

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم:

الشعبة:

التخصص:

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية

"دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"

إشراف الأستاذ:

د/ زحاف محمد

اعداد الطالب:

بن يونس نصرالدين

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم: الإدارة والتسيير الرياضي

الشعبة:

التخصص: إدارة وتسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

نور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية

"دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"

إشراف الأستاذ:

د/ زحاف محمد

اعداد الطالب:

بن يونس نصرالدين

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر

أُتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل

وأخص بالشكر الدكتور زحاف محمد الذي تفضل بالإشراف على مشروعي هذا
وقدم لي كل التوجيه والإرشاد من اللحظة الأولى إلى غاية الوصول إلى الصيغة النهائية.
كما أتوجه بالشكر لأعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة وتسيير رياضي جامعة
محمد بوضياف طوال فترة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة التحكيم الكرام لتفضلهم

بمناقشة هذا البحث.

إهداء

إلى مروح والدي الحبيب

إلى والدي "قرة عيني"

إلى مروح أختي الحبيبة

إلى نروجتي العزيزة

إلى أبنائي فلذات كبدي، وطاقتي في الحياة

إلى جميع من ذكرت . . أهدىكم هذا العمل المتواضع مع جنزبل الامتنان لوقوفكم

بجانبي

ودعمكم المتواصل لي

قائمة المحتويات

4	قائمة المحتويات
6	قائمة الجداول
6	قائمة الأشكال
7	ملخص الدراسة بالعربية
8	ملخص الدراسة بالإنجليزية
9	مقدمة البحث:
13	1.1. إشكالية الدراسة:
13	2.1. فرضيات الدراسة:
14	3.1. أهمية الدراسة:
14	4.1. أهداف الدراسة:
15	5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:
15	6.1. الدراسات السابقة:
19	7.1. مميزات الدراسة الحالية:
23	2. إدارة المعرفة:
23	تمهيد
23	1.2. مفهوم المعرفة:
24	2.2. أنواع المعرفة:
25	3.2. خصائص المعرفة:
27	4.2. مفهوم إدارة المعرفة:
28	5.2. نشأة وتطور إدارة المعرفة:
29	6.2. أهمية إدارة المعرفة:
30	7.2. أهداف إدارة المعرفة:
30	8.2. عناصر إدارة المعرفة:
31	9.2. مراحل إدارة المعرفة:
33	10.2. أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة:
35	11.2. نماذج إدارة المعرفة:
38	12.2. متطلبات إدارة المعرفة:
39	خلاصة الفصل:
41	3. الإبداع الإداري
41	تمهيد

41	1.3. مفهوم الإبداع:
41	2.3. مفهوم الإبداع الإداري:
42	3.3. عناصر الإبداع الإداري:
44	4.3. خصائص الإبداع الإداري:
45	5.3. أهمية الإبداع الإداري:
46	6.3. مستويات الإبداع الإداري:
47	7.3. أساليب الإبداع الإداري:
48	8.3. حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري:
49	9.3. الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية:
50	10.3. معوقات الإبداع الإداري:
51	11.3. علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري:
52	خلاصة الفصل:
55	4. منهجية الدراسة
55	1.4. الدراسة الاستطلاعية:
56	2.4. منهج الدراسة:
56	3.4. متغيرات الدراسة:
58	4.4. مجتمع وعينة الدراسة:
63	5.4. أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):
65	6.4. الخصائص السيكمومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):
67	7.4. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:
67	8.4. خطوات إجراء الدراسة الميدانية:
68	خلاصة الفصل:
70	5. عرض وتحليل ومناقشة النتائج
70	1.5. عرض النتائج:
73	2.5. اختبار فرضيات البحث:
80	3.5. تحليل ومناقشة النتائج
85	4.5. الاستنتاج العام:
87	5.5. التوصيات والمقترحات:
89	قائمة المصادر والمراجع
89	المراجع العربية:
91	المراجع الأجنبية:
93	قائمة الملاحق

94 الاستبيان
98 الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة
99 ملخص الدراسة

قائمة الجداول

58 جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
59 جدول 2: توزيع العينة وفق الفئات العمرية
60 جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
61 جدول 4: توزيع العينة وفق المستويات الادارية
62 جدول 5: توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة
64 جدول 6: عدد أسئلة المتغيرات
65 جدول 7: تثقيف الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان
66 جدول 8: معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث
66 جدول 9: معامل الصدق لأبعاد لبحث
70 جدول 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ادارة المعرفة
71 جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الابداع الاداري
73 جدول 12: معامل لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الابداع الاداري)
73 جدول 13: نتائج الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الابداع الاداري
74 جدول 14: ترتيب المتغيرات في النموذج
74 جدول 15: نتائج ملخصة لتحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الابداع الاداري
78 : اختبار تحليل بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الجنس) Independent Samples Ttes 16 جدول
78 جدول 17: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (العمر)
79 جدول 18: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)
79 جدول 19: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (مستوى الدخل)
79 جدول 20: اختبار تحليل (one wayanova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المستويات الادارية)
80 جدول 21: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)

قائمة الأشكال

59 الشكل البياني 1 توزيع عينة البحث وفق متغير الجنس
60 الشكل البياني 2: توزيع عينة البحث وفق متغير العمر
61 الشكل البياني 3: توزيع عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي
62 الشكل البياني 4: توزيع عينة البحث وفق متغير المستويات الادارية
63 الشكل البياني 5: توزيع عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

ملخص الدراسة بالعربية

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري في المؤسسات الرياضية

" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة "

جامعة محمد بوضياف السنة الجامعية 2022/2021 إشراف الدكتور: زحاف محمد

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

ولتحقيق ذلك، قام الباحث باستخدام كل من مقياس (حلاق ريماء، 2014) لقياس إدارة المعرفة ومقياس (جبر عبد الرحمن، 2010) لقياس الإبداع الإداري، حيث قام كافة أفراد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عينة الدراسة بالإجابة على أسئلة الاستبيان، وتم الحصول على 35 استبيان صالح للدراسة، وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من المقترحات أهمها إشراك كافة أفراد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة بكافة المستويات الإدارية في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة للمعلومات التي يحصلون عليها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع الإداري.

ملخص الدراسة بالإنجليزية

The aim of this study is to learn about the impact of knowledge Management in achieving managerial innovation by learning the impact of knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution and the application of knowledge in achieving managerial innovation among the employees of the Directorate of Youth and Sport of the state of M'sila .

In order to achieve this, the researcher used (Rima Halak, 2014) scale to measure the knowledge management and (Jabr Abdel Rahman, 2010) scale to measure managerial innovation. The sample of this study answered the questionnaire and 35 questionnaires were obtained.

The researcher used a number of statistical methods using the SPSS program to present and analyze the results of the study .

The study found a number of results, the most important of which is a statistically significant effect of knowledge management in achieving managerial innovation, as well as a statistically significant effect of dimensions (knowledge diagnosis, knowledge storage, knowledge distribution and application of knowledge) in achieving managerial innovation, while the absence of a statistically significant effect of knowledge generation in achieving managerial innovation. The study ended with a set of Proposals, the most important of which is involvement the Directorate of Youth and Sport of the state of M'sila employees.

employees at all levels of management in specialized courses in knowledge management to raise awareness and training in knowledge management practices, systems and programs, as well as employees in those organizations should share the information they receive .

Keywords: knowledge management, managerial innovation.

مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين، وبما أنّ المنظمة هي جزء من هذا العالم فلا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، ولا بدّ لها من أن تواكب هذه التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي ظهرت على شكل أفكار ونماذج فكرية تعبّر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي لفت الانتباه إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواءً بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالمتبصر في العملية الإبداعية يجد أنّ عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الإبداعية، كما تُعدّ المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للعملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً فكرياً وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار إن لم تقم على أساس معرفي واضح، وبالتالي يمكن القول أنّ المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي (مرعي ونجم، 2013، ص 2).

والمنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة التكوينية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إطارات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك التغيرات ورفع مستويات الأداء التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعد على تحقيق التقدم والإنجاز الذي تسعى إلى تحقيقه (صالح، رشيد، 3002، ص 26).

والظروف المتغيرة التي تعيشها منظماتنا اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءنا واستمرارنا سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح فإنّها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤوليتها بفاعلية واقتدار.

فالإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار، فقد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عمالاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة تؤدي، إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي.

ويأتي الإبداع الإداري الرياضي مطلباً أساسياً لأي منظمة رياضية، كونه يدعم قوة أي منظمة رياضية في تمييزها عن المنظمات الأخرى وهذا لا يتأتى إلا إذا توفرت إدارة معرفة مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى

إبراز قدراتهم الإبداعية، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول الى أفكار وحلول فريدة وملائمة، في الوقت نفسه أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

من هذا المنطلق سوف تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية في هذه المنظمة.

حيث قام الباحث بتقسيم الدراسة الى ثلاث جوانب نذكرها على الترتيب التالي

1. الجانب المنهجي: واحتوى على فصل واحد تناول فيها الإطار العام للدراسة وما احتوته من إشكالية وفرضيات وأهمية وأهداف وتحديد المفاهيم والمصطلحات كما تناول الدراسات السابقة بالدراسة والتعليق عليها وعلى مميزات الدراسة الحالية.

2. الجانب النظري: واحتوى على ثلاثة فصول.

1.2 الفصل الأول: وتناول فيه الباحث إدارة المعرفة وتضمن:

1.1.2 المعرفة (المفهوم، الأنواع والخصائص)

2.1.2 إدارة المعرفة (المفهوم، النشأة والتطور، الأهمية، الأهداف، العناصر، المراحل، الأبعاد "العمليات"، النماذج، المتطلبات)

2.2 الفصل الثاني: وتناول فيه الباحث الابداع الإداري وتضمن:

1.2.2 الابداع (المفهوم)

2.2.2 الابداع الإداري (المفهوم، العناصر، الخصائص، الأهمية، المستويات، الأساليب، حاجة المنظمات إليه، الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية، المعوقات علاقتة بإدارة المعرفة)

الجانب المنهجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إشكالية الدراسة.

فرضيات الدراسة.

أهمية الدراسة.

أهداف الدراسة.

تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الدراسات السابقة.

التعليق على الدراسات السابقة

مميزات الدراسة الحالية.

1.1. إشكالية الدراسة:

يُعدُّ الإبداع الإداري من المواضيع الهامة في العمل الإداري لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها، وفي بيئة عمل المنظمة غير الربحية التي تتسم بالتغيير التقني والتكنولوجي السريع أصبح من الضروري تطوير العمل الإداري بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في عالمنا، وذلك في ظل الخبرات والمعرفة والمهارات التي يمتلكها موظفو هذه المنظمات.

وبالتالي يمكن القول أنَّ مشكلة البحث تتمثل بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

وينتج عن التساؤل الرئيسي التساؤلات البحثية التالية:

ما مدى توافر إدارة المعرفة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

ما هو دور تشخيص المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟

ما هو دور توليد المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟

ما هو دور تخزين المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟

ما هو دور توزيع المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟

ما هو دور تطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؟

ما مدى تباين آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)؟

2.1. فرضيات الدراسة:

HO 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

HO 1-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

HO 2-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

HO 3-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

HO 4-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

HO 5-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري.

HO 2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

HO 1-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس.

HO 2-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي العمر.

HO 3-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي.

HO 4-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي مستوى الدخل.

HO 5-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي المستويات الإدارية.

HO 6-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه تحقيق الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي عدد سنوات الخبرة.

3.1. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الحاسم لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية الإبداع الإداري في ظل التراكم المعرفي الكبير مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمات.

الأهمية العملية: تأمل الباحث تقديم نتائج إحصائية توضح دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، إضافة إلى تقديم مقترحات وتوصيات تساعد مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على تحقيق وتنمية الإبداع الإداري لديهما.

4.1. أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال دراسة "دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري" إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ✓ تحديد دور أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري.
- ✓ تحديد مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حول الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

- ✓ إدارة المعرفة (Knowledge Management):
التعريف الاصطلاحي: "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع" (شعباني، 2016، ص 11).
التعريف الإجرائي: وتتمثل إدارة المعرفة في دراستنا في قدرة الفرد على التعلم والاكساب واستثمار ذلك في مجال عمله ومشاركتها مع الآخرين.

✓ الإبداع الإداري (Managerial Innovation):

- التعريف الاصطلاحي:** استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم (القحطاني، 2010، ص 370).
التعريف الإجرائي: ويتمثل الإبداع الإداري في دراستنا في ابتكار وتطوير السلوكيات، والقدرات الإبداعية

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1. . الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

- دراسة (شعباني، 2016) بعنوان (مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة")

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة - بسكرة، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناطراك -مديرية الصيانة -بسكرة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك والبالغ عددهم 205 عامل، تم اختيار عينة تتألف من 35 عاملاً، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: مساهمة توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم للأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وتفاعل الأفراد لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي، وكذلك مساهمة نشر وتخزين المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال توزيع المعرفة على العاملين وتزويد العاملين بالبيانات والمعلومات للاستفادة منها وتوفير مناخ ملائم لتبادل المعرفة ضمن المديرية.

الدراسة الثانية:

دراسة (مرعي؛ ونجم، 2013) بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني بالموصل)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في المعهد التقني بالموصل والبالغ عددهم 310 مدرساً، تم اختيار عينة تتألف من 30 مدرس، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان بعد تطبيق المعرفة أكثر الأبعاد تواجداً في المعهد التقني بالموصل، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والإبداع، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، كما تبين أن 58.6% من الإبداع في المعهد التقني بالموصل يعود إلى إدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها:

التأكيد على مبدأ التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار الحديثة ومكافأة المبدعين، وكذلك تطوير البرامج التي تتبنى المشاركة في المعرفة والإبداع وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

الدراسة الثالثة:

دراسة (الطيّار، 2010) بعنوان (إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها في محافظة بغداد، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدراء الإداريين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في مركز الوزارة والمؤسسات الصحية الحكومية التابعة لها في محافظة

بغداد، تم اختيار عينة تتألف من 375 موظف ومدير، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية بمستوى متوسط، وكذلك كان مستوى ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الصحية العراقية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة)، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: تشجيع الموظفين على الابتعاد عن الروتين في تأدية مهامهم وممارسة الإبداع الإداري من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد المبدعين، وكذلك عقد دورات وندوات وورش حول إدارة المعرفة وتشجيع روح المجازفة.

الدراسة الرابعة:

دراسة (درويش، 2006) بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء البنوك العاملة في فلسطين البالغ عددهم 140 مديراً، تم اختيار عينة تتألف من 129 مدير، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين مرتفعاً جداً، وكذلك أهمية إدارة المعرفة في العمل الإداري في تلك البنوك ومساهمتها في نشر الوعي وتحقيق أهداف البنك، كما أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين يسهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعزّزه، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة مديري الفروع وجميع العاملين فيها، ومنح مديري الفروع مزيداً من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من معرفة وإمكانات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

2.6.1. الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

(Kabilwa, 2018) (Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي أكبر ثلاث جامعات في

زامبيا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 103 مدير إداري يعملون في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية)

بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

الدراسة الثانية:

(Aree, 2015) (The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100 إداري وموظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري، كما تبين أنّ 21.9% من الإبداع الإداري يعود إلى إدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات

أهمها: ضرورة إفساح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها، وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب الكفاءات والخبرة الجيدة، وكذلك نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من أجل تشجيعهم على الإبداع ومشاركة المعرفة الضمنية لديهم.

الدراسة الثالثة:

(Trevor, 2014) (An Evaluation of Knowledge Management Practices in Non-Profit Community Services Organizations in Australia)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) في أستراليا، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي المنظمة غير الربحية في أستراليا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 538 موظف يعملون في 89 منظمة غير ربحية في أستراليا، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كانت فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) في أستراليا بمستوى مقبول، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات والهيكلي التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة (طردية) بين الاتصالات الإدارية والبنية الإدارية من جهة وممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها:

تحسين مستوى إدارة المعرفة في منظمات المجتمع المدني في أستراليا، وكذلك الترويج ودعم أنشطة إدارة المعرفة، وتشجيع التواصل من أجل تبادل وتنمية المعرفة.

7.1. مميزات الدراسة الحالية:

تناولت الدراسات السابقة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في منظمات خدمية مختلفة (مصارف، مؤسسات التعليم العالي، منظمات المجتمع المدني. الخ)، وقد أظهرت الدراسات وجود تأثير لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في هذه المنظمة، كما أظهرت الدراسات أنّ أهم عامل لتحقيق الإبداع الإداري هو إدارة المعرفة ضمن هذه المنظمات.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد التي قام الباحث بدراستها ضمن الدراسة الميدانية للبحث، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تجهيز وإعداد الإطار النظري للبحث.

نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ✓ نقاط التشابه: اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة إلى متغيري إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما تم تطبيق الدراسات السابقة في منظمات خدمية مختلفة كان إحداها منظمات المجتمع المدني التي كانت ميدان تطبيق للدراسة الحالية.
- ✓ نقاط الاختلاف: تم إجراء الدراسة الحالية في مدينة دمشق فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية مختلفة، وبالتالي يختلف التطبيق كلياً نظراً لاختلاف بيئة العمل الإداري في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عن بيئات العمل في الدول الأخرى.

وسوف يقوم الباحث من خلال الدراسة الحالية بدراسة دور إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتعد هذه الدراسة "على حد علم الباحث " من أوائل الدراسات التي تجري في مدينة المسيلة عن هذه المنظمة، وهذا ما يعد قيمة مضافة للبحث.

الجانب النظري

الفصل الثاني: إدارة المعرفة

تمهيد.

مفهوم المعرفة.

أنواع المعرفة.

خصائص المعرفة.

مفهوم إدارة المعرفة.

نشأة وتطور إدارة المعرفة.

أهمية إدارة المعرفة.

أهداف إدارة المعرفة.

عناصر إدارة المعرفة.

مراحل إدارة المعرفة.

أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة.

نماذج إدارة المعرفة.

متطلبات إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل.

2. إدارة المعرفة:

تمهيد

تعدُّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تُعدُّ إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة المنتجات أو الخدمات (الطحايينة والخالدي، 2015، ص 571).

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أنَّ إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإنَّ تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، لأنَّها أداة تنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية (بوركو، 2012، ص 2).

1.2. مفهوم المعرفة:

تتألف دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن ورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها (الزطمة، 2011، ص 14).

وتعدُّ القدرة على التجميع إحدى الخصائص المعرفية فيما يتعلق بسياق الأعمال التجارية، مما يعني أنَّ لكل فرد قدرة محدودة على اكتساب المعرفة ونتيجة لهذه الحقيقة، عادة ما يكون هناك أخصائيون محددون داخل المنظمة يكون لديهم درجة عالية من المعرفة فيما يتعلق بمجال محدد.

ويمكن القول بأنَّ اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أنَّ المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية (Hernandez, 2015, p. 42).

وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أنَّ استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة الأخرى، فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جداً فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت نفسه يمكن

القول بأنَّ استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنباً إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة.

وكما ورد في بداية قسم إدارة المعرفة، فإنَّ خلق المعرفة (الداخلية والخارجية على السواء) له علاقة مباشرة بالابتكار، غير أنَّ استخدام المعرفة الذي يسمح فعلاً بنشر هذه الأصول المعرفية بفعالية أمر بالغ الأهمية أيضاً، وبهذه الطريقة، ليس من المهم فقط إنشاء موارد معرفية ولكن أيضاً استخدام الموارد الصحيحة عند الحاجة وتوعية الأفراد بها (Hernandez, 2015, p. 20-21).

وقد تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق (الزطمة، 2011، ص14)

وقد عرف (ياسين، 2007، ص 25) المعرفة بأنَّها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن: "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بع ض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير". بينما عرف (قواسمة وآخرون، 2008، ص 14) المعرفة بأنَّها "معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها".

2.2. أنواع المعرفة:

صنفت (بوركو، 2012، ص 5) المعرفة إلى:

1.2.2. المعرفة الضمنية (الكامنة):

وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنَّها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع نظام حوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

2.2.2. المعرفة الظاهرة (الصريحة):

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات.. الخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية قدرته على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفرّق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ولا مجال لتحقيق ذلك إلا عن طريق الإشارة إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها يتعامل معها الجميع، هذا فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرة، بينما المعرفة الضمنية حسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

3.2. خصائص المعرفة:

1.3.2. الذاتية:

المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها (الزطمة، 2011، ص21).

2.3.2. القابلية للانتقال:

إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى،

والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها (الزطمة، 2011، ص 21).

3.3.2. الطبيعة المضمرة:

يجب ألا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج به بشكل معين بعد فترة من الزمن. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة (الزطمة، 2011، ص 21).

4.3.2. التعزيز الذاتي:

تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كلٍ منهما (الزطمة، 2011، ص 22).

5.3.2. الزوال:

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة الزطمة، 2011، ص 22).

6.3.2. اللحظية:

هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته الزطمة، 2011، ص 22).

7.3.2. التجديد والاستمرارية:

فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد (الزطمة، 2011، ص 22).

4.2. مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جرّاء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق وإن الاستخدام المتزايد لتقانة المعلومات والاتصالات هو أهم العوامل التي حفزت على نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد التحدي مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (الزطمة، 2011، ص 28).

إن المنظمة ينشط أداؤها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحيازتها ومشاركته أو نقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتعين إدماج هذه الموارد في الإجراءات والأنشطة اليومية من خلال العمليات والنظم وبالتالي في القدرات التنظيمية الراسخة. بالإضافة إلى ذلك، هذه الموارد تحتاج أيضا إلى إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة مشروطة بتغيرات السوق. وتعتمد هذه القدرة في إعادة تكوين الموارد على القدرات الديناميكية للشركة التي من شأنه تسهيل قدرة الشركة على تغيير إجراءاتها وأنشطتها.

وبالتالي، يمكن القول بأن هناك تبعية متبادلة بين الموارد والقدرات عندما تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتستند هذا التبعية على حقيقة أن كل من هذه المفاهيم تفقد قيمتها إذا كان هناك نقص في الآخر. وبهذه الطريقة، إذا لم تكن عملية إدارة المعرفة جيدة الأداء، فإن حجم الموارد ونوعيتها لن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة عند إدماجها في قدرات المنظمة. (28) - Hernandez, 2015, p. 27

وهناك ثلاثة مداخل رئيسية لإدارة المعرفة:

- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
- المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم. لذا حرص الباحث على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة (الزطمة، 2011، ص 29). حيث عرف (Delong, 2004, p.52) إدارة المعرفة بأنَّها "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، "بمعنى آخر": هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

وعرّف (الزطمة، 2011، ص 30) إدارة المعرفة بأنَّها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخف ض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة".

بينما عرّفت (شعباني، 2016، ص 11) إدارة المعرفة بأنَّها "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع".

كما عرّف (صالح، 2017، ص 13) إدارة المعرفة بأنَّها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

وقد تبنى الباحث تعريف (شعباني، 2016، ص 11) كونه الأكثر شمولاً ويعرف إدارة المعرفة وفقاً لأبعادها أو عناصرها كافة.

5.2. نشأة وتطور إدارة المعرفة:

يعد Don Marchand أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن.

وبوجه عام، يمكن القول: إن التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدتها العالم نهاية القرن الماضي وإسهامات معامل باكمان والبنك العالمي والشركات اليابانية كانت البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة ووضع نماذجها ومقاييسها التطبيقية.

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بع ض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم.

وقد تنبأ رائد الإدارة بيتر داركر من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة (الزطمة، 2011، ص 26).

6.2. أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة من خلال اعتبارها جزءاً أساسياً في تقدم المجتمعات وتحقيق غاياتها، وجزء لا يتجزأ من المؤسسات التي تتعامل بالمعرفة، ويمكن تلخيص تلك الأهمية وفقاً (العجرفي، 2017، ص 69) بما يلي:

- تُعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تُعدُّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- تُعدُّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

7.2. أهداف إدارة المعرفة:

يرى (العجرفي، 2017، ص 69) أنّ أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- نشر وتبادل الخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

8.2. عناصر إدارة المعرفة:

يمكن ذكر أهم عناصر إدارة المعرفة بالنقاط التالية:

- 1) التعاون: تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- 2) الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.

- (3) التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
- (4) المركزية: تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
- (5) الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
- (6) الخبرة الواسعة العميقة: أي أنّ خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- (7) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- (8) الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.
- وترى (حلاق، 2014) أنّ الأمر يتطلب إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع معاً من أجل استمرارية البحث والتطوير، وبالتالي يمكن التسليم بحقيقة أنّ المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج، بمعنى أدق ما هي إلا جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة، وتقع على عاتق المؤسسة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها في رفع مستويات الأداء، ومساندة اتخاذ القرارات (حلاق، 2014، ص 44).

9.2. مراحل إدارة المعرفة:

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل هي:

1.9.2.1. مرحلة المبادرة:

يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لابدّ من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة، وترتكز هذه المرحلة على ما يلي:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الانسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2.9.2. مرحلة النشر:

يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركّز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية

بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، ويكون التركيز على النقاط التالية:

- تبرير الأفكار، ووضع سياسات وإجراءات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3.9.2. مرحلة التكامل الداخلي:

في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنّها أنشطة يومية لدى المنظمة، وينصب اهتمام المديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات عمليات خاصة بالمعرفة، وتلعب التقنية دوراً مهماً في مراقبة تدفق المعرفة، ويكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكلة المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

4.9.2. مرحلة التكامل الخارجي (مرحلة التداخل):

حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين مثل المؤسسات البحثية، وفي هذه المرحلة توفر المنظمة الموارد والوقت، والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، ويكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة (حلاق، 2014، ص 49-50).

10.2. أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة:

1.10.2. تشخيص المعرفة:

أنَّ البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها (شعباني، 2016، ص 29).

وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعلاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج (الطيط والعايد، 2017، ص 25).

2.10.2. توليد المعرفة:

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز من ضرورة فهم أنَّ المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربع أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

أ- المعرفة المشتركة:

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومنثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، حيث أنَّ مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة.

ب- المعرفة الخارجية:

تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة

جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أنّ كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

ت- المعرفة التجميعية:

تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.

ث- المعرفة الداخلية:

تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيّمة.

3.10.2. تخزين المعرفة:

تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا (شعباني، 2016، ص 30-31).

4.10.2. توزيع المعرفة:

تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابدّ من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة.

ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأنّ المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيداً في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص، ولذلك فإنّ الدافع لتبادل

المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأنَّ المعرفة ترتبط بالأنا ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة وند وافع شخصية قوية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهّل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة (Hernandez, 2015, p. 18-19).

5.10.2. تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أنّ عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحبه ارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأنّ القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت (الطيح والعايد، 2017، ص 25).

11.2. نماذج إدارة المعرفة:

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

1.11.2. نموذج: Gupa et Jaston

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

أ- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة.
ب- التنقية: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكّم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.

ت- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت.

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

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

2.11.2. نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية ووفق التسلسل التالي:

- الاكتساب.
- التوليد.
- التخزين.
- استخراج المعلومات وتحليلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

3.11.2. نموذج OSD Comptroller:

قدم مركز Comptroller لتطوير المنظمة نموذجاً يوضح أن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث مكونات هي:

- العمليات.
- الأفراد.
- الثقافة (بوزناق، 2013، ص 14-16).

4.11.2. نموذج حلزونية المعرفة عند Nonaka and Takeuchi:

قدم كل من Nonaka و Takeuchi نموذجاً لإدارة المعرفة يقوم على توضيح كيفية تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، وأيضاً من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية، وهي تتوافق مع ما تم التطرق إليه سابقاً، وقد أضاف كل من Nonaka و Takeuchi ما يسمى بحلزون المعرفة (حميود، 2017، ص 36).

وقد أشارت دراسة (Nonaka and Takeuchi, 2004) المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، وينشط هذا اللولب حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً (الزطمة، 2017، ص 47)، ويظهر نموذج حلزون المعرفة كيف يمكن للمنظمات الإفصاح عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، وكيفية تنظيمها وجعلها في شكل نظامي، حيث على المنظمة أن تقوم بإنتاج وتطوير الأدوات والهياكل البنائية، والنماذج التي تمكنها من جمع المعرفة وتوفير أساليب مشاركتها بين جميع أفرادها، وحلزون المعرفة هو عبارة عن نشاط مستمر لتدفق المعرفة، ومشاركتها وتحويلها وانتقالها بين الأفراد والجماعات وخلال المنظمة ذاتها (حميود، 2017، ص 37).

5.11.2. نموذج Nonaka-Baumard:

لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتم الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أنّ المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.

انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي، والذي ساهم بوضعه Baumard، حيث أنّ مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي وفقاً Baumard يؤدي إلى بروز ثماني كفاءات لنقل المعرفة هي:

- عند انتقال المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.
- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف واحد.
- عند انتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم.
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة بمعنى أنّ المعارف تصبح على مستوى الفرد.

- عند انتقال المعرفة الشخصية (الفردية) الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعياً بها.
- وعند تحول المعرفة الظاهرة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد تكون قد انضمت إلى المعارف الضمنية، أي يكون الفرد قد دمجها واستوعبها.
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة تكون في حالة ارتباط.
- وفي الاتجاه المعاكس يكون في حالة إدخال (بوزناق، 2013، ص 17-18).

12.2. متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة لا بدّ أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1.12.2. تكنولوجيا المعلومات:

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، ف الأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

2.12.2. توفير الموارد البشرية اللازمة:

تستلزم إدارة المعرفة توفر موارد بشرية مبدعة قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنّها تتطلب بيئة اجتماعية تشجّع الإبداع والابتكار.

3.12.2. الهيكل التنظيمي:

يُعدّ من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بدّ أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها،

وتخزينها، وتعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4.12.2. الثقافة التنظيمية:

هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بدّ من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، ويتوقف نجاح نظام إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة، حيث أنّ تكوين وإيجاد ثقافة تنظيمية يعزز ويساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعليم، ومكافأة السلوك الإيجابي (شعباني، 2016، ص 33-34).

خلاصة الفصل:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم وأنواع وخصائص المعرفة، بالإضافة إلى مفهوم إدارة المعرفة ونشأة وتطور إدارة المعرفة وأهمية وأهداف وعناصر ومراحل إدارة المعرفة، كما تناولت أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة ونماذج ومتطلبات إدارة المعرفة.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ المعرفة تعدّ الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح منظمات الأعمال، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها.

وبالتالي يمكن اعتبار إدارة المعرفة تطوراً طبيعياً للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشياً مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المنظمات إلى الإبداع وتدعيم قدرتها التنافسية اعتماداً على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإنّ إدارة المعرفة تركّز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقة صعبة التقليد.

الفصل الثالث: الابداع الادري

تمهيد.

مفهوم الابداع.

مفهوم الابداع الإدري.

عناصر الابداع الإدري.

خصائص الابداع الإدري.

أهمية الابداع الإدري.

مستويات الابداع الإدري.

أساليب الابداع الإدري.

حاجة المنظمات إلى الابداع الإدري.

الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

معوقات الابداع الإدري.

علاقة إدارة الموقفة بالإبداع الإدري..

خلاصة الفصل.

3. الإبداع الإداري

تمهيد

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة، ومن هنا يمكن اعتبار الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية (شحي، 2014، ص 61).

1.3. مفهوم الإبداع:

الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريفه ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع (على والحاكم، 2015، ص 181).

حيث عرّف (الحراشنة وآخرون، 2006، ص 248) الإبداع على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط، والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".

كما عرّف (حنان، 2010، ص 47) الإبداع بأنه تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواءً كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة عندما تطبقها".

2.3. مفهوم الإبداع الإداري:

على الرغم من أنّ مصطلح الإبداع الإداري يُعدُّ من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنّه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فأثّه يحمل مضامين وتفسيرات

متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (الناصر وزينة، 2018، ص 156).

وقد عرّف (العامري وآخرون، 2007، ص 180) الإبداع الإداري بأنه "التغير في العمل، بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية، التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج".

بينما عرّف (القحطاني، 2010، ص 370) الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم".

وعرّف كل من (Blandine and Nathan, 2013, p.11) الإبداع الإداري بأنه "تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة، وأنظمة إدارية، وممارسات الإدارة، والعمليات، والتقنيات التي يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة"، ويمكن القول أنّ الإبداع الإداري يجمع ثلاثة أنواع للابتكار هي الإبداع في الممارسات والعمليات وإدارة الهيكل التنظيمي.

كما عرّفت (لولو، 2015، ص 40) الإبداع الإداري بأنه "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم يؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية".

وبالتالي يمكن القول أنّ الإبداع الإداري هو ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة، ويعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواءً في الفكر الإداري أو الأساليب أو التقنيات (العامري وآخرون، 2007، ص 180).

وقد تبنى الباحث تعريف (القحطاني، 2010، ص 370) للإبداع الإداري كونه الأكثر شمولية وتعبيراً عن الإبداع الإداري داخل المنظمات.

3.3. عناصر الإبداع الإداري:

1.3.3. الطلاقة:

تقاس وتحدد الطلاقة بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية محددة ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد ويمكن تحديد أربع أنواع للطلاقة:

- الطلاقة اللفظية: هي قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الجمل ذات المعنى والتي تحتوي على الكلمات المعطاة بالترتيب أو تحتوي على حروف معينة.
- الطلاقة الفكرية: هي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار استجابة للموقف أو المشكلة.
- طلاقة التداعي: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة التعبير: هي القدرة على صياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

2.3.3. المرونة:

- تشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يغير بها موقفه العقلي كما أنها القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، ويوجد نوعين من المرونة:
- المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.
 - المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتباره الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

3.3.3. الحساسية للمشكلات:

- يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها.

4.3.3. المخاطرة:

- يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.

5.3.3. الخروج عن المألوف:

يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

6.3.3. الأصالة:

يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مسبقة وغير مألوفة، فالمبدع يملك تفكير أصيل يبتعد عن المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي: "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قل تدرج شيوخ الفكرة زادت درجة أصالتها، وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب رئيسية:

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) (شعباني، 2016، ص 56-58)

4.3. خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي: - الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وأثرها من خلال العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة (شعباني، 2016، ص 55).

هناك رأي آخر أنّ خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

- الجدية والحدثة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.
- المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل.
- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحققه بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي هي ميزة تنافسية للمؤسسة.
- التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.
- الموائمة الزمنية: يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه منظمات الأعمال (شعباني، 2016، ص56).

5.3. أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة وحاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري (لولو، 2015، ص 41).

6.3. مستويات الإبداع الإداري:

هناك ثلاث مستويات للإبداع هي:

1.6.3. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلال في الحكم، وتأكيد الذات، والذكاء، والمرونة، وحب المخاطرة، والطموح، والقدرة على التحليل.

2.6.3. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، ويمكن ذكر خصائص إبداع الجماعة بالنقاط التالية:

- أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل مقارنة بالجماعة الأقل تماسكاً.

- أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.

- تميل الجماعة حديثة التكوين إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

- يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بالنقاط التالية:

- البصيرة والرؤية: ويشير إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة عندما يتشارك أفراد المجموعة فيما يتعلق بالأهداف الموضوعية.

- المشاركة الآمنة: من المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم هما الأكثر احتمالاً لتعزيز الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء على إيجاد مناخ يقوم بتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر من خلال إثارة الجدل والبناء تظهر أفكار جديدة، وبانعدام مثل هذا المناخ فإن الجماعة لا تقوم بفحص إجراءات العمل، وبالتالي تقل احتمالات الإبداع.

3.6.3. الإبداع على مستوى المنظمة:

- هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:
- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب رغم الفشل.
 - قوة الاتصال.
 - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
 - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
 - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
 - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية (شيحي، 2014، ص 68-70).

7.3. أساليب الإبداع الإداري:

1.7.3. أسلوب العصف الذهني:

- تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلاً وفق وجهة نظره، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربع قواعد أساسية هي:
- إرجاء وتأجيل الحكم سواءً كان إيجابياً أو سلبياً على أي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.
 - تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل.
 - توليد أكبر عدد ممكن الأفكار، والتركيز على الكم على حساب الكيف، وتقييم كل الأفكار بالتساوي.
 - التهجين أو البناء على أفكار الآخرين، وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة (عموم، 2014، ص 118-119).

2.7.3. أسلوب ديلفي:

- تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة، وتأثير بدائل الحل عليه، وإرسال القائمة للخبراء.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.
- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة (عمومن، 2014، ص 119-120).

3.7.3. أسلوب المجموعة الاسمية:

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين 6-9 أفراد، حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي، ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل (عمومن، 2014، ص 120).

8.3. حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري:

- يعتبر الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإبداع الإداري لزيادة القدرة التنافسية.

- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإبداع الإداري نابع من كونهاد ول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة.
- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث أن أية قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار.
- تتميز بعض المنظمة بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعّالة للدخول إلى عالم المستقبل (لولو، 2015، ص. 41-42)

9.3. الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية:

- تتسم المنظمات الإبداعية بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، ومن أهم هذه الخصائص:
- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
 - تحفيز جميع العاملين على التجريب.
 - تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
 - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز والإبداع فيه.
 - تتسم عملية الاتصال بالمرونة والانفتاح.
 - تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
 - وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
 - استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
 - توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه.
 - تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- حرص المنظمة على تأمين علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
- تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد البناء وليس بغرض النقد والهدم (لولو، 2015، ص 44-45).

10.3. معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالآتي:

1.10.3. المعوقات العقلية:

تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2.10.3. المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفف من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تسبب الحد من الإبداع.

3.10.3. معوقات الدافعية:

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد الجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع وضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.

4.10.3. المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل

والعقاب، وتتمثل المعوقات التنظيمية في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتؤثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة (علي والحاكم، 2015، ص 185-186).

11.3. علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري:

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أنّ المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأنّ الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعّال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري.

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

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:

- استراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الاستراتيجية التخصصية: تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.

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

ومن الناحية التطبيقية تتحسن قدرة المنظمات على الإبداع من خلال تضمين عناصر المعرفة وتوليد عناصر معرفة ضمنية جديدة تمثل نتاج هذا الإبداع، كما أنّ المنظمات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملون ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع (درويش مروان، 2006، ص11-12).

خلاصة الفصل:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الإبداع ومفهوم وعناصر وخصائص الإبداع الإداري، بالإضافة إلى مستويات وأساليب الإبداع الإداري وحاجة المنظمات للإبداع الإداري والخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية، وفي النهاية ناقش الباحث معوقات الإبداع الإداري وعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري.

ولا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة لوحدها، بل أنّ القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول مبتكرة يمكن ان تعود بالفائدة والمنفعة على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أنّ الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على التفكير والإبداع. حيث أنّ الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

الجانب التطبيقي

منهجية الوراثة:

الوراثة الاستطلاعية

منهج الوراثة

متغيرات الوراثة

مجتمع وعينة الوراثة

أساليب جمع البيانات (أوات جمع البيانات)

الخصائص السيكومترية لأوات الوراثة (الصدق، الثبات، الموضوعية)

تصميم الوراثة والمعالجة الإحصائية

خطوات إجراء الوراثة الميدانية

4. منهجية الدراسة

تعد الدراسة الميدانية عنصراً أساسياً في إعداد الأبحاث، ويقصد بها تلك الدراسة التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية في مجتمع البحث، والتي تسهم في تحقيق أهداف البحث، من خلال توضيح مجتمع وعينة البحث واستعراض أساليب جمع البيانات، ثم اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة في البحث، ثم التطرق للأداة التي استخدمت في البحث في جميع البيانات والمعلومات، ثم استخدام الأساليب الإحصائية في الحصول على النتائج

1.4. الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة شاملة على جوانب الدراسة الميدانية، وبما أننا كنا بصدد إجراء دراسة ميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث إلى مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، من أجل الوقوف على تشخيص دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية، وتم هذا من خلال توزيع الاستمارات على رؤساء المصالح والوحدات بمديرية الشباب والرياضة المتمثلة في المدير والأمانة ومفتشية الشباب والرياضة بالإضافة إلى أربعة مصالح وكل مصلحة تحتوي على ثلاث مكاتب، وهي كما يلي:

1.1.4. مصلحة التربية البدنية والرياضية: وتحتوي على ثلاث مكاتب هي:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.
- مكتب اكتشاف المواهب الشابة وتكوينها.
- مكتب الجمعيات والتظاهرات الرياضية.

2.1.4. مصلحة ترقية نشاطات الشباب. وتحتوي على ثلاث مكاتب:

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال.
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية الرياضية.

3.1.4. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات: وتحتوي على ثلاث مكاتب:

- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.
- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية.
- مكتب التقييس والصيانة.

4.1.4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل: وتحتوي على ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات.
- مكتب الاتصال وإعلام الشباب.
- مكتب الوسائل العامة.

ساعدت الدراسة الاستطلاعية الأولية الباحث في إلقاء نظرة على ميدان الدراسة من أجل الالمام بجوانب الدراسة الميدانية، وكانت بدايتها:

- التعرف على كل ما يمكن عرقلة عملنا، ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.
- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها، ومختلف ظروفها.
- تقييم مستوى الإبداع الإداري استناداً إلى إدارة المعرفة لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث .

2.4. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء البحث نظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف البحث، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع البحث، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما:

- الجانب النظري: اعتمد الباحث في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب والدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية، إضافة إلى مواقع الإنترنت المتخصصة.
- الجانب العملي: قام الباحث باستقصاء آراء عينة البحث من خلال استخدام مقياس (حلاق ريماء، 2014) لقياس إدارة المعرفة ومقياس (جبر عبد الرحمن، 2010) لقياس الإبداع الإداري، وقد تم ذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة البحث ثم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

3.4. متغيرات الدراسة:

استعرض الباحث كافة الدراسات السابقة وقد اختارت المتغيرات التالية لملائمتها مع طبيعة الدراسة ومتطلبات البحث:

1.3.4. المتغير المستقل:

إدارة المعرفة: تشمل أبعاد إدارة المعرفة:

- تشخيص المعرفة
- توليد المعرفة

- تخزين المعرفة
- توزيع المعرفة
- تطبيق المعرفة

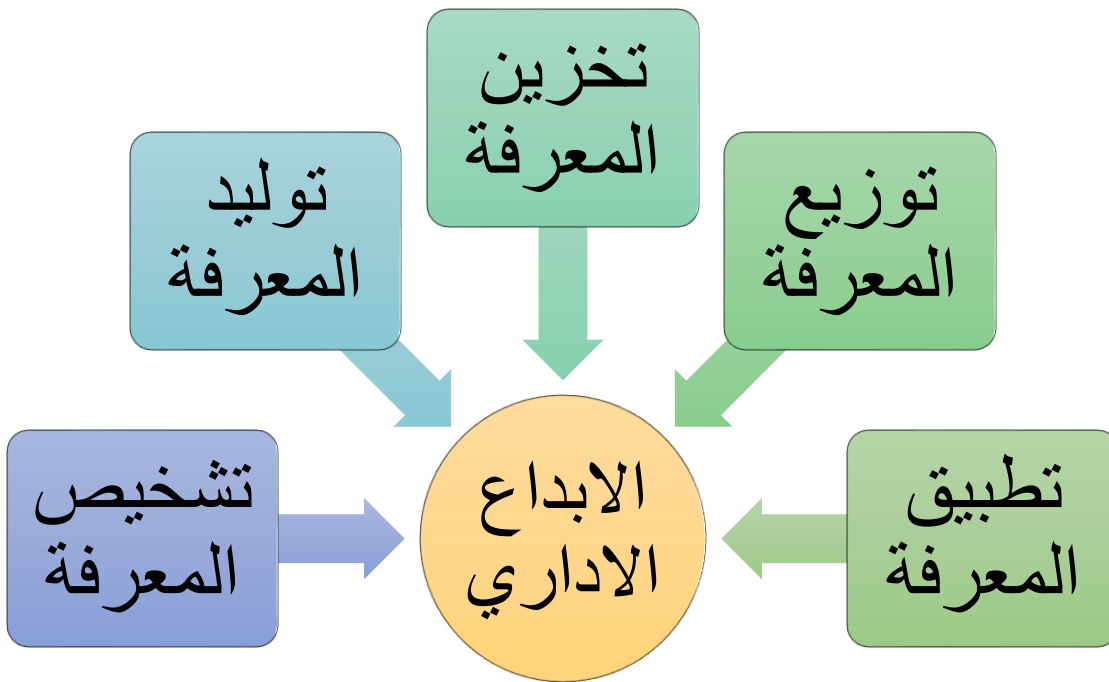
2.3.4. المتغير التابع:

الإبداع الإداري

نموذج البحث المقترح:

المتغير التابع: الإبداع الإداري

المتغير المستقل: إدارة المعرفة



1 نموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

4.4. مجتمع وعينة الدراسة:

1.4.4. مجتمع الدراسة:

وهو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة. (عبيدات وآخرون، 2001 ص 131).

يتكوّن مجتمع البحث في دراستنا من موظفي مديرية الشباب والرياضة العاملين ضمن مدينة المسيلة، وقد بلغ العدد الإجمالي لمفردات مجتمع البحث 35 موظفاً وفق البيانات الإحصائية الواردة لدى أقسام الموارد البشرية في هذه المنظمة.

2.4.4. عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنو تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، فالعينة إذن هي جزء معتين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله. (زرّواتي، 2012 ص 246) إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، كونها الفئة المراد تطبيق أداة الدراسة عليها (استمارة الاستبيان).

تم الاعتماد في دراستنا على العينة بطريقة المسح الشامل، والتي تمثلت في 35 موظفاً من المجتمع الأصلي للدراسة، بغية معالجة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري.

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعددهم 35 موظفاً، فكانت العينة متكونة من 35 مبحوثاً بمديرية الشباب والرياضة.

3.4.4. تجانس العينة

يهدف هذا الجزء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) بالإضافة إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد ومحاور الدراسة، كما يلي:

1.3.4.4. أولاً: حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية:

- متغير الجنس: يوضّح الجدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

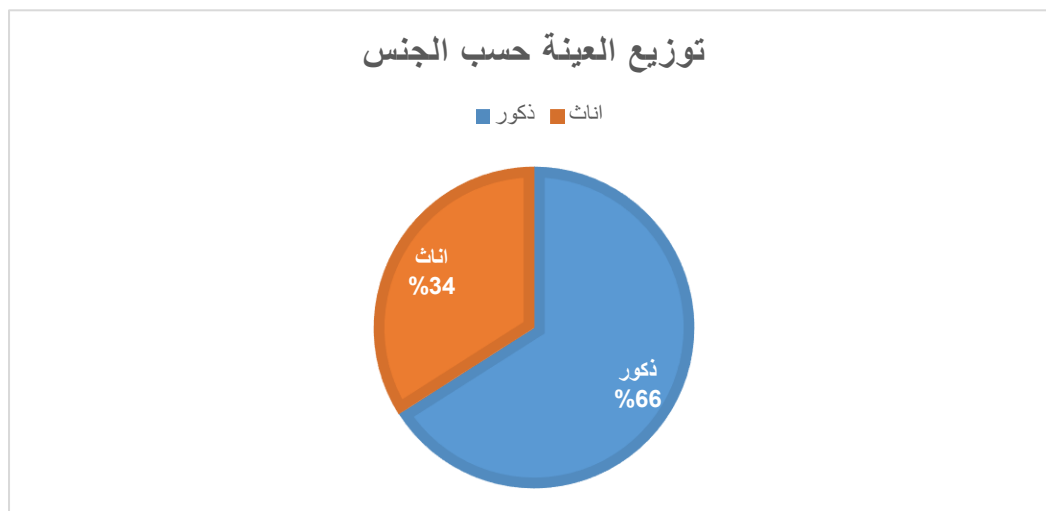
جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	23	66 %

أنثى	12	34 %
المجموع	35	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد الذكور أكبر عدد الإناث في عينة البحث، حيث بلغ عدد الذكور 23 موظف بنسبة 66%، بينما بلغ عدد الإناث 12 موظفة بنسبة 34% من حجم العينة المدروسة.



الشكل البياني 1 توزيع عينة البحث وفق متغير الجنس

- **متغير العمر:** يوضح الجدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث تم تقسيم العينة بحسب العمر إلى 3 فئات

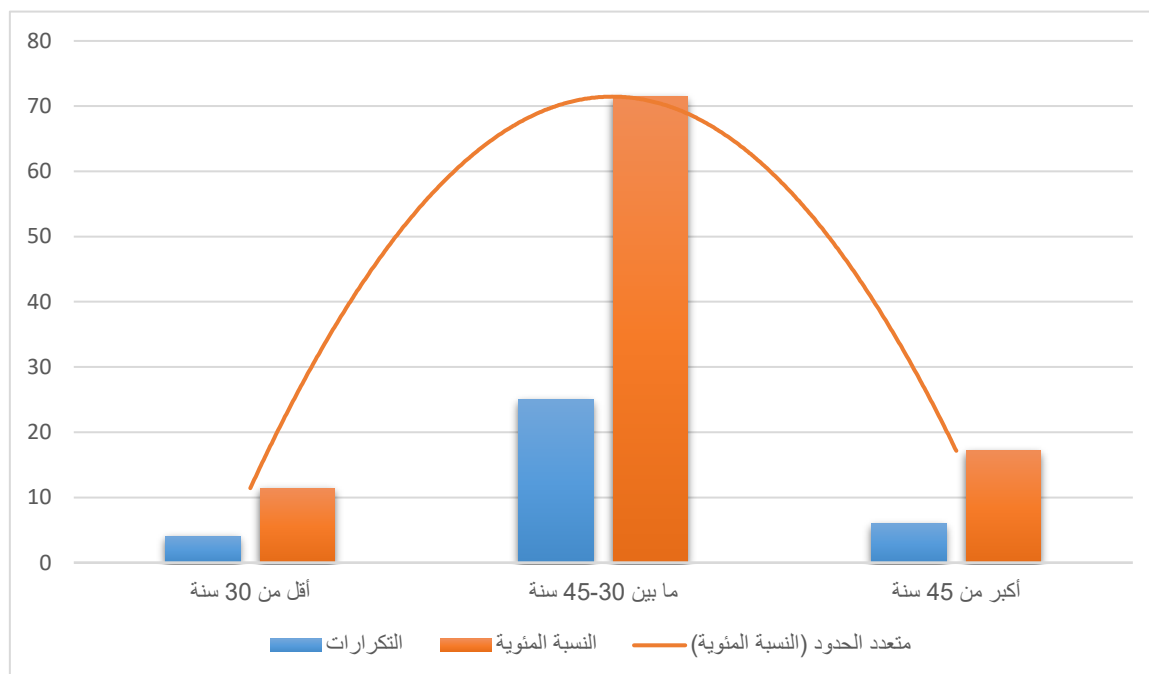
جدول 2: توزيع العينة وفق الفئات العمرية

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	11.42 %
من 30 - 45 سنة	25	71.42 %
أكبر من 45 سنة	6	17.14 %
المجموع	35	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارها بين 30-45 سنة حيث بلغت نسبتهم (72.42 %) أي أكثر من ثلثي أفراد عينة البحث، أما الفئة العمرية

الأصغر التي عمرها أكبر من 45 سنة فقد بلغت نسبتها (17.14 %)، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم (11.42 %).



الشكل البياني 2: توزيع عينة البحث وفق متغير العمر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

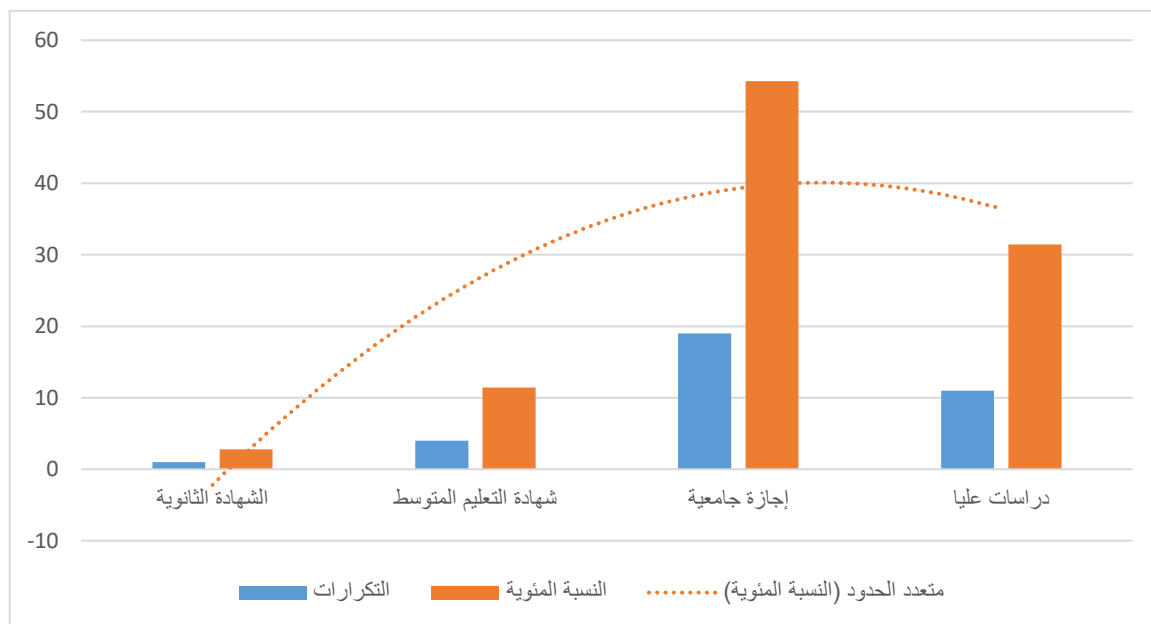
- **متغير المؤهل العلمي:** تم تقسيم هذا المتغير إلى 4 فئات (الشهادة الثانوية، معهد، إجازة جامعية، دراسات عليا) ويوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
الشهادة الثانوية	1	2.8 %
شهادة التعليم المتوسط	4	11.42 %
إجازة جامعية	19	54.28 %
دراسات عليا	11	31.42 %
المجموع	35	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنّ نسبة الأفراد الحاصلين على الإجازة الجامعية كانت هي النسبة الأكبر حيث بلغت نسبتهم (54.28 %) أي أكثر من نصف أفراد عينة البحث، بينما بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) (31.42 %) أي أكثر من ثلث أفراد عينة البحث، وبلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط (11.42 %)، وكانت النسبة الأقل للأفراد الحاصلين على الشهادة الثانوية بنسبة (2.8 %).



الشكل البياني 3: توزيع عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- المستويات الإدارية: يوضح الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة حسب المستويات

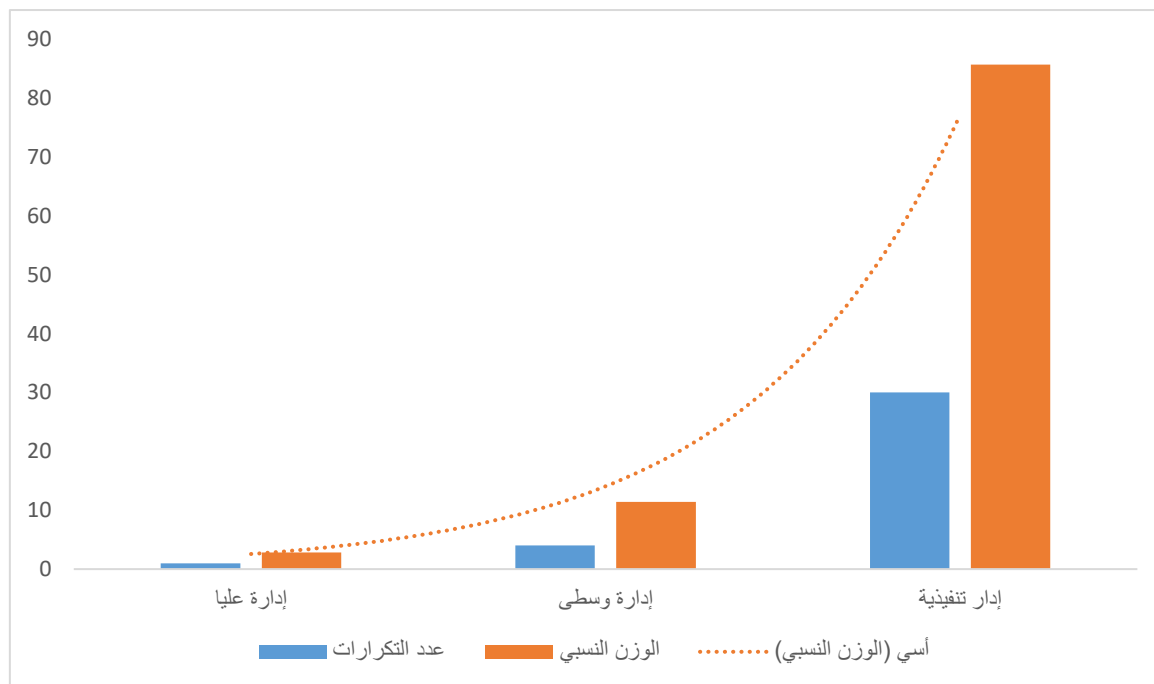
الإدارية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عينة البحث

جدول 4: توزيع العينة وفق المستويات الإدارية

المستويات الإدارية	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
إدارة وسطى	04	11.42 %
إدارة عليا	01	02.85 %
إدارة تنفيذية	30	85.71 %
المجموع	35	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنّ أكثر من نصف أفراد عينة البحث هم مدراء في الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (61.1%)، بينما بلغت نسبة الأفراد المدراء في الإدارة التنفيذية (25.3%)، وكانت النسبة الأقل للأفراد المدراء في الإدارة العليا وبلغت نسبتهم (13.6%).



الشكل البياني 4: توزيع عينة البحث وفق متغير المستويات الإدارية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

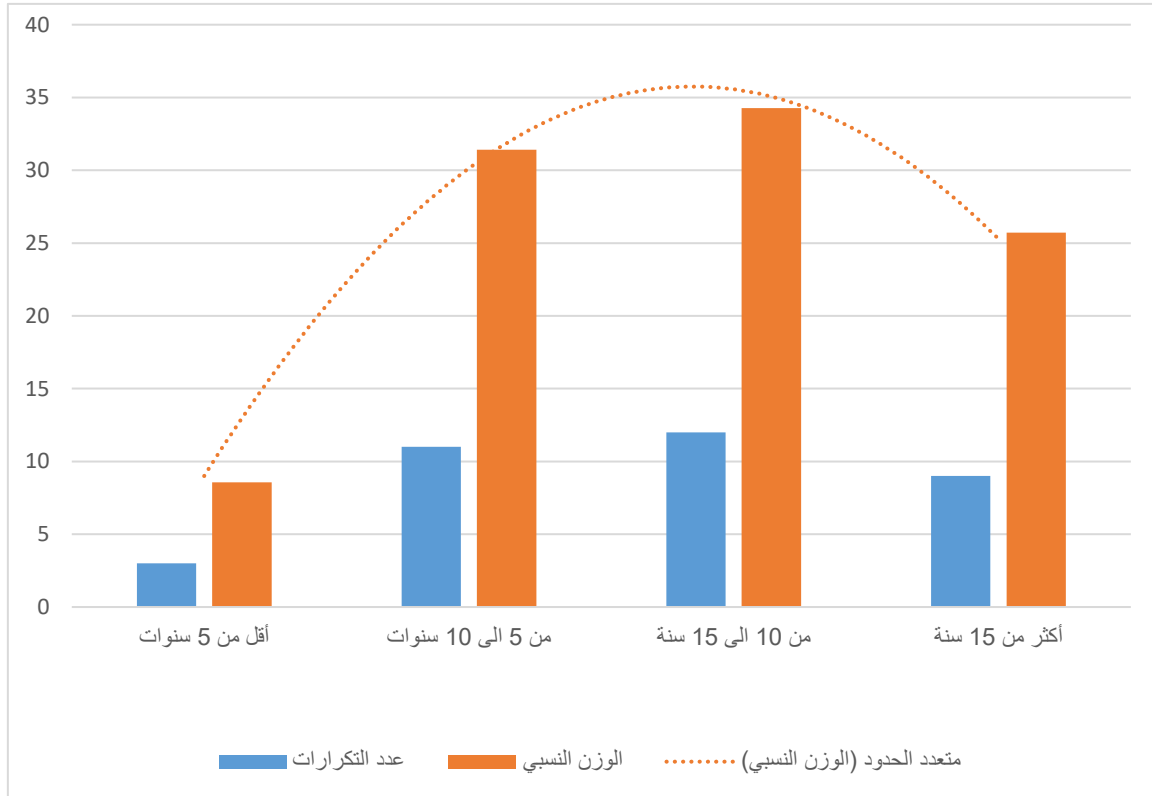
- عدد سنوات الخبرة: يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة لموظفي مديريّة الشباب والرياضة لولاية المسيلة عينة البحث

جدول 5: توزيع العينة وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	عدد التكرارات	الوزن النسبي (%)
أقل من 5 سنوات	03	8.57 %
من 5 إلى 10 سنوات	11	31.42 %
من 10 إلى 15 سنة	12	34.28 %
أكثر من 15 سنة	09	25.71 %
المجموع	35	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنّ ثلث أفراد عينة البحث لديهم خبرة عمل تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة حيث بلغت نسبتهم (34.28%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات (31.42%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة (25.71%) أي أكثر من ربع نسبة أفراد عينة البحث بقليل، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين تقل خبرتهم في مجال المنظمات غير الربحية عن 5 سنوات وبلغت نسبتهم (8.57%).



الشكل البياني 5: توزيع عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

5.4. أساليب جمع البيانات (أدوات جمع البيانات):

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة، وتم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل بالكتب، والأبحاث، والرسائل العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

1.5.4. أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث تم توزيعها على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وتضمنت قسمين:

القسم الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: تم استخدام مقياس (حلاق ريماء، 2014) لقياس إدارة المعرفة، حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية وأجنبية، وثبت صدقه وثباته في أغلب هذه الدراسات رغم تباين المواقع والثقافات، كما تم استخدام مقياس (جبر عبد الرحمن، 2010) لقياس الإبداع الإداري، حيث تم تطبيق هذا المقياس في بيئات عربية وأجنبية، وثبت صدقه وثباته في أغلب هذه الدراسات رغم تباين المواقع والثقافات، ويشمل القسم الثاني العبارات التي تخص محور إدارة المعرفة ومحور الإبداع الإداري، كما هو موضح في الجدول رقم(1).

جدول 6: عدد أسئلة المتغيرات

عدد العبارات	أبعاد البحث	محاور البحث
المحور الأول (إدارة المعرفة)	تشخيص المعرفة	5
	توليد المعرفة	4
	تخزين المعرفة	5
	توزيع المعرفة	5
	تطبيق المعرفة	4
المحور الثاني (الإبداع الإداري)	الأصالة	5
	الطلاقة	3
	المرونة	4
	الانفتاح على التغيير	3
	الحساسية للمشكلات	4
	تقبل المخاطرة	4
	القدرة على التحليل والربط	3

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، فيما يخص القسم الثاني، وذلك على الشكل التالي:

جدول 7: تقبل الإجابات المتاحة لأسئلة الاستبيان

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	درجات الرأي
1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الباحث

كما تم تحديد دوال الفئات في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس من خلال العلاقة:

أكبر قيمة في تدرج المقياس - أصغر قيمة في تدرج المقياس = $4 - 1 = 3$ وطول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = $3 / 4 = 0.75$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وكون الإجابات تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، فمن المتوسط تظهر الإجابات كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 1.80 فإنّ درجة التوفر هي (قليلة جداً).
- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 إلى 2.60 فإنّ درجة التوفر هي (قليلة).
- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 فإنّ درجة التوفر هي (متوسطة).
- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 فإنّ درجة التوفر هي (كبيرة).
- إذا كان المتوسط الحسابي من 4.21 إلى 5.00 فإنّ درجة التوفر هي (كبيرة جداً).

6.4. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات، الموضوعية):

1.6.4. الشروط العلمية للأداة:

للتحقق من صالحية أداة الدراسة، والتأكد من توفرها على الخصائص السيكومترية، تمّ تطبيق استمارة استبيان على عينة عشوائية تتكون (25 موظف) من مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، (وذلك بعد الصياغة النهائية للاستبانة).

2.6.4. اختبار ثبات أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها، ولثبات الاستبانة جانبين هما:

- ثبات الاستبانة: أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية.
- موضوعية الاستبانة: أي الحصول على الدرجة نفسها، بغض النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبارات الخاصة بالاستبانة أو الذي يصممه.

وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين 0 و 1، وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي 60 %، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجد الباحث أن معامل الثبات يتراوح ما بين (0.847) و (0.862)، وهو يزيد عن 60% مما يدل على أن هناك ثبات في البيانات والعينة مقبولة إحصائياً.

جدول 8: معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث.

معامل الثبات	محاور البحث
0.847	المحور الأول (إدارة المعرفة)
0.862	المحور الثاني (الإبداع الإداري)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

3.6.4. اختبار صدق أداة القياس المستخدمة في البحث:

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- الصدق الظاهري: ويُقصد به مدى نجاح العبارات المستخدمة في أداة القياس في تمثيل متغيرات البحث بدقة.
- صدق المحتوى: وهو أن تحتوي عبارات مقياس متغير ما على جميع عناصر التعريف المفاهيمي لذلك المتغير (أبعاد المتغير).

وقد تحقق الباحث من صدق المقياس عن طريق معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الصدق يتراوح بين (0.920) و (0.926)، وهي قيم مقبولة لأنها تزيد عن (60%).

جدول 9: معامل الصدق لأبعاد البحث

معامل الصدق	محاور البحث
0.920	المحور الأول (إدارة المعرفة)
0.928	المحور الثاني (الإبداع الإداري)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

7.4. تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 21)، واستخدم الأدوات الإحصائية الآتية:

- اختبار ألفا-كرونباخ ((Cronbach's Alpha): لجميع متغيرات البحث عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات محاور الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages): لمعرفة توزيع مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).
- الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري (Mean and Std.Deviation) لعبارات وأبعاد ومحاور البحث.
- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): من أجل حساب الصدق الداخلي لعبارات البحث، وكذلك من أجل معرفة درجة الارتباط بين أبعاد البحث.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من تغير المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بطريقة (Stepwise): من أجل معرفة تأثير المتغيرات المستقلة كل منها على حدا في المتغير التابع.
- اختبار (Independent Samples T-Test): لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العامل الديموغرافي (الجنس) تجاه المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA): لدراسة الدلالة الإحصائية لتأثير الفروقات في العوامل الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة) تجاه المتغير التابع.

8.4. خطوات إجراء الدراسة الميدانية:

مجالات الدراسة:

نقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي:

المجال المكاني، أي المنطقة التي يجري فيها البحث، والمجال البشري أي الأفراد الذين أجري عليهم البحث، وأختاً المجال الزمّي أي المدة التي يستغرقها البحث الميداني وهي موضحة كالآتي:

1.8.4. المجال المكاني:

تم البحث على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

2.8.4. المجال الزمني:

وهي الفترة التي تمت فيها الدراسة وتوزيع الاستمارات وتاريخ تطبيقها، حيث كان المجال الزمني الذي قمنا فيه بهذه الدراسة ينقسم إلى قسمين:

الأول خاص بالجانب النظري يمتد من أوائل فيفري إلى غاية شهر أبريل 2022.

ثانياً خاص بالجانب التطبيقي يمتد من شهر أبريل إلى غاية شهر ماي 2022.

وقد أدت عملية فرز النتائج وتحليلها من تاريخ 5 ماي 2022، وبعد ذلك تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

3.8.4. المجال البشري:

يتمثل المجال البشري لمجتمع الدراسة والذي تم اختيار العينة منه 35 موظفاً في مديرية الشباب والرياضة المسجلة سنة 2022.

خلاصة الفصل:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة، ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المستخدم بموضوعه لأن نتائج وصحة بحثه تقوم أساساً على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه محمد تركي بقوله: "إن صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على البحث أو الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر أيضاً في محتوى ونتائج البحث.

وتماشياً مع طبيعة الموضوع محل الدراسة لأجل الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لتحليل هذه الظاهرة محل الدراسة.

5. عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1.5. عرض النتائج:

1.1.5. حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات وأبعاد ومحاور البحث:

1.1.1.5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة:

جدول 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة

عبارات البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تدعم المنظمة الأفكار الجديدة والإبداعية	3.49	0.934
تشجع المنظمة الحوار الفعال بين زملاء العمل	3.48	1.010
تشجع المنظمة المبادرات الفردية والجماعية في العمل	3.62	0.869
أسعى لإخبار زملاء العمل بالمستجدات المعرفية التي أحصل عليها	3.66	0.985
أحتفظ بالمعلومات التي أحصل عليها من المنظمة	3.28	1.100
تشخيص المعرفة	3.51	0.628
توفر المنظمة الفرصة من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل	3.67	0.777
يتم تشكيل فرق عمل داخل المنظمة تساهم في الحصول على المعرفة	3.29	1.062
توفر المنظمة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة	3.38	1.052
تستقطب المنظمة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها	3.30	0986.
توليد المعرفة	3.41	0.748
تعتمد المنظمة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين في المنظمة	3.58	0.930
تعتمد المنظمة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	3.60	0.814
تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	3.98	0.767
أشجع زملائي الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل	4.08	0.578
أشجع العمل الجماعي وورشات العمل داخل المنظمة	4.10	0.718
تخزين المعرفة	3.87	0.517
يستطيع الأفراد داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة	3.64	0.744

1.006	3.23	تصلي المعرفة التي تتعلق بعملية في الوقت المناسب
0.830	3.59	تمتلك المنظمة القدرة على إيصال المعرفة لأفراد المنظمة
1.045	3.33	المعرفة الموجودة ضمن المنظمة متاحة لكافة الأفراد
0.833	3.70	أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها المنظمة
0.663	3.50	توزيع المعرفة
0.797	3.61	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل
0.628	3.87	تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة
0.515	4.11	أربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قيل وضع الحلول
0.589	4.01	أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل
0.437	3.90	تطبيق المعرفة
0.418	3.64	إدارة المعرفة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة (3.64)، أي أن قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عينة البحث على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة التي تمتلكها كان كبيراً.

2.1.1.5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع الإداري:

جدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع الإداري

عبارات البحث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أوظف طرقاً غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية	3.53	0.979
أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	2.55	1.103
أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال	3.20	1.010
أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	2.91	0.996
أميل للتصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة	3.35	1.106
الأصالة	3.11	0.779
أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	3.44	1.009
أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	3.40	0.993

1.020	3.29	أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة
0.837	3.38	الطلاقة
0.893	3.51	أعدّل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معي في العمل
0.899	3.54	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه
1.006	3.35	أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف
0.985	3.38	لديّ القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
0.686	3.42	المرونة
1.121	2.61	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة
1.006	3.31	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتنياز أعلى
1.005	2.96	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر
0.865	2.96	الانفتاح على التغيير
0.742	3.79	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها
0.706	3.90	لديّ درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل
0.741	3.77	أعد خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل
0.745	3.58	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل
0.586	3.76	الحساسية للمشكلات
1.072	2.07	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها
1.066	3.59	أعبّر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر
1.175	2.90	أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل
1.200	3.33	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
0.816	2.97	تقبل المخاطرة
0.934	3.49	لديّ القدرة على تنظيم أفكارني
1.010	3.48	لديّ القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها
0.869	3.62	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة
0.752	3.53	القدرة على التحليل والربط
0.484	3.30	الإبداع الإداري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري (3.30)، أي أنّ قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها كان متوسطاً.

2.5. اختبار فرضيات البحث:

1.2.5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري"

سيتم دراسة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وفق نموذج Enter عند مستوى ثقة 95%.
جدول 12: معامل لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.223	.62282
a. Predictors: (Constant) إدارة المعرفة				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول 13: نتائج الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.219	.295		7.514	.000
	إدارة المعرفة	.558	.081	.478	6.876	.000
a. Dependent Variable: الإبداع الإداري						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.478) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) ضعيفة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.0228). وهذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة المعرفة) يفسر ما مقداره 22.8 % من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

وبلغت قيمة المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95 %، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري"

1.1.2.5. اختبار الفرضيات الفرعية:

سيتم دراسة الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وفق نموذج Stepwise عند مستوى ثقة 95% وهي النسبة المعتمدة للدراسات الاجتماعية.

جدول 14: ترتيب المتغيرات في النموذج

ترتيب المتغيرات في النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج
1	تخزين المعرفة
2	تطبيق المعرفة
3	تشخيص المعرفة
4	توزيع المعرفة
5	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث

جدول 15: نتائج ملخصة لتحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise) لمعرفة تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

النموذج	المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج	R	R2	Adjusted R ²	Sig
1	تخزين المعرفة	0.522	0.273	0.268	0.000
2	تخزين المعرفة تطبيق المعرفة	0.559	0.313	0.304	0.000
3	تخزين المعرفة تطبيق المعرفة تشخيص المعرفة	0.582	0.338	0.326	0.000

4	تخزين المعرفة تطبيق المعرفة تشخيص المعرفة توزيع المعرفة	0.598	0.358	0.342	0.000
5	توليد المعرفة				0.088

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، كما هو موضح في الجدول رقم (15). بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.522) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين تخزين المعرفة والإبداع الإداري.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.273) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تخزين المعرفة) يفسر ما مقداره 27.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري"

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، كما هو موضح في الجدول رقم (15). بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.559) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين تطبيق المعرفة والإبداع الإداري.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.313) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر ما مقداره 31.3% من التغير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95%، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الإبداع الإداري "

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، كما هو موضَّح بالجدول رقم (16).

بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.582) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين تشخيص المعرفة والإبداع الإداري.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.338) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تشخيص المعرفة) يفسر ما مقداره 33.8 % من التغيير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95 %، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري "

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، كما هو موضَّح بالجدول رقم (15).

بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.598) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) متوسطة بين توزيع المعرفة والإبداع الإداري.

بينما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.358) وهذا يعني أن المتغير المستقل (توزيع المعرفة) يفسر ما مقداره 35.8 % من التغيير الحاصل في المتغير التابع (الإبداع الإداري).

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة المعنوية 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج معنوي عند درجة ثقة 95 %، وبالتالي لا نقبل بفرضية العدم، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري "

قام الباحث باستخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، كما هو موضَّح بالجدول رقم (15).

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة المعنوية 0.088 وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن النموذج غير معنوي عند درجة ثقة 95 %، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنه:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري".

2.2.5. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)، ينتج عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

HO 2-1: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير الجنس.

HO 2-2: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير العمر.

HO 2-3: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

HO 2-4: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير مستوى الدخل.

HO 2-5: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير المستويات الإدارية.

HO 2-6: توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد استخدم الباحث تحليل (Independent Samples T Tests) لدراسة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغير الديموغرافي الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (16)، وتحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way Anova) لدراسة الفروق الجوهرية ذات الدلالة الإحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديهم تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح في الجداول رقم (18) و (19) و (20) و (21) و (22).

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول 16 Independent Samples Ttes: اختبار تحليل بالنسبة للمتغير الديموغرافي (الجنس)

		Levine's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
الإبداع الإداري	Equal variances assumed	1.835	0.177	-0.504	160	0.615
	Equal variances not assumed			-0.541	131.819	0.590

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة (Sig) الجدولية للجنس (0.590) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم، التي تنص على أنه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول 17: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (العمر)

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.591	2	.295	1.263	.285
Within Groups	37.180	159	.234		
Total	37.771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة (Sig) الجدولية للعمر (0.285) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول 18: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي)

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.222	3	.074	.312	.817
Within Groups	37.548	158	.238		
Total	37.771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية للمؤهل العلمي (0.817) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنّه:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل العلمي على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول 19: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (مستوى الدخل)

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.130	4	.038	.135	.969
Within Groups	37.641	157	.240		
Total	37.771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة (Sig) الجدولية لمستوى الدخل (0.969) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنّه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مستوى الدخل على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جدول 20: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (المستويات الإدارية)

ANOVA					
الإبداع الإداري					

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.390	2	.195	.829	.438
Within Groups	37.381	159	.238		
Total	37.771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة (Sig) الجدولية للمستويات الإدارية (0.438) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المستويات الإدارية على الإبداع الإداري"

- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

جدول 21: اختبار تحليل (one way anova) بالنسبة للمتغير الديموغرافي (عدد سنوات الخبرة)

ANOVA					
الإبداع الإداري					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.256	3	.419	1.811	.147
Within Groups	37.515	158	.231		
Total	37.771	161			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنَّ قيمة (Sig) الجدولية لعدد سنوات الخبرة (0.147) وهي أكبر من (0.50)، وبالتالي نقبل بفرضية العدم التي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عدد سنوات الخبرة على الإبداع الإداري"

3.5. تحليل ومناقشة النتائج

1.3.5. الفرضية الرئيسية الأولى:

- تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري"

إنّ قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

ويرجع ذلك بحسب رأي الباحث إلى استفادة موظفي هذه المنظمة من المعرفة التي تمتلكها في أداء أعمالها بشكل إبداعي ومتابعة التطورات الجديدة في المجال المعرفي والسعي الحثيث وراء امتلاكها واستثمارها على أرض الواقع.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (مرعي؛ ونجم، 2013) ودراسة (الطيّار، 2010) ودراسة (درويش، 2006) ودراسة (Aree, 2015) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري"

إنّ قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على تحديد حجم ونوع المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، 2016) ودراسة (Kabilwa, 2018) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري"

إنّ قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عينة البحث على الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها في الأعمال المختلفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، 2016) ودراسة (درويش، 2006) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على الإبداع الإداري"

إنَّ قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على تحديد حجم ونوع المعرفة التي تمتلكها يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

- تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري"

إنَّ قدرة موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة عينة البحث على نشر المعرفة التي تمتلكها بين الموظفين والأقسام المختلفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، 2016) ودراسة (Trevor, 2014) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري".

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (شعباني، 2016) في وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبداع الإداري.

2.3.5. الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تجاه الإبداع الإداري لديها تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة)

- تحليل ومناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على الإبداع الإداري"

إنَّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة سواءً كانوا ذكوراً أو إناثاً. والدراسات التجريبية في هذا المجال تظهر أنَّ القدرات العقلية لا تختلف عند الذكور عنها عند الإناث مما يعني أن الإبداع يوجد لدى الجنسين بنفس القدر أو بشكل متقارب على الأقل، وما يظهر لنا أن كل العمال، إذا ظهر اختلاف بين الجنسين فذلك راجع إلى الفروق الفردية لكل شخص لأن كل من الذكور والإناث يعملون في ظروف تنظيمية متماثلة، لذلك غالباً ما يكون مستوى الإبداع الإداري لديهم متقارباً. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيّار، 2010) في عدم وجود فروق جوهرية لمتغير الجنس تجاه الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير العمر على الإبداع الإداري"

إنَّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كانت أعمارهم. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيّار، 2010) في عدم وجود فروق جوهرية لمتغير العمر تجاه الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتأثير المؤهل العلمي على الإبداع الإداري"

إنَّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي ازدادت درجة الإبداع بالنسبة للعمال، فالعمال ذوي الشهادات العليا أكثر معرفة بالأساليب العلمية الجديدة والمتطورة في الإدارة في مجال عملهم بما يخدم الإدارة والمديرية، وهذا لا يعني أن العمال ذوو المستوى الثانوي أو الأساسي لا يوجد لديهم إبداع، بل العكس فالمديرية هنا توظف العمال حسب المستوى التعليمي والمجال الذي يبدع فيه حسب تخصصه، وهذا ما يوحد نظرة العمال ويجعلهم يبحثون عن أرقى وأنجع الطرق للعمل بإبداع متميز.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيار، 2010) في عدم وجود فروق جوهرية لمتغير المؤهل العلمي تجاه الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مستوى الدخل على الإبداع الإداري"

إنَّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان مستوى دخلهم. فقوافل العلماء والمبدعين تنوع مستوى دخل كل واحد منهم بين الفقير المعدم ولم يمنعه ذلك من الإبداع والاختراع وبين المترف الذي لم تشغله الملذات المتاحة له عن الإبداع والاختراع.

- تحليل ومناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير المستويات الإدارية على الإبداع الإداري"

إنَّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان مستواهم الإداري، لأنه يمكن اعتبار الإبداع هبة من الله عزَّ وجل يمتلكها الإداري تمكنه من استخدام أساليب وطرائق جديدة لمعالجة المواقف والمشكلات ولا علاقة لهذه القدرة بالمستوى الإداري للفرد وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيار، 2010) في وجود فروق جوهرية لمتغير المستويات الإدارية تجاه الإبداع الإداري.

- تحليل ومناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير عدد سنوات الخبرة على الإبداع الإداري"

إنَّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان لديهم من سنوات خبرة. ويعزى ذلك لطبيعة نشاط المديرية الذي لا يستلزم سنوات خبرة بشكل أساسي ومفروض، كما يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات العمل طال أم قصرت، بل بما تنتجه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة العمال الإبداعية بما ينعكس على أدائهم.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطيار، 2010) في وجود فروق جوهرية لمتغير سنوات الخبرة تجاه الإبداع الإداري.

4.5. الاستنتاج العام:

يرى الباحث أن النتيجة المتوصل إليها نتيجة يمكن تقبلها إلى حد كبير كون أن مديرية الشباب والرياضة دورها الرئيسي هو التكفل الأمثل بالشباب ، وذلك من خلال عدة نشاطات تقوم بها، وهذه النشاطات تحتاج دائماً إلى تغيير وتطوير، ولهذا فالإبداع الإداري بارز، وله دور فعال في المديرية، فهو يعتبر منهج وسلوك في العمل الإداري والفني، وعندما نستخدم التفكير الإبداعي كثقافة مؤسسية فاعلة فإننا نستطيع بذلك مواجهة المواقف اليومية بشكل تلقائي، خصوصاً إذا مكنا العاملين من إطلاق قدراتهم الإبداعية وأدرك كل واحد منهم أنه يمتلك القدرة على الإبداع والخلق والابتكار الذي يحتاج إلى توجه هادف نحو التغيير ليحقق أفضل الممارسات الإدارية المحققة للأهداف العامة نحو المديرية، وبما أن جل النشاطات التي تقوم بها هذه الأخيرة تتمثل في المتابعة الميدانية لدور الشباب من خال تجسيد النشاطات والأفكار المقترحة من قبل العاملين، فيظهر لنا جليا الإبداع الإداري في إستراتيجياتها وخططها وبرامجها الميدانية من خلال التوجهات الإبداعية التي تعطي للمديرية قوة دفع هائلة نحو الإنجاز، والإبداع قدرة عقلية تدفع العامل للبحث عن الجديد والعامل المبدع هو من يطلق طاقته الإبداعية الكامنة ويفتح لها المجال، والعمل على تطوير هذه الطاقات ودعمها بالمعلومات والمعارف والممارسات الإبداعية تظهر في نشاطات المديرية، وهذا الأمر يعزز لدى العامل المقومات الإبداعية التي تتمثل في الطلاقة وتعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار لها عالقة بالموضوع، وأيضاً عامل المرونة وتعني به تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهو عكس الجمود الذهني ويمثل الجانب النوعي للإبداع، الأصالة وهي أن العامل المبدع لا يكرر أفكار الآخرين فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع، وهذه العوامل تمثل الخصائص العقلية، أما فيما يخص الخصائص الشخصية الدافعة تتمثل في الميل إلى سلوك المخاطرة وتقبل الغموض وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة والتوجيهات وتحويل الأزمات إلى فرص، والمشكلات إلى عمليات إبداع إضافة إلى الخصائص المعرفية التي تتمثل في الرغبة الكبيرة نحو القراءة الاضطلاع، والميل إلى البحث والتحقق والتعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة.

واستناداً إلى الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث تم التوصل للنتائج التالية:

1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري، أي أنّ قدرتهم على تحديد وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة يؤثر على قدرة موظفي هذه المنظمة على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها، ويرجع ذلك بحسب رأي الباحث إلى استفادة موظفي هذه المنظمة من المعرفة التي يمتلكونها في أداء أعمالهم بشكل إبداعي.

- 2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري، أي أنّ قدرتهم على تحديد حجم ونوع المعرفة يؤثر على قدرة الموظفين على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
- 3) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري، أي أنّ قدرة هذه المنظمة عينة البحث على الاستفادة من المعرفة التي تمتلكها في الأعمال المختلفة يؤثر على قدرة موظفيها على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
- 4) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري، أي أنّ قدرتهم على تحديد حجم ونوع المعرفة التي تمتلكها يؤثر على قدرة موظفيها على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
- 5) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري، أي أنّ قدرة هذه المنظمة عينة البحث على نشر المعرفة التي يمتلكها الموظفين بين الأقسام المختلفة يؤثر على قدرتهم على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
- 6) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري أي أنّ قدرة هذه المنظمة عينة البحث على إنتاج معلومات جديدة لا يؤثر على قدرة موظفيها على ابتكار أساليب جديدة توصلهم إلى حلول ابتكارية للمشكلات الإدارية التي يواجهونها.
- 7) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف النوع الاجتماعي أي أنّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة سواءً كانوا ذكوراً أو إناثاً.
- 8) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف أعمارهم أي أنّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كانت أعمارهم.
- 9) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف المؤهل العلمي أي أنّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه.
- 10) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف مستوى دخلهم أي أنّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان مستوى دخلهم.
- 11) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف المستوى الإداري أي أنّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان مستواهم الإداري.

12) لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف عدد سنوات الخبرة أي أنّ الإبداع الإداري لا يختلف بين موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة مهما كان لديهم من سنوات خبرة.

5.5. التوصيات والمقترحات:

- 1) ضرورة حفاظ العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة العاملين من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم.
- 2) الاعتماد على أسلوب فرق العمل كأسلوب لأداء المهام داخل المنظمة وخارجها بما يضمن الاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لكافة أعضاء الفريق.
- 3) العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد نظراً لتأثيرهم الفعّال في التأثير على فاعلية أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- 4) ضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم.
- 5) تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعور العاملين بالملل من تكرار نفس الإجراءات الروتينية.
- 6) تشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل.



قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو علام، رجا (، 2006)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- الحاكم، علي؛ وعلي أمينة (، 2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1.
- الحراشة محمد وآخرون (، 2006)، تأثير التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كمال يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2.
- الزطمة نضال، (2011)، إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطحaine زياد؛ والخالدي حسن، (2015)، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 2.
- الطيار، هديل (، 2010)، إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العامري محسن؛ ومهدي صالح؛ ومحسن طاهر، (2007)، الإدارة والأعمال دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- العايد، سرى؛ والطيط أحمد (، 2017)، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 1.
- العجرفي، فلاح، (2017)، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35. - القحطاني، سالم بن سعيد (، 2010)، المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني

- الناصر، علاء؛ وحسين زينة (، 2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56.
- بوركو، عبد الملك، (2018)، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر.
- بوزناق، حسن (، 2013)، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة -، الجزائر.
- حلاق، ريماء (، 2014)، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.
- حميود عمار، (2017)، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -، الجزائر.
- حنان رزق الله، (2006)، تأثير التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، القسنطينة، الجزائر.
- درويش، مروان، (2006)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين.
- شعباني، مريم (، 2016)، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، الجزائر.
- شيحي، محمد (، 2014)، فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تيندال" للأقمشة الصناعية -المسيلة -، جامعة المسيلة، الجزائر.
- عمومن، رمضان (، 2014)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- قواسمة عادل، وآخرون (، 2007)، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 11، العدد 38، ص14.
- لولو، آلاء (، 2015)، تأثير الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- مرعي، جعفر؛ ونجم، احمد، (2013)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10.
- ياسين سعد، (2007)، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا استراتيجية عربية، دورية مستقبل العرب، المجلد 14، العدد 260.

المراجع الأجنبية:

- Aree, Ali, (2015), The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation, Journal of University of Zakho, Vol 3, No 2.
- Blandine Sanchez and Nathan Fanise, (2013), Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility, Master Thesis, Handelshogskolan vid Karlstads Universitet.
- Delong, David W., (2004), Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).
- Downes, Trevor, (2014), an evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organizations in Australia, PhD Thesis, and Southern Cross University.
- Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.
- Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.



عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض النتائج

تحليل النتائج

مناقشة النتائج

التوصيات والمقترحات

قائمة الملاحق



- جامعة محمد بوضياف . المسيلة -

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص إدارة المنشآت الرياضية

استمارة استبيان

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية

" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة "

تحية طيبة وبعد...

في إطار إنجاز دراسة ميدانية لموضوع البحث لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، أتقدم اليكم أعزائي الموظفين بهذا الاستبيان راجيا منكم الإجابة عن الأسئلة من خلال قراءتها جيدا ووضع (x) على الخانة الدالة على إجابتكم وأعلمكم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر بها عن شعورك الحقيقي.

وفي الأخير أشكركم على تعاونكم البناء والهادف وأعلمكم بان جميع الإجابات توظف لغرض البحث العلمي.

الطالب: بن يونس نصرالدين

تحت إشراف: د/ زحاف محمد

الاستبيان

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30-45 سنة

أكبر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي الحاصل عليه:

شهادة ثانوية شهادة التعليم المتوسط

إجازة جامعية دراسات عليا

4- مستوى الدخل:

أقل من 30 ألف دج من 30 ألف إلى 50 ألف دج

أكثر من 50 ألف وأقل من 80 ألف دج

من 80 ألف إلى 100 ألف دج أكثر من 100 ألف دج

5- المستويات الإدارية:

إدارة وسطى إدارة عليا

إدارة تنفيذية

6- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

ضع إشارة صح للخيار الذي تراه مناسباً:

درجة الاستجابة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	

1. إدارة المعرفة :

(1) تشخيص المعرفة :

					1	تدعم المنظمة الأفكار الجديدة والإبداعية
					2	تشجع المنظمة الحوار الفعال بين زملاء العمل
					3	تشجع المنظمة المبادرات الفردية والجماعية في العمل
					4	أسعى لإخبار زملاء العمل بالمستجدات المعرفية التي أحصل عليها
					5	أحتفظ بالمعلومات التي أحصل عليها من المنظمة

(2) توليد المعرفة :

					6	توفّر المنظمة الفرصة من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل
					7	يتم تشكيل فرق عمل داخل المنظمة تساهم في الحصول على المعرفة
					8	توفر المنظمة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة
					9	تستقطب المنظمة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها

(3) تخزين المعرفة :

					10	تعتمد المنظمة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين في المنظمة
					11	تعتمد المنظمة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة
					12	تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة
					13	أشجع زملائي الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل
					14	أشجع العمل الجماعي وورشات العمل داخل المنظمة

4) توزيع المعرفة :					
					15 يستطيع الأفراد داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة
					16 تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب
					17 تمتلك المنظمة القدرة على إيصال المعرفة لأفراد المنظمة
					18 المعرفة الموجودة ضمن المنظمة متاحة لكافة الأفراد
					19 أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها المنظمة
5) تطبيق المعرفة :					
					20 المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل
					21 تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة
					22 أربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول
					23 أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل

2. الإبداع الإداري :					
1) الأصالة :					
					24 أوظف طرقاً غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية
					25 أزود العاملين معي بحلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم
					26 أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال
					27 أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل
					28 أميل للتصرف وفق ما هو مألوف في المواقف المختلفة
2) الطلاقة :					
					29 أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة
					30 أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					31 أستثمر خبراتي السابقة في التعامل مع مواقف جديدة ومختلفة
3) المرونة :					
					32 أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معي في العمل

					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	33
					أتخلى عن أسلوب العمل في ظل اختلاف الظروف	34
					لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	35
(4) الانفتاح على التغيير :						
					أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة	36
					أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	37
					أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأي رئيسي المباشر	38
(5) الحساسية للمشكلات :						
					أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها	39
					لدي درجة عالية من الوعي بنقاط الضعف المتعلقة بأنظمة العمل	40
					أعد خططاً خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل	41
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	42
(6) تقبل المخاطرة :						
					أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها	43
					أعبر بكل صراحة عن وجهة نظري حتى لو كانت تتعارض مع وجهة نظر مديري المباشر	44
					أتردد في اتخاذ بعض القرارات خوفاً من تأثير ذلك على تقييم أدائي في العمل	45
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	46
(7) القدرة على التحليل والربط :						
					لدي القدرة على تنظيم أفكار	47
					لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتحليل ومناقشةها والمقارنة بينها	48
					أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	49

الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

ملخص الدراسة

العنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية
" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة "

أهداف الدراسة:

- ✓ تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع الإداري في المؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- ✓ تحديد دور أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري.
- ✓ تحديد مدى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة حول الإبداع الإداري لديهم ا تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة: موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (دراسة حالة)

أساليب جمع لبيانات: قام الباحث باستخدام كل من مقياس (حلاق ريماء، 2014) لقياس إدارة المعرفة ومقياس (جبر عبد الرحمن، 2010) لقياس الإبداع الإداري، وقد استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على الإبداع الإداري
- لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف النوع الاجتماعي
- لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف أعمارهم
- لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف المؤهل العلمي
- لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف مستوى دخلهم
- لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف المستوى الإداري

• لا توجد فروق جوهرية في آراء العاملين حول توافر الإبداع الإداري لديهم باختلاف عدد سنوات الخبرة

الاقتراحات والفرضيات المستقبلية:

- 1) ضرورة حفاظ العاملين في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة العاملين من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم.
- 2) الاعتماد على أسلوب فرق العمل كأسلوب لأداء المهام داخل المنظمة وخارجها بما يضمن الاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لكافة أعضاء الفريق.
- 3) العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد نظراً لتأثيرهم الفعّال في التأثير على فاعلية أداء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.
- 4) ضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم.
- 5) تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم شعور العاملين بالملل من تكرار نفس الإجراءات الروتينية.
- 6) تشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل.