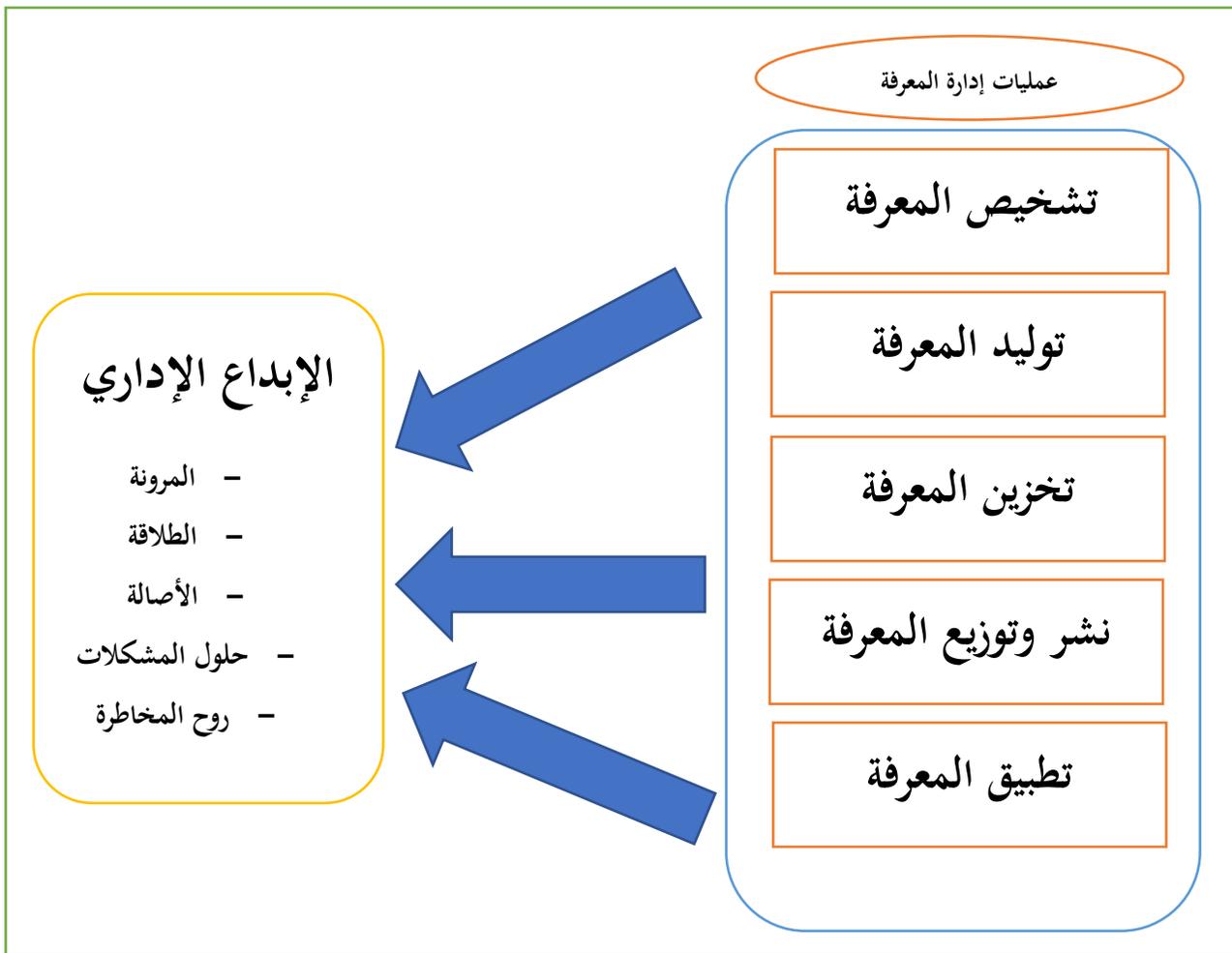
ص. مرجعية الدراسة:

تشكلت مرجعية هذه الدراسة في الاعتماد على المصادر المتاحة و المعلومات والوثائق وتمثلت جلها في الكتب العربية و الأجنبية ، بالإضافة إلى البحوث العلمية المنجزة في الجزائر والخارج، بالإضافة إلى هذا فقد اعتمدنا على ما تتيحه الشبكة العنكبوتية(الانترنت)وكذا بعض المجلات العلمية و التي زدتنا بأفكار ساعدتنا في إنجاز بحثنا على ما هو عليه.

ض. صعوبات الدراسة :

- صعوبة استرجاع الاستبيانات بسبب جائحة الكورونا وأزمة الحجر الصحي؛
- كان من المقرر إجراء مقابلة مع بعض إطارات إدارة الجامعة وبسبب الظروف الاستثنائية التي مر بها إعدادنا للدراسة تم إلغاء ذلك .

ط. هيكل الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبتين

# الفصل الأول

إدارة المعرفة و الإبداع

الأدبيات \_ الإداري

\_ النظرية و التطبيقية

### تمهيد :

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم نسبيا التي توصل إليها الفكر الإداري والتي تساعد منظمات على تحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال عمليات تتمثل أهمها في (تشخيص، توليد، تخزين ، تطبيق ، نشر وتوزيع).

لقد ظهرت أول مرة في منتصف تسعينات القرن الماضي في أمريكا الشمالية لتنتشر في باقي أنحاء العالم مع مطالع القرن الحالي كأحد أنجع الاساليب الإدارية.

ويرتبط هذا الأسلوب بعدة اليات لعلى من أهمها الإبداع الإداري والذي تتميز به المؤسسات الناجحة عن غيرها من المؤسسات في مجال الأعمال. حيث أنه يفتح المجال امام المؤسسة لتحرر من القيود التقليدية ويفتح أمامها افاق واسعة من الاجتهاد وإيجاد حلول مبتكرة غير تقليدية مما يواجه مؤسسة في تسيير عملها ومن هنا جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على الخلفية النظرية لهذين المفهومين ومراجعة بعض دراسات السابقة التي تناولت هذين مفهومين وذلك من خلال مبحثين .

**المبحث الأول : الاطار النظري لإدارة المعرفة والإبداع الإداري؛**

**المبحث الثاني : الدراسات سابقة لإدارة معرفة والإبداع الإداري.**

## المبحث الأول : مدخل نظري لإدارة المعرفة والإبداع الإداري

أشارت البحوث والدراسات إلى بعض المفاهيم متعلقة بإدارة المعرفة وكذا الإبداع الإداري ومن هنا جاء هذا المبحث ليضع الإطار المفاهيمي لهذين المفهومين وذلك من خلال ثلاث مطالب .

### المطلب الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

لا بأس الى تعرض لبعض المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة بالاعتماد على عدة مراجع

### الفرع الأول: تعريف البيانات و المعلومات والمعرفة

#### أولاً: تعريف البيانات DATA

قدمت عدة تعاريف لمصطلح البيانات وعلنا نذكر منها :

عرفها كل من prusak ، davenport على أنها "حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث ، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام ، أو رموز، أو رسائل".<sup>1</sup>

#### ثانياً: تعريف المعلومات information

يعرفها أحمد علي أنها "نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليقات".<sup>2</sup>

#### ثالثاً : تعريف المعرفة

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة، لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي :

1. المعرفة هي معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الاستيعاب من قبل الأفراد المهنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة. ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنها ينبغي ان تستخدم بشكل مفيد .<sup>3</sup>

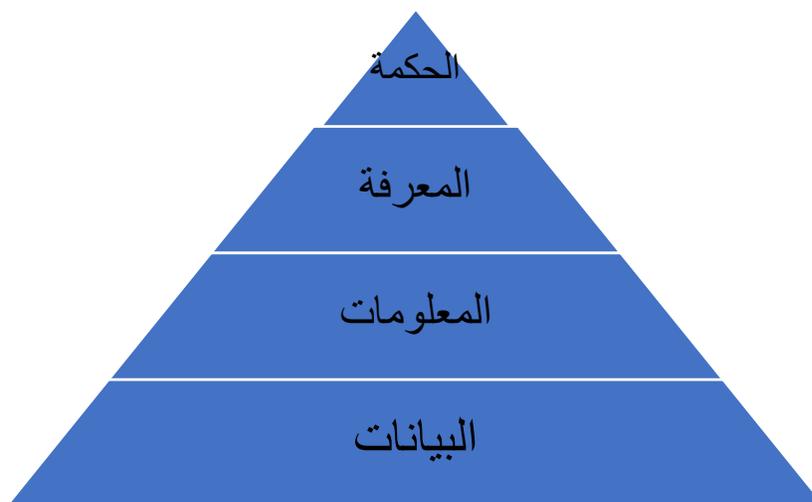
<sup>1</sup> عبد رحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان -الأردن، 2003، ص41.

<sup>2</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة الآداب، مجلد 28، العدد الأول، جامعة دمشق، 2012، ص479.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان -الأردن، 2014، ص36.

2. المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعلم ، و المعرفة ترتبط بحالة ، أو واقع ، أو جانب ، أو مشكلة معينة ، واستنادا إلى البيانات ، والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها ، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات و المعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم 2 : هرم المعرفة



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

الفرع الثاني : أهمية وخصائص المعرفة

أ- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعلومات و الاتصالات ، وبالتالي استخدام نتائج وافرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات الاقتصاد، وتطور نشاطاته، و تتمثل أهميتها في مايلي<sup>2</sup> :

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الأعمال؛
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية؛

<sup>1</sup> فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث ، ط1، عمان-الاردن،2006، ص8.

<sup>2</sup> أحمد حطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث ، ط1، عمان-الاردن،2009، ص9.

- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار؛
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وانتاجا، واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات، والبرمجيات، والبحوث.... الخ؛
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم.

#### ب- خصائص المعرفة:

تتماز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من البيانات و المعلومات ومنها<sup>1</sup>:

- غير مادية أي غير ملموسة؛
- تتعرض للتغيير المستمر اي انها غير ثابتة، وتتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها؛
- المعرفة هي نتاج العلم، التعلم و الخبرة؛
- المعرفة تراكمية وغبر قابلة للنضوب، اي أنها تتجدد، تزداد وتتراكم؛
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛
- المعرفة قدرة ادراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار؛
- المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الادراك و التعلم.

#### الفرع الثالث : نشأة وتعريف إدارة المعرفة

نتعرض في هذا المطلب إلى نشأة إدارة المعرفة و أهم تعريفاتها.

<sup>1</sup> صبرينة بيوض، فاطمة الزهراء حمان، دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق -تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة تبسة، 2016، ص4.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

✓ ظهر مصطلح إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الثمانينات وذلك عن طريق جرائد مختصة في التسيير والادارة مثل مجلة *Harvad Busines Review*، وبعدها أصبحت تتداول في كل أنواع الصحف والمجلات وذلك في التسعينات وبالتالي موضوع إدارة المعرفة هو موضوع مبتكر ولم يأتي صدفة بل من خلال الاهتمام الدائم من أجل تنظيم المعارف وتبويبها من أجل الاستفادة منها، وهو ما جعله يلقي نسبة عالية من الاهتمام، في نهاية القرن 19، قامت المؤسسة العلمية للعمل عن طريق تايلور باستخدام المعرفة في المؤسسة من أجل الرفع من الانتاجية، وذلك عندما قام بتقسيم العملية الانتاجية إلى مهام بسيطة وقام بقياس زمن كل نشاط، فاستطاع أن يشكل بما يعرف بالطريقة الواحدة والأمثل لإنجاز العمل وأصبح العامل عبارة عن منفذ فقط .<sup>1</sup>

يعد الحرب العالمية الثانية وارتفاع نسبة الانتاج المعيب والأخطاء في المنتجات ظهرت بما يعرف إدارة الجودة في نوعها الأول، مما استدعى من المؤسسات القيام بممارسات جديدة خاصة نقل المعرفة من أجل التنسيق في العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة وظهر بعدها بما يعرف بالجودة الشاملة والإدارة بالجودة الشاملة.<sup>2</sup>

✓ ويمكن لإشارة إلا أن ظهور مفهوم إدارة المعرفة تزامن مع عدة مفاهيم واجتهادات إدارية لعل أهمها :3  
-إدارة الجودة الشاملة: والذي تعتبر فلسفة إدارية تشمل جميع أركان وأقسام المؤسسة ويتكامل هذا المفهوم مع إدارة المعرفة.

-إدارة المعلومات: الفرع الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات ولها دور هام في دعم وتفعيل نظام إدارة المعرفة.  
-رأس المال الفكري: هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها ويشير مفهومه إلى حيابة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد مع المؤسسة علاوة على الاستفادة من الأنظمة والتكنولوجيا داخل إطار المؤسسة لتحقيق استراتيجيتها كذلك هو معلومات وأسلوب عمل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى، وتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية .

<sup>1</sup> مريم شعباني، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري ، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك ، مديرية الصيانة ،مذكرة مقدمة شهادة ماستر ،ادارة اعمال ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ،2016،ص26.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص26.

<sup>3</sup> وهيبه نباتي شرقي ،يوسف نورة ،إدارة المعرفة أثرها على الإبداع في المصارف التجارية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ،علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قلمة ،2012،ص51.

وهناك مجموعة من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها ومنها 1:

- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة؛
- قدرة التقنيات الحديثة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها؛
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة ازدياد الابتكارات و الاكتشافات؛
- معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد البيانات والمعلومات لابد من إدارتها بفعالية.

### ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين والهيئات الدولية تعاريف عديدة لمفهوم إدارة المعرفة، لعل من أبرزها:

1. " أن إدارة المعرفة هي "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".<sup>2</sup>
2. " أن إدارة المعرفة هي "عملية تعنى باكتشاف وتكوين وتخزين واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية".<sup>3</sup>
3. "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز".<sup>4</sup>
4. "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص52.

<sup>2</sup> محمد عواد احمد زيادات ، اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان-الاردن، 2014، ص55.

<sup>3</sup> مدحت محمد ابو النصر، إدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، مجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص97.

<sup>4</sup> عبد الستار علي واخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان -الاردن، 2005، ص27.

استخدمها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وانجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".<sup>1</sup>

5. أن إدارة المعرفة تأخذ المعلومات والمعرفة والأشخاص كمدخلات أساسية والمعرفة التطبيقية ورأس المال الفكري كمنخرجات مرغوبة.<sup>2</sup>

وبالنظر للتعريفات سابقة الذكر يمكن القول بأن إدارة المعرفة تتمثل في " بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية الفعالة التي تعمل المنظمة على اكتشافها و تخزينها وتوزيعها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة".

الفرع الرابع: أهداف وأهمية ادارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>3</sup>

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة احساسها بالتغيير وتوقعه في الوقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهه؛
  - تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛
  - ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي .
- بالإضافة الى هذه هناك من يري أن :<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة واثرها على تمييز الاداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2011، ص29.

<sup>2</sup>. RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. Aghababaei R, **Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University**, Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management, 2011, Vol. 06, p 19.

<sup>3</sup>. صباح ترغيني، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين، دراسة تطبيقية، مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة بسكرة، 2011، ص18.

<sup>4</sup>. عيسى محمد مصيدي الفقيه، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، مجلد، العدد 1، يناير 2017، ص97.

- تحفيز المؤسسات على تشجيع مقدرات، الابتكار والإبداع لدى مواردها البشرية؛
- بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات والمؤسسات من خلال تبني مزيد من الإبداعات، المتمثلة في طرح أفكار وخدمات جديدة؛
- تحسين العمليات، وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها ، بأفضل طريقة ممكنة ، واتخاذ القرارات المناسبة.

### ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة في ما يلي <sup>1</sup>:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية و التنظيمية للإدارة المعرفة؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف والتنوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة ونشره بين رجال الاعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ ادارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال ادارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات ادارة المعرفة .

بالإضافة إلى هذه هناك من يرى أن <sup>2</sup>:

- تحويل المعرفة إلى وسيلة صالحة للاستخدام من خلال مشاركة المعرفة؛
- تعزيز بيئة المعرفة من خلال دعم الميزة التنافسية وتحسين الأداء المنظمة؛
- توفير إطار عمل للتحسين المستمر وتطوير ميادين المعرفة؛

<sup>1</sup>. خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة تحديات وتقنيات و حلول، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط2010، ص1، ص45.

<sup>2</sup>. أميرة شكرولي البياتي و غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال ، دار الوارق للنشر والتوزيع ، ط1، عمان-الأردن، 2010، ص187.

- حين تطبق المعرفة سيبتيسر العمل الجماعي .

الفرع الخامس: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

أ- **تشخيص المعرفة:** حيث تستخدم في عمليات التشخيص اليات لاكتشاف واليات البحث ، هذه الاليات بأولها وهي تمثيل المعرفة في هيئة قواعد حيث تستخدم في تمثيل الخبرات العملية ،وثانيا تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الاحداث بطريقة هندسية، وثالثا تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمي والتي تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد .<sup>1</sup>

ب- **توليد المعرفة:** تمثل هذه العملية بتقديم أفراد المنظمة لأفكارهم وإبداعاتهم، وتستند هذه العملية على استثمار عقول العاملين، وتوليد معرفة جديد من خلال وحدات إدارية متخصصة كالبحث و التطوير وغيرها. ويعتمد ذلك على درجة تمثيل المعرفة و امتصاصها في المنظمة. هذا وتشير عملية توليد المعرفة إلى توليد المعرفة و التي يمكن تحقيقها من خلال تفعيل فرق العمل في المنظمة ،ومجموعات العمل الدائمة .<sup>2</sup>

ج- **تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:<sup>3</sup>

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له و أية معلومات جديدة في مكان معين ،سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي ،بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها ؛
- قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات و تخزينها بدقة و بطريقة يسهل استخدامها من الجميع ،دون الاهتمام بتحليل و تنقية المعرفة أو بنشرها و تداولها بطريقة فعالة ؛

<sup>1</sup> .براءة حامد عبد اللطيف سرور ،إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية ،مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية المورد البشرية ، كلية فلسطين التقنية للبنات ، جامعة القدس ،2017،ص17.

<sup>2</sup> .أحمد عدنان الطيط، سارى إبراهيم العايد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري الشركات الاتصالية السعودية، مجلة العربية للإدارة، مجلد 37، العدد1، مارس2017،ص25.

<sup>3</sup> . بالقيود صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص12.

- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة ،وتقوم هذه الجهة بتحليل و تنقية هذه المعرفة ،ثم تقوم بتخزينها على أفضل و أدق صورة ،و بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر و سهولة ؛
- جمع المعرفة بطريقة منظمة و إيجابية ، ويتم تحليلها و تنقيتها ،ثم يتم ترتيبها و تنسيقها و تجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة ،ويراعي أن يتم تداولها بسهولة و نشرها و استخراجها بدقة و يسر من قبل أفراد المنظمة.

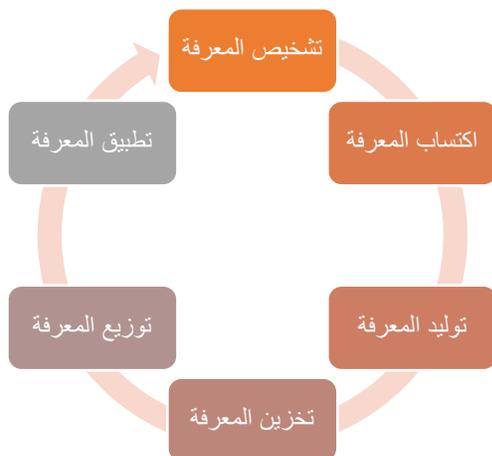
**د-توزيع المعرفة :** تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها اليه. أن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء هو أشبه بتبادل البحار مياهاها بين بعضها البعض ،فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسه ما قد يجعلها تتكتمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهاها الراكدة تستخدم المنظمة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والتحوال الشخصي ،والبعض الاخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات المصورة وغيرها ومن أجل تفعيل العملية تعمل المنظمة على السماح للأفراد المستخدمين بالانتقال عبر الاقسام وتشجيع التجمعات وكذا تكثيف استعمال التكنولوجيا المهم ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الملائم وفي الوقت الملائم.<sup>1</sup>

**ر-تطبيق إدارة المعرفة :** أن اخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقترض استخدام المعرفة وتطبيقها ،وليست المنظمات التي تمتلك افضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك تستخدم وتطبق المعرفة على احسن وجه. و لتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الانشطة عبر اجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة" فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها ،وأن أيا من العمليات السابقة ( توليد، خزن ،توزيع) لن تؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي ،مالم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف الى تحقيق الاهداف و الأغراض الواسعة، التي تحقق لها نمو والتكثيف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية ، دراسة ميدانية في مكتبات جامعة باتنة، شهادة ماجستير لعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قسنطينة، 2009، ص66.

<sup>2</sup>. محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، جامعة ورقلة، 2014، ص142.

الشكل رقم 3: عمليات إدارة المعرفة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

درج الباحثون على وضع ثلاث متطلبات أساسية لإدارة المعرفة هي :1

أ- **متطلب التكنولوجيا** : ومن أمثلة هذا محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك تكنولوجيا المعرفة .

ب- **المتطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة**: حيث أن هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا المتطلب بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل تحقيق قيمة اقتصادية مجدية.

ج- **المتطلب الاجتماعي للمعرفة**: إن هذا المتطلب يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

<sup>1</sup> .إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، عمادة دراسات العليا كلية التجارة ، جامعة الاسلامية، غزة، 2010، ص42.

## الفرع السادس: مجالات وتحديات إدارة المعرفة

### أولاً: مجالات إدارة المعرفة

للمعرفة مجالات كثيرة، نذكر منها:<sup>1</sup>

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد و حمايتها؛
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة.

ويشير النعمي إلى أن رودى رجلز- وهو أحد المفكرين الاوائل في مجال إدارة المعرفة - قال أن مجالات استخدام إدارة المعرفة، يؤدي إلى:<sup>2</sup>

- ادخال معرفة قيمة إلى المنظمة من مصادر خارجية مختلفة؛
- استخدام المعرفة التي تم ادخالها في عمليات اتخاذ القرارات؛
- توظيف المعرفة في العمليات التنظيمية و المنتجات و الخدمات؛
- وضع وخزن المعرفة في شكل وثائق وملفات او كقاعدة بيانات أو على شكل برمجيات تقنية؛
- الاستفادة من الثقافة السائدة والبواعث لدى الافراد لخدمة المعرفة.

### ثانياً: تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج إدارة المعرفة، وقد أشار (Mcdermott) إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نعيم ابراهيمي ظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان-الاردن، 2009، ص96.

<sup>2</sup> مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، العلوم

الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص10.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد الحياوي، ادارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005، صص 112-113.

أ-التحدي التقني :

المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.

ب-التحدي الاجتماعي:

المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.

ج-تحدي الإدارة:

المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

د-التحدي الشخصي :

المتمثل في الانفتاح على أفكار آخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

وهناك من يرى أن تحديات إدارة المعرفة تتمثل في:<sup>1</sup>

أ - تحدي الثقافة التنظيمية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى، القيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. والجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية تتضمن ثلاثة عناصر:

القيم: وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة انه الأفضل، وأن من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة، تعرب عن طموح المنظمة، والقيم هي أحكام يكتسبها الفرد وتحدد محالات تفكير وسلوكه، وقد تكون ايجابية كقيمة احترام الوقت، وقد تكون سلبية اذا كانت عكس ذلك.

<sup>1</sup>. عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة البويرة، 2013، ص 45.

المعايير: وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد إنجاز أعمالهم، وبعبارة أخرى هي الانماط المتوقعة للسلوك، والاطار الذي يرجع اليه الفرد من أجل أن يكون مرشدا له ملل ينبغي أن يكون عليه سلوكه، وتصرفه في المواقف المختلفة.

الممارسات: ويقصد بها ما يتم اتباعه فعال من اجراءات رسمية او غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة، مثل خطوات عملية تنفيذ المشروعات، والاجتماعات، واللقاءات غير الرسمية، ولكل شكل من الأشكال الممارسات التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به.

### ب- التحديات التنظيمية:

#### وتتمثل في <sup>1</sup>:

● الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرا معاونا لإدارة المعرفة بينها، انه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

● القيادة: تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقُدوة التي يجتدي بها الآخرون. وكما أن هناك أسلوب للتعلم من خلال العمل، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضا. فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل.

ج- التحدي التكنولوجي: يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة، ستكون الأحسن قدرة على البقاء ولاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في سوق الخدمات والسلع. و تستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول الإبداع الإداري

بعد تطرقنا إلى أهم مفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة في مطلب ثاني سنتقل إلى تناول مفاهيم مرتبطة بالإبداع الإداري بشيء من إسهاب .

<sup>1</sup>.نفس المرجع السابق، ص 46.

## الفرع الاول : مفهوم و أهمية الإبداع الإداري

### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للإبداع الإداري، لذلك سنحاول إعطاء بعض التعاريف الأكاديمية لهذا المصطلح، وقبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري ترى الطالبتان أن تقدم تعاريف للإبداع أولاً.

#### أ- تعريف الإبداع :

- " إيجاد وتقدير وتنفيذ الأفكار و العمليات والمنتجات و الخدمات الجديد"<sup>1</sup>.
- "عملية إنشاء أفكار جديدة ووضعها في الممارسة"<sup>2</sup>.
- "القدرة على إنشاء وخلق مفاهيم جديدة أو تنفيذها في شكل جديد عبر المهارات العقلية"<sup>3</sup>
- "تطبيق القدرات العقلية في اقتراح العناصر القديمة لإنشاء فكرة أو حل مُستهدف"<sup>4</sup>.
- "تطبيق التفكير الإبداعي أو القدرات العقلية لخلق مفهوم جديد"<sup>5</sup>.

#### ب- تعريف الإبداع الإداري

قدمت عدة تعاريف لمفهوم الإبداع الإداري أو ما يطلق عليه أحياناً الإبداع التنظيمي، ارتأت الطالبتان لسرد مجموعة من التعاريف المتنوعة للمفهوم التالي:

- "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية و الاستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع و مفيد للمنظمة و أعضائها و عملائها"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>. محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، 2018، ص389.

<sup>2</sup>. الصديق محمد الباشا واخرون، اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الطيران العاملة بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد24، عدد2018، 105، ص175.

<sup>3</sup>. Rezapasanad S. Fallah H. Nanaji S I, The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province), international journal of humanities and cultural studies,2016 ,Vol. 3June, p. 1137.

<sup>4</sup>. Sohail, M & Mohammed A, « Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore », University of the Punjab, Bulletin of Education and Research 2018, Vol. 40, No. 2 p92.

<sup>5</sup>. Rezaei Z. Rezaei A. Late , SURVEY THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE CREATIVITY AND INNOVATION TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences,2015 , Vol.5 (S1), p. 1832.

<sup>6</sup>. علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل، الطريق الى الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية بدول العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط2018، 1، ص25.

- "عملية مركبة تتضمن تفكير من غير جامد يؤدي إلى التطوير والقدرة على التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار حلول للتطوير الأداء".<sup>1</sup>
  - "الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فعالية في إنجاز أهداف المؤسسات المختلفة و تكون أكثر فعالية في خدمة للمجتمع".<sup>2</sup>
  - "قدرة الموظف على إنتاج اسلوب عمل جديد او فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة والفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات".<sup>3</sup>
- بعد سرد هذه المجموعة المتنوعة من التعاريف لمفهوم الإبداع الإداري، ترى الطالبتان أنه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه: "قدرة المنظمة على التميز في اكتشاف أفكار أو نظريات أو أساليب عمل جديدة و متطورة وتكون أكثر كفاءة و فعالية في تحقيق أهدافها".

#### ثانياً: أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحين التنسيق و الرقابة الداخلية و الهيكل التنظيمي؛
- تحسين خدمة التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة و الفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛

<sup>1</sup> حسين سليم سالم الشاعر، الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين،

مذكرة مقدمة لنيل رسالة الماجستير في اصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2016، ص16.

<sup>2</sup> علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل، نفس المرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>3</sup> منار منصور أحمد، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين، مجلة كلية التربية، العدد 176، 2016، ص327.

<sup>4</sup> توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل

رسالة ماجستير، كلية التجارة، عمادة كلية الدراسات العليا، 2009، ص15.

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

### الفرع الثاني: خصائص الإبداع الاداري و أنواعه

#### أولاً: خصائص الابداع الاداري

كفي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لابد أن تتجلى جملة من الخصائص و الميزات التي تدفع بالمؤسسة نحو التميز و أهمها :<sup>1</sup>

- أن الإبداع يتطلب مقدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات، و الطاقة ،والأصالة ،و المرونة ، و مواصلة الاتجاه نحو الهدف؛

- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد؛

- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة؛

- أن جهد الإبداع و ما ينتج عنه لابد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى العامل أو المنظمة أو المجتمع؛

- أن الإبداع ليس ظاهرة، وإنما يمكن ممارسته على مستوى العامل و المنظمة و المجتمع؛

- يولد الإنسان و بداخله مقدرة إبداعية ،لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاث أشياء، وهي توجهاته ،وسلوكة ،والعمليات الخاصة بتفكيره؛

- أن الإبداع سلوك لا يقتصر على فئة معينة ،وإنما هو طاقة كامنة بها الجميع العاملين بدرجات متفاوتة تبعا للعوامل

الوراثية ،والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها العامل فتعمل على صقل مقدراته الإبداعية و تنميتها؛

- يمكن إدارة الإبداع و تنمية وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع .

<sup>1</sup> ميلودة جعدي ، اثر ثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غارداية، 2017، ص28-29.

### ثانيا: أنواع الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري تتكامل في بينها وهي ضرورية في المنظمات 1:

#### أ- الإبداع الإداري على مستوى الفرد :

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ،وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة ،وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول و يحدد خصائص الفرد المبدع بالاتي :

المعرفة : بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق.

الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ،ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

الشخصية: الرغبة في المخاطرة و الاستقلالية و المثابرة و الدافعية و الانفتاح على الآراء الجديدة و الإحساس الكبير بروح الفكاهة.

التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه .

#### ب- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة :

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة ،... الخ) ،واعتمادا على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداعا لجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ،وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم و تبادل الرأي والخبرة و مساعدة بعضهم البعض و غيرها .ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة .

<sup>1</sup> . محمد الأمين بوحادة ، اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة غارداية،2017،ص12-13.

ت- الإبداع الإداري على مستوى المنظمة :

لا بد من التأكد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة ،على اختلاف أنواعها ، لم يعد مسألة ، وإنما بات أمراً ضروريا وملحاً ، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار ،وعليها أن تجعل الأبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية.<sup>1</sup>

الفرع الثالث : عناصر ومبادئ الإبداع الإداري

أولاً: عناصر الإبداع الإداري

هناك العديد من محتويات عملية الإبداع الإداري، نذكر أهم هذه العناصر:<sup>2</sup>

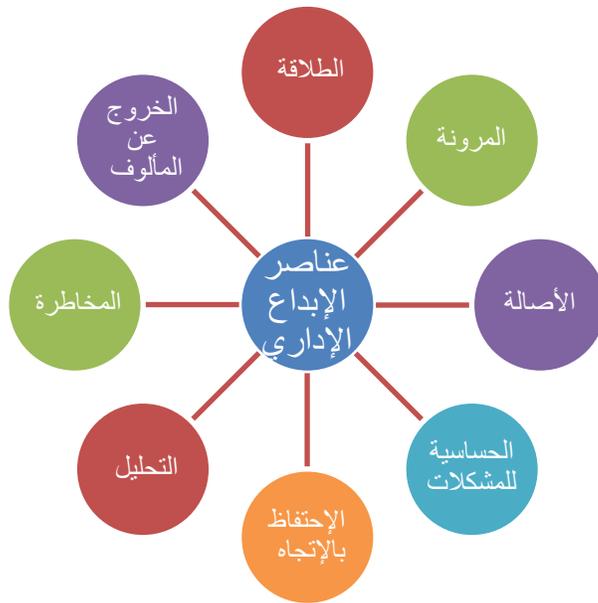
- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من افكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة ؛
- المرونة : يقصد بها القدرة على التغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف ؛
- الأصالة : تعني ان الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لذا تكون افكار جديدة ؛
- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف مشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويجس بمشكلات احساساً مرهفاً ؛
- الاحتفاظ بالاتجاه : يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترة طويلة في مجال اهتمامه ،ويتميز بالمتابعة و النفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية و معاينتها بالإضافة إلى احتفاظ الفرد المبتكر بطاقته البدنية و النفسية لتساعده على الاستمرار بعمله؛

<sup>1</sup> على عبد الرحمن محمد مرعي، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية، مجلة كلية التربية ، العدد 15، 2014، ص405.

<sup>2</sup> عمر محمد ديواني، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري ،سنة الخامسة ،موارد بشرية ، معهد العالي لإدارة أعمال ،سوريا ،2016،ص43.

- التحليل: نقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن اختيار أو تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، وهي تعني أيضا القدرة على التوصل إلى عناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر ؛
- المخاطرة: يقوم الشخص المبدع بأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار و الأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها ؛
- الخروج عن المألوف: وهو التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة و التعامل مع الأنظمة و القوانين النزوع للتحريب يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور و القضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاد مسلم بها بل عادة يميل للشك وانتقادها واعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد.<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 4: عناصر الإبداع الإداري



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق، ص 43.

### ثانيا: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مديري الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون مؤسساتنا نامية، ووسائلنا مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:<sup>1</sup>

- افساح المجال لأية فكرة لي أن تولد و تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح...وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها؛

- احترام الأفراد و شجعهم وتميهم بإتاحة الفرص له للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛

- التحلي عن الروتين...اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية؛

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.. ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، و المسؤولية إلى طموح؛

- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات...وهذا لا يحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف .

بالإضافة إلى ما سبق، هناك من يرى مبادئ أخرى للإبداع هي:<sup>2</sup>

- الابداع الهادف والمنظم يبدأ بتحليل الفرص وهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال إلى آخر، ومن الوقت إلى آخر إلا أنه يجب دراسة و تحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم ؛

<sup>1</sup> . سعيدة بوسعدة ، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال ، مجلة الاقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد19، مجلد 14، 2018، ص ص 288-289.

<sup>2</sup> . منير حسن احمد شاقورة ، إدارة التغيير وعلاقتها الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية ، عمادة الدراسات العليا ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، 2012، ص ص 51 52.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكل وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم و الاستماع إليهم فالإبداع له جانبين جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يحددون طريقة تحليلية بما يجب أن يكون عليها الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم تلبية حاجياتهم.

#### الفرع الرابع : مراحل والعوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الاداري

أولا: مراحل الإبداع الإداري .

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين لكن اخترت التقسيم الأكثر شيوعا المقسم إلى أربعة مراحل و هي كالتالي:<sup>1</sup>

- مرحلة الإعداد (التحضير) : ويحصل فيها الفرد على المعرفة و المهارات و مكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه و الإحساس بها؛

• مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي المرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة؛

- مرحلة الاشراق : وهي الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق وفي هذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما في مكان ما وربما تلعب الظروف المكانية و الزمنية و البيئية المحيطة دورا في تحريك هذه الحالة أو وصفها الكثيرون بلحظة الإلهام ؛

- مرحلة التحقق: وهي مرحلة على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية في معالجة المشاكل و حيازة المتبع الإبداعي على الرضا الاجتماعي .

#### • ثانيا: العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري

يستخلص بيتر دراكر ( Peter Druker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:<sup>2</sup>

- التحدي :حيث يوضع الشخص المناسب لكي يمارس الخبرة و مهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية و الطاقة الابتكارية.

<sup>1</sup> محمد فلاح وعامر بشير، اثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي ،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،جامعة دحلب بليدة ،2011،ص180.

<sup>2</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي،

مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ،2008،ص35-36.

- الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم اليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق اليهم. للأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر و يمنحون الحرية اسما دون تطبيق.
- -المصادر والموارد :حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

### بالإضافة الى هذا هناك من يرى:<sup>1</sup>

- سمات و صفات مجموعة العمل :على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع و الاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة و تفكير إبداعي .
- التشجيع التوجيهي و الإشرافي :وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع فالأفراد بحاجة الى الشعور بأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.
- الدعم المنظمي : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلاقيها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أنّ المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأنّ الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة

<sup>1</sup>. علاء حاكم الناصر وزينة حمودي حسين ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد 2018،56،ص156.

في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة مواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري<sup>1</sup>.

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أنّ المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواءً كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أنّ المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتاي تسهّل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر أنّ إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، و تدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملوّسة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروّج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي حسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أنّ المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ندى صارم، إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة سورية، 2019، ص45.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص45.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

بغرض الوقوف على أهم نتائج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات بحثنا وحتى تتمكن من الوصول إلى نتائج أكثر عمقا من خلال الاستفادة من هذه النتائج أطلعنا على مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا وأوردناها في أربعة مطالب:

المطلب الأول: الدراسات العربية؛

المطلب الثاني: الدراسات المحلية؛

المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية؛

المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

**1- دراسة (الصدیق محمد الباشا و آخرون)، بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في شركات الطيران العاملة بالسودان.<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي في السودان، حيث افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة -تشخيص، اكتساب، تخزين، توزيع و تطبيق - و الإبداع التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تكوين النموذج و برنامج SPSS في التحليل الإحصائي. بنى النموذج على أدبيات الدراسة، واستخدمت العينة القصدية للدراسة، صممت استبانة لجمع البيانات، وزعت 215 منها، استردت منها 174 صالحة لتحليل بنسبة استجابة 80.9% للتأكد من الاعتمادية استخدم اختبار ألفا كرونباخ وأسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.

<sup>1</sup>الصدیق محمد باشا وآخرون، " أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في شركات الطيران العاملة بالسودان"، مجلة العلوم الاقتصادية و

الإدارية، العدد 105، المجلد 2018، 24، ص ص 170-194

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة –التشخيص ،اكتساب ،تخزين ،توزيع – والابداع التنظيمي ؛
  - غير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الإبداع التنظيمي ؛
- وتوصي الدراسة بما يلي :

- إنشاء إدارة معرفة في كل شركة و تدريب العاملين في مجال إدارة المعرفة ؛
  - ينبغي على الشركة محل الدراسة أن تعمل على تحفيز العاملين حتى تستطيع من تطوير قاعدة للإبداع بالشركة.
- 2- دراسة (براءة حامد عبداللطيف سرور) بعنوان: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية –محافظة رام الله والبيرة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري لدى العاملين –المؤسسات الحكومية في محافظة رام الله و البيرة، وقد خصت الدراسة عينة عشوائية طبقية مكونة من (293) مبحوث من الموظفين الإداريين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله و البيرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أولا :في مجال إدارة المعرفة قد أظهرت النتائج ما يلي :

- إن استخدام تشخيص المعرفة في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن توليد المعرفة(تحديد مصادر المعرفة ) في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن واقع تخزين المعرفة (حفظ المعرفة و توريدها للاحقين) المعرفة في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن واقع توزيع المعرفة في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن واقع تطبيق المعرفة في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛

<sup>1</sup> براءة حامد عبداللطيف سرور، " إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية –محافظة رام الله والبيرة"، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير في بناء المؤسسات و تنمية الموارد البشرية –معهد التنمية المستدامة ،جامعة القدس ،2017

- وبشكل عام تبين أن واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة .

ثانيا: في مجال إدارة الإبداع فقد أظهرت النتائج ما يلي <sup>1</sup>:

- أن واقع الأصالة في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن واقع الطلاقة الفكرية و المرونة الذهنية في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- أن واقع الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه في المؤسسات الحكومية – محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن واقع البناء التنظيمي في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة ؛
- أن واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية – محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة؛
- إن واقع أنظمة و إجراءات العمل في المؤسسات الحكومية –محافظة رام الله و البيرة يتم بدرجة متوسطة ؛
- وبشكل عام تبين أن واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

ثالثا: تبين أنه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري ، وهذه العلاقة تظهر مدى أهمية إدارة المعرفة في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين .

وتوصي الدراسة بما يلي :

- توسيع الخبرات لدى العاملين والمصادر التي تساعد على تشخيص وتوفير المعرفة؛
- الاهتمام بتوفير المكتبات في الدوائر الحكومية حتى يتسنى توسيع مصادر المعرفة ؛
- توفير التدريب الكافي و الملائم الذي يساعد على تطوير قدراتهم و مهاراتهم ؛
- الاهتمام بتطوير إدارة المعرفة نحو الإبداع الإداري ، من خلال حث العاملين على تقديم الأفكار الجديدة و إعطائهم من خبرات العاملين السابقين لتطوير قدراتهم وقدرتهم على حل المشكلات .

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق .

### 3- دراسة (عمر محمد ديواني)، بعنوان أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على العاملين ضمن البنوك السورية الخاصة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة و عملياتها وهي -اكتساب و تحويل المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة -على الإبداع الإداري ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بجمع بيانات البحث بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض وقد وزعت هذه الاستبانة بشكل عشوائي على 150 عامل ضمن المصارف السورية الخاصة واستردت منها 104 صالحة لتحليل وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- بوجود تأثير لإدارة المعرفة وعملياتها على الإبداع الإداري ضمن القطاع المصرفي السوري الخاص بمستوى مقبول ؛
- كما أظهرت الدراسة أن لعملية تخزين المعرفة لأثر الأكبر على الإبداع الإداري ضمن المصارف السورية الخاصة؛
- يوجد تأثير لتعريف المعرفة على الإبداع الإداري لذا العاملين ضمن المصارف السورية الخاصة التي تمت الدراسة فيها عند مستوى الدلالة (0,05)؛
- يوجد تأثير لاكتساب و تحويل المعرفة على الإبداع الإداري لذا العاملين ضمن المصارف السورية الخاصة التي تمت الدراسة فيها عند مستوى الدلالة (0,05)؛
- يوجد تأثير لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري لذا العاملين ضمن المصارف السورية الخاصة التي تمت الدراسة فيها عند مستوى الدلالة (0,05)؛
- يوجد تأثير تشارك المعرفة على الإبداع الإداري لذا العاملين ضمن المصارف السورية الخاصة التي تمت الدراسة فيها عند مستوى الدلالة (0,05)؛
- يوجد تأثير المعرفة على الإبداع الإداري لذا العاملين ضمن المصارف السورية الخاصة التي تمت الدراسة فيها عند مستوى الدلالة (0,05).

و توصي الدراسة بما يلي :

<sup>1</sup> عمر محمد ديواني، "أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري -دراسة ميدانية على العاملين ضمن البنوك السورية الخاصة-"، سنة الخامسة، موارد بشرية، معهد العالي لإدارة أعمال، سوريا، 2016.

- النظر لإدارة المعرفة كهدف استراتيجي يعتمد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في التفكير و التخطيط و اتخاذ القرارات ؛
- مساعدة العاملين على تطوير خيراتهم و معارفهم من خلال الندوات فرق العمل الجماعي وغيرها، والسعي لجذب الكفاءات المتميزة و المبدعة من الخارج ؛
- ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في المؤسسة وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع ولاسيما في التحليل والحساسية للمشكلات ومواجهة المخاطر؛
- مراجعة الهيكل التنظيمي للمصاريف باستمرار ،وتعديله إن تطلب الأمر ،وإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن تهيئة منح مناسب لتمية الإبداع .

### المطلب الثاني : الدراسات الوطنية

#### 1- دراسة (شعباني مريم) بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة "بسكرة" <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري وقد خصت الدراسة عينة بمؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة بسكرة حيث تم توزيع استبانة على 35 موظف ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن إدارة المعرفة تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين ،وذلك كون المؤسسة قيد الدراسة تولي أهمية كبيرة لتوليد المعرفة باعتمادها على عدة طرق جديدة وتدعيم الأفكار الجديدة و تشجيع العمل الجماعي وتركيز على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع وتسجيعة؛
- أن المعرفة تكتسب من خلال توليد رأس المال معرفي جديد يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة ؛
- وأيضا من خلال تنمية المؤسسة لمواردها البشرية أي تنمية قدراتهم و مهاراتهم المعرفية ؛

<sup>1</sup> مريم شعباني، "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري \_دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، بسكرة\_"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015/2016 .

2/دراسة (بلعيد سمية) بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي ،دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة باتنة.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي و محاولة معرفة إمكانية تطبيقها —إدارة المعرفة— في جامعة باتنة وقد شملت الدراسة أساسا الاساتذة الإداريين في كلية الاقتصاد والتسيير ،بجامعة الحاج لخضر — باتنة — حيث تحتوي الدراسة كل من العميد ،نائب العميد ،رؤساء الأقسام ،رئيس المجلس العلمي ،ورؤساء اللجنة العلمية ،ووزعت 111 استبانة وقد تم استرجاعها ككل ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن مركزية الإدارة تعتبر من معيقات تطوير الإبداع التنظيمي وكذلك قلة الحوافز المادية و المعنوية ؛
- عدم توفر البنية التحتية لتسيير المعرفة وعدم توفر الموارد المنفتحة؛
- عدم دعم الإدارة العليا من أهم أسباب التي تعيق تطبيق المعرفة في الجامعة .

وتوصي الدراسة بما يلي :

- إمكانية الإبداع على المستوى الإداري تتطلب ندوات عمل ،برسكلة الموظفين تخصص الموظفين ،توزيع النشاطات الإدارية و الكف عن مركزية الإدارة إضافة إلى وجوب انسجام الموظفين في أعمالهم ؛
- للوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة يجب القيام بالتدريب للإداريين على شكل تریصات قصيرة و هذا من أجل تأهيلهم ورفع مستواهم إلى حد المطلوب ؛
- يجب إعطاء العنصر البشري وربطه بالواقع لكونه أساس تطور البحث الجامعي الذي يخدم قضايا المجتمع والإبداع في العلوم التطبيقية ؛
- من معيقات الإبداع الأعداد الكبيرة للطلبة ونقص الشدائد في الفئات الإدارية وسكرتارية المتخصصة مما يجعل الأستاذ الإداري يغرق في الأعمال اليومية ليست من تخصصه وذلك لسبب الاعتماد على تشغيل المؤقت الذي يشكل عبئا كبير من حيث انصراف من عمل بمجرد انتهاء عقودهم .

<sup>1</sup> . سمية بالعيد ،"إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي —دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير" ،مجلة التنمية و إدارة الموارد

البشرية ،العدد 05،جامعة باتنة ،2016،

3- / دراسة (نباتي شرقي وهيبه و يوسف نورة) بعنوان: إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في المصارف التجارية دراسة حالة على عينة من المؤسسات المصرفية.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري و قدت خصت الدراسة عينة عشوائية وزعت على كافة المصارف الأربعة 20 استبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- امتلاك المصرف لمورد بشري كفى و صعب التقليد و الاستثمار في المعارف يسمح بخلق المعرفة التي هي مصدر الإبداع ؛
- إتباع المؤسسات لاستراتيجيات هادفة ، وكذلك امتلاكها لهيكل التنظيمي مرن يساعد على مواكبة مختلف التغيرات البيئية؛
- تعتبر المعرفة بمختلف مصادرها و أوجهها عاملا يضاف إلى العوامل الرئيسية للبقاء و التطور؛
- تمكن قيمة المصرف من موجوداته المعرفية؛
- و إدارة المعرفة تقوم بتحقيق أهدافها من خلال تكوين المعرفة وابتكارها و الحصول عليها من مصادر مختلفة و خزنها في قواعد المعرفة و مشاركتها لغرض تحسين عمليات و خدمات المصارف؛
- الابداع هو موضوع مهم و ذوي أبعاد متعددة و أصبح أحد أهم المداخل التنافسية التي تعتمد عليها المصارف من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

❖ وتوصي الدراسة بما يلي :

- ضرورة تحسين المصارف التجارية و ذلك بتحفيزها على رفع قدراتها و كفاءتها الابداعية و تطوير البحث و التطوير فيها ؛
- ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام للتشجيع و التحفيز مبني على تشجيع و مكافئة المبدعين وفق معايير موضوعية ؛

<sup>1</sup> وهيبه نباتي شرقي ، و نورة يوسف ، " إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع في المصارف التجارية دراسة حالة على عينة من المؤسسات المصرفية" ،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص نقود و مؤسسات مالية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قلمة ، 2011/2012.

- استقطاب المبدعين ذوي الذكاء للعمل في المصارف و الاستثمار في معارفهم؛
- اللامركزية في سلطة وهو ما يساهم في ترك المجال والحرية الكاملة للأفراد العاملين بالبنك لتعبير عن أفكارهم.

### المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

#### 1- ) **Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore<sup>1</sup>** بعنوان: Sohail Mazhar, Mohammed Akhtar دراسة

كان الغرض الرئيسي من هذا البحث هو فحص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع لدى الأساتذة الجامعيين. حيث اعتمد البحث تقنية البحث الكمي والتصميم المترابط. ضم مجتمع الدراسة الأساتذة من جامعات من لاهور، باكستنا التي تم اختيارها باستخدام أخذ العينات العشوائية الطبقية.

تم استخدام أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT) وتصميم استبيان لجمع البيانات من المجيبين، حيث تم توزيع ما مجموعه 400 استبيان ، استرجع منها 327 استبيان اعتبرت صالحة للدراسة.

#### توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع لدى أساتذة جامعة لاهور؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة في إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى أساتذة جامعات لاهور؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المعرفة و تحقيق الإبداع الإداري لدى الأساتذة.

#### وتوصي الدراسة بما يلي:

- وجوب تدريب الأساتذة وتشجيع من ينشر المعرفة منهم.

<sup>1</sup> Sohail, M & Mohammed A, « **Relationship Between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore** », University of the Punjab, Bulletin of Education and Research 2018, Vol. 40, No. 2 pp. 91-104

2 دراسة /Rezapasanad S. Fallah H. Nanaji S), ( بعنوان : **The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province)**<sup>1</sup> .

كان الغرض الرئيسي من هذا البحث هو أثر إدارة معرفة على الإبداع موظفي جمعية الهلال الأحمر بمحافظة إيلام ، ويتم تطبيق هذا البحث بناء على الغرض وهو المسح الوصفي يعتمد على طريقة الحصول على البيانات المطلوبة ، وحدد حجم العينة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة ، وكان حجم العينة 168 من بين 300 عضو.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها :

- أن إنشاء المعرفة له تأثير مفيد على إبداع الموظفين؛
- تطبيق المعرفة له تأثير مفيد على إبداع الموظفين؛
- تخزين المعرفة له تأثير مفيد على إبداع الموظفين؛
- وتقاسم المعرفة له تأثير مفيد على إبداع الموظفين.

وتوصي الدراسة بما يلي :

- يقترح أن يتعامل مديرو الشركات مع تطوير البنية التحتية وقدرات الشركة في اتجاه عمليات إدارة المعرفة لأن هذه تؤدي إلى إبداع الموظفين، من ناحية أخرى ، يجب أن يخلقوا ارتباطات ضرورية بين أهداف واستراتيجيات الشركة مع قدرات إدارة المعرفة؛
- يقترح أن يتعامل المديرون مع تحديد الآلية الرسمية لتعزيز ونشر عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظفين في الشركة
- يقترح أن يتبنى المديرون مناهج وأساليب مناسبة للإشراف والتقييم والتغذية الراجعة والرد على أداء الشركة من حيث أساس إدارة المعرفة والقدرات
- يقترح أن يقوم الموظفون الذين لديهم معلومات حديثة بنشر معلوماتهم؛ يجب على المديرين تشجيع الموظفين على مشاركة معارفهم وتعزيز إبداعهم؛
- لذلك يُقترح أن يستخدم المدير حوافز مادية لتعزيز مشاركة المعرفة بين الموظفين.

<sup>1</sup> .Rezapasanad S. Fallah H. Nanaji S I, **The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province)**, international journal of humanities and cultural studies,2016 ,Vol. 3June, pp. 1135-1147.

بعنوان ( RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. Aghababaei R, 2011/دراسة 3 : Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University .<sup>1</sup>

كان الغرض الرئيسي من هذا البحث هو فحص العلاقة بين عملية إدارة المعرفة و الإبداع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة ، تم فحص الفرضيات البحثية أثناء النظر في أبعاد عملية KM بما في ذلك التنشئة الاجتماعية ، والجمع ، السابقين ، التernalization ، والداخلية (SECI) والإبداع على أساس المتغيرات الديموغرافية (العمر و الجنس و مجال الدراسة ، و الحالة الوظيفية )

أجريت هذه الدراسة باستخدام طريقة الارتباط ، يتكون مجتمع الإحصاء من 491 عضو هيئة التدريس في جامعة أصفهان من عام 2009 وحتى عام 2010 ، وتم توزيع 100 استبيان على السكان المستهدفين ومن بين 100 استبيان تلقينا 85 استبيانا مكتملا ، يمثل هذا المعدل استجابة مناسب تماما لهذا النوع من الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية :

- هناك علاقة إيجابية و هامة بين أبعاد عملية إدارة المعرفة والإبداع ؛
- لا يوجد فرق كبير بين عملية إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس بالنظر إلى متغيرات العمر والجنس و مجال الدراسة ؛
- عدم وجود فرق كبير بين إبداع أعضاء هيئة التدريس بالنظر إلى العمر و مجال الدراسة و حالة التوظيف؛
- وجوب بناء ثقافة تنظيمية داخل جامعات لاهور لنشر المعرفة والأداء المتميز للأساتذة.

توصي الدراسة بما يلي :

- يمكن للجامعات اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة الأكثر ملاءمة مع إبداعها؛
- تساعد هذه الورقة المديرين على تشخيص تطبيق إدارة المعرفة واستراتيجيتها المنفذة في عملية المعالجة أو تقديم ملخص عن تطور عملية إدارة المعارف من وجهات نظر مختلفة؛
- مستوى تنفيذ KM ليس مرتفعًا جدًا، أيضًا قد يكون من المثير للاهتمام أن تحظى المنظمات في فترات مختلفة من الوقت بمراقبة التقدم الذي تحرز في KM ووجود دورة حياة لتنفيذ KM؛

<sup>1</sup>.RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. Aghababaei R, **Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University**, Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management, 2011, Vol. 06, pp. 17-33.

- هناك العديد من العوامل ، مثل ثقافة المنظمة واللغة والمنافسة والأمن وسرية البيانات ، مما يؤثر على التطبيق الناجح لنماذج SECI.

المطلب الرابع : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ارتأت الطالبتين توضيح مجال المقارنة بين دراستنا الحالية ومختلف الدراسات السابقة في الجدول أدناه

الجدول رقم (01) : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	اسم الباحث وعنوان الدراسة
التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في منظمة محل الدراسة .	التعرف علا العلاقة بين كل من عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال	الهدف	الصديق محمد الباشا و آخرون (2018) أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان
كوادر جامعة غرداية	كوادر شركات الطيران العاملة بالسودان	مجتمع الدراسة	
اختلاف محاور	أداة الاستبيان	أداة الدراسة	
المنهج الوصفي و دراسة حالة	المنهج الوصفي ومنهج تحليلي	المنهج المتبع	
التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في جامعة غرداية .	التعرف على مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله لمعايير إدارة المعرفة .	الهدف	براءة حامد عبداللطيف سرور (2017) إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية -محافظة رام الله والبيرة.
كوادر جامعة غرداية	موظفون إداريون في مقر وزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .	مجتمع الدراسة	

	أداة الدراسة	أداة الاستبيان	/
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي ودراسة حالة	/
عمر محمد ديواني (2016)	هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وبين الإبداع التنظيمي.	ركزت دراستنا على أثر غدارة المعرفة على الإبداع الإداري .
	مجتمع الدراسة	ضم مجتمع الدراسة أفراد العاملين في ابنوك السورية الخاصة .	كوادر جامعة غرداية .
	أداة الدراسة	أداة الاستبانة	/
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي	منهج وصفي ودراسة حالة
شعباني مريم (2016)	هدف الدراسة	التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك .	دراستنا تناولت واقع تطبيق إدارة المعرفة واثرا على الابداع الاداري في جامعة غرداية .
	مجتمع الدراسة	عمال شركة سوناطراك.	كوادر جامعة غرداية.
	أداة الدراسة	أداة الاستبانة	/
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي	منهج وصفي ودراسة حالة
نباتي وهيبية و يوسف نورة (2012)	هدف الدراسة	محاولة تحديد أثر إدارة المعرفة على الإبداع في المصاريف .	تحديد أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في جامعة
	مجتمع الدراسة	بنك التنمية الفلاحية ، بنك الفلاحة التنمية الريفية، والقرض الشعبي الجزائري ، والبنك الخارجي الجزائري .	كوادر جامعة غرداية

أداة الدراسة	أداة الاستبانة و المقابلة والملاحظة .	أداة الاستبيان .	
المنهج المتبع	المنهج الوصفي تحليلي .	منهج وصفي ودراسة حالة .	
هدف الدراسة	وصف تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي ومحاولة معرفة إمكانية تطبيقها في جامعة باتنة .	دراستنا تهدف إلى وصف أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في جامعة غرداية .	بالعيد سمية (2016) إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بجامعة باتنة
مجتمع الدراسة	أساتذة الإداريين في كلية الاقتصاد والتسيير بجامعة باتنة	كوادر جامعة غرداية	
أداة الدراسة	أداة الاستبانة	/	
المنهج المتبع	منهج وصفي	منهج وصفي ودراسة حالة .	
الهدف	هو استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع لدى معلمي الجامعات في القطاعين العام والخاص في لا هور .	هدفنا هو أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في جامعة غرداية	Mohammed A Sohail, M & (2018) Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore
مجتمع الدراسة	أعضاء مدرسون من جامعات لاهور	كوادر جامعة غرداية	
المنهج المتبع	منهج وصفي	المنهج وصفي ودراسة حالة	
الهدف	الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والإبداع بين	دراسة الأثر بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في جامعة غرداية	RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. Aghababaei R (2011) Relationship between

	أعضاء هيئة التدريس في الجامعة		<b>Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University</b>
كوادر جامعة غرداية	سكان مستهدفين	مجتمع الدراسة	
/	أداة الاستبانة	أداة الدراسة	
منهج وصفي ودراسة حالة	منهج وصفي تحليلي	المنهج المتبع	
هدفنا أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري بجامعة غرداية .	الغرض الرئيسي من هذا البحث هو أثر إدارة معرفة على الإبداع موظفي جمعية الهلال الأحمر بمحافظة إيلام	الهدف	<b>Rezapasanad S. Fallah H. Nanaji S), (2016) The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province)</b>
كوادر جامعة غرداية	موظفي جمعية الهلال الأحمر بمحافظة إيلام.	مجتمع الدراسة	
استبيان	استبيان	أداة الدراسة	
منهج وصفي ودراسة حالة.	منهج وصفي	المنهج المتبع	

المصدر: من إعداد الطالبتين

## خلاصة الفصل:

تعرضنا في الفصل الأول إلى تعرف على مفهومين إدارة المعرفة والإبداع الإداري حيث قسم إلى مبحثين، وتناولنا في المبحث الأول إلى مفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري حيث قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، وتمثل المطلب الأول في مفهوم إدارة المعرفة وقسم إلى عدة فروع وكانت كالتالي ، تعريف معرفة ونشأة وتعريف إدارة المعرفة ، و أهداف وأهمية إدارة المعرفة، وعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة ، و مجالات وتحديات إدارة المعرفة ، وتطرقنا فيا المطلب الثاني إلى مفاهيم حول الإبداع الإداري حيث قسم هذا المطلب إلى عدة فروع كانت كالتالي، تعريف الإبداع ، و تعريف الإبداع الإداري وأهميته ، وخصائص الإبداع الإداري وأنواعه، وعناصر ومبادئ الإبداع الإداري، و مراحل والعوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري أما المطلب الأخير فتطرقنا فيه إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري

لنتقل إلى المبحث الثاني متمثل في أهم الدراسات السابقة المحلية، والعربية ، والأجنبية .

وستتناول في فصل الثاني اسقاط أهم المفاهيم التي تناولناها في الجانب النظري على الواقع الحالي في المؤسسة محل الدراسة ممثلة في جامعة غرداية .

الفصل الثاني

دراسة حالة جامعة

غرداية

## تمهيد

بعد تعرضنا لموضوع إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري نظريا، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى اسقاط تلك المفاهيم النظرية على واقع الحال في مؤسسة جامعة غرداية وذلك من خلال وصف منهج الدراسة والأفراد ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية للبيانات ومناقشة الفرضيات لنتهي في الاخير بعرض أهم النتائج المتوصل إليها ومن ثم وضع بعض المقترحات التي نرى من شأنها أن تفيد الجامعة فيما يتعلق بموضوع بحثنا والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

ويقع هذا الفصل في مبحثين:

- المبحث الأول: الطريقة والادوات؛
- المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها .

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المطلب الأول : تعريف محل الدراسة (جامعة غرداية)

الفرع الأول : تقديم عام لمؤسسة جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

**1- ملحقة غرداية:** افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في

الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا؛
- ليسانس تاريخ؛

**2- المركز الجامعي لغرداية:** أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في

11 رجب عام 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

- معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ؛
- معهد العلوم التجارية؛

و الفروع المفتوحة هي:

- التاريخ؛
- علم الاجتماع؛
- الأدب العربي؛
- الحقوق؛
- علم النفس؛
- العلوم التجارية؛

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليلي إلى المركز بيداغوجيا .

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين ، حيث أصبح المركز يتكون من :

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- معهد الآداب واللغات؛
- معهد علوم الطبيعة والحياة.

3- جامعة غرداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، تضمن الكليات التالية

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

تتربع جامعة غرداية على مساحة قدرها 30 هكتار وتتسع لـ 6000 مقعد بيداغوجي، بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي قيد الإنجاز و2000 مقعد ستسلم في الدخول الجامعي المقبل وتحتوي على هياكل بيداغوجية متنوعة :

- مدرجات؛
- قاعات للتدريس؛
- قاعات للأنترنيت؛
- قاعة محاضرات؛
- قاعات للاجتماعات؛
- مكاتب إدارية وبيداغوجية؛
- مخابر؛
- مكتبة مركزية وقاعات مطالعة؛

- ميديا تيك؛
- نوادي؛
- قاعة التعليم المتلفز.
- المكتبة المركزية:

المكتبة المركزية: نشأت المكتبة المركزية بجامعة غرداية في الموسم الجامعي 2004/2005، استفادت من رصيد معتبر على سبيل الإهداء من مكتبة جامعة الجزائر، وكذا عن طريق الاقتناء السنوي من مختلف دور النشر الوطنية منها والدولية. واستمرت في التطور مع مرور السنوات الجامعية إلى يومنا هذا. حيث بلغ الرصيد الوثائقي للمكتبة إلى 23276 عنوانا بالنسبة للكتب، و 2972 عنوانا بالنسبة لمذكرات التخرج ( ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه.) و 1929 عنوانا بالنسبة للمجلات والدوريات، و 188 عنوانا بالنسبة للقواميس والموسوعات.

الفرع الثاني : تطور عدد الطلبة و الطاقم الإداري في جامعة غرداية

الجدول رقم (02): تطور أعداد الطلبة في جامعة غرداية للفترة 2004-2018.

المجموع	النسبة(%)	العدد	الطلبة	الموسم الجامعي
212	51	107	ذكور	2005/2004
	49	105	إناث	
842	45	383	ذكور	2006/2005
	55	459	إناث	
1303	41	538	ذكور	2007/2006
	58	765	إناث	
2268	37	843	ذكور	2008/2007
	63	1425	إناث	
3090	36	1109	ذكور	2009/2008
	64	1981	إناث	
3523	37	1308	ذكور	2010/2009
	63	2215	إناث	
5231	41	2140	ذكور	2011/2010
	59	3091	إناث	

5751	43	2467	ذكور	2012/2011
	57	3284	إناث	
7286	47	3429	ذكور	2013/2012
	53	3857	إناث	
8129	49	4001	ذكور	2014/2013
	51	4128	إناث	
8824	49	4396	ذكور	2015/2014
	51	4428	إناث	
11155	48	5348	ذكور	2016/2015
	52	5807	إناث	
12618	51	6328	ذكور	2017/2016
	49	6290	إناث	
13380	49	6560	ذكور	2018/2017
	51	6820	إناث	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات جامعة غرداية

الجدول رقم (03): تطور الطاقم الإداري في جامعة غرداية

العدد	اسم المنصب
موظفو التصميم والبحث (الصف 11 فما فوق)	
1	طبيب عام للصحة العمومية
3	متصرف مستشار
12	متصرف رئيسي
1	مهندس رئيسي في السكن والعمارة
0	مهندس رئيسي في الإحصائيات
1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
16	مهندس دولة رئيسي في الإعلام الآلي
1	مهندس دولة في السكن والعمارة

1	مهندس دولة في الإحصاء
8	مهندس دولة في المخابر الجامعية
1	مهندس معماري
1	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني
28	متصرف
1	ملحق بالمخابر الجامعية
1	مترجم ترجمان
8	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول
2	وثائقي أمين محفوظات
86	المجموع
موظفو التطبيق (من الصنف 9-10)	
16	ملحق رئيسي للإدارة
28	تقني سام في الإعلام الآلي
1	تقني سام في المخبر والصيانة
3	كاتب مديرية رئيسي
9	تقني سام بالمخابر الجامعية
2	تقني سام في السكن والعمران
14	مساعد المكتبات الجامعية
6	مساعد وثائقي أمين محفوظات
4	محاسب إداري رئيسي
17	ملحق إدارة
100	المجموع
موظفو التحكم (من الصنف 7-8)	
0	كاتب مديرية

3	تقني في الإعلام الآلي
2	محاسب إداري
5	عون إدارة رئيسي
2	معاون تقني في الإعلان الآلي
20	عون إدارة
5	عون تقني للمكتبات الجامعية
37	المجموع
موظفو التنفيذ (من الصنف 1-6)	
1	كاتب
1	عون حفظ البيانات
11	عون مكتب
0	مساعد محاسب إداري
0	عون تقني في الإعلام الآلي
1	عامل مهني من الصنف الأول
1	سائق سيارات من الصنف الأول
11	عامل مهني من الصنف الثاني
26	المجموع
249	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات جامعة غرداية

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المطلب بعرض الدراسة الميدانية من خلال توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات إعداد إستبيان الدراسة وتقنياتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

#### الفرع الأول: الطريقة المتبعة :

نتناول في هذا المطلب عرض الطريقة المتبعة في الدراسة التطبيقية وذلك من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات التي استعملناها لإتمام هذا البحث.

#### أولاً: منهجية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد إدارة جامعة غرداية، حيث إعتدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة وكذا الدراسات السابقة، وإعتدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة (المنهج التحليلي)، حيث إستخدمنا أداة الإستبيان من خلال توزيع 58 إستبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ثم تفرغها وتحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS النسخة 26 مع الإستعانة ببرنامج Excel بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في الكادر الإداري لجامعة غرداية.
  2. عينة الدراسة : تم إختيار بعض رؤساء الأقسام، النواب، العمداء، نيابات المديرية كعينة لدراستنا .
- بعد عرضنا لأفراد العينة ونسب توزيعها، سنعرض في الجدول الموالي بشكل مجمل عدد الإجابات والردود على الإستبيان :

الجدول رقم (04) : الإستيبيانات الموزعة والمستردة من عينة الدراسة

عدد الإستيبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	58	100 %
المستردة	48	81,25 %
غير قابلة للتحليل	07	9,375 %
القابلة للتحليل	41	70.68%

المصدر: من إعداد الطالبتين

شملت عينة البحث توزيع 58 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة المكون أساسا من مجموعة من الإداريين العاملين في جامعة غرداية يشتغل أغلبهم في الإدارة العليا والتنفيذية لجامعة غرداية (العمداء، رؤساء الأقسام، نائبو المدير،..)، وتسنى لنا استرجاع 48 إستيبيان موزع، ولم يتم استرجاع 10 إستيبيانات، في حين تم إستبعاد 07 إستيبيانات من العملية الإحصائية نظرا لأنها لم تستوفي الشروط العلمية التي تؤهلها للتحليل الإحصائي، لتتحصل في الأخير على 41 إستيبيان صالح للمعالجة بما يمثل ما نسبته 70.68% من مجتمع الدراسة.

### ثالثا: متغيرات الدراسة

إن موضوع دراستنا قائم على تحديد تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وبهذا ينبري لنا في الجدول الموالي متغيرات الدراسة المتضمنة المتغير التابع والمستقل.

الجدول رقم (05) : هيكل متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	الإبداع الإداري
المتغير المستقل	إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

أولا : مصادر جمع البيانات :

إعتمدنا في الدراسة التطبيقية على مصدرين لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتمثلت في :

1. **المصادر الأولية :** وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها حيث إعتمدنا على أداة الإستبيان كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ثم معالجته عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية SPSS للتمكن من الوصول إلى نتائج لدراستنا والإجابة على الإشكالة الرئيسية و الفرضيات.

2. **المصادر الثانوية:** تمثلت المصادر الثانوية لجمع المعلومات في مجموعة الكتب العربية والأجنبية المؤلفة حول موضوع إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

ثانيا : الأدوات المستعملة في الدراسة :

● **الإستبيان :** إعتمدنا في الدراسة الميدانية على الإستبيان والذي يتيح لنا الحصول على البيانات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة، وقد خضع إعدادده لمجموعة من المراحل تمثلت في:

- إعداد مجموعة من الأسئلة وبناء إستبيان أولي بالإعتماد على الجانب النظري لموضوع الدراسة وكذا استبيانات دراسات سابقة تخص الموضوع؛

- عرض الإستبيان على المشرفين الرئيسي والمساعد من أجل تقييم مدى ملاءمته لجمع البيانات؛

- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرفين؛

- عرض الإستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة، وقد تم تعديله لأكثر من مرة قبل توزيعه على أفراد عينة الدراسة من خلال تصحيح ما وجب تصحيحه وإضافة كل ما قد يفيد لاستسقاء أقصى عدد من المعلومات عن أجوبة مجتمع الدراسة<sup>1</sup>، ثم إخراجها في شكله النهائي؛

- توزيع الإستبيان على عينة من أفراد الإدارة بجامعة غرداية.

وإشتمل الإستبيان على جزئين كالتالي :

**الجزء الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة المتكون من العاملين الإداريين، ويتكون من 09 أسئلة.

**الجزء الثاني:** محاور الإستبيان، حيث تم تقسيمه إلى محورين :

- **المحور الأول:** جاء لتوضيح العمليات التي تخص المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، ويتكون من 18 سؤال.

<sup>1</sup> الملحق رقم 03 بين قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان.

- المحور الثاني: جاء ليوضح أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري)، ويتكون من 25 سؤال.
- الأوزان الترحيحية للاستبيان لمقياس ليكارت الحماسي : كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) كما هو موضح في الجدول رقم (09) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (4=1-5) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8 = 4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (06): قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
النقاط	1	2	3	4	5
مجال المتوسط الحسابي المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبتين.

ثالثا : البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

- البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة :
- برنامج المجدول **Microsoft Excel** : تم الإعتماد على برنامج Microsoft Excel نسخة 2013 لتجميع الإستبيانات من أفراد العينة والتي بلغت 41 إستبيان، وتبويبها وتلخيصها، حيث قدم لنا هذا البرنامج المساعدة في معرفة عدد ونسبة المشاركين في هذه الدراسة.
- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** : يعتبر كأحد أفضل البرامج الإحصائية المعدة في تحليل بيانات البحوث الإجتماعية وفي البحوث العلمية الأخرى، نظرا لإحتوائه على العديد من الإختبارات الإحصائية، وسرعته وقدراته الدقيقة في معالجة البيانات، تم الإستعانة به لتحقيق أغراض الدراسة بإستخدام الإصدار 26.
- الأدوات الإحصائية :
- من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج لدراستنا قمنا بإجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية نذكر منها :
- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛

- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان، بحيث كلما اقترب هذا المعامل من (+1) كانت له دلالة إحصائية تفيد بقوة ثبات فقرات الاستبيان وكلما قل ذلك يضعف الثبات إلى أن ينعدم؛
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان معامل الاختبار قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طرددي)، وإذا كان معامل الارتباط قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي) ، وكلما اقترب من الـ (0) يضعف إلى أن ينعدم؛
- اختبار كولومجروف-سيميرنوف (Sample K-S -1) لمعرفة نوع توزيع البيانات؛
- الوسط الحسابي والتكرارات لمختلف محاور الاستبيان وذلك لقياس التوجه العام لإجابات أفراد مجتمع الدراسة استنادا إلى أوزان مقياس ليكارت الخماسي؛
- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي؛
- اختبار (T-test One Sample) لعينة مستقلة واحدة؛
- إختبار التباين (Anova) لإختبار صحة فرضية الفروقات.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة

#### الفرع الأول : صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان) :

- معامل ثبات الإستبيان **Cronbach's Alpha Coefficient**: نستعمل هذا الاختبار لمعرفة مدى ثبات فقرات الإستبيان وصلاحيته كي تكون قابلة لإجراء الدراسة الميدانية ومن خلال التحليل الإحصائي تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (07): يمثل نتائج اختبار ثبات محاور الإستبيان من خلال اختبار ألفا كرونباخ

القسم	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	18	0.898
المحور الثاني	25	0.905
جميع الفقرات	43	<b>0,858</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنسبة لمعامل ثبات الإستبيان ألفا كرونباخ فقد قدرت قيمته بـ **0.858** أي (85.80%)، وبهذا يمكننا القول بأن عبارات الإستبيان وأسئلتها متناسقة داخليا بدرجة جيدة جدا.

معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومنه معامل الصدق هو  $\sqrt{0,858}$  و نجده يساوي 0.9262 أي 92.62% وهو ما يدل على قياس وملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الإستبيان.

### الفرع الثاني : معامل الارتباط لإثبات قوة الاتساق بين فقرات الإستبيان :

لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين، فإذا كان معامل الارتباط قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان معامل الارتباط قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي). وكلما اقترب من الـ (0) يضعف إلى أن ينعدم.

#### صدق الإتساق الداخلي :

1- درجة إتساق عبارات تشخيص المعرفة

نستخدم الإرتباط لقياس إتساق الداخلي

#### الجدول رقم (08): معاملات الإرتباط بين تشخيص المعرفة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	العبارات
0.003	0.459	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر عدة وسائط ومصادر داخلية و خارجية ومنها شبكة الانترنت
0.000	0.745	تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية
0.00	0.743	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية

مصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد تشخيص المعرفة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق. 2- درجة إتساق عبارات توليد المعرفة

الجدول رقم ( 09 ) : معاملات الارتباط بين توليد المعرفة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.766	تعتمد الجامعة في توليد المعرفة على تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول المشاكل المطروحة و توليد أفكار جديدة
0.000	0.845	تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر
0.000	0.863	تقوم الجامعة باستقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة
0.000	0.694	تقوم الإدارة بعقد لقاءات مع الموظفين من أجل العصف الذهني وخلق المعرفة لاكتشاف حلول للمشاكل التي تواجهها الجامعة

مصدر : من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد توليد المعرفة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

3- درجة إتساق عبارات تخزين المعرفة

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين تخزين المعرفة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.845	لدى الجامعة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها
0.000	0.621	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الارشيف والمستندات الورقية
0.000	0.778	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها ( نظم دعم القرار)
0.000	0.700	تحتفظ المؤسسة بنسخ لجميع وثائقها ومستنداتها على شكلها الفيزيائي

مصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد تخزين المعرفة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

4- درجة إتساق عبارات نشر المعرفة

الجدول رقم ( 11 ): معاملات الارتباط بين نشر المعرفة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.686	تمتلك الجامعة بنية تحتية معلوماتية تمكّن من الوصول الى قواعد البيانات ( الحواسيب، الخوادم، نظام الأرشفة...)
0.000	0.759	تتبع الجامعة أسلوب التدريب من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى ذوي الخبرة والكفاءة
0.00	0.715	يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات
0.000	0.700	يجد الزائر لموقع الجامعة كل حاجياته المعلوماتية

		(كلما يحتاج من معلومات بالكمية و الدقة و التوقيت و الشكل المناسب)
--	--	---

مصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد نشر المعرفة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

5-درجة إتساق عبارات تطبيق المعرفة

الجدول رقم ( 12): معاملات الارتباط بين تطبيق المعرفة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.738	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات و البرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر
0.000	0.820	تعتمد الجامعة عل رأي الخبير الداخلي(الخبرة الداخلية ) حول نتائج أعمالها ونشاطاتها
0.00	0.877	تقوم الجامعة باستخدام مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة

مصدر : من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد تطبيق المعرفة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

6-درجة إتساق عبارات المرونة

الجدول رقم ( 13 ): معاملات الارتباط بين المرونة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.743	لدي القدرة على اقناع من حولي بأي فكرة جديدة
0.000	0.764	أقوم بإيجاد طرق جديدة لتطوير العمل بين فترة و أخرى

0.00	0.828	احرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة لي
0.00	0.826	اهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه
0.00	0.720	أغير رأيي عندما اقتنع بأنني مخطئ

مصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد المرونة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

7-درجة إتساق عبارات الطلاقة

الجدول رقم ( 14): معاملات الارتباط بين الطلاقة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.740	لدي القدرة على تقديم حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل
0.000	0.544	ابتعد قدر الامكان عن التكرار و الروتينية في حل مشكلات العمل
0.00	0.789	لدى القدرة على التعبير عن افكاري بأسلوب واضح
0.00	0.732	أسعى لتطوير نفسي من اجل الإحاطة بأكبر قدر من المعرفة التي تساعدني على حل المشاكل المستقبلية
0.00	0.794	لا أتردد في طرح أفكاري كلما استدعى الأمر ذلك

مصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد الطلاقة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

8-درجة إتساق عبارات الأصالة

الجدول رقم ( 15): معاملات الارتباط بين الأصالة و المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أقدم حلولاً جديدة ومبتكرة للمشكلات المطروحة	0.623	0.000
أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد ومبدع	0.827	0.000
آخذ الوقت الكافي لخلق الأفكار	0.872	0.00
أشعر بالرضا عن نفسي عندما أساهم في حل مشكلة ما	0.565	0.00
غالباً ما يؤدي تطبيق أفكاري الى نتائج جيدة	0.692	0.00

مصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد الأصالة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

9-درجة إتساق عبارات المشكلات

الجدول رقم ( 16): معاملات الارتباط بين عبارات حساسية المشكلات و المتوسط

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	0.677	0.000
اميل الى ايجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	0.715	0.000
امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	0.759	0.00
اقوم بتجربة افكار و طرق جديدة لحل المشكلة القائمة	0.731	0.00
اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد المشكلة	0.738	0.00

مصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد المشكلات والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

### 10-درجة إتساق عبارات المخاطرة

الجدول رقم ( 17 ): معاملات الارتباط بين عبارات المخاطرة و المتوسط

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.656	مستعد لتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال و مواجهة النتائج المترتبة عنه.
0.000	0.855	اقوم بتجربة اساليب جديدة في العمل حتى وان كان هناك احتمال لفشلها
0.00	0.772	احبذ العمل مع فريق تسوده روح المخاطرة
0.00	0.862	لا أتردد في أداء مهمامي مهما كانت الصعوبات
0.00	0.858	أحب الأعمال التي فيها تحد لقدراتي و امكانياتي

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون عالية بين بعد المخاطرة والمتوسط ودال إحصائيا عند مستوى المعنوية (0.05) وبالتالي جميع العبارات متسقة داخليا وبالتالي هناك صدق إتساق.

### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

1. إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى : والتي تقول " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لتأثير عمليات

إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري "

لإثبات صحة هاته الفرضية نقوم من خلال برنامج الحزم الإحصائية بإعداد مصفوفة الارتباط بين أقسام محور عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) و محور أبعاد الإبداع الإداري.

جدول (18): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع الإداري

المعنوية	معامل الارتباط	عمليات
0.495	0.110-	تشخيص
0.241	0.187-	توليد
0.361	0.146-	تخزين
0.904	0.019-	نشر
0.215	0.198-	تطبيق

مصدر: من إعداد طالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الثالث : اختبار توزيع البيانات :

لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة نستخدم برنامج SPSS حيث نقوم باستخراج جداول التوزيع الطبيعي لكل المتغيرات ونعتمد على اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة  $H_1$  : قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

سنقوم باختبار البعد الكلي لكل محور من محاور الإستبيان و باستخدام برنامج SPSS لتتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (19): يمثل نتائج اختبار كولمجروف-سيميرنوف لمعرفة توزيع البيانات

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	Sig مستوى الدلالة
<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>			
01	محور إدارة المعرفة		
D	تشخيص المعرفة	03	0.370
	توليد المعرفة	04	0.360
	تخزين المعرفة	04	0.086

0.213	1.058	04	نشر وتوزيع المعرفة	
0.569	0.785	03	تطبيق المعرفة	
<b>0.436</b>	<b>0.869</b>	<b>18</b>	<b>المجموع</b>	
محور الإبداع الإداري				<b>02</b>
0.305	0.969	05	المرونة الفكرية	
0.523	0.813	05	عناصر خاصة بالطلاقة	
0.641	0.742	05	عبارات خاصة بالأصالة	
0.072	1.289	05	عبارات خاصة بالحساسية للمشكلات	
0.360	0.924	05	عبارات خاصة بروح المخاطرة	
<b>0.826</b>	<b>0.627</b>	<b>25</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة SIG فاق 0,05 لكل محاور الإستبيان ومنه نرفض فرضية العدم (الفرضية الصفرية  $H_0$ ) التي تقول بأن البيانات تتبع توزيع غير طبيعي، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقول بأن البيانات في دراستنا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فإننا سنتجه في دراستنا إلى استخدام إختبارات المعلمية.

المبحث الثاني : نتائج ومناقشتها

المطلب الأول : عرض خصائص العينة ومعالجة محاور الإستبيان :

الفرع الأول : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص الجزء الأول (بيانات عامة عن الأفراد المجيبة) :

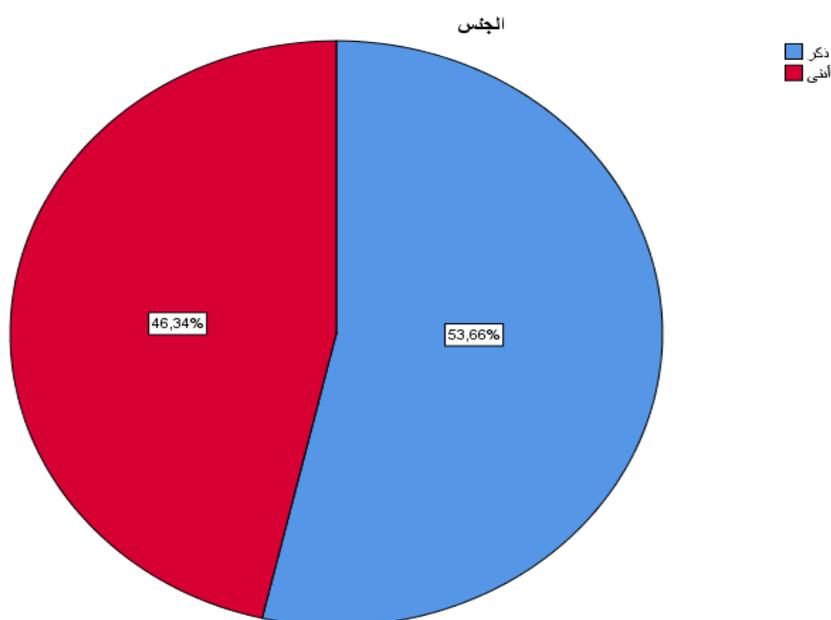
- أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم (20): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	53.7
أنثى	19	46.3
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (05): يمثل نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه يظهر لنا التفوق العددي لجنس الذكور على الإناث بنسبة ضئيلة، حيث بلغ عدد الأفراد المجيبة من الذكور 22 فرد بنسبة (53.7%) و 19 أنثى بنسبة (46.3%) و هذا يرجع إلا أن طبيعة مناصب الإدارية عادة ما يتقلدها الرجال.

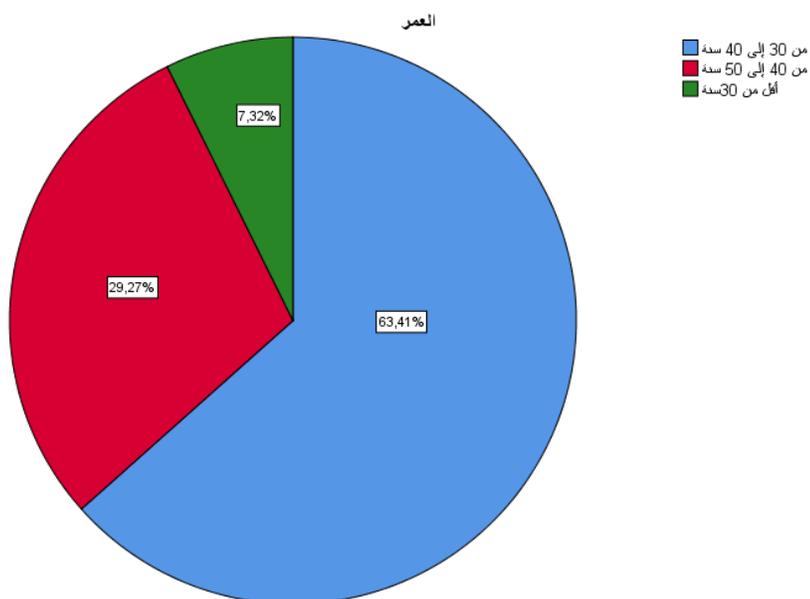
• ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (21): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل من 30 سنة	03	7.3
30 إلى أقل من 40 سنة	26	63.4
40 إلى أقل من 50 سنة	12	29.3
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه يظهر لنا أن أكبر فئة عمرية تشغل المناصب العليا في إدارة الجامعي كانت الفئة المعبر عنها بالمجال من 30 إلى أقل من 40 سنة وبنسبة (63.4%)، يليه الفئة العمرية ذات المجال (من 25 إلى أقل من 30 سنة) وبنسبة (7.3%)، كما جاءت الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) وبنسبة

(29.3%)، وهو ما يظهر أن أغلبية مناصب الإدارية هي من نصيب الفئة الشابة مما يمكنه أن يساهم في الإرتقاء الجامعة نظرا لمل تتميز به هذه الفئة من القدرة على الإبداع و النشاط.

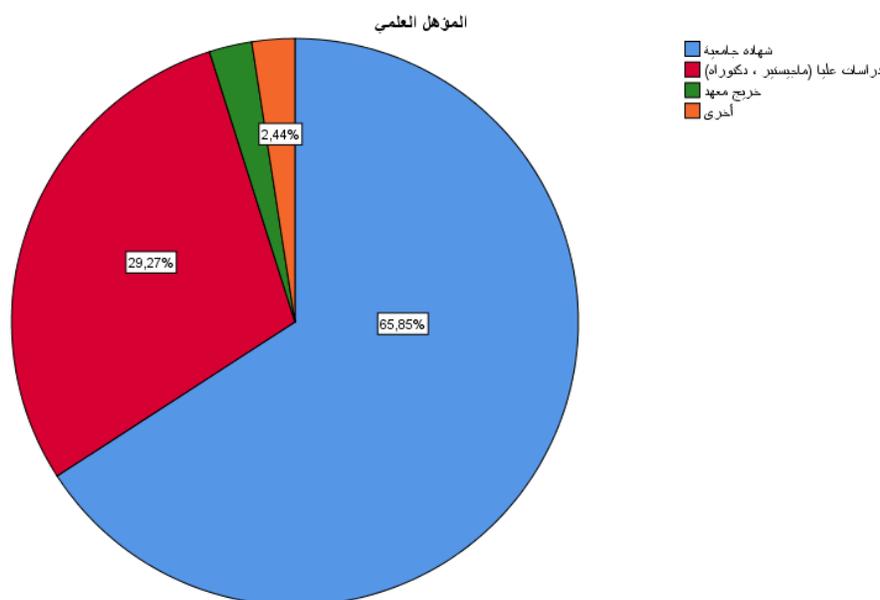
● ثالثا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

الجدول رقم (22) : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	27	65.9
دراسات عليا	12	29.3
خريج معهد	01	2.4
أخرى	01	2.4
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (07) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن المستوى العلمي للأفراد المحيية يوضح بشكل جلي أن أغلب عينة الدراسة تحمل شهادات جامعية بنسبته (65.9%) في حين جاء يحملون شهادات أو يزاولون الدراسات العليا بنسبة (29.3%) وحل كل من خريجي المعاهد و أصحاب الشهادات الأخرى بعينة واحدة لكل منهما وما

نسبته (2.4%)، وهو مؤشر على إمكانية الإدراك التام لمعاني عبارات مستخدمة في الاستبيان مما يمكننا من حصول على اجابات وافية دقيقة .

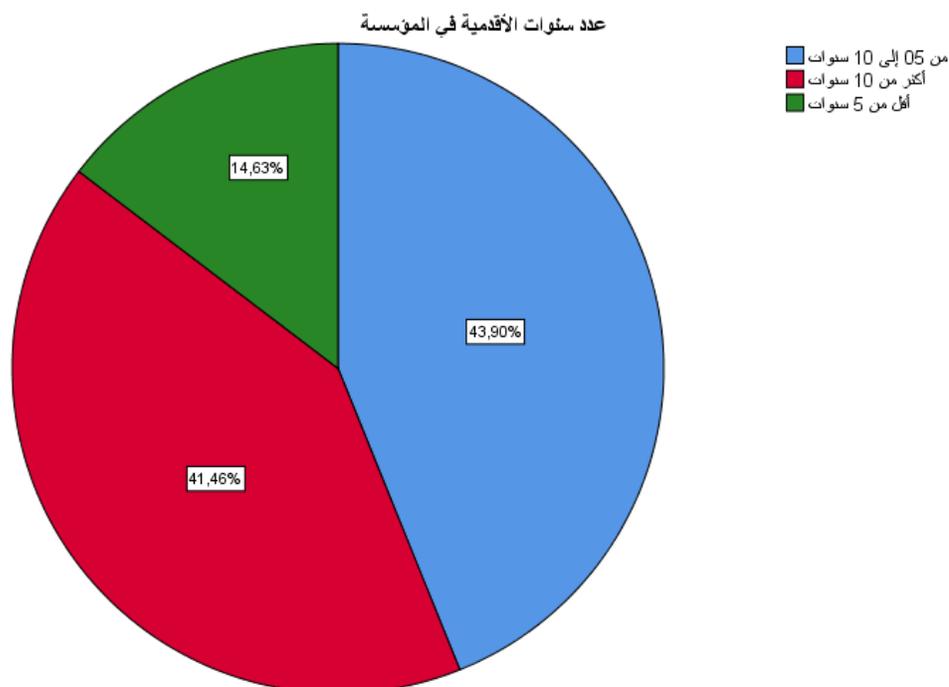
رابعا : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية للمجيب :

الجدول رقم (23) : يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
14.6	6	أقل من 05 سنوات
43.9	18	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
41.5	17	من 11 سنة فأكثر
100,0	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (08) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن أصحاب سنوات الخبرة المقدرة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) مانسبته (43.9%)، وجاء أصحاب سنوات الخدمة (أكثر من 11 سنة) بنسبته (41.5%)، وحل الأفراد العاملين (أقل من 05 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (14.6%) وبهذا ينبري لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم أكثر من 5 سنوات كفترة عمل في الجامعة، وهي خبرة كافية تؤهل أفراد عينة من إدراك معاني عبارات مستخدمة في الاستبيان حسب مستوى الوظيفي.

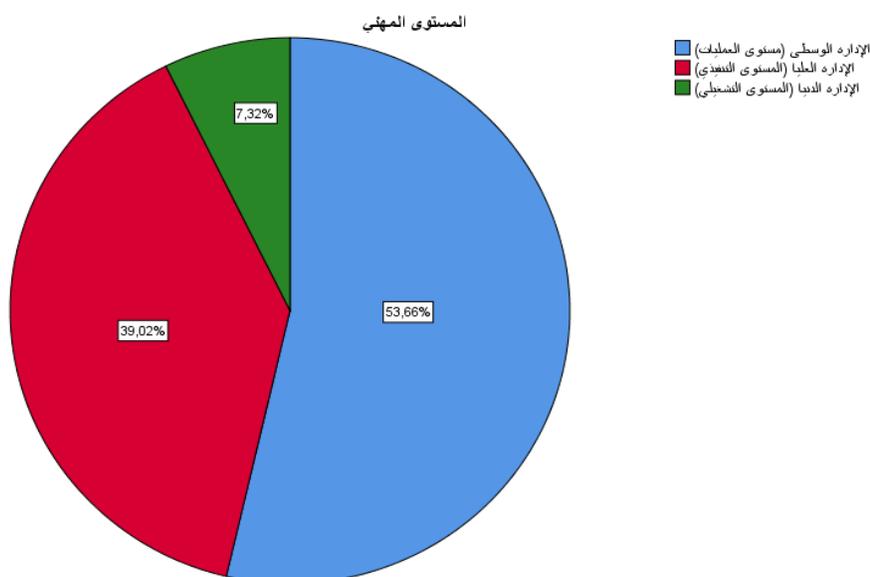
● خامسا : توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

الجدول رقم (24): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني للمجيب
39.0	16	الإدارة العليا
53.7	22	المستوى التنفيذي
7.3	3	الإدارة التشغيلية
100,0	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا بأن أفراد العينة المجهيين على الإستبيان تشغل مناصب تقع ضمن المستوى التنفيذي بمناسبته (53.7%) ويليها الذين يشغلون مناصب تقع ضمن نطاق الإدارة العليا بنسبة (39%) ، ويليها اللذين يشغلون مناصب تقع ضمن نطاق الغدارة التشغيلية (الإدارة الدنيا ) بنسبة (7.3%)، مما يعطينا دلالة على أن أغلب أفراد العينة يحتلون مراكز عليا وتسمح بإتخاذ القرار ضمن إدارة الجامعة.

• سادسا: توزيع أفراد العينة حسب الحصول على جائزة الإبداع الإداري

الجدول رقم (25) : يبين توزيع أفراد العينة الذين تحصلو على جائزة الإبداع أو الأداء المتميز من طرف

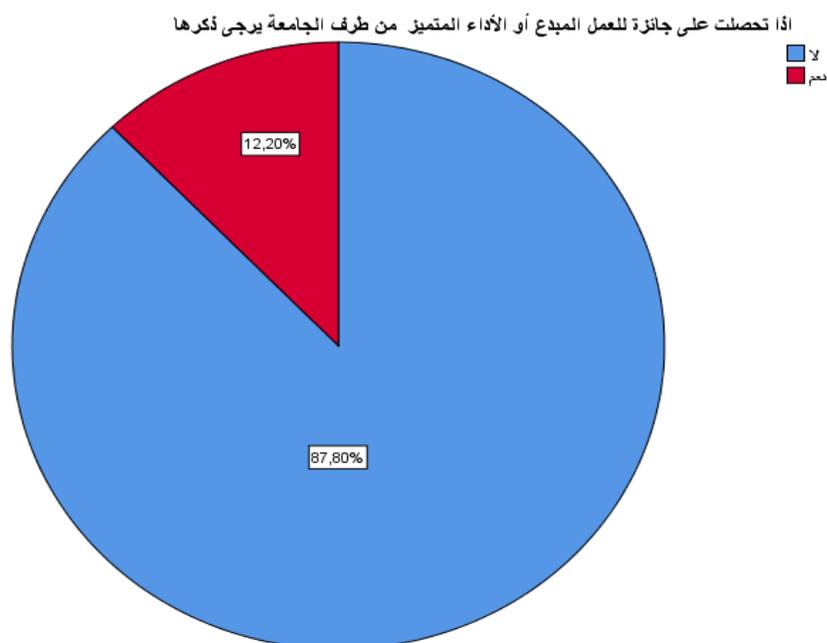
الجامعة غرداية

متحصلين على جائزة الإبداع أو الأداء المتميز من طرف جامعة غرداية	التكرار	النسبة المئوية
لا	36	87.8
نعم	5	12.2
المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الشكل رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب أفراد الذين تحصلو على جائزة الإبداع أو أداء المتميز

من طرف الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول والشكل أعلاه يبرز لنا بشكل جلي من خلال إجابات أفراد العينة بأن 36 مجيب أجابوا بـ (لا) بمعنى عدم حصولهم على جائزة للإبداع في الجامعة مانسبته (87.8%) في حين أجاب 05 أفراد من عينة الدراسة فقط بحصولهم على جائزة للإبداع (12.2%) وقد يعود هذا لكون الجامعة أسست لجائزة الإبداع مرة واحدة ولم تعاود الأمر منذ فترة.

الفرع الثاني : عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الجزء الثاني المحور الأول وهو يسمح بتبيان نسب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور "عمليات إدارة المعرفة".

الجدول رقم (26): يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة.

العبارات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة
يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر عدة وسائط ومصادر داخلية و خارجية ومنها شبكة الانترنت	0.76827	4.0976	موافق
تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية	0.82121	2.9756	محايد
تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	0.80319	3.1707	محايد
<b>تشخيص المعرفة</b>	<b>0.52058</b>	<b>3.4146</b>	<b>موافق</b>
تعتمد الجامعة في توليد المعرفة على تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول المشاكل المطروحة و توليد أفكار جديدة	0.96462	3.6585	موافق
تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	1.19143	3.0732	محايد
تقوم الجامعة باستقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة	1.08538	3.1463	محايد
تقوم الإدارة بعقد لقاءات مع الموظفين من أجل العصف الذهني وخلق المعرفة لاكتشاف حلول للمشاكل التي تواجهها الجامعة	1.21475	2.7805	محايد
<b>توليد المعرفة</b>	<b>0.88142</b>	<b>3.1646</b>	<b>محايد</b>
لدى الجامعة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها	0.84968	3.3171	

موافق	4.0244	0.75789	تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الارشيف والمستندات الورقية
موافق تماما	3.5366	0.86884	تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها ( نظم دعم القرار)
موافق	3.5854	0.86532	تحتفظ المؤسسة بنسخ لجميع وثائقها ومستنداتها على شكلها الفيزيائي
<b>موافق</b>	<b>3.6159</b>	<b>0.61770</b>	<b>تخزين المعرفة</b>
محايد	3.3171	1.17130	تمتلك الجامعة بنية تحتية معلوماتية تمكن من الوصول الى قواعد البيانات ( الحواسيب، الخوادم، نظام الأرشيف...)
محايد	3.0976	1.15769	تتبع الجامعة أسلوب التدريب من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى ذوي الخبرة والكفاءة
موافق	3.3415	1.01513	يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات
محايد	3.1951	1.12293	يجد الزائر لموقع الجامعة كل حاجياته المعلوماتية (كلما يحتاج من معلومات بالكمية و الدقة و التوقيت و الشكل المناسب)
<b>محايد</b>	<b>3.2378</b>	<b>0.79834</b>	<b>نشر وتوزيع المعرفة</b>
محايد	3.1951	0.90054	تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات و البرامج ذات العلاقة بالمعرفة وبشكل مستمر
محايد	3.3415	0.96462	تعتمد الجامعة على رأي الخبير الداخلي (الخبرة الداخلية ) حول نتائج أعمالها ونشاطاتها
محايد	3.0000	0.77460	تقوم الجامعة باستخدام مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة
<b>محايد</b>	<b>3.1789</b>	<b>0.71141</b>	<b>تطبيق المعرفة</b>
<b>محايد</b>	<b>3.3224</b>	<b>0.57429</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يبين لنا جدول أعلاه ان اغلب الإجابات تقع ضمن مجال محايد وتقترب من موافق مما يلاحظ أن هناك شبه إتفاق على هذا الإتجاه يفسره الإنحراف المعياري الإجمالي الذي بلغ 0.57429 أما بشكل مفصل سنلاحظ أن:

● بالنسبة لتشخيص المعرفة :

نتيجة كانت موافق لمتوسط حسابي يقدر ب (3.41)، وإنحراف معياري يقدر ب (0.52)، وهو ما يعني بأن أفراد العينة يتفقون بحد كبير على هذا المحور وأن هناك إهتماما من طرف إدارة الجامعة في كل مايتعلق في تشخيص المعرفة وهو ما يفسره وجود نظام المعلومات خاص بالجامعة (موقع الجامعة، برامج التسيير البيداغوجي للطلبة، برامج تسيير المكتبات، برامج تسيير المستخدمين).

● بالنسبة لتوليد المعرفة :

نلاحظ أن متوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة على هذا البعد يقع في خانة المحايد بانحراف معياريا كبير نسبيا (0.88) مما يعكس تباين في اراء العينة حول هذا المحور وهذا ما يفسره كون المؤسسات البحثية الجزائرية لم تبلغ مستوى عاليا فيما يتعلق بهذا البعد من أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة).

● بالنسبة لتخزين معرفة :

تبين إجابات المبحوثين متعلقة بماذا البعد (تخزين المعرفة) أن هناك اهتماما بتخزين المعرفة تعكسه قيمة المتوسط الحسابي (3.61) وأن هناك إتفاق نسبيا لذا أفراد العينة بالخصوص (أنحراف معياري يساوي 0.61).

● بالنسبة لنشر والتوزيع:

يقع متوسط حسابي لهذا البعد لفئة محايدة (3,23) مع تشتت نسبيا لأفراد العينة لانحراف معياري (0.79) مما يدل على أن هذه العملية (نشر وتوزيع) لم تبلغ بعد مستوى مطلوب في جامعة غرداية.

● تطبيق معرفة:

يقع متوسط حسابي لهذا البعد لفئة محايدة (3.17) مع تشتت نسبيا لأفراد العينة لانحراف معياري (0.71) مما يدل على أن هذه العملية (تطبيق معرفة) لم تبلغ بعد مستوى مطلوب في جامعة غرداية.

### الفرع الثالث : عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول الجزء الثاني المحور الثاني

● المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الإبداع الإداري.

الجدول رقم (27): يبين نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور محددات الإبداع الإداري

العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لنتيجة
لدي القدرة على اقتناع من حولي بأي فكرة جديدة	0.86603	4.0000	موافق
أقوم بإيجاد طرق جديدة لتطوير العمل بين فترة و أخرى	0.60081	4.1951	موافق
أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة لي	0.59058	4.4146	موافق تماما
أهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	0.50606	4.5122	موافق تماما
أغير رأيي عندما اقتنع بأنني مخطئ	0.50243	4.5610	موافق تماما
<b>المرونة الفكرية</b>	<b>0.47421</b>	<b>4.3366</b>	<b>موافق تماما</b>
لدي القدرة على تقديم حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.72077	4.0732	موافق
أبتعد قدر الامكان عن التكرار و الروتينية في حل مشكلات العمل	0.66259	4.2439	موافق تماما
لدى القدرة على التعبير عن افكاري بأسلوب واضح	0.84319	4.1951	موافق
أسعى لتطوير نفسي من اجل الإحاطة بأكبر قدر من المعرفة التي تساعدني على حل المشاكل المستقبلية	0.54661	4.4146	موافق تماما
لا أتردد في طرح أفكاري كلما استدعى الأمر ذلك	0.79403	4.3415	موافق تماما
<b>الطلاقة</b>	<b>0.51773</b>	<b>4.2537</b>	<b>موافق تماما</b>
أقدم حولا جديدة ومبتكرة للمشكلات المطروحة	0.71397	4.1220	موافق
أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد ومبدع	0.66900	3.9512	موافق
أخذ الوقت الكافي لخلق الافكار	0.94611	3.8293	موافق
أشعر بالرضا عن نفسي عندما أساهم في حل مشكلة ما	0.58643	4.3902	موافق تماما
غالبا ما يؤدي تطبيق أفكاري الى نتائج جيدة	0.72077	4.0732	موافق
<b>الأصالة</b>	<b>0.53058</b>	<b>4.0732</b>	<b>موافق</b>
أتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها	0.91931	3.8293	موافق
أميل الى إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	0.73501	3.9024	موافق
أمتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	0.60788	3.9268	موافق
أقوم بتجربة افكار و طرق جديدة لحل المشكلة القائمة	0.78165	3.8049	موافق
أجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد المشكلة	0.57062	4.2195	موافق تماما

الحساسية للمشكلات	0.52046	3.9366	موافق
مستعد لتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال و مواجهة النتائج المترتبة عنه.	0.75627	4.3171	موافق تماما
اقوم بتجربة اساليب جديدة في العمل حتى وان كان هناك احتمال لفشلها	1.08986	3.6341	موافق
احبذ العمل مع فريق تسوده روح المخاطرة	1.03063	3.7073	موافق
لا أتردد في أداء مهامي مهما كانت الصعوبات	0.78165	4.1951	موافق
أحب الأعمال التي فيها تحد لقدراتي و امكانياتي	0.92789	4.1951	موافق
روح المخاطرة	0.73885	4.0098	موافق
المجموع	0.41722	4.1220	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن هناك اتفاق على وجود مكونات الإبداع الإداري يعكسه قيم المتوسط الحسابي الإجمالي لأفراد العينة (4,12) وكذا إتفاق مبحثين أفراد العينة على هذا الأمر (0,41) وبشكل أكثر تفصيلا أن وإذا أخذنا المكونات الأساسية للإبداع الإداري وجدنا أنه :

● المرونة الفكرية :

بلغ المتوسط الحسابي (4.34) مما يدل على اتفاق كبير لدى افراد العينة على هذا البعد. و إنحراف معياري يساوي (0.47) وهو ما يقع في خانة موافق تماما .

● طلاقة:

بلغ المتوسط الحسابي (4.251) مما يدل على اتفاق كبير لدى افراد العينة على هذا البعد. و إنحراف معياري يساوي (0.51) وهو ما يقع في خانة موافق تماما .

● الأصالة :

بلغ المتوسط الحسابي (4.07) مما يدل على اتفاق كبير لدى افراد العينة على هذا البعد. و إنحراف معياري يساوي (0.53) وهو ما يقع في خانة موافق .

● الحساسية للمشكلات :

بلغ المتوسط الحسابي (3.93) مما يدل على اتفاق كبير لدى افراد العينة على هذا البعد. و إنحراف معياري يساوي (0.52) وهو ما يقع في خانة موافق .

• روح مخاطرة:

هناك تباين لأن الانحراف المعياري قدره (0.73)، ومتوسط حسابي قدره (4.00) ويقع في خانة الموافق ، وقد يرجع هذا الى طبيعة مؤسسات جامعية جزائرية التي تعتبر في أغلبها حكومية مما يحد من روح المخاطرة لدى عناصر كادر الإداري خلافا لمؤسسات الخاصة والتي كثيرا التي تعتمد على هذا البعد .

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا القول بأنه:

ليس هناك علاقة ارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، تخزين، نشر، وتطبيق). و الإبداع الإداري بالنظر للقيم السلبية لمعامل الارتباط الغير دالة إحصائيا و ذلك بالنظر لقيمة المعنوية و التي فاقت 5%

المطلب الثاني: اختبار فرضيات

و عليه فإن الفرضية الرئيسية التي تقول بأن هناك تبني عمليات إدارة المعرفة تؤثر في ابراز ابعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية غير محققة

و بالتالي فالفرضيات الفرعية التابعة عنها غير محققة.

2. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية : والتي تقول " هناك تأثير ايجابي دال إحصائيا لتبني عمليات إدارة

المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية".

لاختبار صحة هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة عنها:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لعملية تشخيص إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لعملية توليد إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لعملية تخزين إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لعملية نشر وتوزيع إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لعملية تطبيق إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية .

ولاختبار الصدق الرياضي نستخدم إختبار **T Test** للعينه الواحدة ، وذلك من خلال أن المتوسط الحسابي المرجح لكل بعد من أبعاد الفرضية يفوق متوسط المقياس المستخدم (القيمة الجدولية) وبما أن اختبار

T Test يعتمد على إحصائية ستودنت حيث القيمة الجدولية  $Test Value = 3.00$  بشكل معنوي والذي يكون بمقارنة مستوى الدلالة المعنوية 0.05 مع احتمال t المحسوبة و ذلك كبديل للمقارنة بين القيمتين المحصل عليها و الجدولية بالنسبة لذات الاختبار كالاتي:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 فرق غير معنوي.

الفرضية البديلة  $H_1$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 فرق معنوي.

كما أن لهذا الاختبار شرطين من أجل ان يتحقق هما:

- أن يكون التوزيع المتبع في عينة الدراسة يتبع توزيع طبيعي، ويمكن التغاضي عن هذا الشرط إذا كان حجم العينة كبير وهو محقق في حالتنا.

- يجب أن تكون العينة عشوائية، ولا تعتمد على بعضها البعض إحصائيا.

والجدول التالي يبين نتائج اختبار T Test لعينة واحدة لإثبات صحة الفرضية الرئيسية وما تفرع عنها.

الجدول رقم (28): يبين نتائج اختبار T Test لعينة واحدة لإثبات صحة الفرضية الرئيسية

One-Sample Test						
Test Value = 3						
الثقة		Mean Difference فرق المعنى	مستوى الدلالة Sig.	درجة الحرية df	اختبار T	العبرة
الأقل	الأكثر					
.5789	.2503	.41463	.000	40	5.100	تشخيص المعرفة
.4428	- .1136	.16463	.239	40	1.196	توليد المعرفة
.8108	.4209	.61585	.000	40	6.384	تخزين المعرفة
.4898	- .0142	.23780	.064	40	1.907	نشر المعرفة
.4034	- .0457	.17886	.115	40	1.610	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نظام SPSS

بما أن قيم مستوى الدلالة Sig كانت متفاوتة عند اختبار عمليات إدارة المعرفة لدى عينة الدراسة، حيث أظهر اختبار ال **T Test** أن تشخيص وتخزين المعرفة كانت قيمة الدلالة فيهما 0.000 وهي أقل من 0.05 وبهذا يمكننا

الإستنتاج أن عينة الدراسة أجابت أنه يوجد تشخيص وتخزين للمعرفة داخل جامعة غرداية في حين وجد أن مستوى الدلالة كان أكبر من 0.05 في كل من توليد المعرفة (0.239)، نشر المعرفة (0.064)، وتطبيق المعرفة (0.115) وهذا يدل على عدم وجود لهاته العمليات من خلال إجابات عينة الدراسة.

ومنه الفرضية القائلة أنه " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لتبني عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية " غير محققة بشكل كلي .

3. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالث : والتي تقول " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لوجود أبعاد

الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية "، ويتفرع عن هذه الفرضية، خمسة فرضيات هي:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد المرونة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد الطلاقة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد الأصالة لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد حلول المشكلات لدى كوادر جامعة غرداية .
- هناك علاقة ذات دلالة احصائية لوجود بعد المخاطرة لدى كوادر جامعة غرداية .

لاختبار صحة هذه الفرضية و اختبار الدلالة الإحصائية لأقسام المحور الثاني تم استخدام عدد من الإجراءات الإحصائية لإثبات مدى قبول أو رفض الفرضيات التي تم إعدادها، وذلك من خلال أن المتوسط الحسابي المرجح لكل بعد من أبعاد الفرضية يفوق متوسط المقياس المستخدم (القيمة الجدولية) وبما أن اختبار T Test يعتمد على إحصائية student المقدرة بـ  $Test Value = 3.00$  بشكل معنوي والذي يكون بمقارنة مستوى الدلالة المعنوية 0.05 مع احتمال t المحسوبة وذلك كبديل للمقارنة بين القيمتين المحصل عليها والجدولية بالنسبة لذات الاختبار كالتالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 فرق غير معنوي.

الفرضية البديلة  $H_1$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 فرق معنوي.

و للتأكد من الدلالة الاحصائية للنتائج في هذا المجال، تم معالجة الفرضية الرئيسية الثانية وماتفرع عنها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (29): يبين نتائج اختبار T-Test لعينة واحدة لأبعاد الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية

One-Sample Test						
Test Value = 3						العبارة
95% نسبة معامل الثقة		Mean Difference	مستوى الدلالة Sig.	درجة الحرية Df	اختبار T	
الأقل	الأكثر	فرق المعنى				
1.4863	1.1869	1.33659	.000	40	18.047	المرونة
1.4171	1.0902	1.25366	.000	40	15.505	الطلاقة
1.2406	.9057	1.07317	.000	40	12.951	الإصالة
1.1009	.7723	.93659	.000	40	11.523	حلول المشكلات
1.2430	.7765	1.00976	.000	40	8.751	المخاطرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بما أن قيم مستوى الدلالة Sig لكل محددات هذا المحور تساوي الصفر وهي أقل من 0.05 وكذلك كل قيم إحصائية t تنتمي إلى مجال الثقة، نستنتج أنه يوجد تباين في متوسطات جميع عبارات القسم المتعلق بمحددات الإبداع الإداري استنادا للقياس المستخدم 0.00 والذي يفسر بأن تأثير العبارات المكونة لهذا المجال جاءت متباينة كما يتضح أن جميع الفروق معنوية، مما يعني قبول الفرضية البديلة لهذه البنود و بالتالي فهي معنوية ومحقة من خلال إجابات عينة الدراسة.

ومنه الفرضية القائلة أنه "هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لوجود أبعاد الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية"، وجميع الفرضيات المنبثقة عنها محققة.

4. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة : والتي تقول " توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة ".

والتي يتفرع عنها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي يؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى المهني تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية .

#### 4.4 إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

- والتي تنص: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية".

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل إختبار العينة مستقلة بفرض أن:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا توجد فروقات.

الفرضية البديلة  $H_1$ : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 توجد فروقات.

والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (30): إختبار العينة المستقلة لقياس الفروقات الجنسية مقارنة بمحور الإبداع

إختبار العينة المستقلة Independent Samples Test								
t-test for Equality of Means						Levene's Test for Equality of Variances		
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	Sig. مستوى الدلالة المقبول	درجة F
Upper	Lower				درجة الحرية			
.14754	-.38237-	.13099	-.11742-	.376	39	-.896-	.050	4.084
.13985	-.37469-	.12685	-.11742-	.361	35.959	-.926-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول رقم أعلاه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) في تحقيق الإبداع الإداري داخل جامعة غرداية حيث بعد إختبار العينة المستقلة كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة فاق الـ 0.05 عند كلا المتغيرين (ذكر، أنثى).

ومنه الفرضية القائلة أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية"، غير محققة.

4.ب إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

- والتي تنص: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية".

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل إختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية البديلة  $H_1$ : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا توجد فروقات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 توجد فروقات.

والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (31): إختبار التباين الأحادي Anova للفروقات العمرية وعلاقتها بالمتغير التابع

ANOVA					
الابداع					
Sig. مستوى الدلالة	F	Mean Square	Df درجة الحرية	Sum of Squares	
.320	1.176	.203	2	.406	بين المجموعات
		.173	38	6.557	داخل المجموعات
			40	6.963	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئات العمرية في تحقيق الإبداع الإداري داخل جامعة غرداية حيث بعد إختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة  $sig = 0.320$  وهي أكبر من 0.05. ومنه الفرضية القائلة أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية"، غير محققة.

4.ج إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

- والتي تنص: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى العلمي تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية".

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل إختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية البديلة  $H_1$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا توجد فروقات.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 توجد فروقات.

والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم(32): إختبار التباين الأحادي Anova لفروقات المستوى العلمي وعلاقتها بالمتغير التابع

ANOVA					
الابداع					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
مستوى الدلالة			درجة الحرية		
.083	2.406	.379	3	1.136	بين المجموعات
		.157	37	5.827	داخل المجموعات
			40	6.963	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي في تحقيق الإبداع الإداري داخل جامعة غرداية حيث بعد إختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة sig= 0.083 وهي أكبر من 0.05. ومنه الفرضية القائلة أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى العلمي تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية "، غير محققة.

4.د إختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

- والتي تنص: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية".

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل إختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية البديلة  $H_1$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من 0,05 لا توجد فروقات.

الفرضية الصفرية  $H_0$  : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من 0,05 توجد فروقات.

والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (33): إختبار التباين الأحادي Anova لفروقات سنوات الخدمة وعلاقتها بالمتغير التابع

ANOVA					
الابداع					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
مستوى الدلالة			درجة الحرية		
.424	.879	.154	2	.308	بين المجموعات
		.175	38	6.655	داخل المجموعات
			40	6.963	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئات العمرية في تحقيق الإبداع الإداري داخل جامعة غرداية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.424$  وهي أكبر من  $0.05$ . ومنه الفرضية القائلة أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية "، غير محققة.

4.ر إختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة:

- والتي تنص: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى المهني تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية".

لإثبات صحة هذه الفرضية نستعمل إختبار التباين الأحادي Anova بفرض أن:

الفرضية البديلة  $H_1$ : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أكبر من  $0,05$  لا توجد فروقات.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : أقل قيمة لمستوى الدلالة SIG أقل من  $0,05$  توجد فروقات.

والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (34): إختبار التباين الأحادي Anova لفروقات المستوى المهني وعلاقتها بالمتغير التابع

ANOVA					
الابداع					
Sig. مستوى الدلالة	F	Mean Square	Df درجة الحرية	Sum of Squares	
.287	1.291	.222	2	.443	بين المجموعات
		.172	38	6.520	داخل المجموعات
			40	6.963	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئات العمرية في تحقيق الإبداع الإداري داخل جامعة غرداية حيث بعد اختبار التباين الأحادي ANOVA كانت النتائج كما هي موضحة حيث مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.287$  وهي أكبر من 0.05. ومنه الفرضية القائلة أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى المهني تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى مستخدمي جامعة غرداية "، غير محققة.

### المطلب الثالث : التعليق على نتائج الفرضيات

تم للطالبتين إختبار جميع الفرضيات وفق مايناسبها من إختبارات إحصائية، وللتعليق عليها نذكر التالي:

#### 1. التعليق على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي تقول " هناك تبني لعمليات إدارة المعرفة تؤثر في ابراز أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية". حيث تم الاعتماد على بيانات مصفوفة الارتباط التي تم بناءها من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS والتي بعد التحليل أظهرت أن كل عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التوزيع، النشر، التطبيق) عند مقارنتها بمحور الإبداع الإداري أظهرت إنخفاض واضح في معاملات الارتباط (R) وأن مستوى الدلالة (Sig) كان أكبر من 0.05 المقبولة إحصائيا كمؤشر مكمل لضعف الإبتاط، وهذا قد يعود لأسباب تخص جامعة غرداية بالتحديد حيث ظهر الإبداع بشكل مقبول جدا لدى الأفراد المستجوبة في حين ظهرت إدارة المعرفة بشكل مقبول نسبيا فقط وهو ماينافي أغلب الدراسات السابقة ويتوافق مع دراسة (الصادق محمد الباشا و آخرون، 2018).

## 2. التعليق على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لتبني عمليات إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية " .

حيث تم الاعتماد على بيانات المحور الأول من الاستبيان لإثبات صحة هذه الفرضية، فعند قياسنا مدى حضور عمليات إدارة المعرفة لدى أفراد العينة الذين أجابوا على استبيان الدراسة، وبعد حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول تبين أن أغلب أفراد العينة أجابوا إجابات تحمل درجة الموافقة بشكل متوسط أو ما نعبّر عنه بدرجة "محايد" عند الإجابة، فإذا أخذنا على سبيل المثال:

- الفقرة الثانية من عملية تشخيص المعرفة كمثل " تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية " جاء متوسط إجابات عينة الدراسة لهاته الفقرة بدرجة "محايد"، أو ما يمكن ترجمته إلى مؤشر "موافق بدرجة متوسطة"، مما ينبأنا أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة متوسطة على هاته الفقرة.

- وعند تحليلنا لمحتوى الفقرة الثالثة لعملية توليد المعرفة في نفس المحور، والتي تنص " تقوم الجامعة باستقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة " جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة "محايد" كذلك أو ما نترجمه إلى "موافق بدرجة متوسطة" وهذا مما يعطينا انطباع على القبول النسبي لسؤال هذه الفقرة مما يفتح المجال أمام مسيري الجامعة لتدارك الخطأ وسنذكر ذلك في النتائج والتوصيات.

- كما أن متوسطات الحسابية كل من العمليات المتبقية لإدارة المعرفة (التخزين، النشر، التطبيق) جاءت بنفس الدرجة "محايد" مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة أجابوا بدرجة "موافق بدرجة متوسطة" على أغلب فقرات هذا المحور وهو ما يتوافق مع دراسة (براءة حامد عبداللطيف سرور ، 2017).

## 3. التعليق على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي تنص " هناك تأثير ايجابي ودال إحصائيا لوجود أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية" .

حيث تم الاعتماد على بيانات المحور الثاني من الاستبيان لإثبات صحة هذه الفرضية، فعند قياسنا مدى تحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية الذين أجابوا على استبيان الدراسة، وبعد حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني تبين أن أغلب أفراد العينة أجابوا إجابات تحمل درجة "موافق" و "موافق بشدة"، فإذا أخذنا على سبيل المثال:

4. المتوسط الحسابي (المرونة) والبعد الثاني الطلاقة جاءا بدرجة "موافق تماما" أو ما يمكن ترجمته إلى مؤشر "مرتفع جدا" مما يدل على استجابة إيجابية عالية على فقرات هذين البعدين لدى مجتمع الدراسة ويعطينا انطباع على وجود أبعاد الإبداع الإداري لدى عينة البحث.

5. كما أظهر المتوسط الحسابي لكل من أبعاد (الأصالة، حلول المشكلات، روح المخاطرة) وجود درجة "موافق" لدى أفراد عينة البحث، أو ما يمكن ترجمته إلى مؤشر "مرتفع" ، مما يعني القبول النسبي المرتفع من طرف الأفراد الجيبة على فقرات هاته الأبعاد وهو ما يتوافق مع دراسة (نباتي شرقي وهيبية و يوسف نورة، 2012).

#### 4. التعليق على نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

والتي تنص " توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة " .

حيث تم الإعتماد في إثبات صحة هذه الفرضية وماتفرع عنها على إختبار التباين الأحادي Anova وبعد التحليل تم للطالبتين إكتشاف عدم وجود أي فروقات شخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) ذات دلالة معنوية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة وهو ما يتوافق مع دراسة (RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. Aghababaei, 2011).

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل عرضا لمجتمع وعينة الدراسة من خلال تقليل بطاقة تعريفية عن مؤسسة محل الدراسة لنتقل بعد ذلك لعرض ادوات الدراسة عرضا مفصلا ، ثم اخترنا بعد ذلك مدى صلاحية هذه الأداة لدراستنا . وانتقلنا بعد ذلك لعرض خصائص عينة الدراسة مع التعليق عليها ثم انتقلنا الى عرض وتحليل اجابات افراد العينة على مختلف عبارات محاور الاستبيان وفي الاخير قمنا بختبار فرضيات الدراسة التي انطلقنا منها في بداية بحثنا، وخلصنا في نهاية الامر إلى جملة من النتائج سنعرضها في خاتمة هذا البحث.

خاتمة

خاتمة :

إن حتمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها ، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ، وإن الهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم اهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة ، وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق قيمة مضافة ، حيث ان المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابداع ، كما تعتبر عمليات إدارة المعرفة عمليات جوهرية يجب توفرها في المؤسسات وبالتالي فهي تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين.

النتائج:

من خلال اختبار الفرضيات توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- عدم وجود تأثير ايجابي دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري . وهذا ما يتوافق مع دراسة (الصدیق محمد الباشا واخرون ، 2018).

- عدم وجود تأثير ايجابي دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة لدى كوادر جامعة غرداية " غير محققة بشكل كلي. وهذا ما يتوافق مع دراسة (براءة حامد عبد اللطيف سرور ، 2017).

- عدم وجود تأثير ايجابي دال إحصائيا لوجود أبعاد الإبداع الإداري لدى كوادر جامعة غرداية . وهذا ما يتوافق مع دراسة (نباتي شرقي وهيبة ويوسف نورة ، 2012).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة. وهذا ما يتوافق مع دراسة ( RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. ) (Aghababaei, 2011)

اقتراحات :

بين يدي هذا البحث يمكننا ان نقدم بعض الاقتراحات التي من شأنها تعزيز الوعي بإدارة المعرفة بمختلف عملياتها كمفهوم إداري حديث نسبيا والعمل على إيجاد بيئة تشجع على الإبداع الإداري في جامعة غرداية.

- ضرورة توعية العاملين وتدريبهم على المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث.

- ضرورة عقد ندوات وحلقات تعلم متعلقة بإدارة المعرفة.

- ضرورة تشجيع العاملين على الإبداع الإداري من خلال اشاعة روح التنافس بينهم باستحداث جوائز و مكافئات للمبدعين .
- ضرورة المطالبة بهامش أوسع من الوصاية لممارسة عمليات إدارة المعرفة وكذا تشجيع الإبداع الإداري وإشاعة روح التنافس وتشجيع الإبداع بين العاملين
- ضرورة استخدام وسائل التكنولوجيا حديثة بتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار وبالتالي نشر المعرفة على اوسع نطاق .
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الابحاث والدراسات الهادفة الى تعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.

#### افاق الدراسة :

- لا يمكن لهذه المذكرة ان تحيط بكل الجوانب المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة ولا الإبداع الإداري وبالتالي يمكنها أن تكون منطلقا للبحث لمواضيع مستقبلية تتكامل معها من أهمها :
- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية .
  - دور إدارة معرفة في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لمراقبة تسيير .
  - استراتيجيات الابداع الإداري ودورها في تحسين الأداء الوظيفي .
  - اثر الابداع الإداري على عملية التغيير التنظيمي .

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أحمد خطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث ، ط1، عمان-الأردن،2009.
2. أميرة شكرولي البياتي و غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال ، دار الوارق للنشر والتوزيع،ط1،عمان-الأردن، 2010.
3. خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة تحديات وتقنيات و حلول ،دار حامد للنشر والتوزيع ، ط2010،1.
4. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن،2014.
5. صلاح الدين الكبيسي وسعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر، 2005.
6. عبد رحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ،ط1، عمان -الأردن، 2003.
7. عبد الستار علي واخرون ،مدخل إلى إدارة المعرفة ،دار المسيرة،ط1، عمان -الأردن، 2005.
8. علي صالح جوهر، ميادة محمد فوزي الباسل، الطريق الى الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية بدول العربية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،ط2018،1.
9. فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ،عالم الكتب الحديث ، ط1، عمان-الأردن،2006.
10. محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط2018،6.
11. محمد عواد احمد زيادات ، اتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط2، عمان-الأردن، 2014.
12. مدحت محمد ابو النصر ،ادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، مجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط1، القاهرة ،مصر،2008.
13. نعيم ابراهيمي ظاهر، ادارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان-الأردن،2009.

قائمة مذكرات:

14. إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، عمادة دراسات العليا كلية التجارة ، جامعة الاسلامية، غزة، 2010.
15. بالقيدم صباح، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
16. براءة حامد عبد اللطيف سرور ،إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية المورد البشرية ، كلية فلسطين التقنية للبنات ، جامعة القدس ، 2017.
17. توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الإداري وعلاقته بأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، كلية التجارة ،عمادة كلية الدراسات العليا ،2009.
18. حسين سليم سالم الشاعر ،الابداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ،مذكرة مقدمة لنيل رسالة الماجستير في اصول التربية ،كلية التربية ،جامعة الأزهر ،2016.
19. سمراء كحللات ،تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية ، دراسة ميدانية في مكاتب جامعة باتنة، شهادة ماجستير لعلم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قسنطينة،2009.
20. صباح ترغيني، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء العاملين ،دراسة تطبيقية ،مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب ، مذكرة مقدمة لنيل لرسالة ماجستير ،علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير ، جامعة بسكرة، 2011.
21. صبرينة بيوض، فاطمة الزهراء خمان، دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق -تبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة تبسة،2016.
22. عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة البويرة، 2013.

23. عمر محمد ديواني، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، سنة الخامسة، موارد بشرية، معهد العالي لإدارة أعمال، سوريا، 2016.
24. محمد الأمين بوحادة، اثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غارداية، 2017.
25. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، 2008.
26. مريم شعباني، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مديرية الصيانة، مذكرة مقدمة شهادة ماستر، ادارة اعمال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2011 مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزته لتطبيقها، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
27. مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزته لتطبيقها، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
28. منير حسن أحمد شاقورة، إدارة التغيير وعلاقتها الابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الأزهر، 2012.
29. ميلودة جعدي، اثر ثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غارداية، 2017.
30. ندى صارم، إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة سورية، 2019.
31. نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة واثرها على تمييز الاداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، 2011.

32. وهيبه نباتي شرقي ،يوسفى نورة ،إدارة المعرفة أثرها على الإبداع في المصارف التجارية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة  
 ماستر ،علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قلمة ،2012.

قائمة المجالات :

33. أحمد عدنان الطيط، سارة إبراهيم العايد ،دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري  
 الشركات الاتصال السعودية، مجلة العربية للإدارة ،مجلد 37، العدد1، مارس2017.

34. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة الآداب، مجلد 28، العدد الأول، جامعة دمشق، 2012.

35. الصديق محمد الباشا واخرون، اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الطيران العاملة بالسودان  
 ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،مجلد24، عدد2018،105.

36. سعيدة بوسعدة ، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال ، مجلة  
 الاقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد19، مجلد 2018،14.

37. علاء حاكم الناصر وزينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات  
 ومعاونيهم في جامعة بغداد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد 2018،56.

38. عيسى محمد مصيدي الفقيه ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة جازان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ،  
 مجلة العلوم التربوية ،مجلد ،العدد 1، يناير 2017.

39. على عبد الرحمن محمد مرعى، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر  
 مديري ومعلمي إدارة الحسينة التعليمية، مجلة كلية التربية ، العدد 15، 2014.

40. محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،  
 العدد1، جامعة ورقلة، 2014.

41. محمد فلاح وعامر بشير، اثر إدارة المعرفة على الابداع التنظيمي ،مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ،جامعة دحلب  
 بليدة ،2011.

42. منار منصور أحمد ، قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الإداريين ، مجلة كلية التربية، العدد 167،  
 2011.

ب- المراجع أجنبية :

**Thèses :**

43. RAHIMI H. Arbabisarjou A. Allameh S M. Aghababaei R, Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University, Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management,2011, Vol. 06.
44. Rezaei Z. Rezaei A. Late , SURVEY THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE CREATIVITY AND INNOVATION TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS, Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences,2015 , Vol.5 (S1).
45. Rezapasanad S. Fallah H. Nanaji S I, The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province), international journal of humanities and cultural studies,2016 ,Vol. 3June.
46. Sohail, M & Mohammed A, « Relationship between Knowledge Management and Creativity among Teachers of Public and Private Sector Universities at Lahore », University of the Punjab, Bulletin of Education and Research 2018, Vol. 40, No. 2.

الملاحق

## الملحق رقم (01): الإستبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله.

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال والمعونة بـ " إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري في المنظمة \_ دراسة حالة جامعة غرداية \_ "

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، ونرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لرأيكم.

نحيط بسيادتكم علما أم كل المعلومات التي ستدولون بها ستحتظى بالسرية وينحصر استعمالها في الجانب العلمي فقط.

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبان:

- قرياتي مروة.

- محمدي وردة.

إشراف:

- أ. طالب أحمد نورالدين

- أ. بلعربي محمد

إدارة المعرفة : (Knowledge Management):

هي التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة، و إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة.

و يرتبط الهدف منها أساسا بعملية اتخاذ القرار في المنظمة.

الإبداع الإداري هو (Creative Management):

عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من طرف أفراد العمل ومجموعاته.

الجزء الأول

\* المعلومات الشخصية:

ذكر	أنثى

1- الجنس:

## 2- العمر

أقل من 30 سنة	30 إلى أقل من 40 سنة	40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر

## 3- المؤهل العلمي

جامعي	دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)	خريج معهد	أخرى أذكرها

## 4- عدد سنوات الأقدمية في المؤسسة

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 11 سنة فأكثر

## 5- المستوى المهني:

الإدارة العليا	المستوى التنفيذي	المستوى التشغيلي

## 6- اذا تحصلت على جائزة للعمل المبدع أو الأداء المتميز من طرف الجامعة يرجى ذكرها

.....

.....

.....

.....

## الجزء الثاني

## المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا: تشخيص المعرفة						
01	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر عدة وسائط ومصادر داخلية وخارجية ومنها شبكة الانترنت					
02	تقوم الجامعة بتصميم خريطة خاصة للمعرفة والخبرات الداخلية					

					تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية* الداخلية والخارجية.	03
<b>ثانيا: توليد المعرفة</b>						
					تعتمد الجامعة في توليد المعرفة على تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول المشاكل المطروحة و توليد أفكار جديدة.	04
					تقوم الجامعة بتشكيل فرق التعلم المتنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر	05
					تقوم الجامعة باستقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة.	06
					تقوم الإدارة بعقد لقاءات مع الموظفين من أجل العصف الذهني وخلق المعرفة لاكتشاف حلول للمشاكل التي تواجهها الجامعة.	07
<b>ثالثا: تخزين المعرفة</b>						
					لدى الجامعة آلية محددة للمعايير المعرفية الخاصة بطبيعة عملها.	07
					تعتمد الجامعة في تخزين المعرفة على الارشيف والمستندات الورقية	08
					تمتلك الجامعة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها ( نظم دعم القرار)	09
					تحفظ المؤسسة بنسخ لجميع وثائقها ومستنداتها على شكلها الفيزيائي والالكتروني**	10
<b>رابعا : نشر و توزيع المعرفة</b>						
					تمتلك الجامعة بنية تحتية معلوماتية تمكّن من الوصول الى قواعد البيانات ( الحواسيب، الخوادم، نظام الأرشفة...)	10
					تتبع الجامعة أسلوب التدريب من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى ذوي الخبرة والكفاءة	11
					يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات	12
					يجد الزائر لموقع الجامعة كل حاجياته المعلوماتية (كلما يحتاج من معلومات بالكمية و الدقة و التوقيت و الشكل المناسب)	13

\* يقصد بالمقارنة المرجعية مقارنة المؤسسة لأدائها مع أفضل مؤسسة من نفس الحجم و النشاط

\*\* فيزيائي: أي على شكل ملفات ورقية وأشرطة....  
منطقي: على شكل رقمي مثل الأقراص المضغوطة أو وسائط رقمية أخرى

خامسا: تطبيق المعرفة						
					تقوم الجامعة بتطبيق المبادرات و البرامج ذات العلاقة بالمعرفة. وبشكل مستمر	13
					تعتمد الجامعة عل رأي الخبير الداخلي (الخبرة الداخلية ) حول نتائج أعمالها ونشاطاتها	14
					تقوم الجامعة باستخدام مقاييس تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.	15

## المحور الثاني: الابداع الإداري

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الفقرة	الرقم
<b>المرونة الفكرية</b>						
					لدي القدرة على اقناع من حولي بأي فكرة جديدة	01
					أقوم بإيجاد طرق جديدة لتطوير العمل بين فترة وأخرى	02
					أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات الموجهة لي	03
					أهتم بمعرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	04
					أغير رأيي عندما اقتنع بأنني مخطئ	05
<b>عناصر خاصة بالطلاقة</b>						
					لدي القدرة على تقديم حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	06
					أبتعد قدر الامكان عن التكرار والروتينية في حل مشكلات العمل	07
					لدي القدرة على التعبير عن افكاري بأسلوب واضح.	08
					أسعى لتطوير نفسي من اجل الإحاطة بأكبر قدر من المعرفة التي تساعدني على حل المشاكل المستقبلية	09
					لا أتردد في طرح أفكاري كلما استدعى الأمر ذلك .	10
<b>عبارات خاصة بالأصالة</b>						
					أقدم حلولاً جديدة ومبتكرة للمشكلات المطروحة	11
					أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد ومبدع	12
					أخذ الوقت الكافي لخلق الأفكار	13
					أشعر بالرضا عن نفسي عندما أساهم في حل مشكلة ما	14
					غالبا ما يؤدي تطبيق أفكاري الى نتائج جيدة	15

عبارات خاصة بالحساسية للمشكلات						
					16	اتنبأ بمشكلات العمل قبل وقوعها
					17	اميل الى ايجاد اكثر من حل للمشكلة الواحدة
					18	امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل
					19	اقوم بتجربة افكار وطرق جديدة لحل المشكلة القائمة
					20	اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتحديد المشكلة
عبارات خاصة بروح المخاطرة						
					21	مستعد لتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال و مواجهة النتائج المترتبة عنه.
					22	اقوم بتجربة اساليب جديدة في العمل حتى وان كان هناك احتمال لفشلها.
					23	احبذ العمل مع فريق تسوده روح المخاطرة
					24	لا أتردد في أداء مهامي مهما كانت الصعوبات
					25	أحب الأعمال التي فيها تحد لقدراتي وامكانياتي

شكرا على تعاونكم.

## الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

**Reliability**

## ألفاكرونباخ

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الفاكرونباخ للمحور الاول ادارة المعرفة

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	18

## RELIABILITY

```

/VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37
q38 q39 q40 q41 q42 q43
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

**Reliability****Scale: ALL VARIABLES**

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الفاكرونباخ للمحور الثاني الابداع الاداري

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	25

RELIABILITY

/VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	41	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	41	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الفاكرونباخ الكلي

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	43

FREQUENCIES VARIABLES=gender age level years Profession prize  
/ORDER=ANALYSIS.

التكرارات Frequencies

**Statistics**

		gender	age	level	years	Profession	prize
N	Valid	41	41	41	41	41	41
	Missing	0	0	0	0	0	0

## Frequency Table

الجنس frequency التكرار percent النسبة

gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	19	46.3	46.3	46.3
Valid 2.00	22	53.7	53.7	100.0
Total	41	100.0	100.0	

العمر

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	3	7.3	7.3	7.3
Valid 2.00	26	63.4	63.4	70.7
3.00	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

المستوى العلمي

level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	27	65.9	65.9	65.9
2.00	12	29.3	29.3	95.1
Valid 3.00	1	2.4	2.4	97.6
4.00	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

سنوات الخدمة years

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	6	14.6	14.6	14.6
Valid 2.00	18	43.9	43.9	58.5
3.00	17	41.5	41.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

## المستوى المهني

Profession

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	16	39.0	39.0	39.0
2.00	22	53.7	53.7	92.7
3.00	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

## جائزة الابداع

prize

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1.00	36	87.8	87.8	87.8
2.00	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 تشخيص  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives الاحصاء الوصفي

## Mean المتوسط الحسابي std deviation الانحراف المعياري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q1	41	4.0976	.76827
q2	41	2.9756	.82121
q3	41	3.1707	.80319
تشخيص	41	3.4146	.52058
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q4 q5 q6 q7 توليد  
/STATISTICS=MEAN STDDEV

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q4	41	3.6585	.96462
q5	41	3.0732	1.19143
q6	41	3.1463	1.08538
q7	41	2.7805	1.21475
توليد	41	3.1646	.88142
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q8 q9 q10 q11 تخزين  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q8	41	3.3171	.84968
q9	41	4.0244	.75789
q10	41	3.5366	.86884
q11	41	3.5854	.86532
تخزين	41	3.6159	.61770
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q12 q13 q14 q15 نشر  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q12	41	3.3171	1.17130
q13	41	3.0976	1.15769
q14	41	3.3415	1.01513
q15	41	3.1951	1.12293
نشر	41	3.2378	.79834
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q16 q17 q18 تطبيق  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q16	41	3.1951	.90054
q17	41	3.3415	.96462
q18	41	3.0000	.77460
تطبيق	41	3.1789	.71141
Valid N (listwise)	41		

المعرفة تطبيق نشر تخزين توليد تشخيص  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تشخيص	41	3.4146	.52058
توليد	41	3.1646	.88142
تخزين	41	3.6159	.61770
نشر	41	3.2378	.79834
تطبيق	41	3.1789	.71141
المعرفة	41	3.3224	.57429
Valid N (listwise)	41		

مرونة q19 q20 q21 q22 q23  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q19	41	4.0000	.86603
q20	41	4.1951	.60081
q21	41	4.4146	.59058
q22	41	4.5122	.50606
q23	41	4.5610	.50243
مرونة	41	4.3366	.47421
Valid N (listwise)	41		

طلاقة q24 q25 q26 q27 q28  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q24	41	4.0732	.72077
q25	41	4.2439	.66259
q26	41	4.1951	.84319
q27	41	4.4146	.54661
q28	41	4.3415	.79403
طلاقة	41	4.2537	.51773
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q29 q30 q31 q32 q33 الاصاله  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q29	41	4.1220	.71397
q30	41	3.9512	.66900
q31	41	3.8293	.94611
q32	41	4.3902	.58643
q33	41	4.0732	.72077
الاصالة	41	4.0732	.53058
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q34 q35 q36 q37 q38 مشكلات  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q34	41	3.8293	.91931
q35	41	3.9024	.73501
q36	41	3.9268	.60788
q37	41	3.8049	.78165
q38	41	4.2195	.57062
مشكلات	41	3.9366	.52046
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=q39 q40 q41 q42 q43 مخاطرة  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
q39	41	4.3171	.75627
q40	41	3.6341	1.08986
q41	41	3.7073	1.03063
q42	41	4.1951	.78165
q43	41	4.1951	.92789
مخاطرة	41	4.0098	.73885
Valid N (listwise)	41		

DESCRIPTIVES VARIABLES=الابداع مرونة طلاقة الاصالة مشكلات الاصابة  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الابداع	41	4.1220	.41722
مرونة	41	4.3366	.47421
طلاقة	41	4.2537	.51773
الاصالة	41	4.0732	.53058
مشكلات	41	3.9366	.52046
مخاطرة	41	4.0098	.73885
Valid N (listwise)	41		

CORRELATIONS

/VARIABLES=q1 q2 q3 تشخيص  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations: نستخدم الارتباط لقياس الاتساق الداخلي

Correlations

		q1	q2	q3	تشخيص
q1	Pearson Correlation	1	-.036-	-.028-	.459**
	Sig. (2-tailed)		.824	.864	.003
	N	41	41	41	41
q2	Pearson Correlation	-.036-	1	.461**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.824		.002	.000
	N	41	41	41	41
q3	Pearson Correlation	-.028-	.461**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.864	.002		.000
	N	41	41	41	41
تشخيص	Pearson Correlation	.459**	.745**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	
	N	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q4 q5 q6 q7 توليد  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		Correlations				
		q4	q5	q6	q7	توليد
q4	Pearson Correlation	1	.544**	.646**	.318*	.766**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.042	.000
	N	41	41	41	41	41
q5	Pearson Correlation	.544**	1	.707**	.409**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.008	.000
	N	41	41	41	41	41
q6	Pearson Correlation	.646**	.707**	1	.404**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.009	.000
	N	41	41	41	41	41
q7	Pearson Correlation	.318*	.409**	.404**	1	.694**
	Sig. (2-tailed)	.042	.008	.009		.000
	N	41	41	41	41	41
توليد	Pearson Correlation	.766**	.845**	.863**	.694**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=q8 q9 q10 q11 تخزين

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		Correlations				
		q8	q9	q10	q11	تخزين
q8	Pearson Correlation	1	.415**	.678**	.387*	.845**
	Sig. (2-tailed)		.007	.000	.012	.000
	N	41	41	41	41	41
q9	Pearson Correlation	.415**	1	.207	.283	.621**
	Sig. (2-tailed)	.007		.193	.073	.000
	N	41	41	41	41	41
q10	Pearson Correlation	.678**	.207	1	.370*	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.193		.017	.000
	N	41	41	41	41	41
q11	Pearson Correlation	.387*	.283	.370*	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.012	.073	.017		.000
	N	41	41	41	41	41
تخزين	Pearson Correlation	.845**	.621**	.778**	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=q12 q13 q14 q15 نشر

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		Correlations				
		q12	q13	q14	q15	نشر
q12	Pearson Correlation	1	.493**	.117	.294	.686**
	Sig. (2-tailed)		.001	.467	.062	.000
	N	41	41	41	41	41
q13	Pearson Correlation	.493**	1	.460**	.197	.759**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.218	.000
	N	41	41	41	41	41
q14	Pearson Correlation	.117	.460**	1	.532**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.467	.002		.000	.000
	N	41	41	41	41	41
q15	Pearson Correlation	.294	.197	.532**	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.062	.218	.000		.000
	N	41	41	41	41	41
نشر	Pearson Correlation	.686**	.759**	.715**	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q16 q17 q18 تطبيق

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlation

		Correlations			
		q16	q17	q18	تطبيق
q16	Pearson Correlation	1	.296	.502**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.061	.001	.000
	N	41	41	41	41
q17	Pearson Correlation	.296	1	.669**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.061		.000	.000
	N	41	41	41	41
q18	Pearson Correlation	.502**	.669**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000
	N	41	41	41	41
تطبيق	Pearson Correlation	.738**	.820**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q19 q20 q21 q22 q23 مرونة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		Correlations					
		q19	q20	q21	q22	q23	مرونة
q19	Pearson Correlation	1	.432**	.440**	.399**	.345*	.743**
	Sig. (2-tailed)		.005	.004	.010	.027	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q20	Pearson Correlation	.432**	1	.541**	.568**	.457**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.005		.000	.000	.003	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q21	Pearson Correlation	.440**	.541**	1	.777**	.545**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000		.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q22	Pearson Correlation	.399**	.568**	.777**	1	.612**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q23	Pearson Correlation	.345*	.457**	.545**	.612**	1	.720**
	Sig. (2-tailed)	.027	.003	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
مرونة	Pearson Correlation	.743**	.764**	.828**	.826**	.720**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 طلاقة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		Correlations					
		q24	q25	q26	q27	q28	طلاقة
q24	Pearson Correlation	1	.328*	.387*	.492**	.479**	.740**
	Sig. (2-tailed)		.036	.012	.001	.002	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q25	Pearson Correlation	.328*	1	.315*	.197	.170	.544**
	Sig. (2-tailed)	.036		.045	.217	.287	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q26	Pearson Correlation	.387*	.315*	1	.471**	.570**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.012	.045		.002	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q27	Pearson Correlation	.492**	.197	.471**	1	.587**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.001	.217	.002		.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q28	Pearson Correlation	.479**	.170	.570**	.587**	1	.794**
	Sig. (2-tailed)	.002	.287	.000	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
طلاقة	Pearson Correlation	.740**	.544**	.789**	.732**	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q29 q30 q31 q32 q33 الاصاله

/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

Correlations

		q29	q30	q31	q32	q33	الاصالة
q29	Pearson Correlation	1	.484**	.476**	.122	.128	.623**
	Sig. (2-tailed)		.001	.002	.446	.425	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q30	Pearson Correlation	.484**	1	.776**	.241	.422**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.129	.006	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q31	Pearson Correlation	.476**	.776**	1	.303	.459**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.054	.003	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q32	Pearson Correlation	.122	.241	.303	1	.522**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.446	.129	.054		.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q33	Pearson Correlation	.128	.422**	.459**	.522**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.425	.006	.003	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
الاصالة	Pearson Correlation	.623**	.827**	.872**	.565**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q34 q35 q36 q37 q38 مشكلات  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlations

Correlations

		q34	q35	q36	q37	q38	مشكلات
q34	Pearson Correlation	1	.234	.469**	.231	.359	.677**
	Sig. (2-tailed)		.141	.002	.147	.021	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q35	Pearson Correlation	.234	1	.319	.532**	.529**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.141		.042	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q36	Pearson Correlation	.469**	.319	1	.495**	.552**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.002	.042		.001	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q37	Pearson Correlation	.231	.532**	.495**	1	.379	.731**
	Sig. (2-tailed)	.147	.000	.001		.015	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q38	Pearson Correlation	.359	.529**	.552**	.379	1	.738**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000	.000	.015		.000
	N	41	41	41	41	41	41
مشكلات	Pearson Correlation	.677**	.715**	.759**	.731**	.738**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=q39 q40 q41 q42 q43 مخاطرة  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		Correlations					
		q39	q40	q41	q42	q43	مخاطرة
q39	Pearson Correlation	1	.478**	.314*	.443**	.515**	.656**
	Sig. (2-tailed)		.002	.045	.004	.001	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q40	Pearson Correlation	.478**	1	.570**	.614**	.690**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.000	.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q41	Pearson Correlation	.314*	.570**	1	.662**	.479**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.045	.000		.000	.002	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q42	Pearson Correlation	.443**	.614**	.662**	1	.773**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.000
	N	41	41	41	41	41	41
q43	Pearson Correlation	.515**	.690**	.479**	.773**	1	.858**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.000		.000
	N	41	41	41	41	41	41
مخاطرة	Pearson Correlation	.656**	.855**	.772**	.862**	.858**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	41	41	41	41	41	41

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=المعرفة الابداع مخاطرة مشكلات الاصاله طلاقه مرونة تطبيق نشر تخزين توليد تشخيص  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

## نستعمل لاختبار التوزيع الطبيعي

نلاحظ أن المعنوية وهي باللون الاحمر في الجدول وهي أكبر من خمسة بالمئة اذن التوزيع طبيعي

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	تشخيص	توليد	تخزين	نشر	تطبيق	مرونة	طلاقة	الاصالة	مشكلات	مخاطرة	الابداع	المعرفة
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Normal Mean	3.4146	3.1646	3.6159	3.2378	3.1789	4.3366	4.2537	4.0732	3.9366	4.009	4.1220	3.3224
Parameters <sup>a</sup>										8		
Std. Deviation <sup>b</sup>	.52058	.88142	.61770	.79834	.71141	.47421	.51773	.53058	.52046	.7388	.41722	.57429
Absolute	.!21	.144	.196	.165	.123	.151	.127	.116	.201	.144	.098	.136
ences Positive	.!21	.144	.145	.097	.106	.151	.127	.116	.160	.090	.098	.103
Negative	-.134-	-.136-	-.196-	-.165-	-.123-	-.150-	-.123-	-.073-	-.201-	-.144-	-.075-	-.136-
Kolmogorov-Smirnov Z	0.912	.925	1.253	1.058	.785	.969	.813	.742	1.289	.924	.627	.869
Asymp. Sig. (2-tailed)	.370	.360	.086	.213	.569	.305	.523	.641	.072	.360	.826	.436

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=المعرفة تطبيق نشر تخزين توليد تشخيص

/CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

اختبار ت للعينة الواحدة One-Sample Test

يستخدم لاختبار وجود ادارة المعرفة

اذا كانت المعنوية اقل من خمسة بالمئة يوجد واذا كانت اكبر لا يوجد مثلا في الجدول الاسفل باللون الاحمر مثلا التشخيص يوجد بينما عدم وجود توليد للمعرفة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تشخيص	41	3.4146	.52058	.08130
توليد	41	3.1646	.88142	.13766
تخزين	41	3.6159	.61770	.09647
نشر	41	3.2378	.79834	.12468
تطبيق	41	3.1789	.71141	.11110
المعرفة	41	3.3224	.57429	.08969

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تشخيص	5.100	40	.000	.41463	.2503	.5789
توليد	1.196	40	.239	.16463	-.1136-	.4428
تخزين	6.384	40	.000	.61585	.4209	.8108
نشر	1.907	40	.064	.23780	-.0142-	.4898
تطبيق	1.610	40	.115	.17886	-.0457-	.4034
المعرفة	3.594	40	.001	.32236	.1411	.5036

## T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=مخاطرة مشكلات الاصاله طلاقة مرونة

/CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

اختبار ت للعينه الواحدة One-Sample Test

يستخدم لاختبار وجود ابداع الاداري

اذا كانت المعنوية اقل من خمسة بالمئة يوجد واذا كانت اكبر لا يوجد مثلا في الجدول الاسفل باللون الاحمر مثلا كل الابعاد اقل من خمسة

بالمئة اي كل ابعاد الابداع موجودة

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مرونة	41	4.3366	.47421	.07406
طلاقة	41	4.2537	.51773	.08086
الاصالة	41	4.0732	.53058	.08286
مشكلات	41	3.9366	.52046	.08128
مخاطرة	41	4.0098	.73885	.11539
الابداع	41	4.1220	.41722	.06516

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مرونة	18.047	40	.000	1.33659	1.1869	1.4863
طلاقة	15.505	40	.000	1.25366	1.0902	1.4171
الاصالة	12.951	40	.000	1.07317	.9057	1.2406
مشكلات	11.523	40	.000	.93659	.7723	1.1009
مخاطرة	8.751	40	.000	1.00976	.7765	1.2430
الابداع	17.219	40	.000	1.12195	.9903	1.2536

## CORRELATIONS

/VARIABLES=الابداع تشخيص توليد تشخيص الابداع/

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations مصفوفة الارتباط بين ابعاد ادارة المعرفة والابداع اللاداري

نلاحظ انخفاض معاملات الارتباط بيرسون والمعنوية أكبر من خمسة بالمئة لا يوجد اي ارتباط

Correlations

	الابداع	تشخيص	توليد	تخزين	نشر	تطبيق
Pearson Correlation	1	-.110-	-.187-	-.146-	-.019-	-.198-
Sig. (2-tailed)		.495	.241	.361	.904	.215
N	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	-.110-	1	.515**	.411**	.529**	.530**
Sig. (2-tailed)	.495		.001	.008	.000	.000
N	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	-.187-	.515**	1	.765**	.702**	.567**
Sig. (2-tailed)	.241	.001		.000	.000	.000
N	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	-.146-	.411**	.765**	1	.627**	.364*
Sig. (2-tailed)	.361	.008	.000		.000	.019
N	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	-.019-	.529**	.702**	.627**	1	.558**
Sig. (2-tailed)	.904	.000	.000	.000		.000
N	41	41	41	41	41	41
Pearson Correlation	-.198-	.530**	.567**	.364*	.558**	1
Sig. (2-tailed)	.215	.000	.000	.019	.000	
N	41	41	41	41	41	41

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

T-TEST GROUPS=gender (1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الابداع

/CRITERIA=CI (.95) .

## T-Test

اختبار ت للعينات المستقلة لاختبار الفروق الخاصة بالجنس

Group Statistics

	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الابداع	1.00	19	4.0589	.31109	.07137
	2.00	22	4.1764	.49186	.10487

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	4.084	.050	-.896-	39	.376	-.11742-	.13099	-.38237-	.14754
Equal variances not assumed			-.926-	35.959	.361	-.11742-	.12685	-.37469-	.13985

ONEWAY الابداع BY age  
/MISSING ANALYSIS.

Oneway هذا الاختبار خاص باختبار باقي المتغيرات الديمغرافية

العمر

ANOVA

الابداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.406	2	.203	1.176	.320
Within Groups	6.557	38	.173		
Total	6.963	40			

ONEWAY الابداع BY level  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

المستوى العلمي

## ANOVA

الابداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.136	3	.379	2.406	.083
Within Groups	5.827	37	.157		
Total	6.963	40			

ONEWAY ابداع BY years  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

سنوات الخدمة

## ANOVA

الابداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.308	2	.154	.879	.424
Within Groups	6.655	38	.175		
Total	6.963	40			

ONEWAY ابداع BY Profession  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

المستوى المهني

## ANOVA

الابداع

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.443	2	.222	1.291	.287
Within Groups	6.520	38	.172		
Total	6.963	40			

نلاحظ ان النعوية كلها أكبر بالمئة اذن لا يوجد فروقات ترجع لهذه المتغيرات

## الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	اسم المحكم
أستاذ محاضر أ	أ. د. بلعور سليمان
أستاذ محاضر ب	د. بوقرة نور الهدى
أستاذ محاضر ب	د. بوقليمينة عائشة
أستاذ محاضر أ	د. رجم خالد