

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع  
دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل  
**The Role of Knowledge Management in Achieving of Innovation  
an Analytical Study For Opinions of A sample of Teachers in Mosul Technical  
Institute**

م. مدرب فني احمد ثامر نجم

المعهد التقني / الموصل

م. جعفر خليل مرعي

### المستخلص

إدارة المعرفة في المنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص تمثل مدخلا فعالاً لتحقيق الإبداع من خلال التشخيص والقياس لتلك الإبداعات وتوضيح أنواعها، إذ تمثل إدارة المعرفة قاعدة العمل في المنظمات فضلاً عن أنه أداة فاعلة تسترشد بها القيادات الإدارية، عليه فإن إدارة المعرفة تترك مديات وتقر تأثيرات في الأنشطة المنظمة وهذه الأنشطة موضع تأثر لما هو محقق بالمنظمات من تغييرات وهذه الحالة تعبر عن أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع حالياً ومستقبلياً، هذه قادتنا إلى دراسة الموضوع في منظمة تعليمية متمثلة بالمعهد التقني الموصل عن طريق اختيار عينة عشوائية مكونة من (30) تدريسيين في تلك المنظمة، وتم اعتماد منهجية أشرت مشكلة ووضحت أهدافها وسعت إلى اختبار فرضياتها وقد توصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات منها وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة معنوية بين بعدي الظاهرة قيد الدراسة واعتمادا على ذلك خرجت الدراسة بعده توصيات مهمة.

### Abstract

Knowledge Management in the organizations in general and in educational organizations in particular represents an effective approach to achieve of Innovation through diagnosing and measuring those innovation and explaining its kinds. Knowledge management represents a base of work in organizations. More over it is an effective tool as guided for managerial leaderships. So knowledge management imposes effects on the organizational activities. These activities are affected by what surrounds the organizations of changes. This condition is an indication to the importance of knowledge management and it's role in achieving innovation in present and in the future.

This situation lead us to study this subject in an educational organization represented by the Technical Institute in Mosul, through collecting a random sample of (30) teachers in the mentioned organization. The study depended a methodology which indicate the problem of the study, explained it's goals and aimed to verify its hypotheses. The study concluded to some conclusions such as there are a significant correlation and effects relationship between the two dimensions of the study as well as providing some important recommendations.

## المقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة والتي لا تقف عند حد معين، وبما أن المنظمة هي جزء من هذا العالم فلا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات فالمطلوب منها مسايرة تلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي قاد إلى ادراك أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أم المنظمات أم المجتمعات، فالمتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي عصب العملية الإبداعية، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي جل العملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً فكرياً وأسلوب عمل ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح، وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي.

لذا فإن البحث يتجه نحو تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع من خلال الاطار النظري والعملية المطبق على عينة مختاره من تدريسين المعهد التقني الموصل.

عليه تناول بحثنا الحالي المحاور الآتية:

- |               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| المحور الأول  | : منهجية البحث.                   |
| المحور الثاني | : إدارة المعرفة، مفاهيم وأساسيات. |
| المحور الثالث | : الإبداع، مفاهيم وأساسيات.       |
| المحور الرابع | : وصف وتحليل بعدي البحث.          |
| المحور الخامس | : الاستنتاجات والمقترحات.         |

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

في عهد التطورات التقنية وما أحدثته من تغييرات في طبيعة الأعمال وما أفرزته من تحديات أو فرص تحتم على المنظمات أن تواكب (نقل أو مواجهة) هذا الفرص، مما دعت الحاجة إلى تبني أسلوب معين يجعل من هذه الفرص أفضل ما يكون لدى المنظمة.

ويعد الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي في المنظمات أعمالها بالطرائق التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إلى فشلها في كثير من الأحيان، لذا فإن المنظمات التي تبغي النجاح والفوز عليها أن لا تقف عند حدود معينة وإنما يكون الإبداع سمة تميز بها لمواجهة التحديات والتغيير السريع في بيئتها، ولغرض الوصول إلى ذلك كانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها المنظمات لتحقيق سبق في مجابهة التحديات بطرائق مبدعه وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال فضلاً عن كونها البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع والتجديد.

تأسيساً على ما تقدم يمكن اثاره مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. هل للمنظمة المبحوثة تصور واضح عن إدارة المعرفة وعملياتها؟
2. ما هي أكثر مصادر الإبداع تواجداً في المنظمة المبحوثة؟
3. ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها والإبداع؟

### ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث اكايميا في تقديمه لبعدين مهمين في نجاح المنظمات وهما إدارة المعرفة والإبداع إذ أن الربط بينهما له الدور الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال العمل. كما تبرز الأهمية من محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي والنظري وبناء دعائم الميداني على النحو الذي يمكن من تأكيد علاقة الارتباط بين بعدي البحث.

كما تتعكس أهمية البحث ميدانياً من خلال توجيه انظار المعهد التقني الموصل المبحوث إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالبحث والتحليل نظراً لأهميتها المرتبطة بتحسين أدائها وانعكاسها على كفاءة خريجها.

### ثالثاً: أهداف البحث

1. أعداد أطار نظري خاص بالبحث من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالموضوع والتعرف على مضامينها.
2. تحديد علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع فضلاً عن وصف وتشخيص بعدي البحث للتعرف على اجابات عينة البحث حول بعديه.
3. اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيري البحث والمتمثلة بإدارة المعرفة والإبداع.

### رابعاً: فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث وبهدف وضع الحلول لمشكلة البحث تم وضع الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها والإبداع بدلالة متغيراته.
2. تؤثر إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها في الإبداع بدلالة متغيراته.

### خامساً: أساليب جمع المعلومات

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث فقد اعتمد الباحثان في جمع المعلومات النظرية على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والرسائل الجامعية والمجلات والانترنت. أما الجانب الميداني فقد استخدم الباحثان الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، واشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، الأول تركّز على معلومات تعريفية عامة تخص الأفراد المبحوثين من حيث (العمر، الجنس، التحصيل العلمي)، أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمن المقياس الخاص بإدارة المعرفة وتضمنت أربعة مقاييس لكل مقياس 3 فقرات، وتركز الجزء الثالث من الاستبانة على قياس الإبداع وتضمن خمس مقاييس لكل مقياس ثلاث فقرات. وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي إذ خصص لكل خيار نقطة وأعطى الباحثان لإجابات المبحوثين درجات اتفق (1-2-3) لا أتفق وبمدى استجابة (1-3) وبوسط فرضي قدره (2)، والجدول (1) بين توزيع بعدي البحث الواردة في الأسئلة.

### جدول (1)

#### بعدي البحث الواردة في الأسئلة

الابعاد	ارقام العناصر في استبانة الاستبانة	رموز في متن البحث
---------	------------------------------------	-------------------

X1 – X12	1 – 12	إدارة المعرفة
X13 – X27	13 – 27	الإبداع

**الجدول: من أعداد الباحثان\***

- وتم توزيع (30) استمارة استبانة على عينة من تدريسي المعهد التقني الموصل واسترجعت الاستمارات بالكامل، أي أن نسبة الاستجابة كانت 100%.
- سادساً: أساليب التحليل الإحصائي**
- استخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية لأجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الوسائل:
1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كونها أدوات وصف وتشخيص متغيرات البحث.
  2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس قوة العلاقة بين البعدين.
  3. تحليل معامل الانحدار لقياس تأثير المعنوي لمتغير المستقل (إدارة المعرفة) في المتغير المعتمد (الإبداع).

---

\* تم أعداد مقياس البحث من خلال المؤشرات التي أوردها الباحثون وطورت اعتماداً على متطلبات البحث في الواقع الميداني.

**سابعاً: وصف مجتمع البحث**

تحدد مجتمع الدراسة بالمعهد التقني الموصل إحدى معاهد هيئة التعليم التقني في الجانب الأيسر من مدينة الموصل يبلغ عدد تدريسيها ما يقارب (310) تدريسياً في مختلف الألقاب العلمية موزعة على أربعة اختصاصات علمية (التكنولوجي، الإداري، الطبي، الزراعي) إذ تم توزيع (30) استمارة استبانته على عينة من تدريسي المعهد (أي ما يقارب 10% من حجم العينة) بشكل عشوائي لبيان العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في المعهد المذكور واسترجعت جميع الاستمارات، أي كانت نسبة الإجابة عليها 100%.

أما عن أسباب اختيار المعهد التقني الموصل كموقع للبحث فقد تمثلت بالآتي:

1. يعتبر المعهد التقني الموصل إحدى المؤسسات العلمية التابعة لهيئة التعليم التقني هدفها أعداد ملاكات تقنية علمية ترفد مؤسسات الدولة والقطاع الخاص بالخرجين المؤهلين وذلك بعد دراسة أمدها سنتان تقيمينتان.
2. ليس هناك دراسات مماثلة في المنظمة المذكورة في حدود اطلاع الباحثان.

## المحور الثاني: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

الأصل في كلمة المعرفة اشتقاق من النص (عرف) ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (قاموس المحيط).

ومن هنا فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو العلم وفي التنزيل الحكيم سبعمائة وخمسين آية تحث المؤمنين على التأمل وأعمال العقل والفكر والمنطق يقول سبحانه وتعالى في كتابه الكريم: ﴿حججناهم على ما خلقناهم من قبلنا﴾ (الرحمن) هذه الآيات وغيرها من الآيات دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وجد منذ الخليقة. (طاشكندي، 2006، 37).

ومنذ نهاية القرن العشرين خففت إدارة المعرفة اهتمام المختصين وألفت بضلالها على علم الإدارة وذلك من خلال حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية ونمو الإنسان وبروز العديد من الظواهر مثل ظاهرة العولمة وسعة انتقال المعلومات وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين في دول العالم المختلفة وما رافق ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها والخدمات. (المعاني، 2009، 377).

ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها: فيرى (المعاني) بأنها طريقة يمكن للمنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر المعرفة. (المعاني، 2009، 377).

ويشير الفاعوري إلى إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعمليات التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وقد لقي هذا المفهوم قبولا لدى الكثير من الباحثين. (الفاعوري، 2005، 57).

أما (المطران) فينظر إلى إدارة المعرفة ((بأنها إيجاد الطرائق للإبداع وحصول المنظمة على المعرفة للاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكثر قدر ممكن)). (طاشكندي، 2009، 5).

وينظر إليها (أبو حشيش) بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. (أبو حشيش، 2009، 5).

أما (الزبيدي) فعرفها بأنها مجموعة من المعارف والأحكام والاتساق الفكري التي تكونت لدى الإنسان نتيجة تفاعله مع البيئة، وهي مكونة من (حقائق + مفاهيم + خبرات). (الزبيدي، 2008، 8).

بينما عرف (عبدالله) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الأنشطة التي تبحث مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعماله في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق استراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة. (عبدالله، 2007، 5).

وأيضاً عرف (Lynch) على أنها مزيج الحلول من الخبرات والمهارات والقيم والمعلومات البيئية، وقدرات الحدس والتحليل. (السبعوي، 2007، 217-218).

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مستوى موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، وكذلك توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهماتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة وقد لخصت دراسة (أبو حشيش، 2009، 10) أهمية إدارة المعرفة بالآتي:

1. تقرر قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
2. تسمح إدارة المعرفة للمنظمة بتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
3. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
4. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المستوى.

5. المعرفة أصبحت لخلق الميزة التنافسية وأدامتها.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

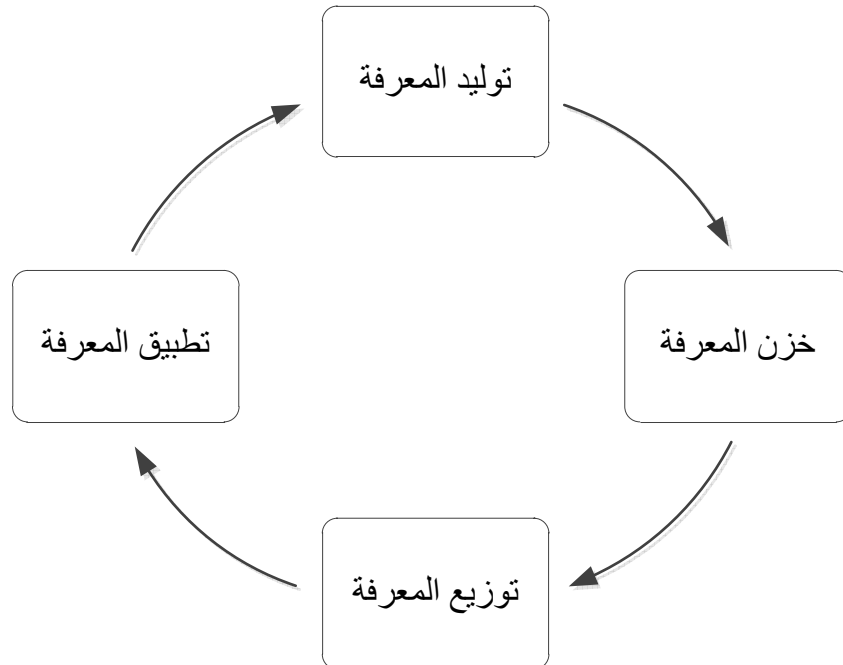
- تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الأهداف الآتية: (المعاني، 2009، 278).
1. الاسهام في رفع الكفاءة والأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
  2. توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع واطلاق معارفهم الكامنة واثاحتها للمنظمة.
  3. السعي إلى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
  4. تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة.
  5. تمكين العاملين وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
  6. تحسين عملية الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين، مما يسهم في رفع الأداء.
  7. تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات وزيادة احساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهتها.
  8. خفض التكاليف، زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
  9. زيادة سرعة التعليم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات مستويات المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين المتاحة.

في حين يرى (Heisiga Vorbesk) أن أهداف إدارة المعرفة هي: (إسماعيل، 16، 2007)

- أ- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المنظمة، والمشكلات وعمليات المنظمة.
- ب- تسهيل الإبداع.
- ت- التوجه نحو الزبون.
- ث- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

المدخل الإداري ينظر إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها. فهناك من يشير إلى أنها اكتساب واستخدام المعرفة، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي (عملية الوصول إلى المعرفة، عملية التنظيم، عملية الاسترجاع، عملية التوزيع، عملية الإدامة) (Duffy, 2000, 65). ويذهب (الكبيسي) إلى تصنيف عمليات إدارة المعرفة حسب ما جاء به (Heisig, 2001) من أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة وخبزنها، وتوزيعها ثم تطبيقها (الكبيسي، 2002، 68). والشكل الآتي يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:



الشكل (1)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

الكبيسي، صلاح الدين عواد، 2002، إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

1. **توليد المعرفة:** يقصد بتوليد المعرفة، كل العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة (أي بمصادر الحصول على المعرفة) وتندرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (عبدالله، 2005، 29). كذلك تشير إلى مدى قدرة المنظمة على الإبداع (أي قدرة المنظمة على تطوير أفكار بحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة) (Martensom, Maria, 2000, 209).
2. **خزن المعرفة:** قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في توليد المعرفة لأنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء باكتساب أو تعثر سبل الوصول إليها من هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصر هاماً من عناصر المعرفة ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية وهو مصطلح افتراضي يشير إلى خزن رأس المال الفكري فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلاً عن المعرفة في نظم وهيكلة المنظمة (عبدالله، 2006، 40).
3. **توزيع المعرفة:** وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع فالمعرفة حقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها (المعاني، 2009، 377).
- وحتى تتم عملية توزيع المعرفة بشكل مفصل فلا بد من تحديد الأمور الآتية: (الفاعوري، 2005، 63)
- ❖ أساليب المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ التي يمكن على أساسها تكوين نماذج جديدة.
- ❖ اختيار الوسيلة التكنولوجية أو الاستراتيجية المناسبة التي تدعم عملية انتقال المعرفة بالشكل والوقت والملائمين وتسهيل انتقال التغذية المتزايدة من وإلى الأطراف.
4. **تطبيق المعرفة:** يعني تطبيق المعرفة جعل أنشطة المنظمة أكثر ملائمة للاستخدام وأكثر ارتباطاً بالمهام التي يقوم بها، أي أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق المفصل بالمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين (Mcshane, Steven, 2000, 140).
- ويشير جرانت إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة هي التوجيهات والروتين وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة تفيد الخبراء، أما الروتين يشير إلى وضع نقاط للأداء ومواصفات العمليات، أما الآلية الثالثة وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً فيتم استخدامها في الموافق التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة للتصدي لحل المشكلات (الفاعوري، 2005، 65).

#### خامساً: مصادر المعرفة

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها فيمكن تناولها من خلال تقسيمها إلى مصادر داخلية وخارجية.

1. **المصادر الداخلية:** وتحدد بالآتي (طاشكندي، 2005، 10)
- ❖ الإنسان أو الفرد العامل حيث يعتبر مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث تشمل نمط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الصيغة والتي تتطلب إبداعاً في العمل.
- ❖ فرق العمل هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لا ابتكار مصادر جديدة في مجال عملهم.
- ❖ الباحثون والدراسات وتعتبر من مصادر الإنتاج المعرفية مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في ايجاد معرفة جديدة يكون لها دور مثالي في تطوير أنشطة المنظمة.

#### 2. المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمات المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجتمعات التي تسهل عليها عمليات إنتاج المعرفة، ومن أمثلة تلك المصادر المكتبات، والانترنت، وملاحظات لونس، والقطاع التي تعمل فيها المؤسسة والمنافسين لها



والموردين والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءة الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة (أبو حشيش، 2009، 7-8).

#### سادساً: أنواع المعرفة

لقد قسم المختصون المعرفة إلى تقسمات مختلفة منها تقسيمها إلى: (يوسف، 2005، 5)

1. **المعرفة الظاهرة:** هي المعرفة الرسمية النظامية القياسية المعبر عنها كمياً والقابلة للتنقل والاستيعاب والتسلم مثل براءة الاختراع، حقوق النشر، الاسم التجاري، التصميم، الخرائط الصناعية.
  2. **المعرفة الكامنة:** وهي المعرفة الغير الرسمية أي المعرفة الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للتنقل والتعليم مثل عمل الأفراد والفرق في الشركات. وهناك تقسيمات أخرى للمعرفة تداولتها أدبيات الموضوع منها تقسيمها إلى: (السبعراوي، 2008، 218)
- ❖ **المعرفة الجوهرية:** وهي أقل مستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافسين.
  - ❖ **المعرفة المتقدمة:** وهي التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسين وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين.
  - ❖ **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تعطي للمنظمة القدرة على قيادة القطاع الصناعي الذي تعمل فيه.

### المحور الثالث: مفهوم وأهمية الإبداع

#### أولاً: مفهوم الإبداع

ارتبط موضوع الإبداع ومفهومه مع البدايات الأولى لوجود الإنسان على الأرض إذ سعى الإنسان إلى تحقيق الخلق والإبداع في شتى جوانب الحياة وصولاً إلى ظروف معيشية أفضل. يعرف العرب الإبداع من خلال لسان العرب على أنه بدع، وبدع الشيء أي انشأه على غير مثال سابق. وتعني كلمة (Innovation) باللغة الانكليزية أحداث أو إيجاد شيء جديد، في حين يعرفه قاموس أكسفورد على أنه تقديم فكره أو أسلوب أو طرائق جديدة (الشليبي وحمدان، 2008، 14).

ومنذ الخمسينات من القرن الماضي أصبح الإبداع مشكلة من المشكلات التي تناولها البحث العلمي في العديد من الدول والمنظمات فبعد أن حلت الآلة في المصانع والأدوات لم تعد بحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية وإنما نمت الضرورة إلى الطاقة الفكرية وازداد الطلب على النشاط الإبداعي الفذ حتى متألفة الأفكار والآراء والأهداف بتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها (الخطيب ومعائمة، 2009، 431).

وقد تعددت التعريفات الخاصة بالإبداع فعرفه (Zipple) كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضر كل أشكال المغامرة من تبني عمليات تغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها (التك، 2006، 51).

ويشير (العامري) إن الإبداع ما هو إلا التطوير والتعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل (الشليبي وحمدان، 2008، 15).

وعدّ (Goetscb Davis) الإبداع بأنه الطريق الأمثل لحل كل المشكلات وصنع القرارات شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات المبحوثة (محمد وسليم، 2009، 7).

أما الإبداع عند (Roffins) فهو العمليات التي تؤدي خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات (قلش، 2007، 9).

ويرى (العطية) أن الإبداع هو عبارة عن فكرة جديدة تم تطبيقها لإنجاز منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي أو العملية أو الخدمة التي تقدمها المنظمة (العطية، 2003، 365).

وينظر (جواد) إلى الإبداع بأنه إنتاج أفكار وحلول أصلية وفريدة من نوعها وهي تعمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل (الحسيني، 2007، 20).

أما (موسى) فيعرف الإبداع بأنه عملية ذهنية معقدة ترفض المحدد، والعادات والأطر التقليدية في التفكير وتستهدف ابتكار طرق وأساليب جديدة قائمة على أساس ربط المتغيرات والأفكار بشكل فذ وفريد وأصيل (موسى، 2001، 110).

ويذهب (القيروتي) إلى تعريف الإبداع على أنه القدرة على ابتكار أساليب ومسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل مع العاملين وتحفيزهم على استثمار قدرتهم، وموهبتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (القيروتي، 1989، 189).

#### ثانياً: أهمية الإبداع

تنبثق أهمية الإبداع من جانبين أساسيين الأول يتمثل بالظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم (سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية) التي دفعت بالمنظمات إلى الاستجابة لها بأسلوب إبداعي يضمن بقائها واستمرارها، فضلاً عن أن التطور الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها يفرض على المنظمات الاستجابة إلى ما يستلزم ذلك من تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة بطرائق إبداعية.

أما الجانب الثاني فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد الآتية: (الشليبي وحمدان، 2007، 15)

1. وجود تحولات وتغييرات عالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبائن.
2. زيادة قدرة الشركة على المنافسة مع الشركات وذلك من خلال:
  - أ- السرعة في تقديم منتج جديد وتغيير العمليات الإنتاجية.
  - ب- تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية الإنتاجية.
3. سهولة التأثير على أذواق الزبائن بسبب التنوع في البرامج الإعلامية.
4. زيادة فعالية الاتصالات.
5. نجاح الشركة بشكل كبير ويمكن أن تكون قائد للسوق.

6. زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
  7. تحسين الجودة من خلال تقليل نسبة التالف والهادم والمعيب والمرفوض.
  8. تحسين صورة الشركة وجعل مكانتها مقبولة للزبائن.
  9. قلة الموارد وكثرة الخبرة مما يزيد من الحث على الإبداع للإيفاء بالاحتياجات.
  10. تعزيز وتنشيط أداء الشركة بشكل عام.
- في حين لخص (موسى، 1990، 111) أهمية الإبداع بالآتي:
1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوائد الإنتاج وكذلك المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
  2. إيجاد الحلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
  3. توسيع إمكانيات الإدارة في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل.
  4. تطوير أساليب إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تؤديها.
  5. تتمكن من تخفيض كلفة جميع الأعمال التي تؤديها.
  6. تتحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت (المادية والمعنوية) التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

### ثالثاً: أنواع الإبداع

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، وقد قادة مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تصنيف الإبداع إلى صنفين هما: (الكبيسي، 2002، 198)

1. **إبداع المنتج:** وهي إحدى الطرائق التي تتكيف بمواجهتها المنظمات مع المتغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة.
  2. **إبداع العملية:** الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية. وكما تم تصنيف الإبداع وفقاً لمجاله إلى صنفين هما: (محمد وسليم، 2009، 8)
  1. **إبداع إداري:** وهو التغيير في هيكل المنظمة وأنظمتها ووظائف الموارد البشرية والأساليب وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية وإجراء تحسينات.
  2. **إبداع تكنولوجي:** تشمل طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية وإجراء تحسينات.
- وصنف (Rogers Shoemaker) الإبداع على أساس القرار المتخذ إلى نوعين هما:
1. إبداعات بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا.
  2. إبداعات جماعية بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين لها (الحسيني، 2007، 25).

### رابعاً: مصادر الإبداع

استحوذ الإبداع على اهتمام المفكرين منذ زمن بعيد، ففي عصر الفلسفة الإغريقية قدم (Socrates) مفهوماً للإبداع ارتبط بالنواحي الدينية ورأى أن مصدر الإبداع هو الهام من وحي الإله، وفي القرن التاسع عشر تبلورت فكرة أن الإبداع يأتي من جزء ما في عقل الإنسان (William & Stockmyer) وبقيت هذه الفكرة سائدة حتى القرن التاسع عشر، وبعد الثورة الصناعية اعتبر العمل روتينياً وبدأ الطلب يزداد أكثر فأكثر على النشاط الإبداع من أجل استثمار الميزة البشرية في تحقيق أهداف المنظمات وإدارتها بشكل فاعل، وبدأ الكشف عن مصادر الإبداع من منابع عديدة.

ويرى (موسى) أن المنظمات تستطيع الحصول على الأفكار الإبداعية من خلال توظيف أفراد مبدعين توفر لهم جميع المستلزمات المادية والمعنوية اللازمة لتمكينهم من الإبداع، ويمكن الحصول على الأفكار الإبداعية من المنظمات المتخصصة في الاستشارات والتطوير الإداري والفني أو مراكز البحوث المتخصصة وتدريب الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على الابتكار والاستفادة من الأفكار الإبداعية في المنظمات الأخرى وتطويرها من خلال إجراء بعض التغييرات عليها بهدف جعلها تتسجم مع احتياجات المنظمة (الحسيني، 2007، 23-24).

ومن منظور (Rastoai) فإن الإبداع ينبع من مصادر داخلية وخارجية، إذ أشار إلى أن مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية للمنظمات والدوريات المهنية وبراءة الاختراع والحكومة وأفراد التسويق والزبائن والمستشارين والعاملين.

ويرى (Lynch) أن للإبداع في المنظمات مصدرين هما احتياجات الزبون الذي يوفر فرص سوقية جديدة وتطوير التقنية من خلال تشخيص التطورات التكنولوجية في بيئة الصناعة. (الحسيني، 2007، 23-24)

- وتماشياً مع أهداف البحث سوف يتم التركيز على المصادر والتي اعتمدها الباحث (Spence) كونها أكثر المؤشرات تعزيزاً للإبداع وهي كما يلي: (محمد وسليم، 2009، 9)
- ❖ **البحوث:** تمثل البحوث نشاطاً فاعلاً في المنظمات التعليمية، علماً إن هناك تباين في مستوى الاهتمام بهذا الجانب ويرجع ذلك إلى طبيعة التغيير المحدقة بها، الأمر الذي انعكس بشكل أو بآخر على مستوى الإبداع لدى عاملها.
  - ❖ **الاختراعات:** تشكل الاختراعات المصدر الثاني من حيث الأهمية للإبداعات لأن الاختراع هو إنجاز شيء جديد تماماً أي شيء لم يكن له وجود سابق على الأقل وهذا يتفق مع ما جاء به (الشماع) حيث أشار إلى أن الاختراع هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق إن وجد أو سبق إليه أحد.
  - ❖ **الاكتشاف:** يشير الاكتشاف إلى حالة الإدراك التام والوعي الذهني لشيء لم يكن معروفاً سابقاً، وقد يكون ذلك الشيء موجوداً ولكن مختفياً عن إدراك الناس وفهمهم له، وفي ذلك يؤكد (Marinu) أن الاكتشاف يعتمد في جوهره على القدرات التي يمتلكها المبدع بحيث تمكنه من اكتشاف أشياء لم يستطيع الآخرون فعل الشيء نفسه.
  - ❖ **التطوير:** يرتبط مصطلح التطوير بإضافة تحسينات على شيء موجود أصلاً وليس مخترعاً جديداً، وهو أمر يجري على المنتجات والعمليات بما يتم من إجراء تحويلات وتعديلات أو إضافة مناهج جديدة أو تطويرها، ومن هذا المجال قد تمتلك العملية التطويرية بعداً من أبعاد حل المشكلات والتكيف للمتغيرات.
  - ❖ **حل المشكلات:** يعد المشكلات أحد المؤشرات الدالة على الإبداع فالفرد المبدع يسعى على مواجهة المعضلات التي تعترض سبيله في العمل وهناك مواقف تتطلب أحداث تحسين أو تطوير فيها تؤكد أن الفرد المبدع يتفاعل مع المعطيات من أجل حل المشكلات.

#### خامساً: معوقات الإبداع

- إن الإبداع يمثل قدرات وقابليات مولودة وتحتاج (مناخ) ملائم في إظهارها وتغذيتها وتهذيبها وتطور الأبعاد الهادفة لها ولكن هناك جملة من المعوقات التي تقف عائقاً أمام الإبداع نذكر منها: (التك، 2006، 77)
1. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
  2. البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.
  3. إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
  4. انخفاض احساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة لهم.
  5. الخوف من تحمل المسؤولية.
  6. شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذا قيمة.
- أما دراسة (القيوتي، 2000، 307-310) فقد تطرقت إلى معوقات الإبداع بما يأتي:
1. معوقات من الجهة الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
  2. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
  3. عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم.
  4. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
  5. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
  6. القيم الاجتماعية السائدة.
  7. الظروف الاقتصادية.
  8. ازدواجية معايير المتبعة في التنظيم.

## المحور الرابع: وصف وتحليل بعدي البحث

## أولاً: وصف عينة البحث

يتم من خلال هذا المبحث وصف عينة البحث بهدف الوصول إلى نتائج ومعلومات خاصة بالعينة.

## جدول (2)

## وصف عينة البحث

الجنس							
أنثى				ذكر			
عدد		%		عدد		%	
18		60		12		40	
العمر							
51 - فأكثر		50 - 41		40 - 31		30 - 20	
عدد		%		عدد		%	
9		30		14		46.6	
4		13.3		3		10	
التحصيل العلمي							
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس			
عدد		%		عدد		%	
6		20		19		63.3	
5		16.7					

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

1. تشير معطيات الجدول (2) أن النسبة الأكبر للإناث إذ بلغت 60% في حين شكلت نسبة الذكور 40% وهي الأقل.
2. أما بالنسبة لمتغير العمر فقد شكلت الفئة العمرية (41 - 50) نسبة (46.6%) وهي الأعلى في حين جاءت الفئة العمرية من (20 - 30) نسبة (10%) وهي الأقل.
3. يتضح من الجدول (2) إلى أن التحصيل العلمي لأغلب أفراد عينة البحث هو لحملة شهادة الماجستير إذ بلغت (63.3%) في حين جاءت النسبة الأقل لحملة شهادة البكالوريوس والبلغة (16.7%).

## ثانياً: وصف وتشخيص أبعاد إدارة المعرفة

## 1. توليد المعرفة

من خلال جدول (3) تبين أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.220) وانحراف معياري قدره (0.690) وقد حقق المتغير (X3) أعلى وسط حسابي مقداره (2.400) وانحراف معياري (0.770) ويشير إلى (تعمل المنظمة على دعم الأفكار الإبداعية للتدريسيين) في حين حقق المتغير (X1) أدنى وسط حسابي ومقداره (2.040) وانحراف معياري (0.675) ويشير إلى (تقوم المنظمة بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة).

## 2. خزن المعرفة

تبين من خلال جدول (3) أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.190) وانحراف معياري قدره (0.780) وقد حقق المتغير (X6) أعلى وسط حسابي مقداره (2.466) وانحراف معياري مقداره (0.681) ويشير إلى (تسعى المنظمة إلى المحافظة على التدريسيين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة) في حين حقق المتغير (X5) أدنى وسط حسابي ومقداره (1.966) وانحراف معياري قدره (0.681) ويشير إلى (يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها التدريسيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة).

## 3. توزيع المعرفة

تبين من خلال جدول (3) أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.011) وانحراف معياري قدره (0.795) وقد حقق المتغير (X8) أعلى وسط حسابي مقداره (2.133) وانحراف معياري مقداره (0.730) ويشير إلى (توفر المنظمة الوسائل والتقنيات التربوية التي تساعد على نقل المعرفة) في حين حقق المتغير (X7) أدنى وسط حسابي ومقداره (1.833) وانحراف معياري قدره (0.874) ويشير إلى (تسهل المنظمة بنشر البحوث المتميزة للتدريسيين وتمنحهم مكافأة مالية لتشجيعهم).

## 4. تطبيق المعرفة

تبين من خلال جدول (3) أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.244) وانحراف معياري قدره (0.743) وقد حقق المتغير (X12) أعلى وسط حسابي مقداره (2.333) وانحراف معياري مقداره (0.802) ويشير إلى (تحرص المنظمة على تفويض التدريسيين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تصادفهم في العمل) في حين حقق المتغير (X11) أدنى وسط حسابي ومقداره (2.166) وانحراف معياري قدره (0.698) ويشير إلى (تراعي المنظمة التطورات والمستجدات الحديثة في العالم في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات).

جدول (3)  
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحساب	لا اتفق		محايد		اتفق		الأسئلة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.675	2.040	20.0	10	56.0	14	24.0	6	X1	توليد المعرفة
0.626	2.230	10.0	3	56.7	17	33.3	10	X2	
0.770	2.400	16.7	5	26.7	8	56.7	17	X3	
0.690	2.220								المؤشر الكلي
0.689	2.166	16.7	5	50.0	15	33.3	10	X4	خزن المعرفة
0.718	1.966	26.7	8	50.4	15	23.3	7	X5	
0.681	2.466	10.0	3	33.3	10	56.7	17	X6	
0.78	2.190								المؤشر الكلي
0.874	1.833	46.7	14	23.3	7	30.0	9	X7	توزيع المعرفة
0.730	2.133	20.0	6	46.7	14	33.3	10	X8	
0.691	2.066	20.0	6	53.3	16	26.7	8	X9	
0.795	2.011								المؤشر الكلي
0.727	2.233	16.7	5	43.3	13	40.0	12	X10	تطبيق المعرفة
0.698	2.166	16.7	5	50.0	15	33.3	10	X11	
0.802	2.333	20.0	6	26.7	8	53.3	16	X12	
0.743	2.244								المؤشر الكلي

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

### ثالثاً: وصف وتشخيص أبعاد الإبداع

#### 1. البحوث

من خلال الجدول (4) تبين أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (1.833) وانحراف معياري مقداره (0.780) وقد حقق المتغير (X13) أعلى وسط حسابي مقداره (2.066) وانحراف معياري (0.868) ويشير إلى (تدعم المنظمة البحوث المتميزة في شتى الاختصاصات) في حين حقق المتغير (X15) أدنى وسط حسابي مقداره (1.533) وانحراف معياري (0.628) ويشير إلى (هناك تخصيصات مالية لدعم البحوث العلمية).

#### 2. براءة الاختراع

تبين من خلال الجدول (4) أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.322) وانحراف معياري مقداره (0.761) وقد حقق المتغير (X18) أعلى وسط حسابي مقداره (2.233) وانحراف معياري (0.846) ويشير إلى (تشجع المنظمة الأفكار الجديدة في ميدان العمل) في حين حقق المتغير (X17) أدنى وسط حسابي مقداره (2.066) وانحراف معياري (0.739) ويشير إلى (تسخر المنظمة كل إمكانياتها لاقتناص كل ما هو جديد).

#### 3. الاكتشاف

من خلال الجدول (4) تبين أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.177) وانحراف معياري مقداره (0.756) وقد حقق المتغير (X19) أعلى وسط حسابي مقداره (2.366) وانحراف معياري (0.668) ويشير إلى (يمتلك التدريسيين في المنظمة القدرة على مواكبة كل ما هو جديد في المجال العلمي) في حين حقق

المتغير (X21) أدنى وسط حسابي مقداره (1.933) وانحراف معياري (0.827) ويشير إلى تهيئ المنظمة لتدريسها فرص المشاركة في دعم الاكتشافات العلمية.

#### 4. التطوير

من خلال الجدول (4) تبين أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.244) وانحراف معياري مقداره (0.529) وقد حقق المتغير (X23) أعلى وسط حسابي مقداره (2.433) وانحراف معياري (0.770) ويشير إلى تقييم المنظمة دورات تطويرية لعامليها وفي شتى الاختصاصات) في حين حقق المتغير (X22) أدنى وسط حسابي مقداره (2.000) وانحراف معياري (0.694) ويشير إلى (تعتمد المنظمة على صيغ علمية جديدة في المجال التعليمي).

#### 5. حل المشكلات

من خلال الجدول (4) تبين أن هذا البعد سجل وسطاً حسابياً مقداره (2.311) وانحراف معياري مقداره (0.690) وقد حقق المتغير (X25) أعلى وسط حسابي مقداره (2.466) وانحراف معياري (0.730) ويشير إلى (يمتلك التدريسيين القدرة على مجابهة المشكلات التي تعترضها) في حين حقق المتغير (X26) أدنى وسط حسابي مقداره (2.233) وانحراف معياري (0.568) ويشير إلى (يمتلك التدريسيين قاعدة علمية تمكنهم من احتواء شتى المواقف التي تواجههم في المشكلات).



جدول (4)  
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحساب	لا اتفق		محايد		اتفق		الأسئلة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.868	2.066	33.3	10	26.7	8	40.0	12	X13	البحوث
0.844	1.900	40.0	12	30.3	9	30.0	9	X14	
0.628	1.533	53.3	16	40.0	12	6.7	2	X15	
0.780	1.833								المؤشر الكلي
0.698	2.166	16.7	5	50.0	15	33.3	10	X16	براءة الاختراع
0.739	2.066	23.3	7	46.7	14	30.0	9	X17	
0.846	2.233	26.7	8	26.7	8	46.7	14	X18	
0.761	2.322								المؤشر الكلي
0.668	2.366	10.0	3	43.3	13	46.7	14	X19	الاكتشاف
0.773	2.233	20.0	6	36.7	11	43.3	13	X20	
0.827	1.933	36.7	11	33.3	10	30.0	8	X21	
0.756	2.177								المؤشر الكلي
0.694	2.000	23.3	7	53.3	16	23.3	7	X22	التطوير
0.770	2.433	16.7	5	26.7	8	56.7	17	X23	
0.749	2.300	16.7	5	36.7	11	46.7	14	X24	
0.529	2.244								المؤشر الكلي
0.730	2.466	13.3	4	26.7	8	60.0	18	X25	حل المشكلات
0.568	2.233	6.7	2	63.3	19	30.0	9	X26	
0.773	2.233	20.0	6	36.7	11	43.3	13	X27	
0.690	2.311								المؤشر الكلي

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر وتحديد ما بين بعدي البحث وصولاً إلى التحقق من

صحت فرضيات البحث وعلى النحو الآتي:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين بعدي البحث

يعرض الجدول (5) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعدي البحث المتمثل بإدارة المعرفة وبعد الإبداع. إذ

توضح النتائج وعلى المستوى المؤشر لكلي وجود علاقة ارتباط معنوي بين إدارة المعرفة والإبداع إذ بلغ معامل

الارتباط (\*\*0.766) وعند مستوي معنوية (0.01).

**جدول (5)**  
علاقة الارتباط بين بعدي البحث

الإبداع	البعد المعتمد
0.766**	البعد المستقل
	إدارة المعرفة

$P^{**} \leq 0.01$

N=30

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب. وتشير معطيات الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها وبعدي الإبداع وهذا يعكس لنا قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع.

**ثانياً: تحليل علاقات الأثر بين بعدي البحث**

بعد أن تم توضيح علاقة الارتباط بين بعدي البحث يتم في هذا المحور تحليل علاقة الأثر بين ذات البعدين للتعرف على درجة تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع وبهدف التأكد من صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن هناك تأثير معنوي بين إدارة المعرفة والإبداع.

وتشير معطيات الجدول (6) الخاص بتحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت 0.586 أي أن 58.6% من التباين في تحقيق الإبداع يعود إلى إدارة المعرفة ويعود الباقي (41.4%) إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخله في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.65) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (13.50) وعند درجة حرية (1.29) ومستوى معنوي 0.01 ومن التحليلات لقيمة Beta والباغة (0.798) وبدلالة قيمة T. Test المحسوبة والبالغة (6.297) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (2.45) تبين أن هناك تأثير معنوي لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

**جدول (6)**  
يوضح علاقة الأثر بين بعدي البحث

إدارة المعرفة						المتغير المستقل
T. Test		Beta	F		D.F	R <sub>2</sub>
المجدولة	المحسوبة		المجدولة	المحسوبة		
2.45	6.297	0.798	13.50	39.65	1.29	0.586

$P^{**} \leq 0.01$

N=30

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب. وبهذا النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع).

## المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

## أولاً: الاستنتاجات

- أشرت معطيات البحث مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالآتي:
1. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية في المنظمة عينة الدراسة أن هناك اتفاقاً بين المبحوثين بشأن أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وعلى النحو الذي جسدها وجعل منها واقعاً فعلياً يمكن تلمسه مثلما نتحسس لأصداءه وكاد هذا الاستنتاج يأتي متفقاً مع توجهات رسالة المنظمة المبحوثة كونها قاصده للمعرفة وساعيا إلى تأطيرها في ميدان عملها، وقد كان بعد (تطبيق المعرفة) من أكثر الأبعاد تواجداً في المنظمة المبحوثة بدالة الوسط الحسابي البالغ (2.244).
  2. وفي ما يخص متغير الإبداع في المنظمة المبحوثة فقد تبين من خلال ابعاد المفسرة له سواء أكانت في مجال (البحث، الاختراع، الاكتشاف، التطوير، حتى حلحلة المشكلات) أن هناك اتفاقاً مرضياً بشأنها من قبل العينة المبحوثة وعلى النحو الذي يؤشر سعيها الفاعل وبالتالي توجهها الإيجابي لأقرار كل ما هو غير مألوف في الواقع المنظمي مع مراعاة الخصوصية والظروف التنظيمية والبيئية، وكان بعد (براءة الاختراع) من أكثر الأبعاد التي نالت اتفاق المبحوثين وذلك بدلالة الوسط الحسابي (2.320).
  3. أفصحت معطيات الدراسة الميدانية أن هناك أثراً فاعلاً تختطه عمليات إدارة المعرفة في ابعاد الإبداع في المنظمة المبحوثة وعلى النحو يفصح لنا أن كل عملية من عمليات إدارة المعرفة تترك فعلاً في عملية الإبداع من منطلق أساسه أن حالات التطوير والاختراع والاكتشاف وكذلك حل المشكلات لا يمكن أن تتم دون اثرائها بالمعرفة كون المعرفة هي الخلاصة الحية للمعلومات وبما يجسد حالات الذكاء ويقر الحكمة وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة هي المرشد بل الموجه الحقيقي لكل حالات الإبداع، فلا إبداع بلا معرفة.

## ثانياً: المقترحات

- بناء على ما ورد من استنتاجات خلص البحث إلى عدة مقترحات لزيادة مستوى الإبداع في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي:
1. كي تتمكن إدارة المنظمة المبحوثة من الاستمرار في ممارسة انشطتها بنجاح لابد لها من الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة وإعطاءه الدور الرئيسي في تحقيق الإبداع.
  2. العمل على توفير البيئة الملائمة لتعميق ثقافة المعرفة من خلال تأسيس مبدأ الثقة والتعاون والشفافية ونشر واستخدام المعرفة بين أفراد المنظمة لتحقيق الإبداع.
  3. مساعدة التدريسيين لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
  4. التأكيد على مبدأ التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار الحديثة ومكافأة المبدعين.
  5. تطوير البرامج التي تنبني المشاركة في المعرفة والإبداع من خلالها وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
  6. بالرغم من التوصل إلى نتائج وعلاقات ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية في هذا البحث إلا أن الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسات المعتمدة للباحثين في هذا المجال لذا نقترح للمنظمة المبحوثة في إجراء دراسات وبحوث مماثلة في المستقبل بإضافة متغيرات أخرى تفيد وتزيد من امكانية تحقيق الإبداع.

## المصادر

## أولاً: الرسائل والاطاريح

1. التلك، أسيل زهير رشيد أمين، 2006، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. الحسيني، بشرى عباس محمد، 2007، عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
3. طاشكندي، زكية بنت ممدوح فادي عبدالله، 2006، إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية.
4. الكبيسي، صلاح الدين عواد، 2002، إدارة المعرفة وأثرها بالإبداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

## ثانياً: الدوريات

1. السباعوي، احمد يونس محمد، 2008، المعرفة التنظيمية وأثرها في تحديد مداخل صياغة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لأراء الإدارات العليا من عينة من الشركات المساهمة في مدينة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 9، العدد 30.
2. الشلبي، فراس، وحمدان، خالد، 2008، أثر تقانة المعلومات في الإبداع المنظمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3.
3. عبدالله، ناهده اسماعيل، 2006، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/ نينوى، مجلة بحوث مستقلة، العدد 13.
4. قلش، عبدالله، 2007، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري مجلة علوم إنسانية، العدد 35.
5. محمد، نوال يونس، سليم، بسمان عبد الطيف، 2009، أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي: دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 31، العدد 96.
6. المعاني، أيمن عودة، 2009، اتجاهات المديرين في مراكز القرارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 65، العدد 3.
7. يوسف، عبدالستار حسين، 2005، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، العدد 10.3.

## ثالثاً: المؤتمرات

1. الزبيري، صباح حسن عبد، 2008، دور الجمعيات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي: نظرة نقدية، مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي (الإرهاب في العصر الدولي) للفترة من 15 لغاية 18/7/2008، عمان، الأردن.

**رابعاً: الكتب العربية**

1. الخطيب، احمد، معاينة، عادل سالم، 2009، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع الطبعة الأولى.
2. العطية، ماجدة، 2003، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الإصدار الأول، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان.
3. الفاعوري، رفعت عبدالحليم، 2005، إدارة الإبداع التنظيمي.
4. القبروتي، محمد قاسم، 1989، السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، الإصدار الأول، دار الشروق للدعاية والإعلان، عمان.
5. موسى، غانم فنجان، 1990، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الرابية.

**خامساً: الكتب الاجنبية**

1. Duffy, 2000, Knowledge management in small enterprise, The electronic library, Vol. (18), No. (6).
2. Martenson, Maria, 2000, Acritical Review of Knowledge management tool, Journal of Knowledge Management, Vol. (9), No. (3).
3. Mcshane, Steven, L & Glinow, Mary, Ann., 2000, organizational Behavior, International Edition, McGraw-ttil com, Inc. Newtersy.

**سادساً: الانترنت**

1. أبو حشيش، بسام، 2009، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها WWW.Majah, edw vesear ches.
2. إسماعيل، محمد احمد، 2007، مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث.

الملحق

أولاً: معلومات عن المبحوثين

دور  
((دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي))  
دراسة تحليلية لأراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل

راجين الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية علماً أن هذه الاستمارة تتمتع بالسرية التامة.

أولاً: معلومات عامة

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )  
العمر: 30-20 ( ) 40-31 ( ) 50-41 ( ) فأكثر 50 ( )  
المستوى التعليمي: دكتوراه ( ) ماجستير ( ) بكالوريوس ( )

ثانياً: إدارة المعرفة

الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة.

أ- توليد المعرفة

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
1.	تقوم المنظمة بالرصد المنتظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.			
2.	تعمل المنظمة على تحديث المعرفة المتوفرة لديها باستمرار.			
3.	تعمل المنظمة على دعم الأفكار الإبداعية للتدريسيين.			

ب- خزن المعرفة

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
4.	تستخدم المنظمة مجموعة كبيرة من رسائل التخزين المتطورة لحفظ المعرفة الظاهرة.			
5.	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها التدريسيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة.			
6.	تسعى المنظمة إلى المحافظة على التدريسيين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.			

ت- توزيع المعرفة

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
7.	تسهم المنظمة بنشر البحوث المتميزة للتدريسيين وتمنحهم مكافأة مالية لتشجيعهم.			
8.	توفر المنظمة الوسائل والتقنيات التربوية التي تساعد على نقل المعرفة.			
9.	تعتمد المنظمة في توزيع المعرفة على نشر التقارير والنشرات الداخلية المختلفة بنشاطاتها بصورة دورية.			

ث- تطبيق المعرفة

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
10.	تضمن المنظمة للتدريسيين الحرية الكافية إلى تطبيق معرفتهم.			
11.	تراعي المنظمة التطورات والمستجدات الحديثة في العالم في			

			مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
			12. تحرس المنظمة على تفويض التدريسيين السلطة الكافية لحل المشكلات التي تصادفهم في العمل.

ثالثاً: الإبداع

الطريق الأصيل لحل كل المشكلات وصنع القرارات شريطة توافر المعرفة الخاصة بالمشكلات المبحوثة.

أ- البحوث

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
13.	تدعم المنظمة البحوث المتميزة في شتى الاختصاصات.			
14.	تقوم إدارة المنظمة بتقديم كافة التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث.			
15.	هناك تخصيصات مالية لدعم البحوث العلمية.			

ب- براءة الاختراع

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
16.	تتيح المنظمة فرص المشاركة في طرح كل ما جديد بشأن العمل.			
17.	تسخر المنظمة كل إمكانياتها لاقتناص كل ما هو جديد.			
18.	تشجع المنظمة الأفكار الجديدة في ميدان العمل.			

ت- الاكتشاف

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
19.	يمتلك التدريسيين في المنظمة القدرة على مواكبة كل ما هو جديد في المجال العلمي.			
20.	تعمل المنظمة إلى تسهيل مهمة التدريسيين في ميدان الاكتشاف العلمي.			
21.	تهيئ المنظمة لتدريسها فرص المشاركة في دعم الاكتشافات العلمية.			

ث- التطوير

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
22.	تعتمد المنظمة على صيغ علمية جديدة في المجال التعليمي.			
23.	تقيم المنظمة دورات تطويرية لعاملها وفي شتى الاختصاصات.			
24.	تحرص المنظمة على تطوير المناهج العلمية واستحداث أساليب جديدة في التدريس.			

ج- حل المشكلات

ت	الفقرات	أتفق	محايد	لا أتفق
25.	يمتلك التدريسيين القدرة على مجابهة المشكلات التي تعترضها.			
26.	يمتلك التدريسيون قاعدة علمية تمكنهم من احتواء شتى المواقف التي تواجههم في المشكلات.			
27.	يحرص التدريسيين في المنظمة على مراعاة الوقت والجهد والكلفة عند وضع حلول للمشكلات.			