

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالبة: مفاتيح كوثر
بعنوان:

اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة عينة من مؤسسة "ليند غاز الجزائر" ولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05 /02
أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح

(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح

الأستاذ/بن عيشاوي احمد

ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ لعلا عثيق

ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/بالاطرش حورية

ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-2018

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
من إعداد الطالبة: مفاتيح كوثر
بعنوان:

اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة عينة من مؤسسة "ليند غاز الجزائر" ولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05 /02
أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح

(أستاذ محاضر أ-جامعة قاصدي مرباح

(أستاذ محاضر-جامعة قاصدي مرباح

الأستاذ/بن عيشاوي احمد

ورقلة) رئيسا.

الأستاذ/ لعلا عثيق

ورقلة) مشرفا.

الأستاذ/بالاطرش حورية

ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2017-2018

قال الله تعالى :

﴿وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً﴾

سورة الإسراء، الآية 85

إهداء

لمن ربياني صغيرا و علماني كبيرا إلى الوالدين الكريمين حفظهما
الله لي ؛

أمي التي حممتني وأبي الذي أحبني

إلى الذين أنار البهجة والسعادة في قلبي جميع أفراد عائلتي؛ و
إلى جميع إخوتي و بالأخص أخت العنقود البراعم "محمد جواد و
البتول"؛

؛ إلى كل قريب إلي؛

إلى كل أصدقاء المشوار الدراسي في الجامعة
و إلى كل مناضل في سبيل العلم و المعرفة.

مفاتيح كوثر

شكر و عرفان

أتقدم بشكري و عظيم امتناني للمولى عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا
العمل

المتواضع مصدقا لقوله "ولئن شكرتم لأزيدنكم"؛

كما أتقدم بشكري وتقديري الكبير إلى الأستاذ المشرف الأستاذ
الدكتور "العتيق العلاء "

على توجيهاته ونصائحه القيمة؛

إلى كل أساتذة قسم العلوم التسيير و بالأخص

" الأستاذ الدكتور مناصرية رشيد " ؛

كما أشكر أعضاء اللجنة الذين تحملوا عناء قراءة وتصحيح وإثراء هذه

المذكرة؛

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

شكراً

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة "ليند غاز الجزائر_ورقلة_ " ، حيث تم استخدام الاستبيان من خلال توزيعها على عمال المؤسسة (36) عامل بحيث تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) النسخة 19 ولخصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك مستوى مرتفع لكل من عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة، تؤثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي بدرجة متوسطة من خلال عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، إبداع، إبداع التنظيمي.

Résumé en français:

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la gestion des connaissances sur la créativité organisationnelle de l'institution à l'étude, « Linde Gas Algérie _orklh_ », où le questionnaire a été utilisé par la distribution aux facteur travailleurs de l'entreprise (36) afin que les données contenues analyse des questionnaires à l'aide du logiciel de statistiques pour les sciences sociales (spss) version 19 et résume l'étude à plusieurs des résultats les plus importants: il est élevé pour les processus de gestion des connaissances au niveau de l'organisation de l'institution de la créativité, affectent la gestion des connaissances degré moyen de créativité organisationnelle à travers le processus d'organisation, le stockage et la récupération des connaissances.

Mots clés: gestion des connaissances, processus de gestion des connaissances, créativité, créativité organisationnelle.

English Abstract :

The study aims to highlight the impact of knowledge management on the organizational creativity in the institution under study "Lindg Gas Algeria - Urgla", where the questionnaire was used through the distribution of the workers of the institution (36) factor so that the data was analyzed in the questionnaire through the use of statistical package for social sciences (Sps 19) The study summarized many results, the most important of which is: There is a high level of knowledge management processes on organizational innovation in the organization. Knowledge management affects organizational creativity in a medium way through the process of organizing, storing and retrieving knowledge.

Keywords: knowledge management, knowledge management processes, creativity, organizational creativity.

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة المختصرات
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
لأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة و للإبداعي التنظيمي و العلاقة بينهما
03	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي
17	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: دراسات ذات علاقة بالمتغير الأول لعمليات إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: دراسات ذات علاقة بالمتغير الثاني الإبداع التنظيمي
21	المطلب الثالث: دراسات ذات علاقة بالمتغيرين معا
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة عينة من المؤسسة "ليند غاز" LINDE GAS ALGERIE ولاية ورقلة	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
25	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة الميدانية
27	المطلب الثاني: التحليل والمناقشة
60	الخاتمة
62	المراجع
66	الفهرس
69	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	يمثل موقع دراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة	08
(1-2)	الإحصائيات الخاصة بمجموع استثمارات الاستبيان	25
(2-2)	يوضح متغيرات الدراسة	27
(3-2)	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	29
(4-2)	معاملات الثبات لمؤسسات المدروسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	30
(5-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	31
(6-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	31
(7-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	31
(8-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	32
(9-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	32
(10-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تشخيص المعرفة)	33
(11-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تخطيط المعرفة)	33
(12-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تحديث المعرفة)	34
(13-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة)	35
(14-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية توليد واكتساب المعرفة)	35
(15-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة)	36
(16-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تنفيذ المعرفة)	37
(17-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها)	38
(18-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الأصالة)	39
(19-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الطلاقة)	39
(20-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (المرونة)	40
(21-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الحساسية للمشكلات)	40
(22-2)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة	41
(23-2)	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي	42
(24-2)	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي	42
(25-2)	يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي	43
(26-2)	جدول تحليل التباين لخط الانحدار	45
(27-2)	جدول المعاملات المعيارية لخط الانحدار	45
(28-2)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس و الإبداع التنظيمي:	47
(29-2)	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ علاقة العمر اختبار تحليل	48

49	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي و الإبداع التنظيمي	(30-2)
50	جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة والإبداع التنظيمي	(31-2)
51	جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة والإبداع التنظيمي	(32-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
و	الشكل يمثل نموذج الدراسة	(1-1)
3	يمثل هرمية المعرفة	(2-1)
6	يلخص عمليات إدارة المعرفة	(3-1)
11	يوضح عمليات إدارة المعرفة	(4-1)
46	التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(1-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	استبيان الدراسة	1
89	نبذة عن المؤسسة محل الدراسة ليند غاز	2

مقدمة

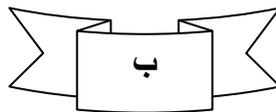
أ. توطئة:

لعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويرها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه فإن موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج. وبناء على ذلك فإن الإدارة تستهدف الإفادة المثلى من مواردها البشرية و تشجيعهم ودفعهم للاجتهاد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار و الإبداع وينشطه.

أما على المستوى المؤسسي فإن المعرفة بفعل التغييرات العميقة أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر أهمية ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة إدارة المعرفة.

لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية أكثر ملامة لتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء ميزة تنافسية وإدارتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديد الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو الخدمة، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة الأطول مدة ممكنة.

لا تعتبر هذه المعرفة بمفردها ذات نفع بل لابد من تفعيلها من طرف الإدارة وتحويلها لصالح المؤسسة لتصبح أداة للتنافس، ويكون ذلك مرتبطاً بعمليات إدارة المعرفة بالموارد المعرفية بشكل متنامي، أي بتوليدها وتطبيقها وأسترجعه او من ثم استخدامها وقد أصبح الاهتمام بمصطلح إدارة المعرفة يشكل ضرورة ومطلب أساسي للمؤسسات، حيث أن المؤسسات تحتاج إنشاء وتعديل وإدارة المعرفة من أجل الحفاظ على قدرتها و تنمية الإبداع لدى العاملين، فهي على صلة أكيدة بتنمية العنصر البشري داخل المؤسسة وهو ما يساهم في تشجيع الإبداع التنظيمي، وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت لتحول معرفة دور عمليات إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي في إدارة الموارد البشرية و كذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

ب. الإشكالية الرئيسية:

كيف تؤثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية نضع مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

1. ما هو واقع مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟.
2. ما هو واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟.
3. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟.
4. هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية؟

ت. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الأسئلة وللإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع نقوم بطرح الفرضيات التالية:

الفرضيات الفرعية :

1. مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية جيدة
2. يوجد مستوى مرتفع من عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية
3. هناك علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية
4. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية

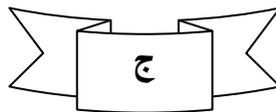
ث. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من إمكانية استفادة المؤسسة عينة الدراسة وإدارة الموارد البشرية الخاصة بها من نتائج الدراسة في التعرف على مستوى إدارة المعرفة لديهم، كالمعمل على تعزيزها، والكشف عن مدى مساهمتها في الإبداع التنظيمي وتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في مجال إدارة الموارد البشرية

❖ أما عن أهداف الدراسة فتمحورت الأهداف المراد الوصول إليها في بحثنا هذا

- محاولة توضيح المصطلحات الحديثة في الاقتصاد مثل الإبداع التنظيمي
- توظيف معارفنا النظرية و تطبيقها عمليا من اجل توضيح إلى أي مدى هو مهم تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

ج. حدود الدراسة



الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على مسح شامل للمستخدمين في المؤسسة محل الدراسة " ليند غاز الجزائر " ورقلة،
و تعد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة

الحدود الموضوعية :

حيث اقتصرت الدراسة على عمليات إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي

ح. ميررات اختيار الموضوع

تتمثل الدافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معالجته دون غيره من المواضيع

-يعتبر موضوع البحث ذو صلة متينة بتخصص إدارة الموارد البشرية

-توضيح مدى أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للإبداع التنظيمي

-التعرف على الدور الذي يبرز الإبداع التنظيمي الذي يساهم في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

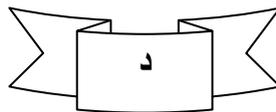
خ. مرجعية الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ثم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه
النظرية والمداينة، ففي الجانب النظري تم الاعتماد على:

- الكتب المراجع العربية و الأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع؛
- لأبحاث المنشورة ومذكرات المجسار والملتقيات التي تناولت الموضوع، ومن بلدان مختلفة.
- أما في الجانب الميداني لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

د. المنهج العلمي للدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام، المنهج الوصفي و الذي
أستعمل في جانب النظري من الدراسة، كذلك بتقديم التعارف كضبط المصطلحات والمفاهيم والمدخل
العامية الإدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي والعلاقة بينهما. أما في الجانب الميداني فقد استخدمنا
أسلوب دراسة الحالة من خلال: الاستبيان أما الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فتمثلت فيما يلي:



-المسح المكتبي : يتمثل في الاطلاع على الكتب، الرسائل الجمعية، المقالات كالوثائق الرسمية، وكل ماله صلة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة، المقابلة والملاحظة الشخصية

-الاستبيان : يعتبر تقنية أساسية فيبحثنا إذ انه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون خوف، وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.

ذ. . صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات أثناء إعدادنا لهذا البحث تمثل منها فيما يلي:

- قلة الكتب في مكتبة الجامعة خاصة المتعلقة بموضوع الإبداع التنظيمي؛
- نقص الوعي لدى الفئة عينة الدراسة لمصطلحي إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي؛
- الصعوبة في استرداد على الاستبيان في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات للمؤسسات للقيام بجمعها؛
- رفض بعض العمال تلبية رغباتنا في ملئ استمارة الاستبيان.

ر. هيكل البحث:

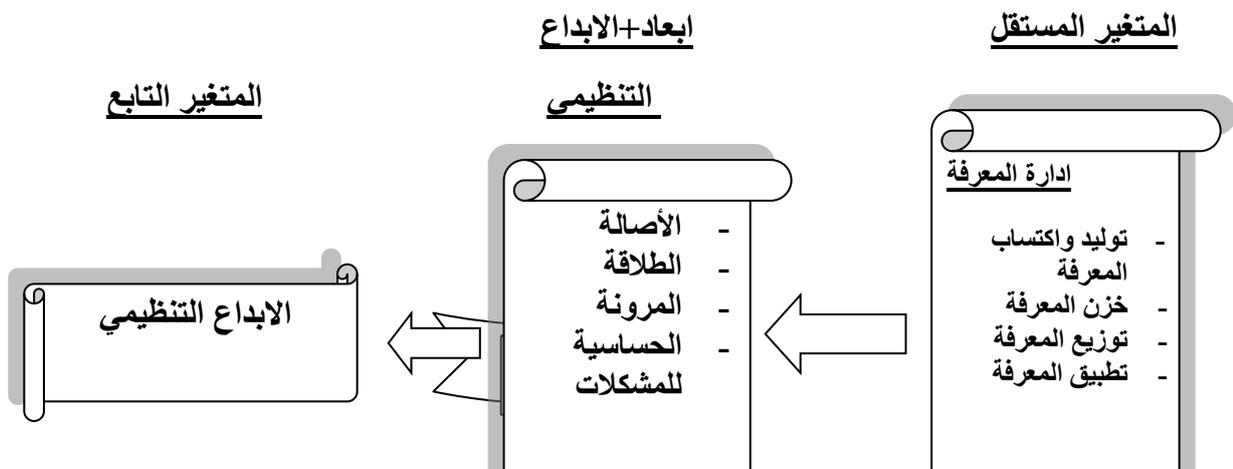
من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي

الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية لأثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي حيث قسم إلى مبحثين ; حيث يضم المبحث الأول الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة و للإبداع التنظيمي و العلاقة بينهما أم المبحث الثاني يضم الدراسات السابقة المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة و المتغيرين معاً

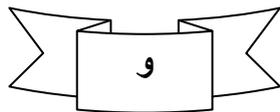
أما الفصل الثاني تمت تخصيصه للدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول:

الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛ المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

ز. نموذج الدراسة: الشكل 1-1 يمثل نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالبة: بناء على الدراسات السابقة



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية لأثر عمليات
إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

تمهيد:

إن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم تطرح الكثير من التحديات والفرص، ولعل أهم التحديات يتمثل في ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات حول الأسواق في بيئة تنافسية متغيرة، أين تزايدت أهمية المعرفة والتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير حيث أصبحت الميزة الغالبة للاقتصاديات المعاصرة، وأصبحت قوة الدول والمؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا والبحث والتطوير. وأصبح من الضروري تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وتزيد من إنتاجية المؤسسة؛ فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف كسب ولائهم، ولن يكون لها ذلك إلا من خلال الاهتمام بعمليات الإبداع، رداً على احتياجات السوق. فجميع المؤسسات الصناعية في الوقت الحالي معنية به، خاصة مع التطورات التكنولوجية ووقوعها المتسارع والمستمر، كما أن اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التركيز على المعرفة كأساس لتوليد القيمة المضافة يفرض على المؤسسات الأخذ بمفهوم الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها واستغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل التغيرات العالمية.

من أجل البقاء فتبلورت فكرة التركيز على الموارد المعرفية حيث أكد العديد من علماء الإدارة على أهمية المعرفة كمورد يتميز بأنه لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنه لا يعاني من الندرة ويمكن استخدامه في توليد وتطوير الأفكار الجديدة

أما الاهتمام بالإبداع فيتمثل في حرص المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات إبداع مختلفة كطرح المنتجات الجديدة وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها حيث يعد الإبداع وتقديم المبتكرات باستمرار العنصر الأساسي في نجاح منظمات هذا القرن وعلى هذا الأساس يهدف هذا الفصل إلى توضيح الأساسيات المتعلقة بإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من خلال التعرف على ماهية هذين المتغيرين وكذا معرفة العلاقة بينهما

وللإلمام بالموضوع سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة و للإبداع التنظيمي و العلاقة بينهما.

- المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة و للإبداع التنظيمي

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

لكي تبذل أية منظمة وتحقق التنافسية في أي المجال من مجالات عملها، فضلا عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، يبدأ ذلك انطلاقاً من إدارة المعرفة وعلى وهي البيئة الجديدة التي تحتل على الإبداع والابتكار والتجديد .

المطلب الأول: مدخل إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المؤسسات خاصة في الوقت الحالي الذي تميزت فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات ويحقق أهدافها

❖ الفرع الأول: إدارة المعرفة

I. المعرفة:

(1) مفهوم المعرفة

هناك عدة تعار في لمفهوم المعرفة نذكر منها:

تعريف المعرفة هي " مجموعة من المعلومات الممتزجة بالتجارب والحقائق والإحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبية فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير"¹

و عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة-كيف (How-Know) ، معرفة-لماذا (Know Why) واعتبرتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية² المعرفة هي القدرة على تبرير معتقدات الشخص فالفرد القادر على تبرير ما يؤمن فيه يعطي مؤشر على امتلاكه للمعرفة ؛ إن المعرفة مختلفة عن البيانات والمعلومات، فالمعرفة تمثل أعلى مستوى في الهرم الذي يبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة في قمة الهرم حيث تكون المعرفة عميقة وغنية وأعلى قيمة من البيانات والمعلومات³.

كما عرفت على أنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات ؛ إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها، وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة ، والشكل التالي يوضح ذلك: ⁴

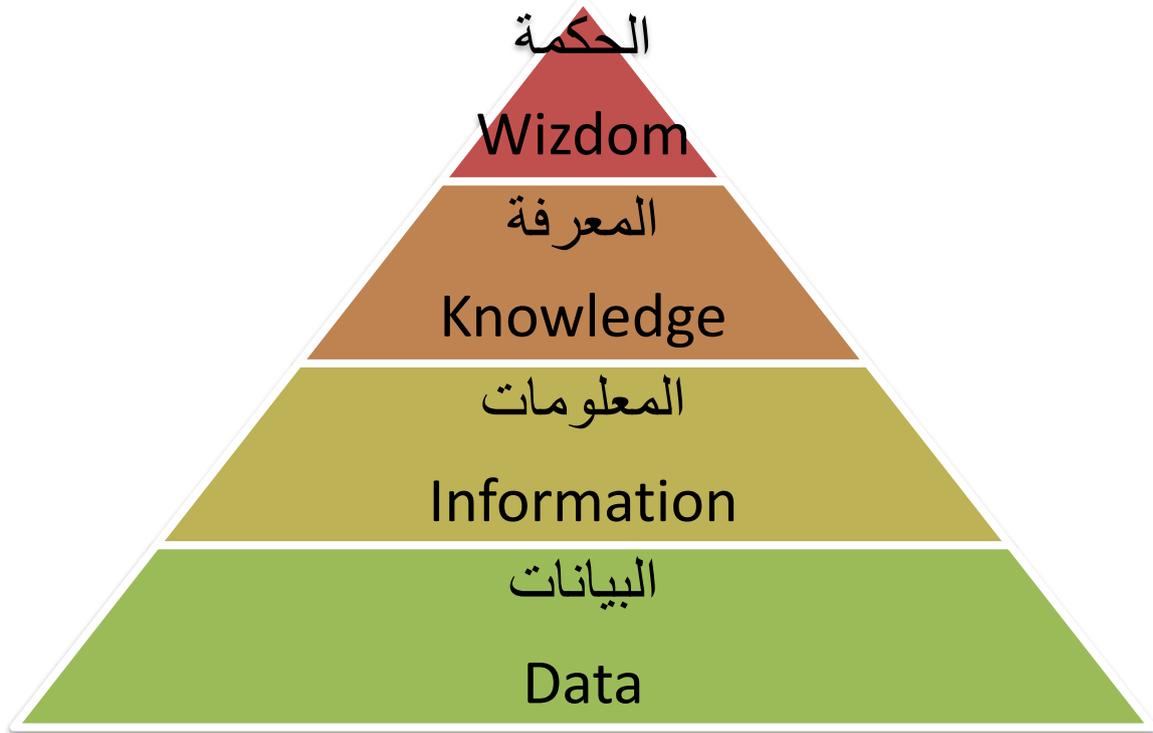
الشكل 1-2 يمثل هرمية المعرفة

¹-سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية، دار النشر عمان، الأردن ، الطبعة 1، 2016، ص 22.

² رجبى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2012 : ص6

³أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012 : ص22

⁴فضيت محيد، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014: ص13



المصدر : ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

2012 : ص38

(2) خصائص المعرفة ومصادرها

أ. الخصائص

للمعرفة خصائص. فهي والذكاء يعدان الموجودان رقم (1) في أية منظمة أعمال، ويؤثران في الأداء المالي والكلي للمنظمة وهما المواد الخام لما ننتجه ونبيعه، والقيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في نقل المعرفة إلى واقع، وتحقيق أداء متفوق ومقدرة تنافسية، وهي احد عناصر رأس المال الفكري وحدد لخصائصها في :

- 1- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة , وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- 2- مشتركة بين الفئات والمجمعات بواسطة الخبرات المشتركة
- 3- تنقل ضمنا أو بشكل صريح, وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية، كما إن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.
- 4- حيوية لاستمرارية إدارة وتطوير المنظمات ووحداتها، وتتطلب كلفة كبيرة للاكتساب، وتصبح أثمن عندما تكتسب، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.

¹ Taylor, R., (2000), "KM: The Management Process of Ensuring That The Organization's Existing Knowledge Assets", (1-5).

- 5- قد تنهياً لنوع معين من الأعمال , ولا تتوفر لنوع آخر، وينبغي المحافظة عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات، واحتفاظ المنظمة بمعارف أعضائها للرجوع إليها عند تركهم العمل فيها.
- 6- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة

ب. المصادر

مصدر المعرفة هو¹ الذي يحوي أو يجمع المعرفة وهنا لا بد أولاً من فهم العلاقة بين المعلومات والمعرفة لان لدى البعض يعدون المعلومات مرادفة للمعرفة. فالمعلومات مورد أساسي للمنظمات, وتعتمد على الحاسوب، وترتبط بعلاقة معه تماثل العلاقة بين العقل البشري والمعرفة ... واهم اختلاف بينهما يبرزه دور الإنسان في بناء المعرفة فللتنبؤ بمبيعات الفصل القادم من السنة نحتاج غالى معلومات عن المنافسة، وحجم السوق، ورضا الزبون بصدد مواعيد التسليم الحالية، وطاقة الإنتاج المتاحة، وعندما تتوفر سنملك معرفة ، وبالتالي فالمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعها مع بعض في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج.

لذلك فان مصادر المعرفة فمتنوعة وبشكل رئيس تصنف إلى مصادر خارجية، وأخرى داخلية تتمثل في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات . وتتجسد ابرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع معرفة (والبيئة العامة، الانترنت، المكتبات ...) وبيئة المهمة (المجهزون , المنافسون , الزبائن , الجامعات , مراكز البحث)، والتقنية (المؤتمرات الداخلية , والتعلم الصفي)، والإستراتيجية ودورها في صنع المعرفة عبر شراء الخيارات الصحيحة , وتحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، ثم التركيز عليها لجمع المعرفة ، والعملية (البحوث الداخلية، براءات الاختراع) ويمكن تلخيص مصادرها في²

- **(المعرفة الصريحة) (Knowledge Explicit)** وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.
- **(المعرفة الضمنية) (Knowledge Tacit)** و هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إا معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

¹الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002) ، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي " أطروحة دكتوراه، (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .

²نعيمة حسن جبر رزوقي ، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 09 ، العدد 2 ، 116.ص، 2004

II. مفهوم إدارة المعرفة :

من بني تعريفات إدارة المعرفة نجد:

أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعليم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي¹ أو عرفت مؤسسة الاستشارات KPMG إدارة المعرفة بأنها المحاولة المنظمة والمستمرة الاستخدام المعرفة في المنظمات لتحسين أدائها² هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي³. و تعرف إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار القرار⁴ من التعارف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين، والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال

❖ الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

الأهمية

- لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لأغنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد إن اقترنت مع الانترنت النافذة الأكبر والأوسع من حيث المعلومات يمكن إجمال إدارة المعرفة في النقاط التالية⁵
- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكار والاكتشاف الجديدة؛
 - تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

¹سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص53

² حسني محمد محسان، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منقاة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014 : ص83.

³ عبد اهلل حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 : ص22

⁴ حسني عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 : ص67

⁵فضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص30 .

- تخفيض التكاليف وأساليب طرق العمل؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف و رفع مجودتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛¹

- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة
- الاحتفاظ بالخبرات و التجارب و المهارات؛
- معرفة مفاتيح بناء المؤسسة و هي التي تعطي القيمة الجوهرية لها؛
- تنمية القدرة على التعليم من الخبرات السابقة و عدم تكرارها في المستقبل.

✚ أمثلة لفهم أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل الأمثلة في:²

- أن تعمل في مؤسسة دولة كبيرة وتصادف مشكلة كبيرة في العمل لا حل لها ولكنك متأكد أنه يوجد من لديه الحل، ولكنك لا تعرفه ولا تعرف مكانه.
- - ان تكون في سعادة بالغة بعد عمل متواصل ليل نهار وفي الأجازات الأسبوعية حتى أنجزت مع فريق عملك مشروعك الكبير، الأمر الذي سيحدث فرقا كبيرا في معالجة مشكلة كبيرة تواجهها مؤسستك لكن قبيل دخولك الاجتماع لعرض موضوع اكتشف
- أن هناك فريق عمل آخر بالبرازيل توصل إلى حل المشكلة قبل ستة أشهر بل إن الحل الذي توصلوا إليه أفضل بكثير من الحل الذي توصلتم إليه، لأن لديهم معلومات إضافية.
- أنت مدير كفاء تضطلع بمهمة تقييم أداء أربعة مصانع تستخدم في نفس المعدات والعاملون بها يتمتعون بمستوى تدريب واحد ، لكنك اكتشفت أن أحد المصانع يفوق الآخرين في مستوى الأداء ، أما الثلاثة الآخرون فأحدهم متدني المستوى أما المصنعين الآخرين متوسطاً ، فكيف يمكنك اكتشاف أسباب هذا الاختلاف ، وكيف يتسنى لك النهوض بمستوى أداء المصانع الثلاثة ؟

❖ الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

¹فلاق محمد ، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2012 ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج 3 قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 08.

²إبراهيم رمضان الديب بحث حول إدارة المعرفة تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا ص36

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

إن عمليات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة نذكر منها ¹:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة ؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الإجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف و التنمية بشكل شمولي بمعنى إدارة تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاص بأعمال إدارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية و الانترنت و التقنيات ذات العلاقة؛
- وضع بيانات و أدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفي العالمي؛
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- تطوير أسس و معايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة
- و من جهة أخرى يوضح (Morrow .2012) أهداف المعرفة كالتالي ²:
 - توليد قوة للمنظمة في كافة الأنشطة؛
 - نقل الخبرة سريعا بين الوحدات و الأفراد.

❖ الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ،1، سنة 2009 ،ص

45

² أسعد حمدي محمد ماهر ، محمد إبراهيم محمد حسين ، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق، مؤتمر الدولي السعودي ، سبتمبر 2014 ، ص 223 ،

عمليات إدارة المعرفة هي العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية و التي تتمثل في مايلي ¹:

1. **تشخيص المعرفة:** عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، و تمثل تقييم كفاية المعارف و الاستعانة بالمختصين، و الخبراء بعملية التشخيص، و بتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي
2. **عملية تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمؤسسية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.
3. **عملية تحديث وإدامة المعرفة:** تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.
4. **عملية توليد واكتساب المعرفة**
وتنقسم إلى:

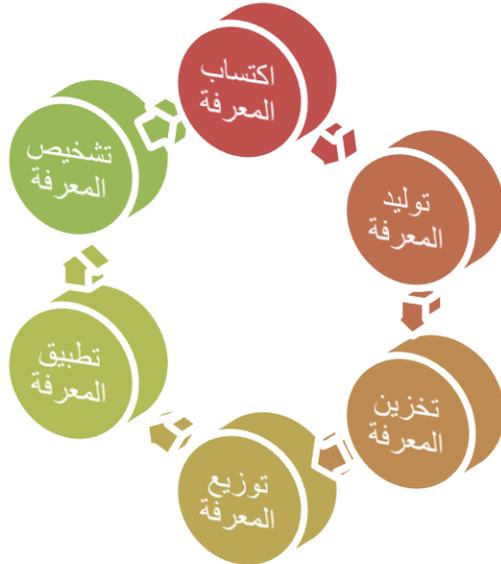
- **توليد المعرفة:** عملية إيجاد المعرفة و اشتقاقها و تكوينها، و الوصول إلى معرفة جديدة و تمثل في مدى استخدام اللجان و الفرق و المدارة ذاتيا، و استخدام أنشطة التدريب و التعليم، و توافر دائرة تم بالمعارف الجديدة و عملية توليدها، و مدى استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى العاملين
 - **كتساب المعرفة:** هي الحصول على معرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية، و تحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع، و تتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم، و استخدام أسلوب الحوار و جلسات العصف لتطوير المعارف و مدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية
5. **تخزين المعرفة:** هي الاحتفاظ بالمعرفة، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية، و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب، و تتمثل بمدى توثيق

¹ محمد تركي البطانية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية" سنة 2007، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان 1 العربية للدراسات العليا، ص10

المعارف في¹ الوثائق و توفر أنظمة برمجيات و قواعد بيانات من أجل تخزينها ، و توفير وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إليها ، و قيام المصرف بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف

6. **توزيع المعرفة:** هي عملية نقل المعرفة الصحيحة و المطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية ، و تتمثل في إيجاد وسائل اتصال جيدة ، و ثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة و كذلك إمكانية تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات و الأقسام و مدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوافرة لدى المصرف.
7. **تطبيق المعرفة:** يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم أية المنظمة تهتم بإدارة المعرفة بالتطبيق الفعال لها والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين
8. **عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة².

الشكل رقم 1-4: (بوضوح عمليات إدارة المعرفة)



محمد تركي البطانية. نفس مرجع السابق¹

<https://hrdiscussion.com/hr105645.html> الساعة 12.34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

❖ الفرع الخامس: مجالات استخدام إدارة المعرفة

إن أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى ما يلي¹:

1. اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرار بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين؛
2. التخطيط الإستراتيجي حيث إن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة اقدر على التخطيط من غيره. وبالتالي فان المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛
3. تخطيط العمليات وإعادة هندستها : أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛
4. الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛
5. إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛
6. مجال البحث والتطوير

❖ الفرع السادس: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطريقة مختلفة أهمها²:

7. تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في عقولهم وتخصصاتهم بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمجها وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات
8. تحقيق إدارة المعرفة ملائمة كبيرة للعاملين داخل المنظمة من خلال جعلهم أكثر مرونة و استجابة للتغيرات كتنقلها، فكافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي رغم أنهم سيتعاملون بحذر مع المفاجآت إلا أنهم لن يفاجئوا بالتغيرات الحاصلة
9. تؤثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تمكنهم من الشعور بصورة أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم كزيادة مهاراتهم علاوة على ارتفاع قيمتهم أمام العاملين بالمنظمات الأخرى كما تساعد العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم مما يجعلهم قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحيزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لان نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل

إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 109¹
2 كرامي أم كلثوم، قربوعى وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

10. تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار من خلال التعاون مع بعضهم البعض وقد وجدت

إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي مساندة عملية الابتكار .

11. إدارة المعرفة من شأنها زيادة القيمة المضافة للعاملين فالعامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية

يشعر بالاستقرار الوظيفي أكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى إلى الارتقاء والتطور هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل

المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي

إن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم والتكنولوجيا، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة للمنتوج السوق اوجب علي المنظمات أن تحسن أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

❖ الفرع الأول : تعريف الإبداع التنظيمي

أوضحت الدراسات بأن هناك عدة تعاريف ومحددات للإبداع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية وقبل تعريف الإبداع التنظيمي يمكننا تعريف مصطلح الإبداع حسب آراء بعض الكتاب والباحثين كما يلي:

أولاً: تعريف الإبداع

الإبداع عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعالقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة ويقوم الفرد (أو الجماعة أو المنظمة) بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذي قيمة للمجتمع وبهذا فان الإبداع يختلف عن المفاهيم التالية :

✓ الاختراع: هو صنع شيء جديد

✓ الاكتشاف: الوصول لشيء كان موجود من قبل.

✓ الابتكار: هي القدرة على الاختراع بتميز.

✓ التجديد: هو القدرة على توليد أفكار جديدة

¹البيانيوالمطري،فائز غازي وبدري أكرم،"الإبداع التنظيمي لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم"،مجلة كلية المامون الجامعة،العدد السادس،بغداد،2002.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

وللإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين إذ صنف الإبداع إلى ثلاثة تصنيفات هي: ¹

- ✓ إبداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معطل بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق.
- ✓ إبداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء
- ✓ الإبداع التنظيمي: ويعد أهم أنواع الإبداع، إذ يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.

ثانياً: تعريف الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي هو عبارة إحداث التجديد في المؤسسة وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعى توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين. عرفه (ROBBINS 1993) , بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة² من خلال التعارف نستنتج أن الإبداع التنظيمي على أنه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية.

❖ الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي

هم خصائص الإبداع التنظيمي تتمثل فيما يلي: ³

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أم عمليات توليد الأفكار الجديدة .

¹كاظم، عبد اهلل، "أثر رأس المال في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الداربية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3)، 2002.

² عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع عمان-الأردن 2011، ص33

³طاهر محسن منصور ، نعمة لخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 ،

- الإبداع يجب أن يكون مستهدفا وليس أمرا رغب وجود إمكانية لحصول تغييرات طارئة غير مخطط لها
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

❖ **الفرع الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي**

من أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تتمثل كآلاتي:

1. الأصالة:

إن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من والاستجابات وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة و ذكية

2. الطلاقة:

الطلاقة² تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقايسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.

3. الحساسية للمشكلات:

الحساسية للمشكلات³ تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد

4. المرونة:

¹ميلودي زيد الخير، عبد القادر بن بطن، **أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي**، ملتقى دولي جوان حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، 2011، ص07.

²جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص205.

³توفيق عطية، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة -فلسطين، 2009/2008، ص29.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

المرونة¹ يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على التغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف

❖ الفرع الرابع: أهداف الإبداع التنظيمي

- للإبداع التنظيمي عدة أهداف أهمها ما يلي:
- -يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- -يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار، ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة في عملياتها الإدارية؛
- -إيجاد مقترحات وأفكار لوضع أنظمة، إجراءات وأساليب عمل جديدة ومبدعة؛
- -إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المطروحة؛
- -يرفع عملية التنمية داخل المنظمة والمجتمع، كما يعمل على رفع الكفاءات التنظيمية؛
- -تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج، وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات.

❖ الفرع الخامس: مستويات الإبداع التنظيمي :

تتمثل مستويات الإبداع التنظيمي فيما يلي :

- ✓ **الإبداع على مستوى الفرد²:** هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية من معرفة وذكاء وحب الاستطلاع

¹الطيف محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البازوري، العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص61

² عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية- حالة الجزائر- ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد/ 34/ 35 ، مارس 2014، ص120.

✓ **الإبداع على مستوى الجماعة¹:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل

الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة.....الخ)، واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات للأعضاء؛

✓ **الإبداع على مستوى المنظمات²:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها و عملها وغالبا ما

يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

❖ الفرع السادس: أهمية الإبداع التنظيمي:

من أهمية الإبداع التنظيمي:³

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد ؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة ؛
- القدرات على إحداث التوازن بين الإنمائية والبشرية المتاحة ؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل ولتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

❖ الفرع السابع: معوقات الإبداع التنظيمي

من معوقات الإبداع التنظيمي:⁴

- عدم كفاية المصادر مثل ندرة التجهيزات اللازمة للعمل أو الموارد أو المعلومات أو العنصر البشري؛
- التطبيق الإداري مثل فقدان حرية التعرف أو عدم وجود اختيارات في القرارات وكيفية تطبيقها من طرف الإدارة؛

1نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص. 49

2د الكريم ياسين السود ، الفارس العزاوي ،أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالى، مذكرة

الدكتوراه(غير منشورة)، تخصص إدارة سياحية وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص. 54.

3محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة-، مذكرة ماستر.

4ريتينا موسى، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط تخصص إدارة أعمال 2012/2013 ص34

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسات الإبداع في النشاطات الإدارية؛
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز اثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبيب العلاقة بين المتغيرين. ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى أغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته ، ليس لان موضوع الإبداع حديث، ولكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة. وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين حيث تتحدد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في إن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات إتاحة لمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها كما إن لمؤسسة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها و تخزينها ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل عبر تطبيق المعرفة المكتسبة والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة وبالتالي تصبح إدارة المؤسسة تتمتع بخبرة لمواجهة التغيرات لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة

وأخيرا إن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والإبداع في تصميم المنتج، أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسات ذات علاقة بالمتغير الأول لعمليات إدارة المعرفة

1. دراسة: ¹الأستاذ الدكتور سليمان الفارس كلية الاقتصاد جامعة دمشق، بعنوان: " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات(دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 -العدد الثاني- 2010 هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد

¹الأستاذ الدكتور سليمان الفارس دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد - 26 العدد الثاني- 2010

طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار 1991، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانته أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007) يبلغ عدد أفراد العينة 180 شخصاً (18 شخصاً في كل شركة) بلغ عدد الذكور منهم (159) أي ما نسبته 88% تقريباً وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء؛ مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة، وكل الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً.

2. دراسة: ¹الدكتور عاطف محمود عوض قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والتمويل الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا. بعنوان "دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي" *جلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 - العدد الأول- 2012* هدف هذا البحث إلى تعرف موضوع "إدارة المعرفة وتقانتها" والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك "التطوير التنظيمي" وسبل تحقيقه، فضلاً عن تحديد دور "إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "التطوير التنظيمي". واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وخلص إلى وجود علاقة ارتباط بين "إدارة المعرفة وتقانتها" و"التطوير التنظيمي". كما أن هناك أثراً إيجابياً لـ"إدارة المعرفة وتقانتها" في تحقيق "التطوير التنظيمي"

3. -دراسة² (*Gomes & Barroso 2001*) إدارة المعرفة -محاولة الفهم" تعرضت لأهمية إدارة المعرفة ودورها في الأداء المنظمي " وحدثت نقانة المعلومات المكون المهم لاكتساب المنظمة المعرفة واستخدامها في تحسين أداء المنظمة عن طريق المعرفة الضمنية لأنها المفتاح الحقيقي للإنجاز وخلق قيمة جديدة في منظمات الأعمال.

4. دراسة³ (*Alee 1997*) "المبادئ المعرفة" التي حددت خصائص المعرفة وقدرة صناع المعرفة على وسائل توليد معرفتهم وحريرتهم في الاحتفاظ والمتاجرة بها"، وقد حدد/ 12 مبدأ لإدارة المعرفة لترسيخ دورها في الأداء حيث ذكرت أن أهم هذه المبادئ: المعرفة غير مرتبة، والمعرفة غير معزولة، والمعرفة ذاتية التنظيم، والمعرفة مطلب المجتمع، والمعرفة لا توفر

¹الدكتور عاطف محمود عوض. قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والتمويل الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا. دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد - 28 العدد الأول 2012 -

² Barroso, A & Gomes " Knowledge Management (2001) .

³ Alle,V. (1997) "Iz principles Knoledge Mangers "traning of Development Vol. 51, No 113

حلاً واحداً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة اعتبار العاملين هم صناع المعرفة وينبغي الاستفادة منهم

المطلب الثاني : دراسات ذات علاقة بالمتغير الثاني الإبداع التنظيمي

1. دراسة: أكرم محسن مهدي الياسري بعنوان: "القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية" ، تهدف هذه الدراسة إلى العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و قياس تأثيرهما في الميزة التنافسية ثم استخدام استمارة الاستبيان كمصدر أساسي للحصول على المعلومات و ذلك من خلال الإجابات القيادة العليا (12) شركة من شركات وزارة الأعمار و الإسكان ، بلغ عددهم (68) مدير توصلت النتائج كالتالي :
 - تأكد الفرضية الأولى بنسبة 83 % من مجموع علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة و الإبداع
 - و بلغت الفرضية الفرعية الثانية 81.3 % من مجموع علاقات الارتباط نسبة بين أبعاد الإبداع
2. دراسة: توفيق عطية العجلة،² "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدري القطاع العام" (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية ، مذكرة ماجستير، السنة 2009-1430هـ.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المدربين العاملين بوزارات قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، ثم توزيعها على عينة الدراسة على أساس وظيفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المدربون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .
 - واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول
3. دراسة :أ.م. أميان عسكر³ حاوي المعهد التقني / بصر بعنوان: "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، المجلد الرابع، لعدد الثامن، استلام البحث : 6/ 2011/7 ، تاريخ قبول البحث : 12/ 10/ 2011

¹أكرم محسن مهدي الياسري بعنوان: "القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29 - العدد الأول 2012 -

²الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزار قطاع غزة" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال / إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين ٢٠٠٩ - ٢٠١٠م

³عسكر حاوي المعهد التقني / مصر بعنوان: "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد المجلد الرابع / 21/ 1122/2011 قبولاً لنشر : 21

يبلغ عدد العينة (30) و يهدف البحث إلى تحسين أداء الشركة من خلال تحديد العالقة بين الأداء والإبداع التنظيمي لغرض تعزيز أسس الإبداع في شركة ابن ماجد العامة بهدف تطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها الشركة واستخدام الطرائق والأساليب المتطورة في أنتاج وتوزيع السلع والخدمات بكفاءة وبالتالي الحفاظ على استمرارها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية.

4. دراسة: (الجعبري 2002)¹ الموسومة بعنوان: **"بذور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"** وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (252) موظفا في هيئات المجتمع المحلي، واتصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على وضع نظام فاعل للحوافز المادية والمعنوية وان تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول وترتبط بمعدلات الأداء و الإبداع في العمل.
5. دراسة: كاظم (2002)² الموسومة بعنوان: **"أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"** وهدفت الدراسة إلى تشخيص وتحديد العالقة والأثر بين مكونات رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، واعتمدت الدراسة فرضية مفادها(هنالك عالقة وتأثير لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي)وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة توظيف أبعاد رأس المال الفكري بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها في الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: دراسات ذات علاقة بالمتغيرين معا

1. دراسة: ريتا موسى عبد الله العلي،³ بعنوان: **(العلاقة بين إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013. إذ أنها تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ، الإبداع الإداري وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وقد اعتمدت في دراستها على استمارة الاستبيان حيث وزعت على 46 فرد وتوصل إلى النتائج التالية : تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، واقع تبني المنظمات لعمليات إدارة المعرفة يشير إلى وعي المنظمات خاصة وأنها

¹ الجعبري، عدنان أيوب، "بذور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في هيئة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا إدارة الأعمال، الخليل، فلسطين، 2002

² -كاظم، عبد الله، "أثر أسال مال في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 2002، (والاقتصادية، المجلد) ، العدد 10

³ ريتا موسى عبد الله العلي، بعنوان: **(العلاقة بين إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013

لوصول إلى أساليب و طرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة .

2. دراسة: حمزة كاضم بعنوان: **"عمليات إدارة المعرفة وتثيرها في مراحل الابتداع المنظمي"**

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرسين هيئة التعليم التقني (مجلة التقني العدد 4-2013 تتضمن التعرف على الطبيعة المفاهيمية والنظرية لعمليات إدارة المعرفة ولمراحل الإبداع التنظيمي والتعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة

من أهم الاستنتاجات: الإبداع الفردي والتنظيمي دور أساسي في تطوير المنظمة وبشكل خاص الإبداع الفردي كما يتضح بان علاقة الارتباط الفردي كأداة قوية قياسيا بالإبداع التنظيمي بين متغيرات النموذج 2013. إذ أنها تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وقد اعتمدت في دراستها على استمارة الاستبيان حيث وزعت على 46 فرد وقد توصل إلى النتائج التالية : تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، واقع تبني المنظمات لعمليات إدارة المعرفة يشير إلى وعي المنظمات خاصة وأنها تستخدم المعرفة كمدخل من مدخلات العملية الإنتاجية

¹حمزة كاضم بعنوان: **"عمليات إدارة المعرفة وتثيرها في مراحل الابتداع المنظمي"** دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرسين هيئة التعليم التقني (مجلة التقني العدد 4-2013 تتضمن التعرف على الطبيعة المفاهيمية والنظرية لعمليات إدارة المعرفة ولمراحل الإبداع التنظيمي والتعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر عمليات إدارة
المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة عينة
من المؤسسة

"ليند غاز" LINDE GAS
ALGERIE ولاية ورقلة

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة "ليند غاز" *LINDE GAS ALGERIE*، وذلك باختيار عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية وذلك بتقديم استبيان موجه للعمال الإداريين لدى المؤسسة وقد احتوى على مبحثين تجيب على التساؤلات الدراسة التطبيقية.

وسنحول تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

❖ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

❖ . المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يناقش هذا المبحث كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات، كيفية قياسها، طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة:

الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

❖ حجم العينة

تتكون عينة الدراسة من المديرين والعاملين في مؤسسة "ليند غاز" ورقلة وقد تم توزيع 36 استبيان كما أننا اعتمدنا طريقة الاستلام والتسليم، وقد تم استرجاع (36) استبيان، إجمالي عينة الدراسة وتعتبر نسبة ، حيث تم رفض (0) استبيان ، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة أو عينة الدراسة (36) استبيان

جدول (2-1): الإحصائيات الخاصة بمجموع استمارات الاستبيان

الاستبيانات		البيان
النسبة	العدد	
100 %	36	عدد الاستبيانات الموزعة
90%	36	عدد الاستبيانات المسترجعة
0 %	0	عدد الاستبيانات التي لم يتم الإجابة عليها
0 %	0	عدد الاستبيانات الملغاة
100 %	36	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبة

❖ طريقة اختيار العينة

توزيع الاستبيان على جميع عمال المؤسسة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المعرفة: ويشمل: عملية تشخيص المعرفة، عملية تخطيط المعرفة، عملية تحديث المعرفة، عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، عملية تنفيذ المعرفة، عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها

المتغير التابع : الإبداع التنظيمي: الأصالة ،الطلاقة، المرونة ،الحساسية للمشكلات

الفرع الثالث: مصادر جمع المعلومات

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها، وتحقيق أهدافها، وهي موضحة كالتالي:

أ. المصادر الثانوية: وتتمثل فيما يلي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمجلات؛
 - الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.
- ب. المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Science) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

ثانيا : متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

Name	المتغيرات
MY	المتغير التابع: الإبداع التنظيمي
MX	المتغير المستقل: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 19، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة؛
- ❖ استخدام المتوسطات الحسابية؛
- ❖ استخدام الانحرافات المعيارية؛
- ❖ أساليب تحليل الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين إدارة المعرفة الإبداع التنظيمي ؛
- ❖ معامل الثبات معيار كرونباخ ألفا؛
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)

ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، وكذلك تم

الاعتماد على الملاحظة العلمية والوثائق الرسمية للمؤسسة.

❖ الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة اثر أدرة المعرفة على الإبداع التنظيمي بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. الجزء الأول: ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مؤسسة المعنية مثل: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية).

الجزء الثاني: يتعلق إدارة المعرفة ويحتوي على 48 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالإبداع التنظيمي ويحتوي على 19 عبارة.

العبارة موجودة في الماحق رقم (2)

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي" كما يلي :

❖ موافق تعطى لها ثلاث درجات؛

❖ محايد تعطى لها درجتان،

❖ غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

وس يتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو واقع مستويات الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟.

السؤال الثاني: ما هو واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟.

السؤال الثالث : ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية؟.

السؤال الرابع: هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية؟

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول :

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك

جدول رقم (2-3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (1-3=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0.66) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من إلى 1.66 قليل ومن إلى 2.34 متوسط ومن 2.35 إلى 3 مرتفع).

❖ الوثائق :

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

❖ الملاحظة العلمية:

بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهيكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل وملاحظة سلوك وعلاقات العمال .

ثالثا : صدق وثبات الاستبيان

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

✓ صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

✓ ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ إن معامل الثبات لمؤسسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية ونفي بأغراض الدراسة. بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (4-2) : معاملات الثبات لمؤسسات المدروسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة	ليند غاز الجزائر
معامل ألفا كرونباخ	0.627

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى 62.7%، حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والثبات ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولا : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كمايلي:

جدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	63.9%
أنثى	13	36.1%
المجموع	36	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (63.9%) في حين بلغت نسبة الإناث (36.1%) من مجموع أفراد العينة ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع وطبيعة العمل وهذا ما تم ملاحظته بالنسبة لمؤسسة ليند غاز الجزائر التي قمنا بزيارتها

جدول رقم (2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

فئة العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	13	36.1%
من 30 إلى 35 سنة	9	25.0%
من 36 إلى 41 سنة	3	8.3%
أكثر من 41 سنة	11	30.6%
المجموع	36	100%

المصدر: spss: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

وفيما يتعلق بمتغير السن فقد تحصلت الفئة العمرية (أقل من 30) أعلى نسبة بواقع (36.1%) من أفراد عينة الدراسة ، وهي نتيجة منطقية لان هاته الفئة العمرية تعتبر من تسعيان و هي تثبت أكثر من غيرها في البحث عن المعرفة واثبات المهارات

جدول رقم (2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	12	33.3%
مستوى ليسانس	9	25.0%
المستوى ماستر ماجستير	7	19.4%

أخرى	8	22.2%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لإفراد عينة الدراسة فقد وجدنا أن (33.3%) مستواهم ثانوي فاقل ونسبة (25.0%) مستواهم ليسانس هذا مؤشر راجع لطبيعة العمل

جدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة في المؤسسة
41.7%	15	أقل من 5 سنوات
22.2%	8	من 5-10 سنوات
8.3%	3	من 11-15 سنوات
27.8%	10	أكثر من 15 سنوات
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت متغيرة حيث تحصلت فئة أقل من خمس سنوات اعلي نسبة بنسبة (41.7%) وهذا يرجع إلى طبيعة استحداث المناصب المشغلة وهي نتيجة مقبولة لهذا لنمو هذي المؤسستين هذا راجع لتوظيفها لكفاءات شابة واستغلالها خلال توظيف جهودها وطاقاتها وهذا ماتحققه المؤسسة من تقدم وازدهار تليها فئة بعدها فئة أكثر من 15 سنوات بنسبة (27.8%) من أفراد عينة الدراسة و هذا يدل على أن المؤسسة تحمل قدر معتبر من الخبرة في مجال عملها

جدول رقم (2-9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الرتبة الوظيفية
44.4%	16	إطار
19.4%	7	عون تحكم
63.1%	13	عون تنفيذي
100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أما بالنسبة لمتغير الوظيفة فقد نجد (44.4%) نسبة للإطارات و نسبة أعوان التحكم (19.4%) و هذا يدل على أن الحجم المعرفي كبير في المؤسسة أما المتحصلين على رتبة عون تنفيذي (63.1%) وهذا راجع إلى سياسة المؤسسات في إدارتها

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارت" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك

نتائج محاور الدراسة: المتغير المستقل إدارة المعرفة

المجال الأول: عملية تشخيص المعرفة

جدول (10-2): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تشخيص المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	المستوى
1	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	2.03	0.845	2	متوسط
2	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	1.86	0.798	3	متوسط
3	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد الأفراد خارج المؤسسة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	2.78	0.540	1	مرتفع
4	تركز المؤسسة على تشخيص انواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.	1.86	0.798	3	متوسط
	المستوى العام لبعده عملية تشخيص المعرفة	1.9444	0.37849		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور عملية تشخيص المعرفة تراوحت ما بين (1.86- 2.78) كما أن العبارة التي نالت اعلي متوسط كانت للعبارة 3 بنسبة (2.78) و اقل متوسط كان للعبارة 2 و بنسبة 1.86 أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (1.9444) و بانحراف معياري قدره (0.37849) وهو بمستوى مرتفع وهذا يبين حرص المؤسسة على عملية تشخيص المعرفة و بأحسن جودة إذ أن المؤسستين تقلد نمط التسيير في مؤسسات ناجحة

المجال الثاني: عملية تخطيط المعرفة

جدول (11-2): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تخطيط المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	المستوى
5	تحدد المؤسسة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها	2.78	0.540	3	مرتفع
6	تسعى المؤسسة الى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.	2.56	0.695	4	مرتفع
7	تعتمد المؤسسة على العاملين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطتها.	2.50	0.737	5	مرتفع
8	تعتمد المؤسسة على الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطتها	3.00	0.000	1	مرتفع
9	تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة.	2.50	0.697	5	مرتفع

مرتفع	2	0.167	2.97	تشجع المؤسسة عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة.	10
مرتفع		0.25141	2.7176	المستوى العام لبعده عملية تخطيط المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (2-11) يتضح بان المتوسطات لبعده عملية تخطيط المعرفة تراوحت قيمها ما بين (2.50-3.00) كما إن العبارة التي نالت اعلي متوسط هي العبارة 9 بنسبة (3.00) واقل متوسط كان للفقرة 8 و10 بنسبة (2.50) أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.7176) وبانحراف معياري قدره (0.25141) أي أن المؤسسة تعطي عملية تخطيط المعرفة أهمية بالغة وتدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية داخل المؤسسة ، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية

المجال الثالث: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول عملية تحديث المعرفة جدول (2-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تحديث المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	تعمل المؤسسة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها	2.36	0.798	4	مرتفع
12	تعمل المؤسسة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها	2.64	0.683		مرتفع
13	تشكل المؤسسة طاقما/طاقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها	3.00	0.0000	1	مرتفع
14	تعمل المؤسسة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية	2.64	0.487	3	مرتفع
15	تهتم المؤسسة بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.00	0.000	1	مرتفع
16	تدعم المؤسسة عملياتها المعرفية بالخبرات لتحقيق المواءمة بين الفرص المتاحة والتحديات.	2.69	0.467	2	مرتفع
	المستوى العام لبعده عملية تحديث المعرفة	2.7222	0.19920		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وان الفقرة 14 و 16 تحصلت على اعلي نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم تطبيق المعرفة في مؤسسة محل الدراسة من خلال استخدامهم مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على تحديث المعرفة وإدامتها ونموها وتغذيتها

المجال الرابع: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة

جدول (2-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها	2.92	0.368	1	مرتفع
18	تهتم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.	2.64	0.593	4	مرتفع
19	تتبنى المؤسسة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين	2.86	0.351	2	مرتفع
20	تستخدم المؤسسة النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين	2.47	0.609	5	مرتفع
21	تستخدم المؤسسة النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2.92	0.280	1	مرتفع
22	تشجع المؤسسة العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها (مثل: مؤتمرات ، ورشات عمل ، أيام دراسية.. الخ)	2.69	0.525	3	مرتفع
	المستوى العام لبعده عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	2.7500	0.20509		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال أن جميع الفقرات جاءت مرتفعة وان الفقرة 17 و 21 حصلت على أكبر نسبة موافقة بمتوسط 2.92 وانحراف معياري قدره 0.280 مما يؤكد على ان توزيع المعرفة في مؤسسة محل الدراسة من خلال اصدرنا نشریات ودوريات وأنواع من المطبوعات المختلفة في حين جاء في العبارة 22 بمتوسط 2.69 وانحراف 0.525 يدل على أن يتم توزيع المعرفة من خلال انعقاد اجتماعات وندوات وورش عمل بشكل دوري

المجال الخامس: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول عملية توليد واكتساب المعرفة

جدول (2-14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية توليد واكتساب المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية .	2.67	0.632	3	مرتفع
24	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	2.81	0.525	2	مرتفع
25	تهتم المؤسسة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.	3.00	0.000	1	مرتفع
26	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة	3.00	0.000	1	مرتفع
27	يبيد العاملون في المؤسسة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.	2.42	0.806	4	مرتفع

مرتفع	0.22817	2.7778	المستوى العام لبعده عملية توليد واكتساب المعرفة
-------	---------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (14-2) أن جميع فقرات عملية توليد واكتساب المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وان الفقرة 25 و26 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم توليد واكتساب المعرفة في المؤسسة وذلك من خلال مدى استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى العاملين

المجال السادس: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة

جدول (15-2): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
28	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	2.94	0.232	2	مرتفع
29	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	2.83	0.447	4	مرتفع
30	تقوم المؤسسة باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.	2.97	0.167	1	مرتفع
31	تعمل المؤسسة على تصنيف المعرفة المتوفرة لديها .	2.47	0.560	6	مرتفع
32	يجري تنظيم المعرفة في المؤسسة بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.	2.64	0.487		مرتفع
33	يجري دمج المعرفة الواردة للمؤسسة من مصادرها المتعددة لتحقيق التكامل بينها.	2.92	0.280	3	مرتفع
34	تهتم المؤسسة بإيجاد وحدة (دائرة) خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.	2.17	0.811	7	مرتفع
35	تعمل المؤسسة على فهرسة (تبويب) المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2.75	0.439	5	مرتفع
	المستوى العام لبعده عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	2.7118	0.18131		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وان الفقرة 28 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.232 بما يؤكد انه يتم تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ، و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة الاحتفاظ بالمعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ، و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب

المجال السابع: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول عملية تنفيذ المعرفة

جدول (2-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية تنفيذ المعرفة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
36	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل	2.83	0.447	2	مرتفع
37	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	3.00	0.000	1	مرتفع
38	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.	2.72	0.566	3	مرتفع
	المستوى العام لبعده عملية تنفيذ المعرفة	2.8519	0.21741		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول إن جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وان الفقرة 37 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم تطبيق لعملية تنفيذ المعرفة في مؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال استخدامهم مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة

المجال الثامن: المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية حول عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها
جدول (17-2): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
39	تقوم المؤسسة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة	2.94	0.232	3	مرتفع
40	تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	3.00	0.000	1	مرتفع
41	تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل	3.00	0.000	1	مرتفع
42	تقوم إدارة المؤسسة بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها	2.86	0.351	5	مرتفع
43	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.	2.92	0.280		مرتفع
44	إن تطوير الموارد البشرية في المؤسسة هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	2.97	0.167	2	مرتفع
45	يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة.	2.89	0.319	4	مرتفع
46	استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المؤسسة	3.00	0.000	1	مرتفع
47	تراعي المؤسسة نظرة المواطن إليها عند تقويم نجاحها	3.00	0.000	1	مرتفع
48	يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعية	2.81	0.401	6	مرتفع
	المستوى العام لبعده عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها	2.9389	0.09936		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وخصوصاً الفقرة 40 و41 و46 و47 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم تطبيق عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها وهي تحمل قدرا علي من الاهتمام بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها

ثالثا: نتائج محور الدراسة: المتغير التابع الإبداع التنظيمي

المجال الأول: الأصالة

جدول (2-18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث المتغير المستقل (الأصالة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تشجع المؤسسة انجاز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	3.00	0.000	1	مرتفع
2	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	3.00	0.000	1	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين على أساليب التفكير الإبداعي	2.33	0.828	4	مرتفع
4	تستخدم المؤسسة أسلوب "فرق العمل" بما يحقق الإبداع الإداري	2.50	0.737	3	مرتفع
5	الموظف له مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة يقدمها في مجال العمل	2.61	0.549	2	مرتفع
	المستوى العام لبعث عملية الأصالة	2.6889	0.27649		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المجال الثاني: عملية الطلاقة

جدول (2-19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث المتغير المستقل (الطلاقة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	نمتلك المهارات الكافية التي من خلالها نقنع المتعاملين معنا	3.00	0.000	1	مرتفع
7	أنت لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3.00	0.000	1	مرتفع
8	أنت لديك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقعا معينا	3.00	0.000	1	مرتفع
	المستوى العام لبعث عملية الطلاقة	3.0000	0.00000		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المجال الثالث: عملية المرونة

جدول (2-20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (المرونة)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	المؤسسة لديها القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية	3.00	0.000	1	مرتفع
10	نحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3.00	0.000	1	مرتفع
11	نهتم بالأراء التي تخالف أرائنا للاستفادة من أراء الآخرين	3.00	0.000	1	مرتفع
12	نحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لنا	3.00	0.000	1	مرتفع
13	نسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	2.97	0.167	2	مرتفع
	المستوى العام لبعده المرونة	2.9944	0.03333		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

المجال الرابع: عملية الحساسية للمشكلات

جدول (2-21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (الحساسية للمشكلات)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	نمتلك القدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2.97	0.167	2	مرتفع
15	المؤسسة تخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	2.86	0.351	3	مرتفع
16	نحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما نقوم به من عمل	3.00	0.000	1	مرتفع
17	نمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	3.00	0.000	1	مرتفع
18	نستطيع تقديم أكثر من حل للمشكلة الواحدة	3.00	0.000	1	مرتفع
	المستوى العام لبعده عملية الحساسية للمشكلات	2.9667	0.07559		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجداول أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت مرتفعة وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإبداع التنظيمي بمتوسط حسابي 2.9667 وانحراف معياري 0.07559 وبالعوم يتبين بان المتوسط العام جاء بمستوى موافقة مرتفعة وهذا دليل على إن مؤسسة ليند غاز تهتم بالإبداع التنظيمي ومختلف محدداته

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: **H0-1** مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات محلا لدراسة مستوى مرتفع

جدول (2-22): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	عملية تشخيص المعرفة	1.9444	0.37849	1	مرتفع
2	عملية تخطيط المعرفة	2.7176	0.25141	8	مرتفع
3	عملية تحديث المعرفة	2.7222	0.19920	6	مرتفع
4	عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	2.7500	0.20509	5	مرتفع
5	عملية توليد واكتساب المعرفة	2.7778	0.22817	4	مرتفع
6	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	2.7118	0.18131	9	مرتفع
7	عملية تنفيذ المعرفة	2.8519	0.21741	3	مرتفع
8	عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها	2.9389	0.09936	2	مرتفع
	المتغير المستقل: إدارة المعرفة	2.6768	0.11654		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) هو (2.6768) وانحرافه المعياري (0.11654) بمستوى مرتفع، وقد احتلت عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.9389) وتأتي بعدها عملية تنفيذ المعرفة ، في حين احتلت بعد عملية تخطيط المعرفة عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.7118) وانحراف معياري (0.18131)، مما يدل على إن هناك أدراك مرتفع لأهمية أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: **H0-2**: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة

المعرفة على الإبداع التنظيمي". ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

• الفرضية الجزئية الأولى: **H0-2-1**: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لتشخيص وتخطيط المعرفة على الإبداع التنظيمي".

جدول (2-23): نتيجة تحليل الانحدار الخطي لأثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي:

Variables exclues^b

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	عملية تشخيص المعرفة	.221 ^a	1.435	.161	.242	.906
	عملية تخطيط المعرفة	.003 ^a	.020	.984	.003	.872
	عملية تحديث المعرفة	.194 ^a	1.314	.198	.223	.991

عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	.075 ^a	.483	.632	.084	.938
عملية توليد واكتساب المعرفة	.130 ^a	.814	.421	.140	.883
عملية تنفيذ المعرفة	.079 ^a	.481	.634	.083	.843
عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها	.080 ^a	.521	.606	.090	.955

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), المعرفة وتخزين واسترجاع المعرفة

b. Variable dépendante : المتغير التابع للإبداع التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج spss

نلاحظ حسب تحليل الانحدار المتعدد وهو هام جدا لأنه أكد لنا إن عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة هي الأكثر أهمية وباقي العمليات غير مؤثرة على الإبداع التنظيمي

جدول (2-24): معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.509 ^a	.259	.238	.06549

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة

b. Variable dépendante : المتغير التابع للإبداع التنظيمي

المصدر: من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول إن قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي هو ($R=0.509$) أي إن ليس هناك ارتباط قوي جدا بينهما، بينما كان معامل التحديد $R^2=0.259$ أي انه يتغير المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) بنسبة 25.9% تعود إلى التغير في المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والنسبة المتبقية المقدره ب (73.9%) تعود إلى عوامل أخرى

جدول (2-25): يوضح العلاقات الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

		المتغير التابع الإبداع التنظيمي	
Rho de Spearman	عملية تشخيص المعرفة	Coefficient de corrélation	.348 [*]
		Sig. (bilatérale)	.038
		N	36
	عملية تخطيط المعرفة	Coefficient de corrélation	.142
		Sig. (bilatérale)	.410
		N	36
	عملية تحديث المعرفة	Coefficient de corrélation	.241
		Sig. (bilatérale)	.156
		N	36
	عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	Coefficient de corrélation	.142
		Sig. (bilatérale)	.410
		N	36
عملية توليد واكتساب المعرفة	Coefficient de corrélation	.342 [*]	
	Sig. (bilatérale)	.041	
	N	36	
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	Coefficient de corrélation	.462 ^{**}	
	Sig. (bilatérale)	.005	
	N	36	

عملية تنفيذ المعرفة	Coefficient de corrélation	.297
	Sig. (bilatérale)	.079
	N	36
عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها	Coefficient de corrélation	.060
	Sig. (bilatérale)	.727
	N	36
المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة	Coefficient de corrélation	.575**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	36

مصدر من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال جدول تحليل الارتباط الخطي لبعده المتغير المستقل عمليات عملية تحديث و نشر المعرفة قد احتل من المراتب الأولى بمعامل ارتباط 0.342 عند مستوى SIG وهو قل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي هناك علاقة ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي.

• الفرضية الجزئية الثانية: H0-2-2 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) تحديث و نشر للمعرفة المعرفة على الإبداع التنظيمي .

نلاحظ من خلال جدول معامل الارتباط الخطي لبعده توليدا المعرفة بمعامل الارتباط يقدرن 0.24، كما إن قيمة $SIG=0.156$ و نلاحظ من خلال جدول معامل الارتباط الخطي لبعده نشر المعرفة بمعامل الارتباط يقدر ب 0.142، كما إن قيمة $SIG=0.410$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي

الفرضية الجزئية الثالثة H0-2-3 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوىمعنوية

($\alpha \leq 0.05$) توليد و تخزين المعرفة على الإبداع التنظيمي

نلاحظ من خلال جدول معامل الارتباط الخطي لبعده توليد المعرفة بمعامل الارتباط يقدر ب 0.342، كما إن قيمة $SIG=0.041$ و نلاحظ من خلال جدول معامل الارتباط الخطي لبعده تخزين المعرفة بمعامل الارتباط يقدر ب 0.462، كما إن قيمة $SIG=0.005$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي

الفرضية الجزئية الرابعة: H0-2-4 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لتطبيق المعرفة و مراقبتها على الإبداع التنظيمي.

نلاحظ من خلال جدول معامل الارتباط الخطي لبعده تطبيق المعرفة بمعامل الارتباط يقدر ب 0.297، كما إن قيمة $SIG=0.079$ و نلاحظ من خلال جدول معامل الارتباط الخطي لبعده مراقبة المعرفة بمعامل الارتباط يقدر ب 0.060، كما إن قيمة $SIG=0.727$ وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليلاً لانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث

المتغيرات المستقلة هي (إدارة المعرفة) والمتغير التابع هو (الإبداع التنظيمي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة"

جدول (2-26): جدول تحليل التباين لخط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.051	1	.051	11.907	.002 ^a
Résidu	.146	34	.004		
Total	.197	35			

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante :
مصدر من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول ان مستوى الدلالة $0.002 = \text{Sig}$ مما يعني ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين

المتغيرين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.051 ومجموع مربعات البواقي هو 0.146 ومجموع مربعات الكلي يساوي

0.197 ؛

- درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي هي 34؛

- معدل مربعات الانحدار هو 0.051 ومعدل مربعات البواقي هو 0.004؛

- قيمة إخبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11.907

جدول (2-27): جدول المعاملات المعيارية لخط الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.035	.254		7.997	.000
المتغير المستقل عمليات ادارة المعرفة	.328	.095	.509	3.451	.002

a. المتغير التابع: الاداء التنظيمي. Variable dépendante :

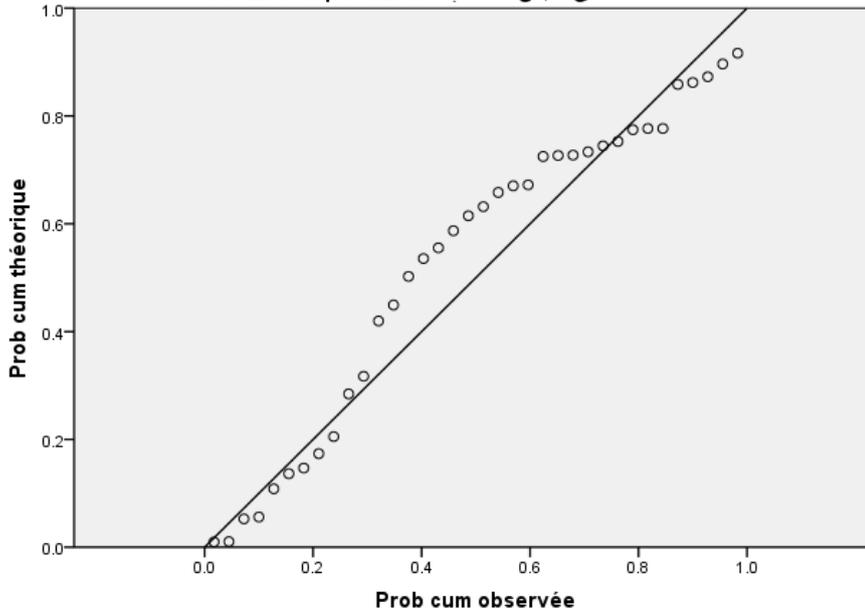
المصدر : من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول المعاملات انه يمكن تحديد مقطع خط الانحدار وفق المعادلة التالية: $Y=a + Bx$
 حيث نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمتي كل من الثابت و المتغير المستقل تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 بان نموذج الانحدار معنوي. ومنه معادلة خط الانحدار هي:

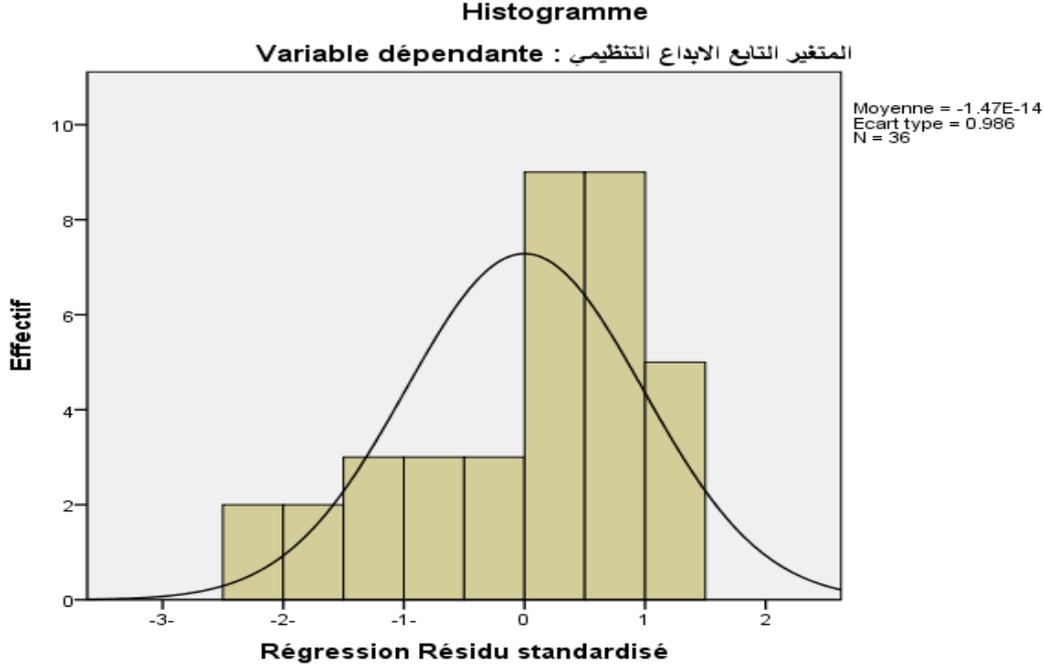
$$y=2.035+0.328x$$

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

المتغير التابع الاداء التنظيمي : Variable dépendante :



المصدر : من مخرجات برنامج spss



المصدر : من مخرجات برنامج spss

حسب الرسم فالنتائج تتوزع توزعاً غير الطبيعي
تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

✓ **الفرضية الثالثة H0-3** : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في

تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والمركز الوظيفي)

• نتائج الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

والتي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفريّة H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع

التنظيمي حسب متغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حسب تصور أفراد عينة الدراسة؛

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الابتكار حسب

متغير الجنس عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

جدول (2-28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس و الإبداع التنظيمي:

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الإبداع التنظيمي	23	2.9174	.07325	.01527
ذكر	23	2.9174	.07325	.01527
أنثى	13	2.9038	.08026	.02226

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure		Supérieure
المتغير التابع الإبداع التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.156	.695	.515	34	.610	.01355	.02630	-.03991-	.06700
	Hypothèse de variances inégales			.502	23.158	.621	.01355	.02700	-.04228-	.06937

المصدر : من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين إن قيمة sig حصرت بين (0.610) و بين (0.621) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.5) وبالتالي نرفض الفرض البديل (H1) ونقبل فرضية العدم (H0) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع التنظيمي لإفراد العينة حسب الجنس

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن. والتي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع حسب متغير السن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H_0 = U_1 = U_2 = U_3 = U_4$$

حيث:

U1: المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) ؛

U2 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى 35) ؛

U3 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 36-41) ؛

U4 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكثر من 41).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع التنظيمي

حسب متغير السن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

جدول (2-29) : نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛ علاقة

العمر اختبار تحليل

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.022	3	.007	1.334	.281
Intra-groupes	.175	32	.005		
Total	.197	35			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال جدول تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي (0.281) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض البديل (H1) ونقبل فرضية العدم (H0) القائل بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

• نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

والتي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع

التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

$$H0 = U1 = U2 = U3 = U4$$

أو: **H1** = اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث:

U1: المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (ثانوي فأقل) ؛

U2 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (ليسانس) ؛

U3 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (ماستر /ماجستير)

؛

U4 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مستواهم العلمي (أخرى حدها).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع التنظيمي

حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

جدول (2-30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي و الإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.000	3	.000	.019	.996
Intra-groupes	.197	32	.006		
Total	.197	35			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

يلاحظ من جدول تحليل التباين أن قيمة Sig تساوي 0.996 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

• نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

والتي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع

التنظيمي حسب متغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

أو : H0= U1=U2=U3

أو: H1 = اثنين على الأقل من المتوسطات غير متساوية، حيث:

U1: المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين خبرتهم (أقل من 05 سنوات) ؛

U2 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين خبرتهم (من 05 الى 15 سنوات) ؛

U3 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين خبرتهم (أكثر من 15 سنة).

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع حسب

متغير الخبرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

جدول (2-31): جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة والإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.039	3	.013	2.644	.066
Intra-groupes	.158	32	.005		
Total	.197	35			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % لإجابة أفراد عينة الدراسة

على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة ، وهذا بناء عن قيمة الدلالة الإحصائية حيث قدرت قيمة $\text{sig} = (0.066)$ ، وهي اكبر من 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للإجابات للأفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة والتي قسمت إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الابتكار حسب متغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

- U1: المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مركز وظيفتهم (إطار) ؛
- U2 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مركز وظيفتهم (عون تحكم) ؛
- U3 : المتوسط الحسابي لمستوى الإبداع التنظيمي لأفراد العينة الذين مركز وظيفتهم (عون تنفيذي) ؛

جدول (2-32): جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة والإبداع التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.002	2	.001	.142	.868
Intra-groupes	.195	33	.006		
Total	.197	35			

المصدر: من مخرجات برنامج spss

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى الإبداع التنظيمي

حسب متغير الوظيفة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حسب تصور أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل والمناقشة

الفرع الأول: مناقشة نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة و للمتغير

التابع الإبداع التنظيمي

1. يظهر من خلال الجدول رقم (2-10) أن المتوسطات الحسابية لمحور عملية تشخيص المعرفة

تراوحت ما بين (1.86-2.78) كما أن العبارة التي نالت أعلى متوسط كانت للعبارة 3 بنسبة

(2.78) و أقل متوسط كان للعبارة 2 و بنسبة 1.86 أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته

(1.9444) و بانحراف معياري قدره (0.37849) وهو بمستوى مرتفع وهذا يبين حرص

المؤسسة على عملية تشخيص المعرفة و بأحسن جودة إذ ان المؤسساتين تقلد نمط التسيير في

مؤسسات ناجحة

2. من الجدول (2-11) يتضح بان المتوسطات لبعده عملية تخطيط المعرفة تراوحت قيمها ما بين

(2.50-3.00) كما إن العبارة التي نالت اعلي متوسط هي العبارة 9 بنسبة (3.00) و أقل

متوسط كان للفقرة 8 و بنسبة (2.50) أما المتوسط العام فقد بلغت نسبته (2.7176)

و بانحراف معياري قدره (0.25141) أي إن المؤسسة تعطي عملية تخطيط المعرفة أهمية

بالغة و تدعم أهداف إدارة المعرفة و الأنشطة الفردية داخل المؤسسة ، و السعي إلى توفير

القدرات و الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة و فاعلية

3. نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) أن جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة

و ان الفقرة 14 و 16 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 و انحراف معياري

0.000 بما يؤكد انه يتم تطبيق المعرفة في مؤسسة محل الدراسة من خلال استخدامهم

مقاييس و معايير تسيطر من خلالها على تحديث المعرفة و إدامتها و نموها و تغذيتها

4. نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) أن جميع الفقرات جاءت مرتفعة و ان الفقرة 17 و 21

حصلت على اكبر نسبة موافقة بمتوسط 2.92 و انحراف معياري قدره 0.280 مما يؤكد على

إن توزيع المعرفة في مؤسسة محل الدراسة من خلال اصدرات نشرات و دوريات و أنواع من

المطبوعات المختلفة في حين جاء في العبارة 22 متوسط 2.69 و انحراف 0.525 يدل على أن

يتم توزيع المعرفة من خلال انعقاد اجتماعات و ندوات و ورش عمل بشكل دوري

5. نلاحظ من خلال الجدول (2-14) أن جميع فقرات عملية توليد و اكتساب المعرفة جاءت بقيم

مرتفعة و ان الفقرة 25 و 26 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 و انحراف

- معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم توليد واكتساب المعرفة في المؤسسة وذلك من خلال مدى استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى العاملين
6. نلاحظ من خلال الجدول (2-15) إن جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وان الفقرة 28 حصلت على اعلي نسبة موافقة بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.232 بما يؤكد انه يتم تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ، و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة الاحتفاظ بالمعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ، و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب
7. نلاحظ من خلال الجدول (2-16) أن جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وان الفقرة 37 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم تطبيق لعملية تنفيذ المعرفة في مؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال استخدمهم مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة
8. نلاحظ من خلال الجدول (2-17) أن جميع فقرات تطبيق المعرفة جاءت بقيم مرتفعة وخصوصاً الفقرة 40 و41 و46 و47 حصلت على أعلى نسبة موافقة بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.000 بما يؤكد انه يتم تطبيق عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها وهي تحمل قدرا علي من الاهتمام بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها
9. يتضح من الجداول محور الدراسات للمتغير التابع الإبداع التنظيمي أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت مرتفعة وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإبداع التنظيمي بمتوسط حسابي 2.9667 وانحراف معياري 0.07559 وبالعموم يتبين بان المتوسط العام جاء بمستوى موافقة مرتفعة وهذا دليل على إن مؤسسة ليند غاز تهتم بالإبداع التنظيمي ومختلف محدداته

الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات

أولا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى "مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف.

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss والمتمثلة في الإحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة تبين إن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل إدارة المعرفة (2.6768)

وانحراف معياري (0.11654) بدرجة مرتفعة وبالتالي نرفض الفرضية القائلة أن مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ضعيف ونقول أن هناك توافر لأبعاد إدارة المعرفة من خلال كل من بعدي توليد واكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة بمستوى مرتفع، وبعدي تخزين وتوزيع المعرفة ايضا مرتفع.

ثانيا: الفرضية الثانية: H0-2: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة تنفيذ المعرفة و تطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي".

وللإجابة على هذه الفرضية تطرقنا إلى الفرضيات الجزئية التالية:

• الفرضية الجزئية الأولى: H0-2-1: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تشخيص و تخطيط للمعرفة على الإبداع التنظيمي".

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss نلاحظ من خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد لبعدي تشخيص المعرفة و بعد التخطيط وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة أن لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي"، ونقبل الفرضية البديلة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب وتوليد المعرفة على الإبداع التنظيمي".

• الفرضية الجزئية الثانية H0-2-2: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تحديث المعرفة و توزيعها المعرفة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد نقبل فرضية العدم توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخزن المعرفة على الإبداع التنظيمي"، ونرفض الفرضية البديلة لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لخزن المعرفة على الإبداع التنظيمي".

• الفرضية الجزئية الثالثة: H0-2-3: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) توليد المعرفة و اكتساب المعرفة على الإبداع التنظيمي

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ومن خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد نلاحظ انه اقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل العدم القائلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي"، ونرفض الفرضية البديلة لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي".

• **الفرضية الجزئية الرابعة: H0-2-4** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تنفيذ و مراقبة المعرفة على الإبداع التنظيمي

من خلال النتائج المتحصل عليها من برنامج spss من خلال جدول تحليل الانحدار المتعدد نقبل فرضية توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي ،، ونرفض الفرضية البديلة أن لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على التنظيمي ."

وانطلاقا من نتائج جدول قيم أبعاد المتغير المستقل (عملية تشخيص المعرفة، عملية تخطيط المعرفة ، عملية تحديث المعرفة ، عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة ، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، عملية تنفيذ المعرفة ، عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 أي أنها تساهم في تفسير قوة التأثير على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي :

ومن خلال ما سبق نستنتج: انه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (عملية تشخيص المعرفة، عملية تخطيط المعرفة ، عملية تحديث المعرفة ، عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة ، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، عملية تنفيذ المعرفة ، عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها) على الإبداع التنظيمي ، وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة : انه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ،، نرفض البديلة لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ."

ثالثا: الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة)

• **نتائج الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين

متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. من الجدول (2 – 27) لنتيجة تحليل التباين لمتغير الجنس تبعا لإجابات العمال، وجد أن قيمة Sig جائة بين (0.610) و بين (0.621) وهي أكبر من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، أي أن متغير الجنس لا يؤثر على الإبداع التنظيمي .

وبالتالي نقبل الفرضية **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **5%** بين متوسطات إجابات العمال بعينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

من الجدول (2 - 28) لنتيجة تحليلًا لتباين لمتغير السن تبعا لإجابات العمال، وجد أن قيمة Sig = (0.281) وهي أكبر من المستوى 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى متغير السن، أي أن التغير في العمر بين العمال لا يؤثر على الإبداع التنظيمي .

وبالتالي نقبل الفرضية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير السن.

- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **5%** بين متوسطات إجابات العمال تبعا للمستوى التعليمي بعينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يلاحظ من خلال جدول (2-29) لنتيجة تحليلًا لتباين لمتغير المستوى التعليمي تبعا لإجابات العمال، وجد أن قيمة Sig تساوي 0.969 وهي أكبر من مستوى المعنوية **5%** وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى إبداع التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، أي أن التباعد في المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على الإبداع التنظيمي.

وبالتالي نقبل الفرضية **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **5%** بين متوسطات إجابات العمال على فقرات الإبداع التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة..

نلاحظ من خلال الجدول (2-30) لنتيجة تحليلاً لتباين لمتغير الخبرة، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، وهذا بناءً عن قيمة الدلالة الإحصائية حيث قدرت قيمة $\text{sig} = (0.066)$ ، وهي أكبر من 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة. أي إن خبرة المستجوبين لا تؤثر على الإبداع التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة.

- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين متوسطات إجابات العمال تبعاً للمركز الوظيفية بعينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول (2-31) لنتيجة تحليلاً لتباين لمتغير المركز الوظيفي، انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة، وهذا بناءً عن قيمة الدلالة الإحصائية حيث قدرت قيمة $\text{sig} = (0.868)$ ، وهي أقل من 5% وبالتالي نقبل فرضية العدم، أي أن الوظيفة للمستجوبين تؤثر على الابتكار و الإبداع. وبالتالي نقبل الفرضية **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة.

خاتمة

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات

يمكن الخروج اعتماداً على ما تقدم بالاستنتاجات على النحو الآتي:

أولاً بنسبة المعرفة وإدارة المعرفة ان البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى، ومقدرة عقلية، فضلاً عن خبرة متجددة ومهارة عالية حيث ينعكس استثمار المنظمة للمقدرات العقلية وإدارتها وتعزيزها على الأداء الفكري للمنظمة، وبما يحقق التفوق والميزة التنافسية، عبر تحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين، والمعرفة الجماعية إلى رأس مال.

بالإضافة إلى انه تعددت مفاهيم وخصائص المعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب، مع الإجماع على أنها موجود منظمي ضمني أو ظاهري يعتمد لأداء المهام بكفاءة، واتخاذ قرارات صائبة وفعالة، وينبغي المشاركة فيها وتنمي ذاتها بذاتها، وتصبح أثمن عند اكتسابها.

ثانياً بنسبة الإبداع التنظيمي نستنتج انه موضوع مهم وشائك، وذو أبعاد وموضوعات متنوعة. وأصبح الآن احد الأسبقيات التنافسية التي تعول عليها المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية حيث تسعى للمنظمات إلى كيف يمكن ان تصبح مبدعة، وان تعزز مستوى إبداعها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، والتطورات المتلاحقة في جميع الميادين، فضلاً عن الاستجابة لطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق دائمة التغير.

ثالثاً بنسبة لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي معا ومنه

ثبتت صحة الافتراض الذي قامت عليه الدراسة، فهناك علاقة جد وثيقة بين والإبداع التنظيمي و إدارة المعرفة فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمته إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين والإبداع التنظيمي و إدارة المعرفة وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي ويمكن توضيح ما سبق إلى عناصر التالية:

1- ظهرت الدراسة انه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لان

اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة

2- أصبحت إدارة المعرفة من فروع المنظمة مثلها مثل إدارة الإنتاج و غيرها ...

3- أظهرت الدراسة أن عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل احد العوامل المعيقة للإبداع

في المنظمات

4- أصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة

5- لقد أصبح الإبداع التنظيمي هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه ، عكس في الماضي أين

كان محصوراً على المنظمات الكبرى و الرائدة

6- إن توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل الأزم يمثل المناخ الملائم و حجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي و مستمر

7- هناك ارتباط طردي و تكاملي بين مستوى إدارة المعرفة و مستوى الإبداع التنظيمي من خلال نتائج الفرضيات الجزئية نقبل فرضية العدم التي تنص على انه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الابتكار و الإبداع تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة و المركز الوظيفي)
❖ وفي الأخير نستنتج انه من خلال إجابتنا على فرضيات الدراسة الرئيسية الثلاث:

- مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة مرتفع.
- هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي."
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في تصور أفراد عينة الدراسة لمستوى الإبداع التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة و المركز الوظيفي)
ومنه :
من خلال تحليل الانحدار المتعدد أكد لنا أن **عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة هي الأكثر أهمية و أكثر تأثيرا و باقي العمليات غير مؤثرة بحد كبير على الإبداع التنظيمي**

❖ توصيات واقتراحات الدراسة

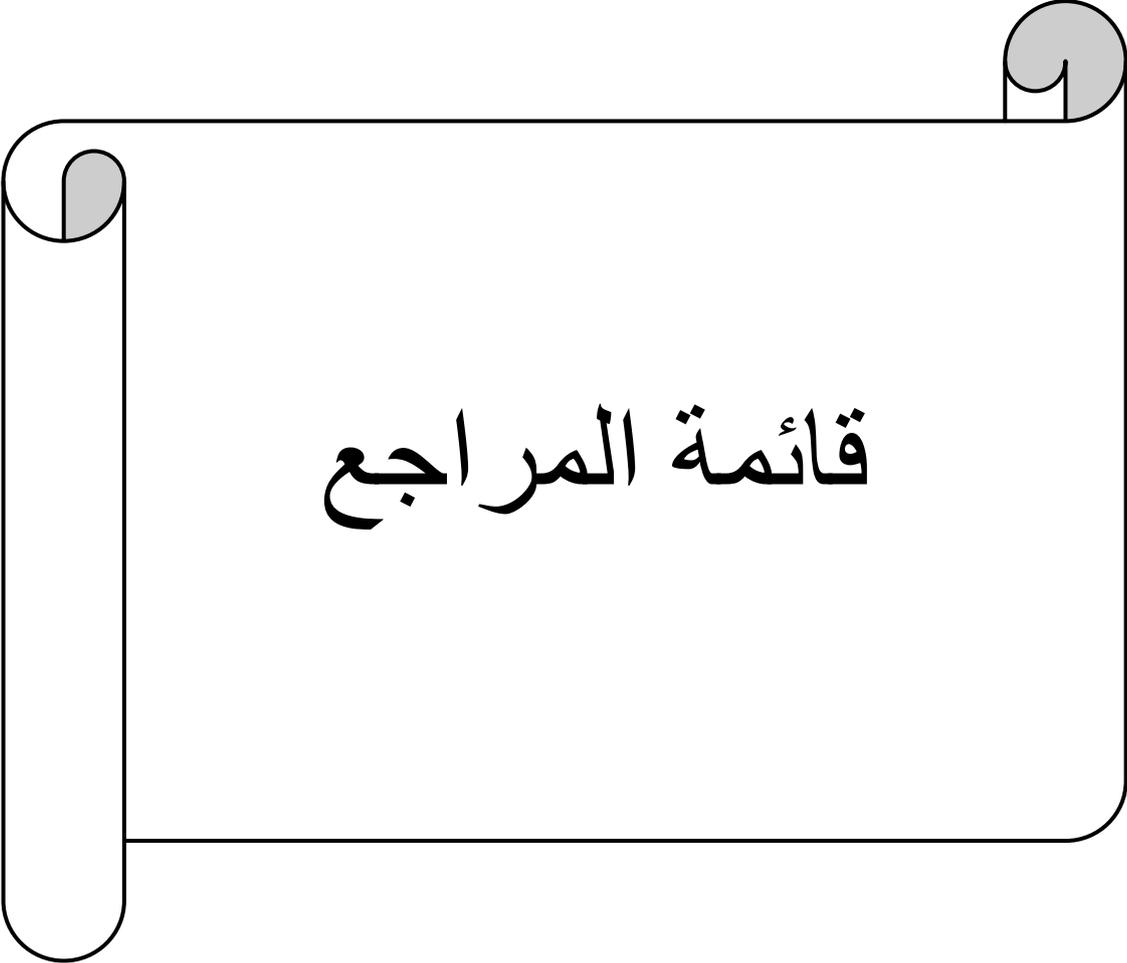
في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإننا نقترح جملة من التوصيات التي نعتقد أن تجسيدها يعود بالنفع والفائدة على المؤسسة و تتمثل في ما يلي :

- أشير إلى ضرورة استثمار المعرفة الضمنية للمديرين في تحويلها إلى معرفة ظاهرة من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية و الذهنية و خبراتهم عبر الحوار و التدريب المباشر و تحويلها إلى معرفة موثقة.

- ضرورة استخدام أنماط إدارية معاصرة من قبل الشركة والتي توفر مرونة عالية للاستفادة من
 - الخبرات الأخرى خارج الشركة ، والتقليل من القيود الإدارية التقليدية عليهم لغرض تحفيزهم على توليد
 - الأفكار الإبداعية .
 - نظار لتخوف العاملين من أي عملية تغيير (مقاومة التغيير) تحدث في الشركة بسبب الخوف
 - على مستقبلهم، لذا أوصي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال توفير ضمانات لهم ومساهماتهم والأخذ بأرائهم فيما يتعلق بسياسات الشركة المستقبلية وبعض القرارات التي تخص العاملين لكي يزيد من ولائهم للشركة ورفع الخوف عنهم من التغيرات التي تحصل
- ❖ آفاق الدراسة

إن موضوع اثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي يبقى مفتوحا لمواضيع بحث مستقبلية يمكن أن تساهم في إثرائه وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات :

- اثر التمكين الوظيفي على الإبداع التنظيمي
- اثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي

A graphic of a scroll with a black outline and a grey shaded top edge. The scroll is partially unrolled, with the top edge curving upwards at both ends. The text is centered on the unrolled portion.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. سمية بوران, إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية, الطبعة 1، دار النشر عمان، الأردن ، 2016.
2. ربحي مصطفى عليان, إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
3. أسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 4_ جمال الدين محمد مرسي, ثابت عبد الرحمان إدريس, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2004/2003.
4. حسني عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
5. عبد اهلل حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
6. خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1، سنة 2009
7. احمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر 2002-2003.
8. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
9. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع عمان-الأردن 2011
10. طاهر محسن منصور ، نعمة لخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
11. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
12. لطيف محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري، العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2 الأطروحات والمذكرات:

- 1- فشيت محيد، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، دراسة حالة عينة مؤسسات إنتاجية جزائرية، أطروحة دكتوراه غري منشورة، جامعة اجلزائر 3، الجزائر، 2014
- 2- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002) ، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي " أطروحة دكتوراه ، (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .
3. نضال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011
4. الطالب / إبراهيم رمضان الديب بحث حول إدارة المعرفة تخصص إدارة أعمال، أطروحة مجستار، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا
5. محمد تركي البطانية، "اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية" سنة 2007، مذكرة دكتوراه في فلسفة الإدارة، جامعة عمان 1 العربية للدراسات العليا
6. كرامي أم كلثوم، قربوعي وردة، إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مذكرة ليسانس، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2010
7. ميلودي زيد الخير، عبد القادر بن بطن، اثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي جوان حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، 2011،

8. توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2009/2008
9. عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية- حالة الجزائر - ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34/ 35 ، مارس 2014
10. الكريم ياسين السود ، الفارس العزاوي ، أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالى، مذكرة الدكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة سياحية وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2013
11. محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة-، مذكرة ماستر.
12. ريتا موسى عبد الله العلي، بعنوان: (العلاقة بين إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة-دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في الأردن)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الشرق الأوسط، 2013 /2012
13. الجعبري، عدنانايوب، "دور الإبداع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في هيئة كهرباء الخليل ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا إدارة الأعمال،الخليل،فلسطين، 2002

3 الملتقيات والمجلات:

- 1- نعيمة حسن جبر رزوقي ، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 09 ، العدد 2 ، 2 ، 116.ص، 2004
- 2- حسني محمد محسان، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات -بحوث محكمة منتقاة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، 2014
3. فلاق محمد ، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية سنة 2012 ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج 3 قطاع المحروقات في الدول العربية
4. أسعد حمدي محمد ماهر، محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق، مؤتمر الدولي السعودي، سبتمبر
5. البيانو المطري،فائز غازي وبدري أكرم،"الإبداع التنظيمي لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم"،مجلة كلية المامون الجامعة،العدد السادس،بغداد،2002
6. نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والثلاثون،2012
7. الأستاذ الدكتور سليمان الفارس دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 26 العدد الثاني2010 -
8. الدكتور عاطف محمود عوض، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال والتمويل الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا ، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 28 العدد الأول2012 -
9. أكرم محسن مهدي الياسري بعنوان:"القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد29 - العدد الأول2012 -

10.عسكر حاوي المعهد التقني / مصر بعنوان:"الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد المجلد الرابع /1122/21 قبول النشر :

11. كاظم، عبدا لله، "اثر رأس المال في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية 2002، (والاقتصادية، المجلد)، العدد 10

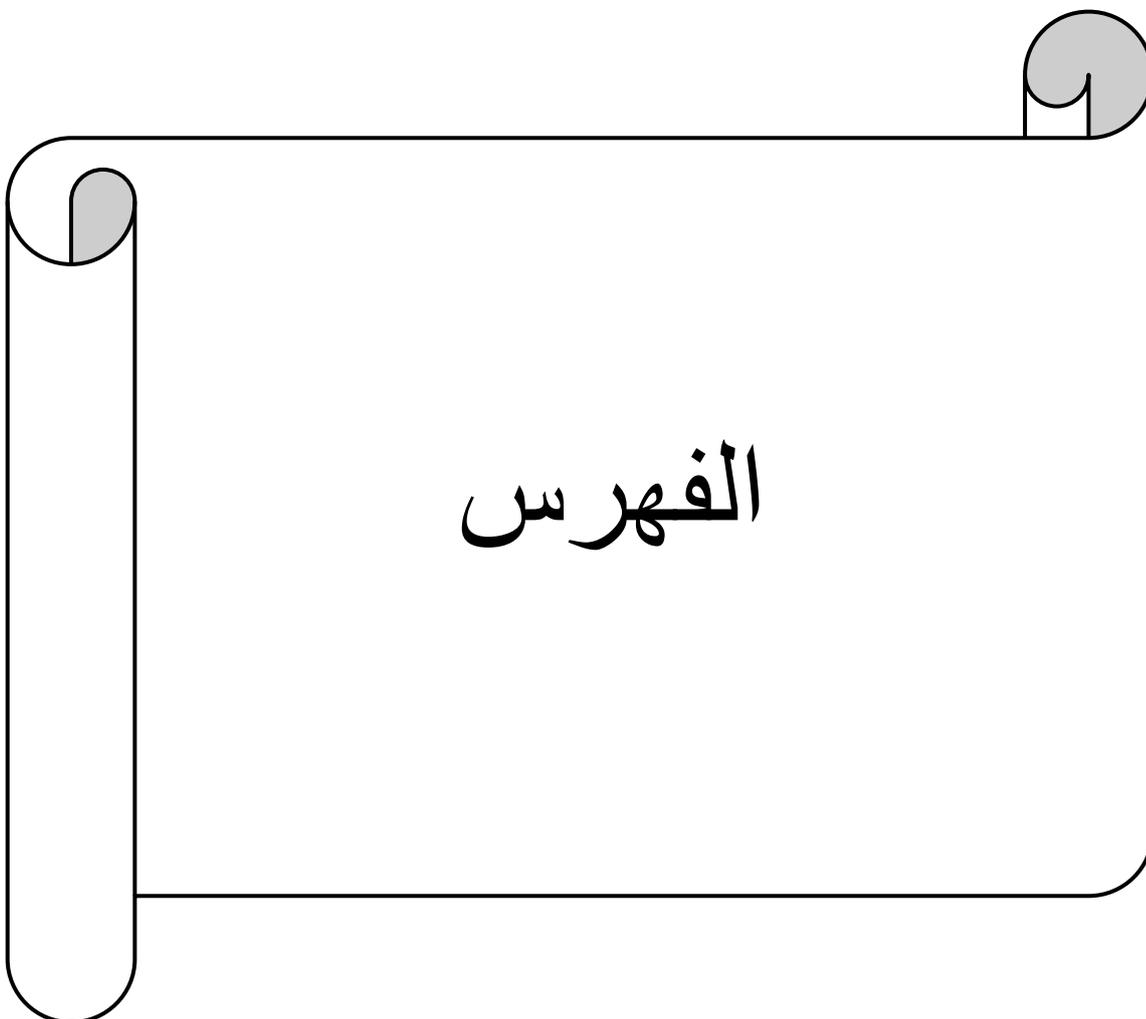
12. حمزة كاظم بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الابتداع المنظمي" دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرسين هيئة التعليم التقني (مجلة التقني العدد 4-2013 تتضمن التعرف على الطبيعة المفاهيمية والنظرية لعمليات إدارة المعرفة ولمراحل الإبداع التنظيمي والتعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Taylor, R., (2000), "KM: The Management Process of Ensuring That The Organization's Existing Knowledge Assets"
2. Duffy, J., (2000), Information Management Journal, January
3. Barroso, A & Gomes «Knowledge Management (2001).
4. Alle, V. (1997) "Iz principles Knowledge Mangers "training of Development Vol. 51, No II

ثالث: المراجع من المواقع الالكترونية

12.34 الساعة ، 2018/4/18، اليوم: <https://hrdiscussion.com/hr105645.html>



الفهرس

الصفحة	الفهرس
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة المختصرات.....
X	قائمة الملاحق.....
ب	المقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعمليات إدارة المعرفة و للإبداعي التنظيمي و العلاقة بينهما.....
03	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة.....
03	الفرع الأول: مدخل إدارة المعرفة.....
06	الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة.....
07	الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة.....
09	الفرع الرابع: عمليات إدارة المعرفة.....
09	الفرع الخامس: مجالات استخدام إدارة المعرفة.....
12	الفرع السادس: إدارة المعرفة وأثرها على الموارد البشرية.....
14	المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي.....
16	الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي.....
61	الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي.....
19	الفرع الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي.....
22	الفرع الرابع: أهداف الإبداع التنظيمي.....
22	الفرع الخامس: مستويات الابتداع التنظيمي.....
22	الفرع السادس: أهمية الإبداع التنظيمي.....
23	الفرع السابع: معوقات الإبداع التنظيمي.....
24	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.....
24	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).....

25	المطلب الأول : دراسات ذات علاقة بالمتغير الأول لعمليات إدارة المعرفة
18	المطلب الأول : دراسات ذات علاقة بالمتغير الأول لعمليات إدارة المعرفة
19	المطلب الثاني: دراسات ذات علاقة بالمتغير الثاني الإبداع التنظيمي.....
21	المطلب الثالث: دراسات ذات علاقة بالمتغيرين معا
22	المطلب الرابع: موقع دراسة الحالية في ظل الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطرق والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
25	الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة.....
26	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
26	الفرع الثالث: نموذج الدراسة,
27	الفرع الرابع: مصادر جمع المعلومات.....
27	المطلب الثاني:أدوات الدراسة.....
27	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
27	الفرع الثاني : الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول.....
29	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
30	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة الميدانية.....
30	الفرع الأول: نتائج محاور الدراسة.....
40	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيات.....
50	المطلب الثاني: التحليل والمناقشة.....
50	الفرع الأول:مناقشة نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل لعمليات إدارة المعرفة و للمتغير التابع الإبداع التنظيمي
52	الفرع الثاني: مناقشة اختبار الفرضيات.....
58	الخاتمة
60	المراجع
62	الفهرس

