

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific  
Research

Abbas Laghrou University of khenchela  
Faculty of Economics, Commercial and  
Management Sciences

Department of Management Sciences  
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

## تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي إدارة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة -

إشراف الأستاذة:

- بوتبينة حدة

من إعداد الطالب:

- مانع عبد النور

- بوشارب إيهاب

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	خنشلة	أستاذ تعليم عالي	مزاهدية رفيق
مشرفا	خنشلة	أستاذة تعليم عالي	بوتبينة حدة
مناقشا	خنشلة	أستاذ تعليم عالي	حمريط محسن

السنة الجامعية: 2025/2024.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific  
Research

Abbas Laghrou University of khenchela  
Faculty of Economics, Commercial and  
Management Sciences

Department of Management Sciences  
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

## تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

- دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي إدارة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة -

إشراف الأستاذة:

- بوتبينة حدة

من إعداد الطالب:

- مانع عبد النور

- بوشارب إيهاب

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	خنشلة	أستاذ تعليم عالي	مزاهدية رفيق
مشرفا	خنشلة	أستاذة تعليم عالي	بوتبينة حدة
مناقشا	خنشلة	أستاذ تعليم عالي	حمريط محسن

السنة الجامعية: 2025/2024.

## الملخص:

### " تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري "

- دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة –

يهدف البحث إلى توضيح مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، ودراسة طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والإبداع الإداري.

من أجل تحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج دقيقة ومعبرة عن الواقع الفعلي قمنا بجمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات لعينة من موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة- البالغ عددهم 45 موظف، تم توزيع 42 استبيان على أفراد مجتمع البحث، وتم استرداد 40 استبيان بنسبة (93.3%)، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 5 استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 35 استبيان بنسبة (87.5%) من الاستبيانات المعادة.

أظهر البحث عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة بمكوناتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والإبداع التنظيمي، كما بين البحث وجود تفاوت في مدى علاقة مكونات إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة-، حيث أن تطبيق المعرفة له علاقة تقدر بنسبة (74.4%) مع الإبداع الإداري للكلية، يليه توليد المعرفة بنسبة (74.2%) ومن ثم تخزين المعرفة بنسبة (74%) وأخيرا توزيع المعرفة بنسبة (65.2%).

لذلك فقد أوصى البحث في الأخير بضرورة استقطاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة- لعاملين ذوي مؤهلات وخبرات، الأمر الذي يسهل عليهم استيعاب أكبر لإدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الإبداع الإداري الكلية، جامعة عباس لغرور –خنشلة-.

## **Abstract:**

### **"The Impact of Knowledge Management on Administrative Creativity"**

#### **An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Staff at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences – University of Khenchela –**

The research aims to clarify the extent of the impact of knowledge management on administrative creativity through an exploratory study of the opinions of a sample of administrative staff at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Khenchela, and to examine the nature of the relationship between the elements of knowledge management (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application) and administrative creativity.

To achieve the research objectives and obtain accurate and realistic results, data were collected by distributing questionnaires to a sample of 45 administrative employees at the faculty. A total of 42 questionnaires were distributed, and 40 were returned, representing a response rate of 93.3%. After reviewing the questionnaires, 5 were excluded due to not meeting the required conditions for response, resulting in 35 valid questionnaires for the study, representing 87.5% of the returned responses.

The research revealed several key findings, the most important of which is the existence of a significant correlation between knowledge management and its components (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application) and organizational creativity. The study also indicated a variation in the degree of the relationship between the components of knowledge management and administrative creativity at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Khenchela. Knowledge application showed the highest correlation with administrative creativity at 74.4%, followed by knowledge generation at 74.2%, then knowledge storage at 74%, and finally knowledge distribution at 65.2%.

Therefore, the research recommended that the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Khenchela attract qualified and experienced personnel to facilitate better comprehension and application of knowledge management.

**Keywords:** Knowledge Management, Administrative Creativity, Faculty, University of Abbas Laghrour – Khenchela.

## شكر وتقدير

قال الله تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم "

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة وتوفيقى لإنجاز هذا البحث.

واعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل ليسعني إتمام إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه إلى الأستاذة المشرفة

التي كانت حافزاً ومنبعاً لجهدى الأستاذة الدكتورة: " حدة بوتبينة " لقبولها الإشراف على الرسالة، وعلى توجيهاتها السديدة، ونصائحها الدقيقة، وملاحظاتها القيمة، وتساؤلها المستمر عن هذا العمل الذي اعتبرته عملها فلم تدخر جهداً لأجله حتى يتم في أحسن الظروف، وكل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاها الله عني خير الجزاء، وبارك الله لها في وقتها وعملها، مع التمني لها دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشوارها العلمي.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عباس لغرور خنشلة، وأتقدم بالشكر والعرفان إلى الأستاذة " مزاهدية رفيق " و " حمريط محسن " الذين تحملوا  
اعناء قراءة وتفحص المذكرة

كما اشكر جميع موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على استقبالهم وتعاونهم معنا، وعلى المعلومات المقدمة من طرفهم، اللذين غمروني برحابة صدر وتابعوني بصدق ويسرو لي الطريق في إعداد هذه المذكرة التي نرجو أن تكون مرجعاً يستفاد منه.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم  
والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين، إلى سيد الخلق إلى

رسولنا الكريم سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات.

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

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق

النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبه يجري في عروقي إلى أخي.

إلى من سرنا سويماً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى  
أصدقائي وزملائي.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسى وأجلى العبارات في العلم، إلى من صاغوا لنا علمهم  
حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

مانع عبد النور

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بيده ملكوت كل شيء، وهو على كل شيء قدير، له الشكر والمنة أن وفقني لإتمام هذا الجهد، فما كان من توفيق فمن الله وحده، وما كان من تقصير فمن نفسي والشيطان.

وأصلي وأسلم على الحبيب المصطفى ﷺ، الذي أخرجنا الله به من الظلمات إلى النور، وعلى آله وصحبه الذين حملوا "مشعل الهداية إلى العالمين".

أما بعد أهدي تخرجي إلى من كلله الله بالوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار والذي حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير أبي الحبيب رعاه الله واطال عمره.

أمي الغالية... كيف أشكركِ وأنا جزء من فضلكِ؟ كيف أوفيكِ حقكِ وأنا من صنع يدكِ؟ لكِ مني كل الامتنان يا من سهرت لثريتي النجاح، يا من كانت دموعها سراً، وضحكاتها عطاءً بلا حدود، أهديكِ هذا الجهد المتواضع، فهو في الحقيقة من صنع تضحياتكِ وصبركِ، أسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يمنّ عليكِ بالشفاء فقلبي معكِ في كل لحظة.

إلى اخوتي، شركاء العمر ورفقة الدرب "بهاء الدين" و "أسيل"، شكراً لأنكم تجعلونني أشعر بأني الأكثر حظاً في العالم حفظكم الله وأنار دربكم.

إلى روح جداتي رحمهم الله، إلى رجلين عرفتهما حكمةً وشجاعةً، جديّ العزيزين، شكراً لأنكما منحتماني جذوراً قويةً لأحلقَ عالياً.

إلى من اختارهم قلبي قبل أن يعرفهم عقلي، شكراً لأنكم أثبتتم أن الصداقة ليست سنوات بل لحظات نقاء، إلى كل اسم من أسمائكم قصة لا تنسى في قلبي.

بوشارب إيهاب



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

أ	مقدمة عامة:
5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية:
5	1. ماهية إدارة المعرفة:
6	1-1. تعريف إدارة المعرفة:
6	2-1 أهمية وأهداف إدارة المعرفة:
8	3-1 عمليات ونماذج إدارة المعرفة:
16	4-1 عوامل النجاح ومعوقات إدارة المعرفة:
18	2. الإبداع الإداري:
18	1-2. ماهية الإبداع الإداري:
20	2-2. أنواع ومراحل الإبداع الإداري:
24	3-2. استراتيجيات المعرفة التي تسهم في تعزيز الإبداع:
26	3. الدراسات السابقة:
26	1-3. الدراسات العربية:
27	2-3. الدراسات الأجنبية:
29	3-3. مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
32	خلاصة الفصل الأول:
33	1. الإجراءات المنهجية للدراسة:
33	1-1. منهج، مجتمع وعينة الدراسة:
34	2-1. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

37.....	1-3. نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة
41.....	2. عرض وتحليل نتائج الدراسة
41.....	1-2. عرض النتائج:
57.....	2-2. مناقشة واختبار الفرضيات
65.....	الخاتمة:
65.....	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
30	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
30	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
34	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة	03
36	توزيع سلم ليكارت	04
39	نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test	05
40	نتائج اختبار الفا كرومباخ	06
41	يمثل الجنس	07
42	خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر	08
43	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
44	خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	10
45	يمثل المستوى المهني	11
46	تحليل عبارات توليد المعرفة	12
48	تحليل عبارات تخزين المعرفة	13
49	تحليل عبارات توزيع المعرفة	14
51	تحليل عبارات تطبيق المعرفة	15
52	تحليل عبارات الطلاقة	16
53	تحليل عبارات المرونة	17
54	تحليل عبارات الحساسية للمشكلات	18
55	تحليل عبارات الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية	19
57	العلاقة بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة	20
58	العلاقة بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة	21
59	العلاقة بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة	22
60	العلاقة بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة	23
61	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية 2 للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري	24
63	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 2 للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري	25

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	نموذج Marquardt	01
13	نموذج OSD Comptroller	02
14	دورة إبداع المعرفة (SECI)	03
15	المعارف الفردية والجماعية	04
24	مراحل الإبداع الإداري	05
38	نموذج الدراسة	06
42	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
43	خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر	08
44	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
45	خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	10
46	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني	11

## فهرس الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
تسليم المهمة	01
استمارة الاستبيان	02
اختبار التوزيع الطبيعي	03
نتائج معادلة الإنحدار	04
نتائج معامل الارتباط	05



# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، والتطورات المتلاحقة في مجالات التكنولوجيا والاتصالات والاقتصاد المعرفي، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها أمام تحدٍ حقيقي يتمثل في قدرتها على التكيف والمنافسة والتميز. ولم يعد امتلاك الموارد المادية وحده كافياً لضمان النجاح، بل باتت المعرفة تمثل المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المعرفة كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى توليد وتخزين وتوظيف المعرفة بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتأتي أهمية إدارة المعرفة من كونها تساهم في تحفيز الإبداع بمختلف أشكاله، وعلى وجه الخصوص الإبداع الإداري، الذي أصبح عنصراً جوهرياً لنجاح المؤسسات ولبنة أساسية في بناء ميزتها التنافسية. فالمعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، تُعد المحرك الرئيس للعملية الإبداعية، وتمثل الركيزة التي تنطلق منها الأفكار الجديدة والممارسات المبتكرة. ومن ثم، فإن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري تُعد علاقة تكاملية تؤثر بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، واتخاذ قرارات متميزة، وتقديم حلول غير تقليدية.

### 1- إشكالية الدراسة:

أدى التدفق الهائل للمعلومات وتزايدها المستمر إلى حاجة ملحة لتنظيم هذه المعلومات وإدارتها بشكل فعال، وذلك لتحقيق أقصى استفادة منها في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات ودعم متخذي القرار في عملية صنع القرارات. وفي هذا السياق، يبرز التساؤل التالي:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة بمختلف ممارساتها على تعزيز الإبداع الإداري لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة عباس لغرور خنشلة-؟

### 2- الأسئلة الفرعية:

- أ- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
- ب- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية

$$0.05 \geq \alpha$$

### 3- فرضيات الدراسة:

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .
- ب- توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

### 4- أهمية الدراسة :

- نظراً لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وموضوع الإبداع الإداري، تبرز أهمية الدراسة الحالية في :
- تنبع أهمية الدراسة من أن المعرفة تُعد المورد الأكثر قيمة في المنظمات الحديثة، وأن قدرة المؤسسات على الابتكار تعتمد بشكل كبير على كفاءة إدارة المعرفة وتوظيفها لتعزيز الإبداع الإداري.
  - أهمية إدارة المعرفة ودورها المحوري في تحفيز الإبداع داخل المنظمات، حيث تُظهر الدراسة طرق توظيف المعرفة الضمنية والصريحة لدعم الابتكار واتخاذ القرارات الإبداعية .
  - ربط موضوع إدارة المعرفة بموضوع حيوي وهو الإبداع الإداري، مما يساهم في فهم آليات تحويل المعرفة إلى أفكار وممارسات إبداعية.
  - مساهمة هذه الدراسة في تشجيع المنظمات على تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة المعرفة، مما يعزز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتميز.

### 5- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي من اختيار هذا الموضوع يكمن في إبراز دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري. وفي هذا الإطار، سنهدف أيضاً إلى التعرف على:

- تحليل مستوى الإبداع الإداري في المنظمة ومدى تأثيره بإدارة المعرفة.
- دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وزيادة الإبداع الإداري.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-
- التعرف على مفاهيم إدارة المعرفة وأهم النماذج والأطر النظرية المتعلقة بها.

- تحليل آليات تحويل المعرفة إلى أفكار إبداعية داخل المنظمة.
- التعرف على العوامل التي تعزز أو تعيق تبني إدارة المعرفة لتحفيز الإبداع.
- قياس مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات ومدى تأثيرها على الإبداع الإداري.
- تقديم توصيات لتعزيز دور إدارة المعرفة في دعم الإبداع الإداري وجعلها جزءًا أساسيًا من الثقافة التنظيمية.

#### 6- مبررات اختيار الموضوع:

##### أ. مبررات ذاتية:

- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال.
- طبيعة تخصصنا والرغبة في تعميق المعارف فيما يتعمق بإدارة المعرفة والإبداع الإداري.

##### ب. مبررات موضوعية:

- موضوع خصب وقابل للإبداع فيه وازدهار بصمات الباحثان.
- الأهمية العلمية التي يكتسبها الموضوع، فهو من بين أهم الموضوعات التي تشغل المنظمة.
- محاولة الحصول على معلومات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.

#### 7- حدود الدراسة:

تمثلت حدود دراستنا في:

- أ- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مختلف الجوانب الخاصة بإدارة المعرفة والإبداع الإداري والعلاقة بين المفهومين.
- ب- الحدود المكانية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة.
- ت- الحدود الزمنية: اقتصر على السداسي الثاني للسنة الجامعية 2025/2024.
- ث- الحدود البشرية: وتمثل في موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة.

#### 8- صعوبات الدراسة:

- عدم اعطاء الأهمية اللازمة للاستبيان من طرف بعض الموظفين ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية.

- رفض بعض الموظفين الإجابة على الاستبيان بحجة ليس هناك وقت متاح مما أدى إلى صغر حجم العينة.
- 9- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذا الموضوع على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاحصائي باعتباره من أكثر المناهج المتوافقة مع هذا الموضوع:

- أ- الجانب النظري: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والذي يعتمد على جمع البيانات من خلال البحث المكتبي بهدف الحصول على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية من موضوعات ذات صلة، وذلك لتزويد الدراسة بمعلومات دقيقة وموثوقة. كما شملت عملية جمع البيانات الاعتماد على المقالات العلمية والمجلات المحكمة ومذكرات التخرج، بالإضافة إلى الاستعانة بالمواقع الإلكترونية المتخصصة لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث.
- ب- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على المسح الميداني لآراء عينة الدراسة بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي تم تحليل معطياتها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

#### 10- هيكل الدراسة:

- من أجل معالجة الإشكالية والوصول إلى الأهداف والنتائج تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:
  - الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والإبداع الإداري.
  - الفصل الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة.
- حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى قسمين تطرقنا في القسم الأول إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما 2. تضمن الأسس النظرية للإبداع الإداري، في حين المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فتضمن قسمين، طريقة وأدوات الدراسة ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية. وفي الأخير تم ادراج الخاتمة التي تضمنت أهم نتائج الدراسة والوقوف على أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة وكذا التعرض لآفاق الدراسة.



**الفصل الأول: الأدبيات النظرية  
والتطبيقية**

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية:

تمهيد:

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية حيث إن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه الآن ومستقبلا، وأدرك أغلب المنظمات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الخصية التي ستؤكد عليها، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وإلى توليدها من جديد وتخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلا عن حاجتها إلى التمثيل بصور منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة.

#### 1. ماهية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة أداة استراتيجية مهمة في بيئة العمل المعاصرة، حيث تهدف إلى جمع المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها داخل المنظمة. تسهم هذه العملية في تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرار، والحفاظ على الخبرات، وتعزيز الابتكار. وتساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية قابلة للتداول والاستفادة. في هذا المبحث، سنستعرض الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم إدارة المعرفة وأهميته في تعزيز أداء المنظمات، وقد قمنا بتقسيمه إلى أربعة مطالب: المطلب الأول تناولنا فيه تعريف إدارة المعرفة، أما المطلب الثاني تضمن أهمية وأهداف إدارة المعرفة، ثم ننتقل إلى المطلب الثالث الذي يتضمن عمليات ونماذج إدارة المعرفة، وأخيرا المطلب الرابع والذي يتطرق إلى عوامل النجاح ومعوقات إدارة المعرفة.

### 1-1. تعريف إدارة المعرفة:

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة منها:

- يعرفها (لوري Laurie J. Bassi, 1997) بأنها الإدارة المنظمة المستمرة من أجل تجديد أساس المعرفة التنظيمية بما يتضمنه ذلك من خلق للهياكل التنظيمية، وتوفير ما تحتاجه هذه الهياكل من أعضاء، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات، وفرق العمل، وتوزيع المعرفة في كل مستويات المنظمة. (الهلال، 2011، صفحة 13)
- يعرفها (Turban, tal) بأنها "عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة". (فني، 2021، صفحة 1139)
- ومن جانب آخر يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها تجسد العمليات التنظيمية التي تسعى إلى جمع البيانات وقدرة معالجة المعلومات في تكنولوجيا المعلومات والإبداع والقدرة الابتكارية للأفراد. (رزوقي، 2009، صفحة 104)

### 2-1 أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

#### 1-2-1. أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكلها من إضافة قيمة لها. وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة. يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- 1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- 5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخطرة المعرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. (الكبيسي، 2005، صفحة 42)

### 2-1. أهداف إدارة المعرفة:

- تتنوع الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات، إذ أن هناك مجموعة من الأهداف على الرغم من اختلافها باختلاف وتنوع الجهات التي توجد فيها، والمجالات التي تعمل بها، وهي كالآتي:
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة
  - التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
  - دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
  - العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
  - العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
  - وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
  - المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
  - تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
  - تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة. (الطيبي، 2009، صفحة 45)

### 3-1. عمليات ونماذج إدارة المعرفة:

#### 1-3-1. عمليات إدارة المعرفة :

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين والمتخصصين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون إلى ثمانية مراحل. وتتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في الآتي:

#### أ. تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة عملية جوهرية رئيسة تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى ، وبذلك تعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع العمليات المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب . (مهديد، 2021، صفحة 472)

#### ب. اكتساب المعرفة:

تتمثل عملية اكتساب المعرفة في إيجاد الآليات المتبعة التي يمكن من خلالها خلق المعرفة و الاحتفاظ بها و توزيعها و استخدامها ، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة ، و هذه الأخيرة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة ، و أخرى خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها و تهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات كالشبكات المعلوماتية وغيرها ، كما تحصل هذه المنظمات على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية ، و كذلك من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة المعرفية . (حليبي، 2011، صفحة 5)

#### ت. توليد المعرفة:

يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها

بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الاستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات اقتناء أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف وامتصاص واكتساب أو استحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفر. (عزام، 2020، صفحة 41)

### ث. خزن المعرفة والاحتفاظ بها:

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطر فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو نخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. (خوني، 2020، صفحة 569)

### ج. توزيع المعرفة

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود حاجتها. ومن المنظمة فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو مصرحا بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة.

ويتم الاهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها، وضرورة توفر ثقافة التشراك والتبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فرق العمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد أفكار وإبداعات خالقة، نتيجة ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع المعرفة. (عزام، 2020، صفحة 41)

### ح. شراكة المعرفة:

يقصد بعملية تشارك المعرفة أو التشارك بالمعرفة تقاسم المعرفة ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر، فهي تتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفير إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع وتتم مشاركة المعرفة من خلال عدة طرق كالمقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني. وهناك تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة والتعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إنتاج منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة. (ترغيني، 2020، صفحة 135)

### خ. تطبيق المعرفة:

هي غاية المعرفة وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة بحيث توظف في المشكلات التي تواجه المؤسسة ويجب أن يستهدف تطبيق المعرفة لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة. وتعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية القابلة للتطبيق في عدد كبير من المؤسسات والمنظمات هي:

**الخطوة الأولى:** هي تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.

**الخطوة الثانية:** هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فلكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري والذي تحزره فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية. (نسر، 2019، صفحة 14)

### 2-3-1. نماذج إدارة المعرفة:

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

### أ. نموذج Gupa et Jaston

يقدم كل من Gupa et Jaston نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي:

أ- تجميع المعرفة حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة.

ب- التنقية تلي العملية الأولى عملية التنقية للكُم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.

ت- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة

المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت.

ث- نشر وتوزيع المعرفة تزيد عملية النشر الكفاءة للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.

ج- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، والعمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك

تطبيق فعال للمعرفة. (صارم، 2019، صفحة 29)

### ب. نموذج Marquardt

يتضمن هذا النموذج عمليات تسيير المعرفة حيث قسمها Marquardt إلى ست مراحل تغطي انتقال المعرفة من مصادرها إلى غاية استعمالها وتطبيقها (كما هو مبين في الشكل رقم 01) وتتمثل هذه العمليات في: الاكتساب

Acquisition ، الخلق Creation ، التخزين Storage ، استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data mining ، النقل والنشر Transfaire and dissemination ، التطبيق والمصادقة Application and Validation.

ويرى Marquardt أن المؤسسة يمكنها أن تتعلم من خلال هذه العمليات، وأن هذه العمليات ليست مستقلة عن بعضها البعض. (شندشونة، 2017، صفحة 112)

الشكل رقم (01): نموذج Marquardt



Source : Michael J Marquardt , Op.cit, p143.

ت. نموذج OSD Comptroller :

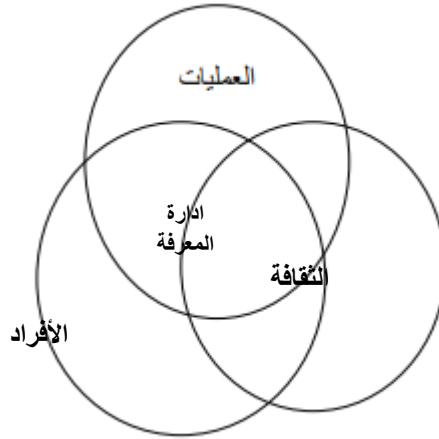
قدم مركز (Comptroller) لتطوير المنظمة انموذجا يوضح ادارة المعرفة وهي مفتاح لتفاعل ثلاثة مكونات هي:

أ- العمليات

ب- الافراد

ج - الثقافة (حسين ي., 2019، صفحة 721)

الشكل رقم (02): نموذج OSD Comptroller

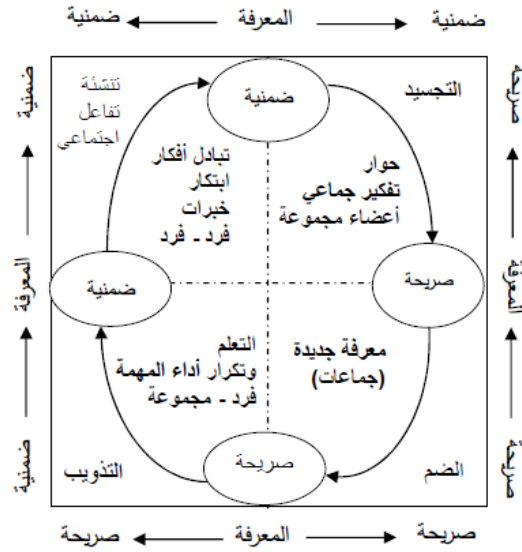


المصدر: باسردة، توفيق سريع على تكامل ادارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الاداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية - اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق - سوريا، 2006، ص52.

ث. نموذج حلزونية المعرفة عند Nonaka and Takeuchi:

إذا كان الأمريكيون يميلون إلى الجوانب المحددة والقياسية التي تقرب المعرفة من تكنولوجيا المعلومات والبرمجة والذكاء الصناعي، فإن اليابانيين يميلون إلى المعرفة الضمنية والأفراد والتفاعل الإنساني؛ ومنها مساهمات نوناكا (Nonaka) في دراسته سنة 1991 حول المنظمة الخلاقة للمعرفة، ثم عمق بعد ذلك دراسته، حيث طور كل من نوناكا وتاكوشي أ نموذجاً أطلقا عليه دورة إبداع المعرفة (SECI)، وهذه الأخيرة تتكون نتيجة التفاعل والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة. وتتكون دورة إبداع المعرفة من أربع عمليات فرعية حسب ما هو موضح في الشكل رقم (03) الآتي:

الشكل رقم (3) : دورة إبداع المعرفة (SECI)



المصدر: ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم نظم المعلومات الإدارية، 2004، ص 10

تتمثل عمليات دورة إبداع المعرفة (SECI) فيما يأتي:

**التشاركية (Socialisation):** يقصد بها تعميم المعارف الضمنية والتي تؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم من خلال التعاون وتبادل الآراء والخبرات.

**الإخراج (Externalisation):** تدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الضمنية من الفرد ونشرها عن طريق الاجتماعات، والملتقيات والتدريبات وتسويق عمل الآخرين، وجلسات العصف الذهني أو تفسير الأحداث والأنشطة.

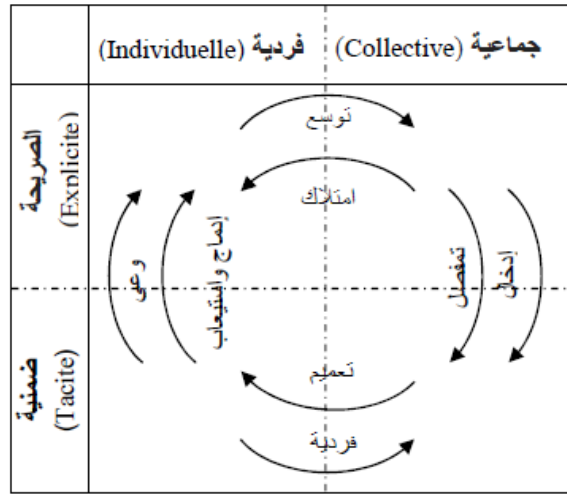
- **التوافقية والترابضية (Combinaison):** تتمثل في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة، وحل المشاكل عن طريق توفير المعارف وتوسيعها وتحديثها.

- **الإدخال (Internalisation):** بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة، أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الممارسة واكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الضمنية. ركز هذا النموذج على طريقة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، أما المعرفة الصريحة المتواجدة أصلاً في المؤسسة فقد تم إهمالها، كما ركز هذا النموذج على المدخل الاجتماعي وأهم المدخلين التقني والاقتصادي. (ربيع، 2018، صفحة 273)

ج. نموذج Nonaka-Baumard:

يبين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الفرد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته، فجاء هذا النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي والذي ساهم في وضعه فيليب بومارد (Philippe Baumard)، ويمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (04) الآتي:

الشكل رقم (4): المعارف الفردية والجماعية



Source : Rose Deing, Knowledge management : méthode et outils pour la gestion des connaissances, 3ème édition, Dunod, 2003, p 8.

لما يقترن نوع المعرفة بالفرد أو الجماعة ذلك يولد ثماني كفاءات لنقل المعارف ففي حالة انتقال المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يولد ذلك ما يعرف بالتوسيع في المعرفة (Extension)، والعكس عند انتقال المعرفة الصريحة من الجماعة إلى الفرد فيحدث عندئذ امتلاك للمعرفة من طرف الفرد (Appropriation)، وفي حالة انتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة فتتولد هناك تعميم للمعرفة (Socialisation)، والعكس عند انتقال المعرفة الضمنية من الجماعة إلى الفرد فتصبح هناك معرفة خاصة أي على مستوى الفرد (Individualisation)، وفي حالة انتقال المعرفة الضمنية لتصبح صريحة لدى الفرد فيتشكل هناك وعي بها (Conscient)، وفي حالة انتقال المعرفة الصريحة لتصبح ضمنية لدى الفرد ففي هذه الحالة يكون قد تم استيعابها (Assimilation)، وفي حالة انتقال المعرفة الضمنية الجماعية لتصبح صريحة يحدث هناك تمفصل أو ارتباط (Articulation)، وفي حالة انتقال المعرفة الصريحة الجماعية لتصبح ضمنية يحدث هناك إدخال للمعرفة (Intériorisation).

ينحصر هذا النموذج على المعرفة الضمنية والصريحة وكيفيات نقلها من الفرد إلى الجماعة أو العكس، مع إهمال الممكنات والمتطلبات الأخرى لإدارة المعرفة مع إغفال أنواع المعرفة الأخرى مثل: معرفة الزبون، والمعرفة التنظيمية ... الخ. (ربيع، 2018، صفحة 274)

### 4-1. عوامل النجاح ومعوقات إدارة المعرفة:

#### 1-4-1. عوامل نجاح إدارة المعرفة:

1. وجود سياسة أو استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

2. التزام القيادة المؤسسية بدعم التواصل المفتوح والصادق بين مختلف الجوانب.

3. الدافع المؤسسي وإبراز قيمة إدارة المعرفة.

4. توفر برنامج تدريبي ملائم من حيث محتوى إدارة المعرفة الرسمي وغير الرسمي.

5. توفير المساءلة لتقييم نتيجة تبادل المعرفة والآراء مع توضيح أدوار ومسؤوليات المشاركين في المشروع.

6. ربط محتوى إدارة المعرفة بالوصف الوظيفي للموظف نفسه.

7. فعالية الممارسات المطبقة في إدارة المعرفة في توثيق وتبادل أفضل الممارسات للمشروع.

8. تنفيذ واستخدام موارد التكنولوجيا الكافية لدعم إدارة المعرفة لتوثيق محدد للدروس المستفادة وأفضل الممارسات.

9. توفير موارد تقنية كافية لازمة لتعزيز الاتصال وتبادل المعرفة بين أصحاب المصلحة في المشروع في مواقع مختلفة.

10.. يوفر البرنامج تدريباً كافياً على كيفية استخدام أدوات ومعدات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة.

11. توفير أدوات تقنية للاتصال مثل رسائل البريد الإلكتروني والمجموعات الإلكترونية أو تطبيقات للمناقشة والحوار

الإدارة المعرفة بين أعضاء الفريق في مواقع وأماكن متفرقة.

12. القدرة على التواصل مع الشبكات الاجتماعية لتبسيط العلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية وتسهيل إدارة

المعرفة في العمليات اليومية. (النقي، 2022، صفحة 12)

### 1-4-2. معوقات إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة من قبل أي منظمة تصاحبه مجموعة من العوائق والمشكلات سواء أثناء أو قبل تطبيق إدارة المعرفة، والتي نذكر منها ما يلي:

1- العزلة: قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل، وليست تلك التي تفضلها المنظمة وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.

2- عدم توفر الكادر البشري المؤهل عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.

3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة. (عزام، 2020، صفحة 33).

### 2. الإبداع الإداري.

يتميز العصر الحالي بتسارع التغيرات وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، مما أدى إلى ظهور العديد من التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة. ولتجاوز هذه التحديات، أصبح من الضروري اعتماد أساليب إبداعية مبتكرة، وهو ما يتطلب وجود كوادر مبدعة وتوفير الأدوات والوسائل المناسبة التي تدعم ابتكار الحلول الإدارية الفعالة والسريعة. ومن هذا المنطلق، يُعدّ الإبداع الإداري أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز والاستدامة. في هذا المبحث، سنستعرض الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم الإبداع الإداري وأهميته في تعزيز أداء المنظمات، وقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مطالب: المطلب الأول تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري. أما المطلب الثاني فتضمن أنواع ومراحل الإبداع الإداري، وأخيرا المطلب الثالث يتضمن استراتيجيات المعرفة التي تسهم في تعزيز الإبداع.

#### 2-1. ماهية الإبداع الإداري

نظرا لاختلاف الباحثين في صياغة مفهوم موحد للإبداع الإداري، تطرقنا لمجموعة من التعاريف الأكاديمية لهذا الأخير، وقبل التطرق لمفهوم الإبداع الإداري تطرقنا أولا لتعاريف للإبداع.

##### 2-1-1. تعريف الإبداع:

- عرف الفاعوري الإبداع بأنه "عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل منظمة وهو جزء مهم من استراتيجيات العمال والممارسات اليومية ومنه فهو عبارة عن طرح فكرة جديدة كليا. اعتبار الإبداع هو التوصل إلى أفكار جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة. (هدى، 2021، صفحة 32)
- "إيجادا وتقبيل وتنفيذ الأفكار و العمليات والمنتجات و الخدمات الجديدة" (العميان، 2018، صفحة 389)
- كما عرف الإبداع هو " أن تأتي بأفكار أو آراء أو حلول أو منتجات أو اكتشافات علاقات لم يسبقك إليها أحد". (الخطيب و معايه، 2009، صفحة 421)
- "تطبيق التفكير الإبداعي أو القدرات العقلية لخلق مفهوم جديد". (Rezaei، Rezaei، و Lati، 2015، صفحة 1832)
- "القدرة على إنشاء وخلق مفاهيم جديدة أو تنفيذها في شكل جديد عبر المهارات العقلية" (Fallah & Nanaji، 2016، p. 1137)

من خلال التعاريف السابقة، يمكننا استنتاج أن الإبداع هو مزيج من المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من إنتاج شيء جديد، أصيل، وذو فائدة.

### 2-1-2. تعريف الإدارة:

#### أ. لغة:

من الفعل يدير Manage بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد.... وهذا هو معنى الإدارة وكذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير Manager.

#### ب. اصطلاحاً:

- يعرفها فريديريك تايلور في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1930 ، بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم لتأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها"، أما هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله: " يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة". (عايدة و يخلف ، 2022 ، صفحة 20)
- هذا وعرفها قاموس أكسفورد للمتقدمين بأنها: "عملية تجميع الموارد المادية والبشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة وفاعلية". (عايدة و يخلف، 2022، صفحة 20)

### 2-1-3. تعريف الإبداع الإداري:

تم طرح عدة تعريفات متباينة لمفهوم الإبداع الإداري أو ما يطلق عليه أيضاً الإبداع التنظيمي، ارتأى الطالبان لسرد مجموعة من التعاريف المتنوعة للمفهوم التالي:

- فيعرف " Jackson et al 2012 " الإبداع الإداري بأنه عملية عقلية تنطوي على توليد أفكار أو مفاهيم جديدة أو ارتباطات جديدة بين الأفكار أو المفاهيم الموجودة.
- وعرف " Martin-de Castro 2015 " الإبداع الإداري بأنه الحساسية للمشاكل والتحديات وتكوين فرضيات وتقييم واختبار الفرضيات وتصحيحها وإعادة اختبارها وأخيراً الاستنتاج. (زعيبيل، 2023 ، صفحة 9)

• "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 ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها". (جوهر و الباسل، 2018، صفحة 25)

• وقد أشار (Bruce & Scott (1994) الى ان الإبداع التنظيمي هو اعتماد وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة وتتضمن هذه الأفكار تكييف لنواتج العمليات من خارج المنظمة، كما أنطلق (حسن، 2000) من فكرة ان الفرد المبدع يمتلك مهارات اضافية للإبداع مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء بالإضافة الى المهارات الشخصية والخبرة المتنوعة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات. (دوسة، 2007، صفحة 189، 190)

ويمكن أن يعرف الإبداع الإداري بأنه: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية".

### 2-1-4. خصائص الإبداع الإداري:

يمكن تلخيص خصائص الإبداع الإداري على النحو التالي: (النهود، 2022، صفحة 3)

1. الإبداع هو التمايز والاختلاف عن الآخرين.
2. إنها تطرح كل ما هو جديد كلياً أو جزئياً.
3. هو مزيج من الأشياء القديمة مع الأشياء الجديدة بطريقة جديدة.
4. يأتي الإبداع بمنتج جديد في السوق يختلف عن المنتجات التقليدية.
5. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص.

### 2-2. أنواع ومراحل الإبداع الإداري:

#### 2-2-1. أنواع الإبداع الإداري:

#### أ- عناصر الإبداع الإداري:

لكي نتعرف على الإبداع بشكل أدق لابد من التعرف إلى مكوناته أو القدرات التي يتكون منها الإبداع. وفيما يلي أهم تلك المهارات أو القدرات: (صارم، 2019، صفحة 37)

- (1) **الطلاقة:** تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد ويمكن تحديد أربع أنواع للطلاقة:  
-الطلاقة اللفظية: هي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة.  
-الطلاقة الفكرية: هي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.  
-طلاقة التداعي: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.  
- طلاقة التعبير: هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.
- (2) **المرونة:** تشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين.
- (3) **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.
- (4) **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- (5) **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.
- (6) **الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة وغير مألوفة، فالمبدع يملك تفكير أصيل يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد"، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

### ب- أنواع الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات وهي:

(1) الإبداع على المستوى الفردي: (إبراهيم، 2014، صفحة 69)

ويتم توصيل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي، ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياس الاجتماعي الذي يشمل المدرسة، الجماعة الغير رسمية، وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقناعات الثقافية الحضارية للمجتمع.

(2) الإبداع على مستوى المجموعة: (لخضر، 2019، صفحة 7)

بحيث تكون هناك جماعات متعددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يعملون عليها و تغير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا، وقد توصلت الدراسات إلى نتائج تتعلق بالإبداع الجماعي أهمها:

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعات أحادية الجنس.
- أن الجماعة المنسجمة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعات الأقل تماسكاً.
- أن الإبداع يزداد بدرجة أكبر في الجماعات ذاتية التكوين.
- أن الإبداع يزداد بدرجة متباينة حيث توسع القدرات والمعرفة والمهارات، لكن بشرطية عدم الاتكال على الغير.

(3) الإبداع على مستوى المنظمة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من خلال الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، حيث أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن المنظمات الإبداعية تتميز بالخصائص التالية: (النهود، 2022، صفحة 6)

- الاتجاه الميداني والميل إلى الدراسة والتجريب المستمر بالرغم من الفشل.
- وجود داعمين وداعمات للإبداع يشجعون ويوجهون المبدعين.
- تطوير المبادئ والقيم وأخلاقيات العمل التي يعرفها الجميع ويعمل على احترامها وتنفيذها.

وأيضاً لضمان البقاء وتحقيق الازدهار يجب توافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعليم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية القدرات والمهارات الإبداعية من أجل إيجاد المشكلات ومواجهتها مما يساعد على تنمية الحلول الممكنة والاختيار المناسب، وهذا ينصب أيضا على التفكير الناقد والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر، وفيما هو غير مألوف.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في منع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

### 2-2-2. مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة من أبرزها: (بغداد، 2017، صفحة 341)

#### 1-مرحلة الاهتمام:

إذ لابد من شيء موروث يفرض نفسه في المشكلة.

#### 2-مرحلة الإعداد:

يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

#### 3-مرحلة الاختيار:

وهي مرحلة تتميز لجذب الجديد الذي يمثله السبق في سبيل حل المشكلة.

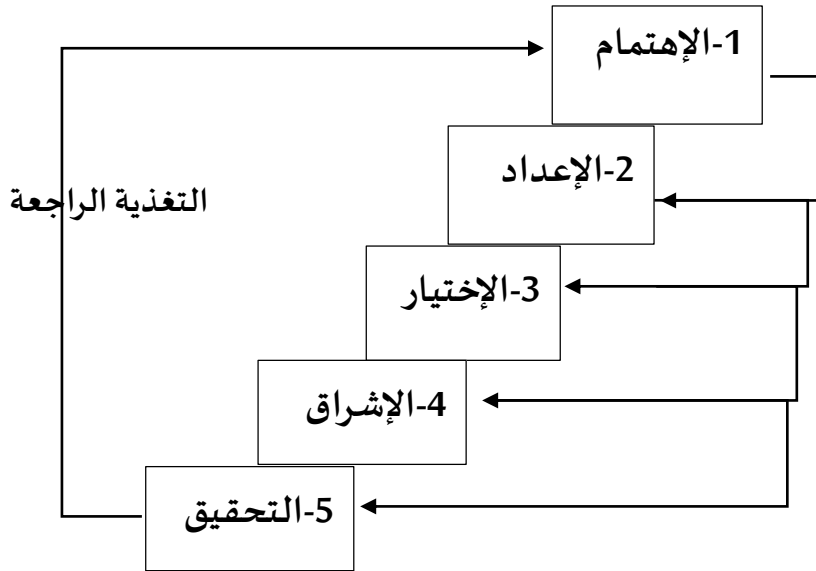
#### 4-مرحلة الإشراق:

وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

5- مرحلة التحقيق:

وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

الشكل رقم (05): مراحل الإبداع الإداري



المصدر: من إعداد الطلبة

3-2. استراتيجيات المعرفة التي تسهم في تعزيز الإبداع:

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

المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي، وإمكانية البقاء، والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري. (السكرانة، 2011، صفحة 66)

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال

زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، (ربيع ح.، 2019)

حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وتدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي: (صارم، 2019، صفحة 45)

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

2- الاستراتيجية التخصصية: تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

3- استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.

4- استراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

إن المعرفة تلعب دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة لها كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة. ومن الناحية التطبيقية تتحسن قدرة المنظمات على الإبداع من خلال تضمين عناصر المعرفة وتوليد عناصر معرفة ضمنية جديدة تمثل نتاج هذا الإبداع، كما أن المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملون ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع. (درويش، 2006، صفحة 11، 12)

### 3. الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة حجر الأساس الذي يستند إليه أي باحث علمي عند تناول موضوع بحثه، إذ تساهم في رسم ملامح المشكلة البحثية، وتساعد في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة، كما تُسهم في تجنب التكرار غير المجدي وتفتح آفاقًا جديدة للتعلم والتحليل. وانطلاقًا من أهمية هذه الدراسات، فقد تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، وخاصة في مجال إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري. بحيث تطرقنا في بحثنا على الدراسات التالية:

#### 1-3. الدراسات العربية:

1. دراسة خالد محمد أحمد السعدي، محمد ناشيف س. ديسوميمبا، كلثوم بنت علي (2023)، "تأثير إدارة المعرفة على تطوير الإبداع الإداري في القطاعات المدنية بشمال الباطنة، سلطنة عمان: القيادة التحويلية كمتغير وسيط"، تهدف هذه الدراسة الكمية إلى مناقشة العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى الموظفين المدنيين في القطاع الحكومي بمحافظة شمال الباطنة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الحكومية، والبالغ عددهم (23,781) موظفًا. وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية شملت مختلف القيادات الإدارية، وبلغ حجم العينة (378) فردًا.

قام الباحث بتصميم مقياس الدراسة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي، والذي تكون من (58) عبارة موزعة على ثلاثة محاور. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (AMOS)، ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات.

2. دراسة خالد ناجي الحبابي، زياد صالح العمري (2020)، "تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات القطرية، مع التركيز على شركات مثل "أوريدو" و"فودافون قطر". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات القطرية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانة وزّعها على عينة الدراسة المكوّنة من (322) موظفًا يعملون في شركتي "اتصالات قطر (أوريدو)" و"فودافون قطر".

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أهمية نسبية عالية لعمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.100)، كما كانت الأهمية النسبية للابتكار التنظيمي مرتفعة أيضًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.061). وأظهرت النتائج كذلك وجود تأثير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي، إضافة إلى وجود تأثير لكل من: اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بزيادة

اهتمام إدارات شركات الاتصالات القطرية بتوفير جميع الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وإيلاء المزيد من الاهتمام بالابتكار التنظيمي، إلى جانب توفير البيئة الداعمة اللازمة للمبدعين والمتميزين.

### 3. دراسة ماجد قاسم عبده السياني. 2021: أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي:

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر عمليات ادارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة وشمل مجتمع الدراسة رؤساء الاقسام ومدراء الادارات في الجامعات الخاصة في مدينة إب والبالغ عددهم (60) موظف يعملون في اربع جامعات محلية (جامعة العلوم والتكنولوجيا ، الجامعة الوطنية ، جامعة الجزيرة ، الجامعة الماليزية ) وتوصلت الدراسة الى توافر عمليات ادارة المعرفة ، وتوافر الإبداع المنظمي ، ووجود اثر لعمليات ادارة المعرفة على الإبداع المنظمي في الجامعات الخاصة ، وقد أوصت الدراسة بإجراء محاكاة مع الجامعات العريقة وتبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية ، وإجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة ، وعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة لتوليد المعرفة ، وتشكيل فرق عمل متخصصة من داخل الجامعة تعمل على تطبيق عمليات ادارة المعرفة ، وتقدير الموظفين المبدعين في أدائهم لعملهم ، وبذل جهود لتشجيع الأداء الإبداعي ، وإجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي بهدف التكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة.

### 4. دراسة أسامة حسن حسنين الدميري، رشدي محمد أحمد. 2020: دور إدارة المعرفة في تنمية مستوى الابداع الاداري لدى العاملين بالمنشأة الصناعية:

تهدف هذه الدراسة على معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية، وتم التطبيق على قطاع الصناعات المعدنية بالإسكندرية، وتم تحقيق ذلك من خلال المتغيرات المستقلة في الحصول على المعرفة وهي القدرة على تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة التي تمثل جميعها عناصر إدارة المعرفة وتأثيرها على المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية والهندسية والمعدنية بمحافظة الإسكندرية، وتم الاستقصاء بعينة قدرها 374 مفردة، وتم التوصل إلى نتيجة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بتتبع الإجراءات التي توصل إلى الإبداع الإداري من خلال آليات لتطبيق عناصر إدارة المعرفة.

### 2-3. الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Abraraw Chane Workineh, Asnakech Tufa) (2020)، مقال علمي بعنوان:

## The Effect of Knowledge Management Practices On Organisational Innovation: The Mediating Role of Intellectual Capital.

كان الهدف من هذه الدراسة هو فحص تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، مع الدور الوسيط لرأس المال الفكري.

ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة تصميم بحث تفسيري مستعرض (يعتمد على المسح المقطعي). وتمثلت الفئة المستهدفة في جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة الخدمة المدنية الإثيوبية، حيث تم أخذ عينة مكونة من 150 عضو هيئة تدريس جُمعت منهم البيانات الأولية.

تم استخدام كل من الإحصاءات الوصفية والاستنتاجية لتحليل البيانات، وذلك باستخدام برنامج SPSS الإصدار 24، وبرنامج Smart PLS 3، بالإضافة إلى أسلوب الإقلاع المتكرر (bootstrapping) وتم تشغيل خوارزمية PLS لتقييم التأثيرات السببية، كما استخدم أسلوب الإقلاع المتكرر لاختبار مستوى دلالة هذه التأثيرات.

كشفت النتائج أن ممارسات اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة تؤثر على كلٍ من رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي. في حين أن اكتساب المعرفة له تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية على الابتكار التنظيمي، فإن مشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة لهما تأثير مباشر معنوي.

2. دراسة Timothy Donnet، Anna Wiewiora، Lee Foster (2023)، مقال علمي بعنوان:

## Integrating Knowledge Management and Governance for Innovation Outcomes: A New Framework for Managing Innovation in a Project Environment

تستكشف هذه الدراسة النوعية، التي تعتمد على منهج دراسة الحالة، دور حوكمة المعرفة في تحسين إدارة المعرفة ضمن سياق مشروع ابتكاري في مرفق مياه مملوك للحكومة في كوينزلاند، أستراليا. وتُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الحالية من خلال الجمع بين رؤى من مجالات إدارة المعرفة، وحوكمة المعرفة، وأطر الابتكار، مما أدى إلى تطوير إطار جديد للابتكار قائم على المعرفة. كما تُظهر الدراسة كيف تؤثر آليتان من آليات حوكمة المعرفة — وهما الثقة والطاقة — في عملية الابتكار، مما يسهم في جعل نتائج الابتكار أكثر فاعلية من خلال خلق ونقل المعرفة الجديدة من المشاريع إلى المنظمة.

3. دراسة Rahoo et al., (2020) تأثير إدارة المعرفة على إبداع محترفي المكتبات في جامعات القطاع العام في باكستان

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المعرفة على إبداع المتخصصين في المكتبات في جامعات القطاع العام في إقليم السندباكستان اعتمدت هذه الدراسة على إجراء مسح وصفي لجمع البيانات. وتم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أنّ ممارسات إدارة المعرفة (خلق)، وتطبيق، وتخزين، ومشاركة المعرفة لها تأثير كبير على إبداع الموظفين.

#### 4. دراسة Aree (2015) بعنوان (The Role of Knowledge Management in Achieving

#### Managerial Innovation

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100 إداري وموظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري، كما تبين أنّ 21.9% من الإبداع الإداري يعود إلى إدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: ضرورة إفساح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها، وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب الكفاءات والخبرة الجيدة، وكذلك نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من أجل تشجيعهم على الإبداع ومشاركة المعرفة الضمنية لديهم.

#### 3-3. مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الجدول (01): أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أداة جمع المعلومات	اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.	أوجه التشابه
المنهج المستعمل	تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).	
أداة تحليل المعلومات	تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (spss) كأداة لتحليل المعلومات في أغلب الدراسات الحالية والسابقة.	
نوع القطاع	أجريت الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة في القطاع العام.	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول (02): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسات السابقة في بيئة عربية وأجنبية وكانت في السنوات ما بين (2015-2023).	تمت الدراسة على مستوى إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة-، خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية (2024-2025).	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة أغلبها أكبر من الدراسة الحالية.	تناولت الدراسة 42 موظف بإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة-،	من حيث العينة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها : دور حوكمة المعرفة، أثر إدارة المعرفة،... إلخ.	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة-،	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرات التابع والمستقل.	تناولت الدراسة أبعاد للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة (توليد، تخزين،	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة

	توزيع، تطبيق) وفي المتغير التابع والمتمثل في الإبداع الإداري.	
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:


يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

1. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وعاقدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطلاب لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
2. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي.
3. ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبين في الانطلاق في الدراسة الحالية.
4. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطلاب في إعداد المنهجية المتبعة.
5. ساعدت الطالبين في صياغة الفرضيات.
6. المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة مما ساعد الطالبين على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.
7. الاستفادة من المراجع الهامة للباحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.

### خلاصة الفصل الأول:

بعد استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري، واستنادًا إلى أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، يمكن تلخيص أبرز ما ورد في هذا الفصل في النقاط التالية:

- تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وقد ازدادت أهميتها في العصر الحالي؛ حيث يعتمد بناء الميزة التنافسية للمنظمات واستدامتها بشكل أساسي على الأصول الفكرية، وخاصة الأصول المعرفية والاستثمار فيها.
- يُعرف الإبداع الإداري بأنه عملية توليد الأفكار الجديدة أو حل المشكلات أو تطوير أساليب عمل مبتكرة داخل المنظمة، حيث يشترط أن تحقق هذه المخرجات فائدة ملموسة لاعتبارها إبداعية. كما يُعد الإبداع الإداري المحرك الأساسي لخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الميزة التنافسية، وصولاً إلى تحقيق الريادة للمنظمات المبتكرة.



**الفصل الثاني:**  
**دراسة ميدانية**

الفصل الثاني: دراسة ميدانية:

1. الإجراءات المنهجية للدراسة:

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

1-1. منهج، مجتمع وعينة الدراسة:

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج

على ذكر ما سبق و انطلاقاً من طبيعة الدراسة و النتائج المراد الحصول عليها ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

1. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- البالغ عددهم 45 موظف.

2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغت 42 فرداً بنسبة 93.3%، تم توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	نوع الاستبيان
100 %	42	الاستبيانات الموزعة
95 %	40	الاستبيانات المسترجعة
83 %	35	الاستبيانات القابلة للمعالجة
12 %	5	الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 42 موظف، حيث بعد توزيع استمارة استبيان كان عدد استمارات المسترجعة 40 استمارة بنسبة 95 %، منها 35 استمارة بنسبة 83 % قابلة للمعالجة من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

## 2-1. أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

### 1. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً- الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك توزيع المعرفة المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

❖ القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى المهني، حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

❖ القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على محورين أساسيين وهما

### - المحور الأول: إدارة المعرفة

يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على أربعة أبعاد كالتالي:  
 ✓ البعد الأول: ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بتوليد المعرفة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بتخزين المعرفة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الثالث:** يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بتوزيع المعرفة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الرابع:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بتطبيق المعرفة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

- **المحور الثاني: الإبداع الإداري:** ويحتوي على 4 أبعاد رئيسية وهي:

✓ **البعد الأول:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالطلاقة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالمرونة المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ البعد الثالث: يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالحساسية للمشكلات المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ البعد الرابع: هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

ثانيا- السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4  
المدى = 5/4 = 0.8

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	] 1.8-1 [	] 2.6-1.8 [	] 3.4-2.6 [	] 4.2-3.4 [	] 5-4.2 [
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان.

## 2. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

### • التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

### • المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

### • الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

### • التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

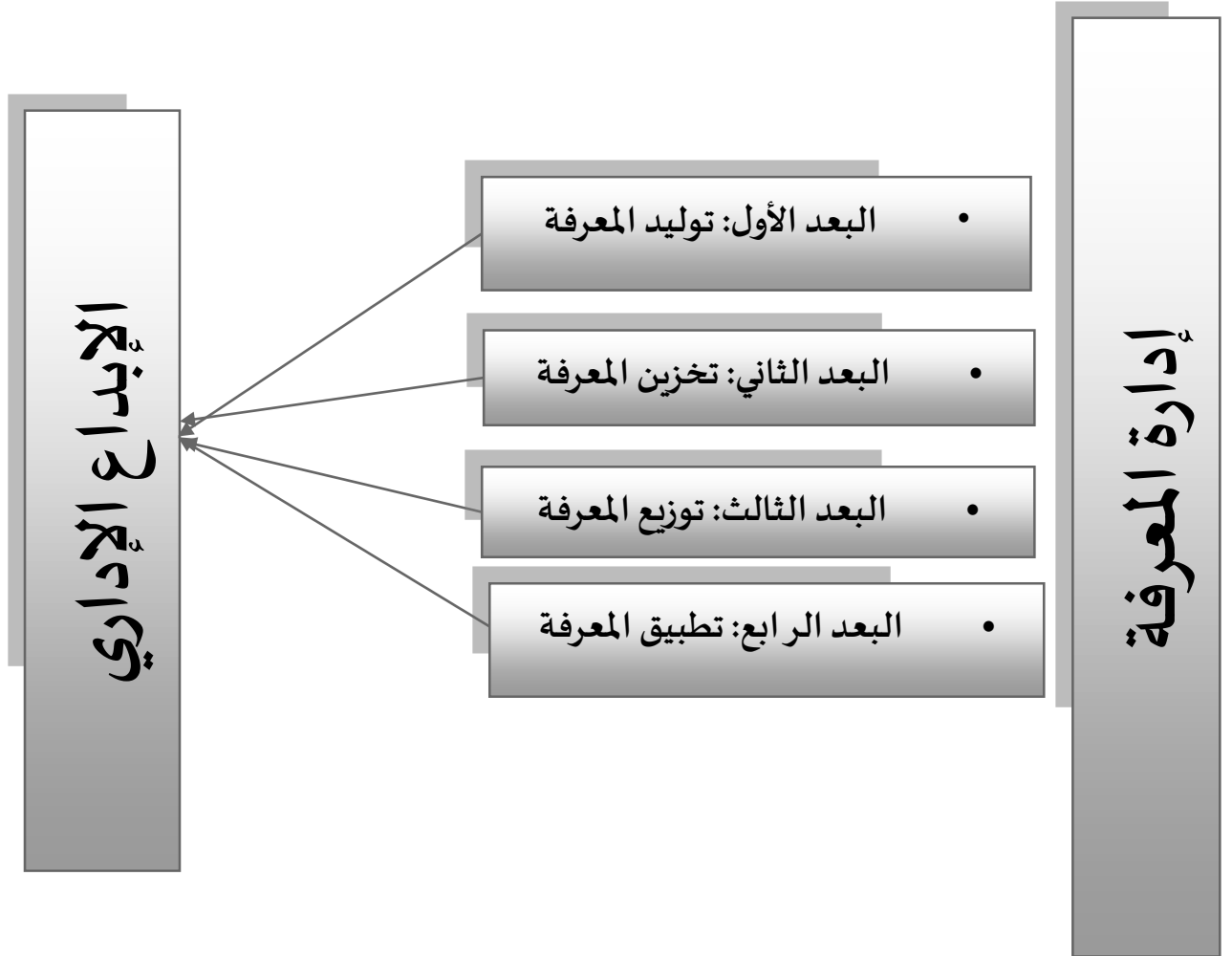
### • معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص ثبات أسئلة الاستبيان استقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصده به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

## 1-3. نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة

### 1. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 06: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

## 2. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.076	18	المحور الأول: إدارة المعرفة
0.110	04	توليد المعرفة
0.120	05	تخزين المعرفة
0.052	05	توزيع المعرفة
0.088	04	تطبيق المعرفة
0.060	16	المحور الثاني: الإبداع الإداري
0.146	04	الطلاقة
0.062	04	المرونة
0.059	04	الحساسية للمشكلات
0.074	04	الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية
0.066	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعملية.  
3. ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

المحور	عدد الأسئلة	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول: إدارة المعرفة	18	0.769
توليد المعرفة	04	1270.
تخزين المعرفة	05	0.618
توزيع المعرفة	05	0.634
تطبيق المعرفة	04	0.654
المحور الثاني: الإبداع الإداري	16	0.754
الطلاقة	04	0.741
المرونة	04	0.644
الحساسية للمشكلات	04	0.672
الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية	04	0.854
المجموع	34	0.900

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني أن الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

1-2. عرض النتائج:

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين تتكون العينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- البالغ عددهم 100 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى المهني، سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (07): يمثل الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	29 %
أنثى	25	71 %
المجموع	35	100 %

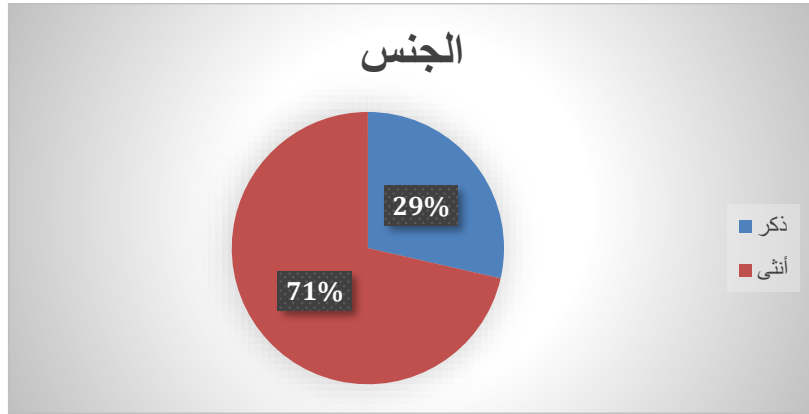
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير الجنس للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية

أفراد العينة إناث وبلغت نسبتهم 71 %، تليها بفارق نسبة الموظفين الذكور حيث بلغت نسبتهم 29 %

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

## 2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (08): خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

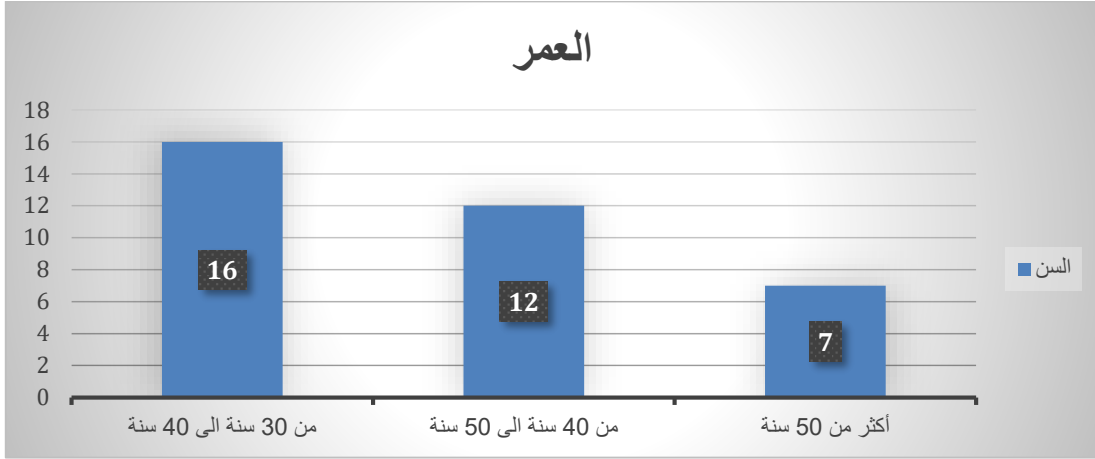
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
46 %	16	من 30 سنة الى 40 سنة
34 %	12	من 40 سنة الى 50 سنة
20 %	7	أكثر من 50 سنة
100 %	35	المجموع

من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وعددهم 16 موظف حيث بلغت نسبتهم 46 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة حيث بلغت 34 %، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تجاوزوا سن 50 سنة حيث نلاحظ وجود 7 موظفين وقدرت نسبتهم ب 20 %

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر:



من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

### 3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

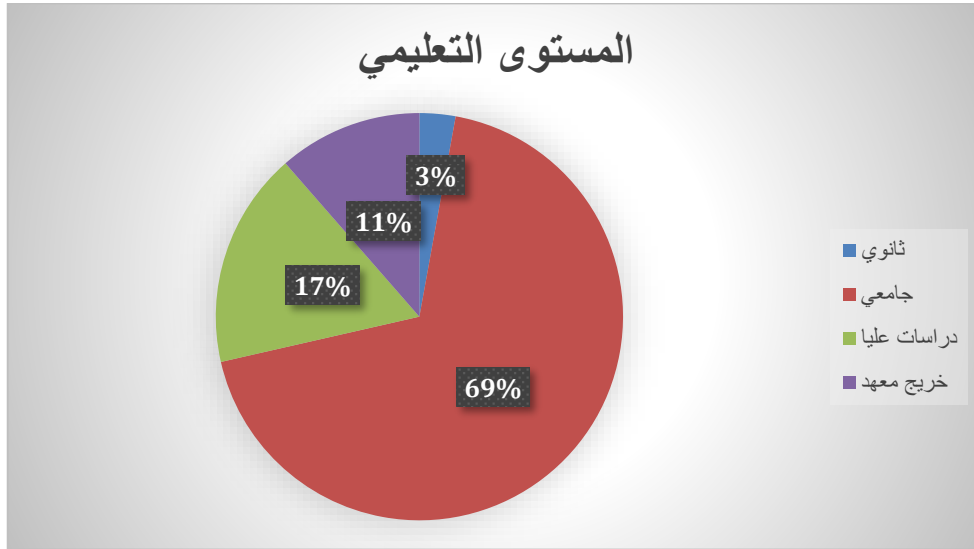
جدول رقم (09): خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3 %	1	ثانوي
69 %	24	جامعي
17 %	6	دراسات عليا
11 %	4	خريج معهد
100 %	35	المجموع

من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الموظفين متحصلين على مستوى تعليمي جامعي وعددهم 24 موظف حيث بلغت نسبتهم 69 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين أكملوا دراسات عليا حيث بلغت 17 %، وفي المرتبة الثالثة خريجي المعاهد بنسبة 11 %، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى تعليمي ثانوي ونلاحظ وجود موظف وحيد بنسبة 3 %.

الشكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

#### 4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

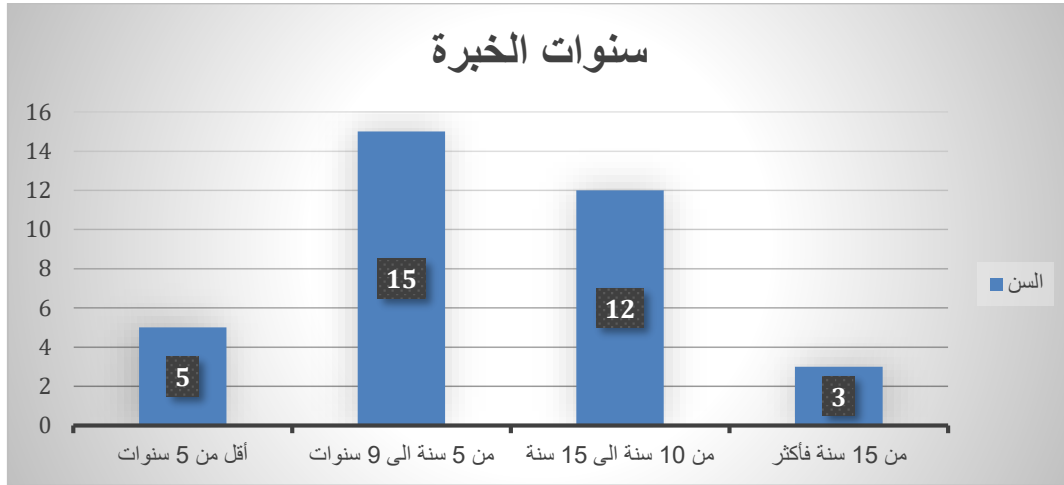
جدول رقم (10): خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	14 %
من 5 سنة الى 9 سنوات	15	43 %
من 10 سنة الى 15 سنة	12	35 %
من 15 سنة فأكثر	3	8 %
المجموع	35	100 %

من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و10 سنوات وعددهم 15 موظف حيث بلغت نسبتهم 43 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها بفارق صغير نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة بين 10 و15 سنة وعددهم 12 موظف حيث بلغت نسبتهم 35 %، وفي المرتبة الثالثة نسبة الموظفين الذين يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات حيث بلغت 14 %، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين يمتلكون 15 سنة أقدمية فما فوق بنسبة 8 %.

الشكل رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:



من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

5. تحليل نتائج العينة حسب متغير المستوى المهني:

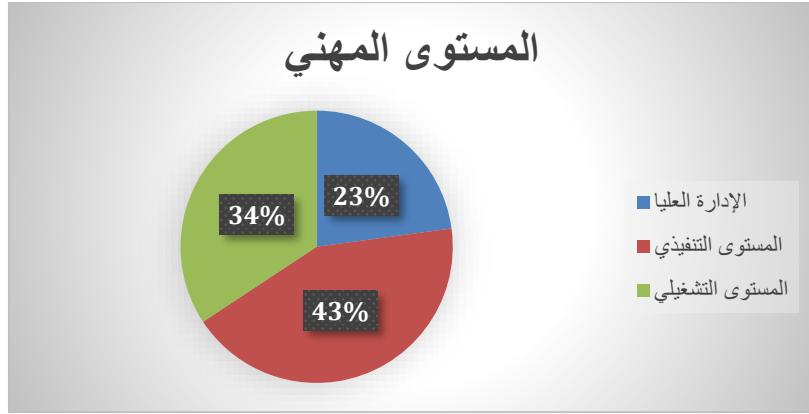
جدول رقم (11): يمثل المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
23 %	8	الإدارة العليا
43 %	15	المستوى التنفيذي
34 %	12	المستوى التشغيلي
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص المستوى المهني للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يمتلكون مستوى مهني تنفيذي وبلغت نسبتهم 43 %، تليها بفارق صغير نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى تشغيلي حيث بلغت نسبتهم 34 %، وفي الأخير الموظفين الذين يمتلكون مستوى في الإدارة العليا ونلاحظ وجود 8 أفراد حيث بلغت نسبتهم 23 % ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 11: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى المهني



من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

1. تحليل عبارات المحور الأول إدارة المعرفة

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا المحور في 7 أبعاد رئيسية وهي:

1.1 عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: توليد المعرفة

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم (12): تحليل عبارات توليد المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الرقم
2	عالية	1,10	4,17	17	12	3	1	2	التكرار	01
				48,6	34,3	8,6	2,9	5,7	النسبة	
4	عالية	1,18	3,80	10	16	4	2	3	التكرار	02
				28,6	45,7	11,4	5,7	8,6	النسبة	
3	عالية	1,01	4,09	13	17	1	3	1	التكرار	03

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

				37,1	48,6	2,9	8,6	2,9	النسبة	
1	عالية	0,95	4,17	14	17	1	2	1	التكرار	04
				40,0	48,6	2,9	5,7	2,9	النسبة	
	عالية	0,54	4,06	البعد الأول: توليد المعرفة						

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 0.95 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأن إدارة الجامعة تعتمد التقنيات الحديثة للكشف عن المعرفة في عقول العمال
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.10 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأن إدارة الكلية تشجع العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 1.01 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأن إدارة الجامعة تعتمد على عدة أساليب لاكتساب المعرفة المفيدة للعمال
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأن إدارة الجامعة تعمل على تطوير موجوداتها الفكرية عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات... إلخ

### 2.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: تخزين المعرفة

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 5 عناصر وهي:

الجدول رقم(13): تحليل عبارات تخزين المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
1	عالية جدا	0,81	4,37	17	16	1	0	1	التكرار	
				48,6	45,7	2,9	0	2,9	النسبة	
3	عالية	1,20	4,17	18	12	1	1	3	التكرار	
				51,4	34,3	2,9	2,9	8,6	النسبة	
4	عالية	1,14	4,00	15	11	4	4	1	التكرار	
				42,9	31,4	11,4	11,4	2,9	النسبة	
2	عالية جدا	0,97	4,23	16	15	1	2	1	التكرار	
				45,7	42,9	2,9	5,7	2,9	النسبة	
5	عالية	1,14	3,94	13	14	2	5	1	التكرار	
				37,1	40,0	5,7	14,3	2,9	النسبة	
	عالية	0,71	4,14	البعد الثاني: تخزين المعرفة						

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري قدره 0.81 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن للجامعة نظام معلومات فعال يسمح بتخزين المعلومات سواء كانت تقارير، مستندات...إلخ
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.97 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تمتلك الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.20 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بتسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة للاستفادة منها لاحقا.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تسعى بالاحتفاظ بالموارد البشرية ذوي الخبرة والكفاءة في العمل
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 1.14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها.

### 3.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: توزيع المعرفة

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 5 عناصر وهي:

الجدول رقم (14): تحليل عبارات توزيع المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الرقم
1	عالية جدا	0,88	4,23	15	16	1	3	0	التكرار	01
				42,9	45,7	2,9	8,6	0	النسبة	
5	عالية	1,34	3,83	16	7	4	6	2	التكرار	02
				45,7	20,0	11,4	17,1	5,7	النسبة	
2	عالية جدا	1,14	4,23	19	11	1	2	2	التكرار	03
				54,3	31,4	2,9	5,7	5,7	النسبة	
3	عالية جدا	0,99	4,20	16	14	2	2	1	التكرار	04
				45,7	40,0	5,7	5,7	2,9	النسبة	

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

4	عالية	1,18	3,89	13	13	2	6	1	التكرار	05
				37,1	37,1	5,7	17,1	2,9	النسبة	
	عالية	0,75	4,12	البعد الثالث: توزيع المعرفة						

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.88 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة توفر مناخ ملائم داخليا لتبادل المعارف بين العمال
  - احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 1.14 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تتوفر على شبكة المعلومات الداخلية
  - احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره 0.99 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن العمال القدامى يقومون بنقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد
  - احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تعتمد على فريق لنشر المعرفة وانتقالها بسهولة بين العاملين.
  - احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 1.34 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة
- 4.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الرابع: تطبيق المعرفة  
يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم (15): تحليل عبارات تطبيق المعرفة

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	
01	التكرار	3	1	4	11	4,03	1,22	عالية	2	
	النسبة	8,6	2,9	11,4	31,4					
02	التكرار	1	1	3	16	4,17	0,92	عالية	1	
	النسبة	2,9	2,9	8,6	45,7					
03	التكرار	0	4	4	15	4,00	0,97	عالية	3	
	النسبة	0	11,4	11,4	42,9					
04	التكرار	4	2	3	11	3,89	1,35	عالية	4	
	النسبة	11,4	5,7	8,6	31,4					
	البعد الرابع: تطبيق المعرفة						4,02	0,68	عالية	

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 0.92 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تعمل على تطبيق الافكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 1.22 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تحرص على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.97 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تحرص أيضا على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات كتب إرشادية لاستعمالها عند الحاجة

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري قدره 1.35 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تستخدم طرق الحديثة في تطبيق المعرفة.

## 2. تحليل عبارات المحور الثاني الإبداع الإداري

يتكون محور الإبداع الإداري من 4 أبعاد وهي:

### 1.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الأول: الطلاقة

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم (16): تحليل عبارات الطلاقة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة	الرقم
1	عالية جدا	1,09	4,26	19	11	2	1	2	التكرار		01
				54,3	31,4	5,7	2,9	5,7	النسبة		
3	عالية	1,28	3,94	14	14	2	1	4	التكرار		02
				40,0	40,0	5,7	2,9	11,4	النسبة		
4	عالية	1,11	3,77	10	15	2	8	0	التكرار		03
				28,6	42,9	5,7	22,9	0	النسبة		
2	عالية	0,92	4,09	0	18	1	4	0	التكرار		04
				0	51,4	2,9	11,4	0	النسبة		
	عالية	0,63	4,01	البعد الأول: الطلاقة							

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة ال احصائية spss.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 1.09 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الكلية تشجع على طرح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.92 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يشعرون أن بيئة العمل تدفعهم لتوليد أفكار متجددة ومستمرة.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 1.28 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتاح لهم فرصة التعبير عن أكثر من فكرة لمعالجة نفس المشكلة.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.11 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أني التعاون بين الموظفين يشجع لتوليد حلول متعددة للمواقف الإدارية.

### 2.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: المرونة

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم (17): تحليل عبارات المرونة

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	0	3	3	14	15	4,17	0,92	عالية	3
	0	8,6	8,6	40,0	42,9				
02	0	1	2	15	17	4,37	0,73	عالية جدا	2
	0	2,9	5,7	42,9	48,6				
03	3	2	4	10	16	3,97	1,27	عالية	4
	8,6	5,7	11,4	28,6	45,7				
04	1	2	1	9	22	4,40	1,01		1

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

	عالية جدا			62,9	25,7	2,9	5,7	2,9	النسبة	
	عالية جدا	0,57	4,23	البعد الثاني: المرونة						

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 1.01 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تستجيب بمرونة للاقتراحات التي تطرح من قبل الموظفين.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري قدره 0.73 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تعديل الإجراءات الإدارية بسهولة لتتناسب مع الأفكار الإبداعية.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 0.92 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الكلية تُظهر تقبلاً للأفكار التي تختلف عن الطرق التقليدية.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 1.27 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه توجد مساحة لتجربة أساليب جديدة في تنظيم العمل داخل الكلية.

### 3.2 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: الحساسية للمشكلات

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم (18): تحليل عبارات الحساسية للمشكلات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
1	عالية جدا	0,97	4,34	20	10	3	1	1	التكرار	01
				57,1	28,6	8,6	2,9	2,9	النسبة	
4	عالية	1,11	3,69	8	17	1	9	0	التكرار	02

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية

				22,9	48,6	2,9	25,7	0	النسبة	
3	عالية	0,85	4,09	11	19	2	3	0	التكرار	03
				31,4	54,3	5,7	8,6	0	النسبة	
2	عالية جدا	0,89	4,29	18	11	4	2	0	التكرار	04
				51,4	31,4	11,4	5,7	0	النسبة	
	عالية	0,50	4,10	البعد الثالث: الحساسية للمشكلات						

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.34 وانحراف معياري قدره 0.97 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تشجيعهم على الإبلاغ عن المشكلات الإدارية واقتراح حلول لها.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري قدره 0.89 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم التعامل بجدية مع الأفكار التي تهدف لمعالجة نواحي القصور الإداري.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.85 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه توجد قنوات واضحة لتقديم الملاحظات الإبداعية حول التحديات في بيئة العمل.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 1.11 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يلاحظون اهتمام الإدارة بمقترحاتهم لتحسين الأداء الإداري.

4.2 عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع: الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 4 عناصر وهي:

الجدول رقم (19): تحليل عبارات الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
1	عالية جدا	0,85	4,46	21	11	2	0	1	التكرار	
				60,0	31,4	5,7	0	2,9	النسبة	
4	عالية	1,43	3,80	16	8	3	4	4	التكرار	
				45,7	22,9	8,6	11,4	11,4	النسبة	
3	عالية	1,17	4,14	18	11	0	5	1	التكرار	
				51,4	31,4	0	14,3	2,9	النسبة	
2	عالية	1,10	4,17	17	12	3	1	2	التكرار	
				48,6	34,3	8,6	2,9	5,7	النسبة	
	عالية	0,63	4,14	البعد الرابع: الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية						

من إعداد الطالبان بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.46 وانحراف معياري قدره 0.85 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية توفر الموارد اللازمة لدعم تطبيق الأفكار الجديدة.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.10 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تنظيم ورش عمل أو لقاءات دورية لتعزيز التفكير الإبداعي المستمر.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 1.17 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تدعم الموظفين المثابرين على تطوير مبادراتهم الإبداعية.

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.43 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم متابعة الأفكار المقترحة من الموظفين حتى يتم تنفيذها أو تحسينها.

## 2-2. مناقشة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها او عدم تحققها.

### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وأبعاد إدارة المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

### 2. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  ..

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

### 1. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة الإداري

- فرضية العدم  $H_0$ : توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة ؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة ؛

جدول رقم (20): العلاقة بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة؛

معامل الارتباط	توليد المعرفة
معامل الارتباط	0.742**
الإبداع الإداري	مستوى المعنوية
	عدد أفراد العينة
	35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة بلغ 0.742 عند مستوى معنوية 0.009 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة

### 3. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

### 2. الفرضيات الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة

- فرضية العدم H0: توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة؛
- الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة؛

جدول رقم (21): العلاقة بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة؛

معامل الارتباط	تخزين المعرفة
معامل الارتباط	0.740**
الإبداع الإداري	مستوى المعنوية
	عدد أفراد العينة
	0.045
	35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة بلغ 0.740 عند مستوى معنوية 0.045 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة

4. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة الإبداعي

- فرضية العدم  $H_0$ : توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة؛

جدول رقم (22): العلاقة بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة؛

معامل الارتباط	توزيع المعرفة
معامل الارتباط	0.652**
مستوى المعنوية	0.005
عدد أفراد العينة	35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة بلغ 0.652 عند مستوى معنوية 0.005 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية  $H_0$  هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة

5. الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ ..

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

4. الفرضيات الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة

- فرضية العدم  $H_0$ : توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة؛

جدول رقم (23): العلاقة بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة؛

معامل الارتباط	تطبيق المعرفة
معامل الارتباط	0.744**
مستوى المعنوية	0.008
عدد أفراد العينة	35

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة بلغ 0.744 عند مستوى معنوية 0.008 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية  $H_0$  هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ..

- فرضية العدم  $H_0$ : يؤثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري؛
- الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يؤثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري.

جدول رقم (24): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية 2 للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع

الإداري

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحيح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.853	0.727	0.719	0.33772	5.582	34	0.002

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.853 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما نلاحظ أن معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.727، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تفسر 72.7% من التغيرات التي تحدث في الإبداع الإداري والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية  $H_0$  تؤثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

#### 6. الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ..

• فرضية العدم  $H_0$  : تؤثر توليد المعرفة على الإبداع الإداري ؛

• الفرضية البديلة  $H_1$  : لا تؤثر توليد المعرفة على الإبداع الإداري.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية  $H_0$  تؤثر توليد المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  ..

• فرضية العدم H0 : تؤثر تخزين المعرفة على الإبداع الإداري ؛

• الفرضية البديلة H1 : لا تؤثر تخزين المعرفة على الإبداع الإداري.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.008 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر تخزين المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ..

• فرضية العدم H0 : تؤثر توزيع المعرفة على الإبداع الإداري ؛

• الفرضية البديلة H1 : لا تؤثر توزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.041 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر توزيع المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  ..

• فرضية العدم H0 : تؤثر تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري ؛

• الفرضية البديلة H1 : لا تؤثر تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.045 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية 2 للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	$\beta$	
0.023	2.390		0.668	1.596	الثابت
0.027	0.169	0.024	0.110	0.019	توليد المعرفة
0.017	2.517	0.356	0.084	0.211	تخزين المعرفة
0.016	2.545	0.388	0.085	0.215	توزيع المعرفة
0.023	1.863	0.280	0.092	0.172	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{الإبداع الإداري} = (0.019 \times \text{توليد المعرفة}) + (0.211 \times \text{تخزين المعرفة}) + (0.215 \times \text{توزيع المعرفة}) +$$

$$(0.172 \times \text{تطبيق المعرفة}) + 1.596$$

•  $\beta$  (الثابت) = 1.596 مستوى دلالة قدر ب 0,023، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ  $(\alpha)$ ، والمقدر بـ

0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة الإبداع الإداري في حالة

انعدام قيم إدارة المعرفة، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى القيمة الإبداع الإداري في حالة انعدام قيم إدارة المعرفة، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

- $\beta_1 = 0,019$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الإبداع الإداري بدلالة توليد المعرفة، ما يفسر أنه عند تغير توليد المعرفة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الإبداع الإداري تتغير إيجابياً بـ  $0,027$ ، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة  $0,008$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ  $0,05$ .

- $\beta_2 = 0,211$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الإبداع الإداري بدلالة تخزين المعرفة، ما يفسر أنه عند تغير تخزين المعرفة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الإبداع الإداري تتغير إيجابياً بـ  $0,211$ ، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة  $0,017$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ  $0,05$ .

- $\beta_3 = 0,215$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الإبداع الإداري بدلالة توزيع المعرفة، ما يفسر أنه عند تغير توزيع المعرفة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الإبداع الإداري تتغير إيجابياً بـ  $0,215$ ، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة  $0,016$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ  $0,05$ .

- $\beta_4 = 0,172$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في الإبداع الإداري بدلالة تطبيق المعرفة، ما يفسر أنه عند تغير تطبيق المعرفة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة الإبداع الإداري تتغير إيجابياً بـ  $0,172$ ، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة  $0,023$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) المقدرة بـ  $0,05$ .

# الخاتمة

## الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة من خلال اشكالياتها المطروحة والمتمثلة فيما مدى تأثير إدارة المعرفة بمختلف ممارساتها على تعزيز الإبداع الإداري لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري. ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري ومن خلال الدراسة الإحصائية والوصفية والارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع يمكن القول على أن هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والإبداع في المؤسسة، فإدارة المعرفة هي مصدر رئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المؤسسة، كذلك تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع ويعتبر الإبداع جوهر ادارة المعرفة التي من خلالها تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة.

### 1- نتائج الدراسة:

#### 1-1- النتائج النظرية:

تشمل ما يلي:

- أ. نجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة وتضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ب. إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة.
- ت. المعرفة هي شيء غير ملموس.
- ث. المعرفة توجد في عقول العاملين.
- ج. تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع، وتطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.
- ح. تتطلب عملية الإبداع التفاعل بين قدرات العاملين الإبداعية والبيئة التي تحيط بهذه القدرات فتأتي النتائج الإبداعية مجسدة لحصيلة هذا التفاعل.
- خ. لقد أصبح الإبداع الإداري هدفا تسعى المؤسسات للوصول إليه.
- د. تأثير إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية يظهر من خلال الاستقطاب وتوظيف الكفاءات؛ وعلى الحوافز والمكافآت، وعلى برامج التدريب والتطوير... الخ، كما إن تطوير الروابط مع إدارة المعرفة

يتطلب تغييرات كبيرة في أربعة مجالات رئيسية تتمثل في الأدوار والعلاقات، والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعلم.

ذ. تساهم إدارة المعرفة في التعلم بمستوياته الفردي والتنظيمي من خلال اكتساب المعرفة والتقاطها، توزيع ونشر وتقاسم المعرفة، تطبيق وتخزين المعرفة، وتساهم في النمو على المستويين الداخلي والخارجي من خلال بناء الكفاءات والقدرات وتحسين المهارات.

## 1-2- النتائج الدراسة التطبيقية:

تتمثل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية في:

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتوليد المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتخزين المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

ت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتوزيع المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

ث. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتطبيق المعرفة على مستوى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$ .

ح. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخزين المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

خ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

د. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة- عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$ .

## 2- الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، بشقيه النظري والتطبيقي يمكن أن ندرج مجموعة من المقترحات أو التوصيات تتمثل فيما يلي:

- أ. ينبغي إعطاء أهمية كبيرة لإدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة.
- ب. ضرورة تنظيم اجتماعات ولقاءات بين الموظفين والمؤسسة لتبادل الأفكار والمعارف.
- ت. ضرورة استقطاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة لعاملين ذوي مؤهلات وخبرات الأمر الذي يسهل عليهم استيعاب أكبر للإدارة المعرفة.
- ث. ينبغي على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق إبداعية جديدة تضمن عدم شعور العاملين بالملل.
- ج. ضرورة توظيف خبراء إدارة المعرفة وذلك من أجل تحقيق الأهداف.

## 3- آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

- أ. دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع الإداري.

- ب. واقع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المنظمة.
- ت. دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- دور متطلبات ادارة المعرفة في تفعيل عمليات ادارة المعرفة.

قائمة المراجع  
1. مراجع باللغة العربية

1. إبراهيم, ا. م. (2014). *الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات*. الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر.
2. أحمد طرطار ، سارة حلومي. (ديسمبر, 2011). أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الابداع. *ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاد الحديث*.
3. الأخضر الصياحي ، فاطمة الزهراء مهديد. (19 جويلية, 2021). دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع التكنولوجي. *مجلة الدراسات التجارة والاقتصادية المعاصرة، المجلد :04(العدد :02)*.
4. الخطيب, أ & , معايعه, ع. (2009). *الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة* .- الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
5. السكارنة, ب. خ. (2011). *الإبداع الإداري*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. العميان, م. (2018). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دتر وائل للنشر والتوزيع.
7. النهود, م. ح. (2022). *تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري*. الأردن: المجلة العربية للنشر العلمي.
8. النهود, م. ح. (2022). *تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري*. الأردن: المجلة العربية للنشر العلمي.
9. الهلالي الشيربيني الهلالي. (جويلية, 2011). *إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي*. *مجلة بحوث التربية النوعية(العدد 22)*، الصفحات 01-62.
10. بغداد, ش. (2017). *أهمية الإبداع الإداري والركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة*. عين تموشنت، الجزائر: مجلة البدر المجلد.
11. جوهر, ع. ص & ,الباسل, م. (2018). *الطريق الى الإبداع الإداري للمؤسسات التعليمية بدول العربية*. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
12. حسين, ي. م. (2019). *مكونات ادارة المعرفة في فندق فلسطين*. *مجلة الادارة والاقتصاد, العدد :42*.

13. حمدان سالم العواملة و شروق كامل رزوقي. (جانفي, 2009). أثر إدارة العرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية. مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة (العدد 13)، الصفحات 94-132.
14. خضر مصباح اسماعيل الطيطي. (2009). إدارة العرفة (التحديات والتقنيات و الحلول). المملكة الأردنية الهاشمية: عمان، دار الحامد للتوزيع والنشر 2009.
15. درويش، م. ج. (2006). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين. القدس، فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
16. دوسة، ط. أ. (2007). المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي (بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات). مجلة الإدارة والاقتصاد.
17. ربيع، ح. ب. (2019). المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة. 208،
18. ربيع، ق. (10, 2018). أنموذج إدارة المعرفة في المنظمات بين عناء البحث عن الحلقة المفقودة وصعوبة التطبيق. التواصل في الاقتصاد و الإدارة و القانون، المجلد 24 (العدد 03).
19. زعيل، خ. ه. (2023). أثر إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري. البصرة، العراق: دراسة استطلاعية في معهد التدريب النفطي.
20. شنشونة، م. (2017). جوان. (تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول مجلة ابحاث اقتصادية و إدارية، العدد : 21.
21. صارم، ن. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
22. صارم، ن. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمية واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي. MBA سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
23. صباح ترغيني. (جوان, 2020). دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار. المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 03 (العدد 01).
24. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. الجمهورية مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
25. عايدة، د &، يخلف، ل. (2022). متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين. الجزائر: مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية.
26. عايدة، د &، يخلف، ل. (2022). متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين. الجزائر: مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية.

27. عبد الكريم ساسي نسر. (سبتمبر, 2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية. مجلة دراسة الانسان والمجتمع، العدد التاسع .
28. غنية فني. (أكتوبر, 2021). مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية. إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، العدد 03، الصفحات 1137-1151.
29. قرين ربيع. (10, 2018). أنموذج إدارة المعرفة في المنظمات بين عناء البحث عن الحلقة المفقودة وصعوبة التطبيق. التواصل في الإقتصاد و الإدارة و القانون، العدد : 03.
30. لخضر, م. (2019). الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات. الجزائر: مجلة الإقتصاد الدولي والعولمة.
31. محمد الضنحاني وشيماء النقبي. (2022). تحديد عوامل التمكين والمعوقات لإدارة المعرفة في المؤسسة الشرطية. أكاديمية ريدان أبوظبي، المجلد 00(العدد 00)، 1-12.
32. محمد خالد ابو عزام. (2020). إدارة المعرفة و الإقتصاد المعرفي. المملكة الاردنية الهاشمية: دار الزهدي للنشر.
33. محمد خالد ابو عزام. (2020). إدارة المعرفة و الإقتصاد المعرفي (المجلد الطبعة الأولى). المملكة الاردنية الهاشمية: دار الزهدي للنشر.
34. منال الشنافي، رابح خوني. (جوان, 2020). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع داخل المنظمة. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7(العدد 2).
35. ندى صارم. (2019). بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال. دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. سوريا.
36. هدى, م. (2021). دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري. أم البواقي، الجزائر.

## 2. مراجع باللغة الأجنبية

1. Fallah, R. S., & Nanaji, S. (2016). *The Study of the impact of knowledge management on creativity of employees (a case study: Red Crescent society of Ilam province)*. Iran: international journal of humanities and cultural studies.
2. Rezaei, Z., Rezaei, A., & Lati, M. (2015). *SURVEY THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE CREATIVITY AND INNOVATION TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE FOR ORGANIZATIONS*. India: Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences.

3.

الملحق رقم 01: تسليم المهمة

Ministry of Higher Education and Scientific  
Research  
Abbas laghrour University Khenchela  
Faculty of Economics, Management and  
Commercial Sciences



وزارة التعليم  
العلمي والبحث  
العلمي  
جامعة عباس لغرور  
خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير  
والعلوم التجارية

خنشلة في: 2025/04/16

الرقم: 66/ك ع ا ر ع ت / 2025

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية

## تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الاول	الاسم واللقب
عبد النور مانع	ايهاب بوشارب	تاريخ ومكان الازدياد
2002/10/12 خنشلة	2002/07/07 خنشلة	رقم التسجيل
34053342	34053278	

شعبان سميح  
رئيس قسم علوم التسيير  
القسم

عنوان التقرير: تأثير ادارة المعرفة على الابداع الاداري  
والتقدم من أجل اجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .

طارق  
عماد  
رئيس قسم علوم التسيير  
القسم

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Abbes laghrou University Khenchela  
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences

وزارة التعلّم والعلم والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الرقم: 66 / ق ع ت / ق ع ت / ق ع م / 2025  
الاسم و اللقب : ايهاب بوشارب / عبد النورماتع  
تاريخ الميلاد: 2002/07/07 – 2002/10/12  
مكان الميلاد: خنشلة / خنشلة  
خنشلة في : 2025/04/16

عنوان تقرير التريص: تأثير ادارة المعرفة على الابداع الاداري  
مكان التريص: كلية العلوم الاقتصادية - خنشلة.  
فترة التريص : 15 يوم

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/.....	
المبادرة	04/.....	
المعارف التطبيقية	04/.....	
قدرة العمل	04/.....	
العلاقة مع العمل	04/.....	
العلامة النهائية	20/.....	

ملاحظات أخرى: لا يمكن ان يكون التريص في الامانة  
ممثل القسم: شيبان سمير  
رئيس القسم: شيبان سمير

الملحق رقم 02: استمارة الاستبيان

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



جامعة عباس لغرور خنشلة  
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استمارة استبيان

## الملاحق

السيد (ة) الفاضل (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام بإعداد مذكرة تخرج بعنوان " تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري "، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور - خنشلة-، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات الضرورية ونرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية، مؤكداً لكم بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الطلبة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف:

- حدة بوتينة.

الطلبان:

- إيهاب بوشارب.

- عبد النور مانع.

السنة الجامعية: 2025/2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

أنثى	ذكر
24	10

2- العمر:

أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	من 40-50 سنة	أكثر من 50 سنة
0	16	12	6

3- المستوى التعليمي:

ثانوي	جامعي	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	خريج معهد	أخرى أذكرها
0	24	6	4	

## الملاحق

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 14 سنة	من 15 سنة فأكثر

5- المستوى المهني:

الإدارة العليا	المستوى التنفيذي	المستوى التشغيلي

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي تراها مناسبة وفق رأيك:

المحور الأول: إدارة المعرفة

إدارة المعرفة:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-توليد المعرفة						
1	تشجع إدارة الكلية العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة					

## الملاحق

					تعمل إدارة الجامعة على تطوير موجوداتها الفكرية عن طريق الاجتماعات، الندوات، المؤتمرات...إلخ	2
					تعتمد إدارة الجامعة على عدة أساليب لاكتساب المعرفة المفيدة للعمال	3
					تعتمد إدارة الجامعة التقنيات الحديثة للكشف عن المعرفة في عقول العمال	4
<b>2-تخزين المعرفة</b>						
					للجامعة نظام معلومات فعال يسمح بتخزين المعلومات سواء كانت تقارير، مستندات...إلخ	1
					تقوم إدارة الجامعة بتسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة للاستفادة منها لاحقاً .	2
					تسعى إدارة الجامعة بالاحتفاظ بالموارد البشرية ذوي الخبرة والكفاءة في العمل	3
					تمتلك إدارة الجامعة الوسائل الإلكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة.	4
					تقوم إدارة الجامعة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل خزنها.	5
<b>3-توزيع المعرفة</b>						
					توفر إدارة الجامعة مناخ ملائم داخليا لتبادل المعارف بين العمال	1
					تقوم إدارة الجامعة بعقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي الخبرة والكفاءة	2
					تتوفر إدارة الجامعة على شبكة المعلومات الداخلية	3
					يقوم العمال القدامى بنقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد	4
					تعتمد إدارة الجامعة على فريق لنشر المعرفة وانتقالها بسهولة بين العاملين.	5
<b>4-تطبيق المعرفة</b>						
					حرص إدارة الجامعة على تطبيق العاملين لما اكتسبوه من معارف ومعلومات في تدريبهم	1
					تعمل إدارة الجامعة على تطبيق الأفكار والمعارف الجديدة المقترحة لتحسين عملها.	2

## الملاحق

					3	تحرص إدارة الجامعة على وضع خبرة ومعارف موظفيها في مراجع أو برمجيات كتب إرشادية لاستعمالها عند الحاجة
					4	تستخدم إدارة الجامعة طرق الحديثة في تطبيق المعرفة.

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

الإبداع الإداري: قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملائها.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>1-الطلاقة</b>						
1	تشجع إدارة الكلية على طرح أفكار جديدة لتحسين بيئة العمل.					
2	يُنَاح لي كموظف فرصة التعبير عن أكثر من فكرة لمعالجة نفس المشكلة.					
3	يُشجع التعاون بين الموظفين لتوليد حلول متعددة للمواقف الإدارية.					
4	أشعر أن بيئة العمل تدفعني لتوليد أفكار متجددة ومستمرة.					
<b>2-المرونة</b>						
1	تُظهر إدارة الكلية تقبلاً للأفكار التي تختلف عن الطرق التقليدية.					
2	يتم تعديل الإجراءات الإدارية بسهولة لتتناسب مع الأفكار الإبداعية.					
3	توجد مساحة لتجربة أساليب جديدة في تنظيم العمل داخل الكلية.					
4	الإدارة تستجيب بمرونة للاقتراحات التي تطرح من قبل الموظفين.					
<b>3-الحساسية للمشكلات</b>						
1	يتم تشجيعي على الإبلاغ عن المشكلات الإدارية واقتراح حلول لها.					
2	ألاحظ اهتمام الإدارة بمقترحات الموظفين لتحسين الأداء الإداري.					

## الملاحق

					توجد قنوات واضحة لتقديم الملاحظات الإبداعية حول التحديات في بيئة العمل.	3
					يتم التعامل بجدية مع الأفكار التي تهدف لمعالجة نواحي القصور الإداري.	4
<b>4-الاستمرارية في تطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية</b>						
					توفر الكلية الموارد اللازمة لدعم تطبيق الأفكار الجديدة.	1
					يتم متابعة الأفكار المقترحة من الموظفين حتى يتم تنفيذها أو تحسينها.	2
					الإدارة تدعم الموظفين المثابرين على تطوير مبادراتهم الإبداعية.	3
					يتم تنظيم ورش عمل أو لقاءات دورية لتعزيز التفكير الإبداعي المستمر.	4

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 03: نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
توليد المعرفة	,171	35	,107	,801	35	,110
تخزين المعرفة	,163	35	,020	,880	35	,120
توزيع المعرفة	,199	35	,052	,863	35	,052
تطبيق المعرفة	,174	35	,091	,913	35	,088
الطاقه	,160	35	,144	,954	35	,146
الشروط	,144	35	,065	,937	35	,062
الحساسيه للمشكلات	,189	35	,072	,937	35	,059
الاستمرارية في تطوير ونفذ الأفكار الإبداعية	,161	35	,072	,920	35	,074
إدارة المعرفة	,156	35	,051	,944	35	,076
الإبداع الإداري	,094	35	,200*	,975	35	,060
المجموع	,088	35	,200*	,977	35	,066

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 04: نتائج معادلة الإنحدار

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,853 <sup>a</sup>	,727	,719	,33772	,427	5,582	4	30	,002

a. Prédicteurs : (Constante), توليد المعرفة, توزيع المعرفة, تخزين المعرفة, تطبيق المعرفة

b. Variable dépendante : الإبداع الإداري

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,547	4	,637	5,582	,002 <sup>b</sup>
	de Student	3,422	30	,114		
	Total	5,968	34			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), توليد المعرفة, توزيع المعرفة, تخزين المعرفة, تطبيق المعرفة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,596	,668		2,390	,023
	توليد المعرفة	,019	,110	,024	,169	,027
	تخزين المعرفة	,211	,084	,356	2,517	,017
	توزيع المعرفة	,215	,085	,388	2,545	,016
	تطبيق المعرفة	,172	,092	,280	1,863	,023

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

الملحق رقم 05: نتائج معامل الارتباط

**Corrélations**

**Corrélations**

		الإبداع الإداري	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	1	,047	,740*	,652**	,744**
	Sig. (bilatérale)		,787	,045	,005	,008
	N	35	35	35	35	35
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,742	1	,200	-,150	,036
	Sig. (bilatérale)	,009		,248	,390	,836
	N	35	35	35	35	35
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,740*	,200	1	-,073	,033
	Sig. (bilatérale)	,045	,248		,678	,851
	N	35	35	35	35	35
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,652**	-,150	-,073	1	,382*
	Sig. (bilatérale)	,005	,390	,678		,024
	N	35	35	35	35	35
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,744**	,036	,033	,382*	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,836	,851	,024	
	N	35	35	35	35	35

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).