

# أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء

كامل شكير الوظيفي

مدرس/ جامعة بابل/ الإدارة والاقتصاد

## المقدمة:

يعتبر الإبداع هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر المعرفة، فهذه المنظمات تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية.

إن العالم الذي نعيشه اليوم هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات، عالم يتميز فيه القوي على الضعيف، حيث دخلت المعرفة كافة المجالات، فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والتجارة وتبادل المعلومات، وتطوير المهارات.

ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تنتشده المنظمات المعرفية .

لذا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وأصبحت قوة الدول تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة، فحققت بعض المجتمعات تقدماً كبيراً إذ إنها استفادت من طاقات وقدرات مواردها البشرية الخلاقة، وهذا ما دفع المختصين والباحثين لقياس تقدم المجتمعات بعدد علمائها ومفكراتها ودرجة التراكم المعرفي والإبداعي الناتج لديها. ( جواد ومحمد، ٢٠٠٦: ١ )

وجاء هذا البحث لتسليط الضوء على مدى اهتمام المعنيين في جامعة كربلاء بإدارة المعرفة ومدى تأثير ذلك في تنمية وتحفيز القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء.

ولتحقيق الأهداف المتوخاة من البحث فقد تضمنت خمسة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث (أهميته، أهدافه، مشكلته، وفرضيات البحث،

وعينته)، في حين تصدى المبحث الثاني لاستعراض ابرز الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الإطلاع عليها حول الموضوع، أما المبحث الثالث فيتضمن استعراض المفاهيم النظرية عن إدارة المعرفة وأصنافها، وعملية إدارة المعرفة، ومفهوم و مبادئ الإبداع، والصفات الشخصية للمبدع، فضلا عن قياس الإبداع، مع توضيح دور إدارة المعرفة في تنشيط الإبداع، أما المبحث الرابع فإنه تضمن مناقشة وتحليل نتائج البحث الميدانية بعد إخضاع البيانات إلى المعالجات الإحصائية، في حين تضمن المبحث الخامس أهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث (المشكلة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، أنموذج البحث).

### ١ - مشكلة البحث:

أصبح هاجس المنظمات الحديثة ليس البقاء فقط، وإنما التميز من خلال الإبداع والابتكار، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف فإن إدارة هذه المنظمات تستثمر من الجهد والمال والوقت الكثير، كما أنها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع، وهي التسليح بالمعرفة والتفان الحديثة كخيار استراتيجي.

وتتجلى مشكلة البحث الحالي للإجابة على التساؤلات الآتية:ـ

\* ما أثر امتلاك المعرفة، وتوفر المعلومات وحرية استخدامها في تنمية وتعزيز حالات الإبداع في المنظمة المبحوثة؟.

\* كيف تستطيع المنظمة المبحوثة (جامعة كربلاء) استثمار المعرفة وإدارتها بما يسهم في تنمية وتعزيز الإبداع والابتكار؟.

\* ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في المنظمة المبحوثة.

\* ما مقدار ما يفسره كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على الإبداع في المنظمة المبحوثة.

### ٢- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الآتي:-

\* استعراض مفهومي إدارة المعرفة، والإبداع.

\* توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في المنظمة المبحوثة (جامعة كربلاء).

\* معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء.

\* التعرف على اثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء.

\* محاولة التعرف على كيفية استخدام إدارة المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع.

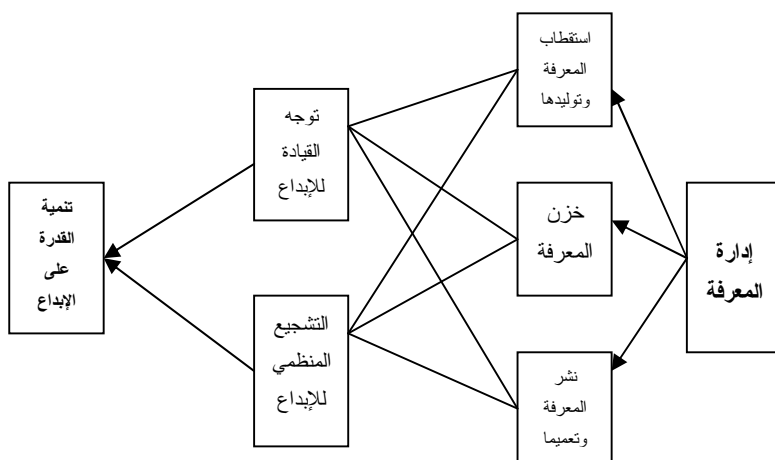
### ٣ - أهمية البحث:

زاد اهتمام المنظمات في العقود الماضية بمواضيع مثل إدارة المعرفة ( Knowledge Management )، وأصول المعرفة ( Knowledge )، ومجتمع المعلومات (Information Society)، ورأس المال المعرفي ( Knowledge Capital )، والمنظمات المتعلمة ( Learning Organizations )، والمنظمات المفكرة ( Thinking Organizations )، والإبداع المنظمي ( Organizational Innovation ).

وانطلاقاً من أهمية متغيري البحث ( إدارة المعرفة، والإبداع )، التي تشكل جزءاً من هذه المتغيرات المهمة والمعاصرة في الأدب الإداري، ونعتقد أن بحثهما سيساهم في تعزيز دورهما في المنظمات المعرفية، كما أن التعرف على أبعاد إدارة المعرفة ومدى تأثيرها في الإبداع يشكل مجالاً واسعاً لتحسين أفاق المعرفة في المنظمة المبحوثة بما يعزز من إمكانية تحسين الأداء في هذه المنظمة عند تطبيق نتائج البحث النهائية، فضلاً عن الأهمية التي يستمدّها البحث الحالي من أهمية الجامعة المبحوثة ( كربلاء )، التي تمثل نموذجاً لمنظمات التعلم أو المنظمات المفكرة المنتشرة في العراق.

#### ٤ - أنموذج البحث:

يتكون أنموذج البحث الافتراضي من متغيرين الأول إدارة المعرفة ويتكون من ثلاثة عناصر هي: استقطاب وتوليد المعرفة، و تخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتعميمها، والثاني يتكون من عنصرين هما: توجه القيادة للإبداع، والتشجيع المنظمي للإبداع، والشكل الآتي يوضح هذه المتغيرات.



شكل (١) يمثل أنموذج البحث الفرضي

#### ٥ - فرضيات البحث:

في ضوء هدف البحث وأنموذجه الافتراضي يمكن صياغة فرضيتين رئيسيتين وهما:

الفرضية الأولى - ( توجد علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء)

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

١- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين استقطاب وتوليد المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع.

٢- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين تخزين المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع.

٣- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع.

الفرضية الثانية- (هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء).

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

١- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لاستقطاب وتوليد المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

٢- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لخزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

٣- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لنشر المعرفة وتعميمها في تنمية القدرة على الإبداع.

**نبذة عن جامعة كربلاء:** سعت جامعة كربلاء منذ تأسيسها في عام ٢٠٠٢ إلى الاهتمام بالجوانب العلمية فعمدت إلى استقطاب الكوادر الفنية والتدريسية اللازمة لإتمام رسالتها المتضمنة تزويد الطلبة بالمهارات الضرورية لتخرجهم وهم متسلحين بالعلم والمعرفة، وإجراء البحوث والدراسات. وعمدت إدارة الجامعة إلى تهيئة القاعات والمختبرات والمعدات والأجهزة الضرورية، فضلاً عن تهيئة الكتب المنهجية والمساعدة.

وشهدت الجامعة تطوراً ملحوظاً، فبعد أن كانت تضم ثلاث كليات هي التربية، والإدارة والاقتصاد، وكلية القانون في العام ٢٠٠٤ ثم استحدثت كلية العلوم والطب، ثم استحدثت كلية الهندسة، وكلية الزراعة، وكلية الصيدلة في العام ٢٠٠٦، ثم استحدثت كلية التربية الرياضية، وكلية العلوم الإسلامية في العام ٢٠٠٨، لتصبح جامعة كربلاء تعد من الجامعات الكبيرة في العراق حيث تضم عشر كليات، واهتمت الجامعة بالدراسات العليا (الدبلوم العالي والماجستير) فضلاً عن اهتمامها بالانفتاح على البيئة المحيطة بها.

## ٦- عينة البحث:

تم تحديد عينة البحث البالغة (٧٥) فردا من أصل (٦٢٠) تدريسي في الجامعة، يمثلون أكثر من ١٠% من أصل مجتمع البحث، حيث شملت الإدارات العليا في المنظمة المبحوثة، بالإضافة إلى عدد من التدريسيين والباحثين في الجامعة، وهم حسب رأى الباحث يمثلون عينة مناسبة لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بتقييم مستوى المعرفة والإبداع، وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

## ٧- وسائل جمع البيانات:

فضلاً عن اعتماد أسلوب المقابلة الشخصية مع القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة، تم اعتماد استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، حيث تم الاستفادة من الدراسات السابقة لبناء وتعزيز فقراتها، وعرضت الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة الخبراء والمحكمين من (أساتذة الإدارة وعلم النفس والحاسبات والقياس والتقويم والإحصاء)، (مرفق ١) لغرض إبداء ملاحظاتهم بشأن فقراتها وتم إجراء بعض التعديلات على فقراتها قبل توزيعها بصيغتها النهائية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

١- دراسة ( مصطفى، ١٩٩٨ ) ( أثر المعرفة الثقافية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية العراقية).

هذه الدراسة التي أجريت على عينة مقدارها (١٣٦) فنيا في ( معمل الغزل والنسيج، معمل سموت سنجان، معمل الألبسة الولادية، معمل ألبان الموصل، هدفت إلى تشخيص عوامل المعرفة والسلوك الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة الفنيين على حل المشاكل وتشجيع الإبداع يتأثر بمستوى إدراكهم واكتسابهم للمعرفة المتولدة في بيئة المنظمة.

٢- دراسة ( Mcelroy, 2000 ) ( Using Knowledge

**Management to sustain innovation: Moving to ward ( Second Generation K.M.**

بعنوان ( استعمال إدارة المعرفة لإدامة الأداء الإبداعي). وهي دراسة نظرية ركزت على التمييز بين استراتيجيات العرض والطلب لإدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد سياسة ابتكار المعرفة ونشرها يؤثر كثيرا على مستويات العمل، كما أن دعم الإدارة لتعدد الأفكار سيكون لها تأثير في مجمل الأداء الإبداعي.

٣- دراسة ( العزاوي، ٢٠٠٠ ) ( سياسة تحفيز الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي ).

أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٤١٠) من العاملين في شركة صناعة البطاريات، وشركة الصناعات الكهربائية في العراق، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر سياسة التحفيز المعتمدة في المنظمين في إثارة الإبداع لدى موارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عوامل التحفيز (الدافعة والصحية) والإبداع التنظيمي.

٤- دراسة ( Bilich, 2001 ) ( إدارة الابتكار والإبداع. Management of Creativity and Innovation).

هدفت هذه الدراسة إلى عرض إدارة الابتكار، والتركيز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد ومعرفة مزاياه وقدمت الدراسة طرقا لتعزيز حالات الإبداع وتقنياتها عند العلماء والتقنيين خصوصا، فضلا عن مناقشة إجراءات الإدارة الفاعلة للإبداع على نحو كفاء، وتعريف المدراء بموضوع الإبداع



والابتكار، واعتمدت المسح الميداني في تغطية مجموعة من المدراء الاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية لغرض تشخيص إدارة الإبداع وأثرها على الإنتاجية في المنظمات المعنية بالدراسة المسحية، وركزت الدراسة على أن موضوع الإبداع إذا ما أحسن التعامل معه فإنه يعطي نتائج أفضل من أي موضوع آخر في إدارة البحث والتطوير، وناقشت الدراسة موضوع الإبداع من زاوية الإبداع الفردي وصولاً إلى الإبداع المنظمي (إدارة الإبداع) الذي اعتبرته الدراسة أساساً لبقاء المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تهيئ مناخاً ملائماً للإبداع، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف فإنها بحاجة إلى مدراء مبدعين، وكذلك إلى منهج إداري جديد مثل إدارة الإبداع، لأن المنظمات تؤكد على نتائج الأخطاء أكثر من تركيزها على مكافأة حالات النجاح، الأمر الذي يؤثر على معنويات العاملين ويمنعهم من التفكير بأسلوب إبداعي.

٥- دراسة ( شريف، ٢٠٠٢ ) ( أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي ).

ركزت هذه الدراسة التي أجريت على القيادات العلمية لجامعة الموصل على بيان أثر إستراتيجية التمكين على تعزيز الإبداع الفردي والمنظمي، وتوصلت الدراسة إلى اختلاف مستويات التمكين بين أفراد عينة الدراسة، وإلى وجود أثر للتمكين في تحسين الإبداع الفردي والمنظمي على حد سواء.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها اعتماد الاستقلالية في العمل والتخلي عن أسلوب الرقابة المباشرة ومساعدة القيادة الإدارية للكوادر العلمية بامتلاك المزيد من المهارات والمعرفة لتعزيز الإبداع وضرورة اعتماد أسلوب خاص لاختيار القادة العلميين على وفق مواصفات خاصة محورها المعرفة والإلمام بالعمل الإداري ومفاهيمه المختلفة.

٦- دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٢) (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي)

دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. أجريت هذه الدراسة على عينة من المدراء مكونة من (٥٤) مدير وهدفت إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة (الضمنية والظاهرة)، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في الشركات المبحوثة، وتوصلت

الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلا عن إفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة.

٧-دراسة (Therin, 2002) ( بعنوان التعليم التنظيمي والإبداع في الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيا المتقدمة ).

## **Organizational Learning and Innovation in High-Tech ) ( Small Firms**

هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مؤلفة من (١٠٠٠) شركة ضمن قطاع التكنولوجيا تضم كل شركة أقل من (٥٠٠) عامل، إلى الكشف عن وجود تأثير لعمليات التعلم في المنظمات على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أن التعليم التنظيمي يرتبط بالإبداع في الشركات الصغيرة، كما أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية فضلا عن أن هناك تحسن في طريقة الأداء الإبداعي لمنظمات التعلم كونها إبداعية ويكون الإبداع من نتائجها.

٨-دراسة (العنزي، ٢٠٠٥) (المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي) دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز.

هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (١٣٥) فردا من العاملين في شركة تعبئة الغاز إلى تحديد تأثير المحددات التنظيمية ( الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والفرق والتحفيز والدعم)، على الإبداع والأداء المنظمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لهذه المحددات على تنشيط الإبداع والأداء المنظمي، وعكست النتائج وجود اهتمام بالإبداعات المتنبأة وان هناك قدرة لدى المنظمة المبحوثة على زيادة أدائها عندما تهيئ الإدارة المناخ المناسب للأداء والإبداع.

٩-دراسة (الحراشة، ٢٠٠٦) دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار.

وهي دراسة نظرية توصلت إلى أن اعتماد إدارة المعرفة لابتكار فنون وأساليب إنتاجية جديدة يعزز إمكانيات نجاح المنظمات، فالمدراء من خلال فعالية إدارة المعرفة يمكنهم إضافة قيمة حقيقية لسمعة وكفاءة مؤسساتهم وذلك بتحديد وإدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم، وان استخدام إدارة المعرفة تسهل على المنظمات عملية توليد وتبادل المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

١٠ - دراسة ( جواد ومحمد، ٢٠٠٦ ) أثر راس المال الفكري في الإبداع المنظمي.

هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (١٢٢) فردا من الأساتذة في جامعة بابل إلى قياس أثر راس المال الفكري المتمثل باستقطاب وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري على الإبداع المنظمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف اهتمام الجامعة بالأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها، وميل إدارة الجامعة إلى صناعة رأس مالها الفكري داخليا وتنشيطه فضلا عن توفير التقنيات الحديثة والحاسوب، وكشفت الدراسة أن هناك أثر لرأس المال الفكري على الإبداع المنظمي.

١١ - دراسة (محمد، ٢٠٠٦) أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري.

هدفت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من (٦٠) شخصا، (٣٠) في كل منظمة إلى قياس تأثير إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة في التنافسية من خلال الإبداع، وأوصت الدراسة على ضرورة التركيز على التحول باتجاه موجودات المعرفة بدلا من زيادة الموجودات المادية.

من خلال استعراض للدراسات السابقة يمكن معرفة انه فضلا عن تركيزها على أهمية متغيرات الدراسة الحالية فإن قسما منها قدم الدليل النظري على وجود علاقة وأثر بين إدارة المعرفة والإبداع، كما أن معظم الدراسات السابقة قد أوصت بضرورة التقصي عن التأثيرات بين متغيرات الدراسة الحالية، فضلا عن معظم هذه الدراسات اعتمدت نهج الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهذا ما سيعتمد في هذه الدراسة فضلا عن المقابلات الشخصية.

## المبحث الثالث: المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة.

### أولاً: إدارة المعرفة: Knowledge Management

قبل الخوض في مفهوم إدارة المعرفة يجب أولاً توضيح مفهوم المعرفة.

#### ١ - مفهوم المعرفة: Concept of Knowledge

يوصف العصر الحالي بأنه عصر المعلومات والمعرفة ( Knowledge Age )، فالمعرفة فيه هي رأس المال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمه الموارد الطبيعية وبقية الثروات المتراكمة ( السالم، ٢٠٠٦: ٢).

ومن البديهي أننا نمثل خزينا هائلا من المعارف في مختلف العلوم، ونملك الأفكار التي يمكن الاستناد عليها في صياغة أفضل النظريات التي تصلح أن تكون أساسا تطبيقيا لرسم سياسات وبرامج تطويرية تخدم المجتمع. وان المعرفة هي سبيل الوصول لبلوغ الغايات الإنسانية العليا، فضلا عن أنها تعد المحرك الأساس لأية تحولات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية.

ويشير قاموس أكسفورد إلى أن المعرفة هي عملية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس ( أحمد والمعاضيدي، ٢٠٠٦: ١)، ويرى

( Huseman & Goodman, 1999:107 ) بان المعرفة هي عبارة عن

معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها لتمكين العاملين من ابتكار أوضاع جديدة وإدارة التغيير. وتعتبر المعرفة

مركزة نشاطات المنظمات الأساس في عمليات اتخاذ القرارات والتنبؤ وعمليات التصميم والتخطيط وتعبر عن الحقائق والمصطلحات الفنية،

التصنيفات، القوانين، النظريات، والتقنيات المحدودة، ( Collis & Hussey, 2003;3 )،

في حين يرى ( الخناق، ٢٠٠٦، ٥ ) ان المعرفة تعبر عن تجارب الفرد المؤثرة في تفكيره، ولذلك نجدها في الأعمال الحرفية، وكذلك في

الصناعات المتقدمة، وأصبحت المعرفة مصدرا من مصادر الثروة للمنظمات.

أما ( عارف وأخر، ٢٠٠٦: ٤ ) فانه يرى في المعرفة مجموعة من الأفكار

والقيم والإرشادات والبيانات ( Data )، والمعلومات ( Information )،

وهي معين لا ينضب ولا ينخفض بل يتنامى باستمرار. من خلال المفاهيم

السابقة نرى أن المعرفة هي نتاج المعلومات والمفاهيم والثقافة المتكونة في

عقول الأفراد.

## ٢ - مفهوم إدارة المعرفة: Concept of Knowledge Management

عرفت إدارة المعرفة بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة ( David; 1997, 12 )، كما تعرف بأنها عملية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستعمالها لتحسين الأداء المنظمي ( Bassi; 1998:29 )، ويرى ( Ruggles ) إدارة المعرفة مدخلا لإضافة قيمة من خلال تحسين فاعلية استخدام الخبرات والمهارات الموجودة عند الأفراد بأي طريقة، داخل وخارج المنظمة. ( Ruggles; 1998: 80 )، كما يصفها ( Daft ) بالجهود الهادفة للبحث الدائم عن راس المال المعرفي في المنظمات لجعله منظما ويسيرا، فضلا عن إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة ( Daft; 2001: 544 )، في حين عرفها آخرون بأنها عمليات تراكم وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة معرفة في المنظمة ل تخزينها والاستفادة منها وتطبيقها بفاعلية ( Turban, et. al; 2003:12 ). ويرى ( أبو دوم، ٢٠٠٦ : ٧ ) المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول بان إدارة المعرفة تتضمن تحليل موارد المعرفة المتوافرة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة باستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### ٣- أصناف المعرفة: Type of Knowledge

اتفق كل من ( Nonaka & Takeuchi; 1995 )، و ( كوركتيل وقاسمي، ٢٠٠٦: ١ )، (والحراشنة، ٢٠٠٦: ٤)، على تصنيف المعرفة إلى صنفين هما:-

#### المعرفة المعلنة أو الواضحة، والمعرفة الضمنية.

##### أ- المعرفة المعلنة أو الواضحة Explicit Knowledge:

وهي المعرفة التي يسهل التعبير عنها والتعامل معها والمشاركة فيها، وتتمثل بالمعلومات الواضحة والظاهرة وتلك الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة، كالمستندات، والوثائق، ومن أمثالها برامج الحاسوب، براءات الاختراع، خطط العمل، البحوث، وعموماً فإن أصول المعرفة المعلنة تتضمن أي شيء يمكن توثيقه، ويمكن تداوله بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية، ويطلق على هذه المعرفة Know-wat، وتشكل هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، ( Organizational Memory ).

##### ب- المعرفة الضمنية ( الكامنة ) Tacit Knowledge:

وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد، حيث تمثل القيم والاتجاهات والمدرجات الشخصية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية ومهاراتهم، وهي تكمن في عقل وقلب كل فرد منا، إنها التبصر والحس والفهم العميق. ومن الصعوبة نقلها إلى الآخرين، لذلك فإن تمكن المنظمة من استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها، يشكل المرتكز الأول في جميع المنظمات التي تهدف إلى التعلم، وهي دليل على نجاحها، وغالبا ما تكون هذه المعرفة، إما فنية أو إدراكية، ومفهوم الضمني يعني ( الخفي )، مما يعني إن المعرفة الضمنية هي معرفة خفية. لذا يقول بولاني ( Polanyi ) نحن نعرف أكثر مما نستطيع أن نخبر، ( We Know More Than We Can Tell ).

وذكر ( Zack; 1999:134 )، نوعاً آخر من المعرفة وهي المعرفة الإبداعية ( Innovational Knowledge )، الذي يوفر للمنظمة القدرة على قيادة القطاع الذي تعمل فيه، واعتبره أرقى أنواع المعرفة التي يمكن أن تبلغها المنظمات.

#### ٤ - عمليات إدارة المعرفة: Knowledge Management Process

يمكن النظر إلى أن إدارة المعرفة هي عملية ( Process )، متكونة من مجموعة من الخطوات تعتمد على بعضها البعض، فقد صنف ( Desouza & 107: 2003 Awazu )، عمليات إدارة المعرفة إلى تجميع المعرفة، توليد المعرفة، المحافظة على المعرفة، نشر المعرفة، في حين صنف ( Henderson; 2004: 26 )، عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات وهي جمع المعرفة، تنظيم المعرفة، غريلة المعرفة، وتوزيع المعرفة، في حين يرى ( Ramanujan & Kes; 2004: 274 ) أن عمليات المعرفة تشمل الآتي ( توليد المعرفة، إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة، تطبيق المعرفة، تحسين منتجات المنظمة وخدماتها، خزن المعرفة، تطوير المعرفة، قياس المعرفة ). ونرى أنه وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا إنها بصورة عامة تصب في خدمة هدف المعرفة، وسيتم اعتماد العمليات التالية ضمن استمارة الاستبانة لخدمة أهداف البحث الحالي ( استقطاب المعرفة وتوليدها، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتعميمها ).

#### ٥ - إدارة موظفي المعرفة:

عندما نتحدث عن إدارة المعرفة فإننا نتحدث عن إدارة الموارد الذين يمتلكون المعرفة، إنهم أشخاص يمتلكون تخصصات عالية في مجالات معينة، هم خبراء في مجال عملهم، لديهم معرفة محمولة، إنهم حملة الشهادات العليا والمبرمجين والمحللين، بل هم الأشخاص المبدعون للمعرفة المبتكرة وهم الذين يمهدون الطريق للآخرين. فقد حدد ( Hearn & Anthony: 1998:5 ) موظفي المعرفة بأنهم: ( المدراء، الاستشاريون، استراتيجيو المنظمة، محلو النظم والمبرمجين والعاملين في مجالات نظم المعلومات، المصممين، الفنانين، العاملين في مجالات التخطيط والتنظيم، البحث والتطوير، التحليل المالي، الكتاب، أساتذة الجامعات، طلبة الدراسات العليا، العلماء، المحامون،... الخ ) ( السالم، ٢٠٠٦ : ٧ ).

إن إدارة موظفي المعرفة ليست بالأمر السهل، كونهم يعشقون الاستقلالية في العمل واكتساب المعرفة ويحبون التحدي ولا يفضلون أن يوجههم الآخرون في العمل، وطموحين ولديهم تصور جيد للمستقبل ولا تحركهم الحوافز

المادية، لأنهم يعتبرون التعلم نشاطهم المتواصل على مدى الحياة ويمتازون بسلوكهم الحر غير المقيد بعلاقات التنظيم الرسمي.

وفي هذا المجال تؤكد أغلب الدراسات الإدارية المهتمة بهذا الموضوع على ضرورة إطلاق العنان للابتكارات والإبداعات التي ينتجها موظفو المعرفة، مع ضرورة العمل على تجنب تقييدهم بالنظريات الإدارية التقليدية، كون هذه النظريات تشكل عامل إحباط لإبداعاتهم ولا توفر عامل دفع باتجاه تعضيد جهودهم وأفكارهم. (Long, 1999:17).

من أجل ذلك فإن على إدارة منظمات المعرفة أن تعمل على تهيئة الفرص التي تسهم في خلق المعرفة وان تعمل على تفهم حاجاتهم وتوفير المناخ المناسب لهم، وان تعمل على زيادة استقلاليتهم حيث إنهم يفضلون الإبداع وعدم تقييدهم بإجراءات الرقابة الإدارية الصارمة، وعلى الإدارة أن تعيد النظر بالهيكل التنظيمي ليتلاءم مع خصائص المنظمات المتعلمة والكوادر العلمية العاملة فيها، وان تهيئ لهم بيئة عمل تتسم بالثقة بقدراتهم المعرفية وتعمل على تبني فلسفة إدارية جديدة تساعدهم على ممارسة التفكير الحر وتجريب أفكارهم الجديدة، وان تنظر إلى هذا الموضوع كاستثمار وليس كلف أو أعباء على المنظمة.

### **ثانياً: الإبداع: Innovation**

#### **أ- مفهوم الإبداع ومبادئه (Concept of Innovation).**

قبل تناول مفهوم الإبداع لابد من توضيح بعض المصطلحات المرادفة للإبداع وتدل على معنى مشابه له أحياناً، مثل الابتكار ( Innovate )، الاختراع ( Invention )، التكوين ( Creativity )، التغيير ( Change )، والاكتشاف ( Discovery )، ولفظ الإبداع في اللغة العربية من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه، وفي المنجد جاء بدع، اخترع وصنع الشيء وليس كمثل أبداع: أجاد في عمله وعلم البديع: علم تعرف به وجوه تحسين الكلام ( المنجد، ١٩٧٥ : ٢٩ )، وقد عرف ( Hippel;1988: 17 ) الإبداع بأنه صنع شيء ما بشكل جديد يعتمد في تركيبته على أشياء موجودة أصلاً، وحسب تعريف قاموس الأعمال البريطاني فإن كلمة الإبداع ( Innovation ) تدل على الفكرة أو الطريقة أو منتج أو خدمة جديدة ( Collin ; 1995: 148 )،



و عرف العالم بول تورانس ( Poul Torrance ) الإبداع بأنه (عملية البحث العلمي، أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائض والتغيرات في المعرفة والعناصر المفتقدة وعدم التناسق، ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها، ثم البحث عن الحلول وأجراء التخمينات أو الفرضيات، ثم اختبار هذه الفرضيات، وصياغة النتائج ونقلها (المغربي، ١٩٩٥ : ٣٤١)، في حين عرف الإبداع على انه القدرة على جمع الأفكار وتحويلها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار ( Robbins, 1998:105 )، أما اللوزي فإنه يرى الإبداع قفزة من فوق المؤلف نحو أفق جديد وأرض جديدة ( اللوزي، ١٩٩٩ : ٢٩٢)، أما ( Marinus, 2000:25 ) فإنه يرى الإبداع إيجاد شيء لم يكن موجودا سابقا، أما الإبداع عند ( Cortese,2001:158 ) فهو إيجاد طرق جديدة في التفكير أو التعلم تهدف إلى تغيير في عمليات المنظمة ومخرجاتها. ويمكن القول إن الإبداع: هو التطبيق الناجح والعملي والفعلي لأفكار جديدة وغير مألوفة ( مبدعة )، والتي يمكن تجسيدها في طريقة عمل جديدة، اعتمادا على المعارف التي يمتلكها المبدع تحت شروط معينة مثل توفر الرغبة في الأداء وتوفر الإمكانيات والبيئة المناسبة للتطبيق، ( الخناق، ٢٠٠٦ : ٧ ).

ويعتمد الإبداع على اتفاق تطبيق الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة شرط أن تكون لديهم الرغبة في ممارسة العمل في الحقل المعرفي. وهؤلاء الأشخاص هم الذين يتولون المناصب العليا ضمن المنظمات، ويطلق عليهم عمال المعرفة ( Knowledge Workers )، أو مدراء الأفكار ( Ideas Managers ). وقد حدد ( Durker.1988:129 ) ثلاثة مبادئ أساسية للإبداع وهي:-

١- يجب أن يكون الإبداع بسيطا حتى يكون فعالا، مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة ومحددة.

٢- أن يتم إدراك الإبداع والابتكار عن طريق الاستماع والمشاهدة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية.

٣- يجب أن يسعى الإبداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن أفكار المنظمة، حتى يضمن أن يكون إبداعا بالمعنى الصحيح.

وبصفة عامة يتحدد مستوى الأداء الإبداعي بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء، والرغبة فيه، والبيئة المحيطة به، وبما أن المعرفة تتولد من العلم حيث

تكون هذه المحصلة النهائية للبحث العلمي والإبداع والابتكار. ( الصرن، ٢٠٠٠: ٢٩ ).

وذهب ( Teresko, 2001: 29 ) إلى الوصول بمفهوم الإبداع إلى أعماق من كون الإبداع ينحصر بالاختراعات وتحوير تقانات جديدة وتبنيها، بل في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة بهدف تقديم المزيد من الأعمال الإبداعية مؤكدا على أن نشاط إدارة الإبداع يمثل إبداعا بحد ذاته، مع اعتماد الأساسيات الآتية عند النظر إلى إدارة الإبداع:-

١- الاهتمام بالتفكير بقيمة الإبداع بدلا من التركيز على كلف البحث والتطوير.

٢- الاهتمام بما سيتحقق من فوائد في المستقبل وليس بما سينفق اليوم.

٣- عدم التفكير ضمن الحدود المعروفة، والاهتمام بمجالات خارج تلك الحدود باستغلال فرص الابتكارات عبر سلسلة القيمة المضافة.

٤- زيادة الاهتمام بالبحث الدائم عن مصادر استثمار جديدة لنشاط الإبداع وعدم التقيد بالميزانية المحدودة.

٥- الاهتمام بالمخاطرة والهجوم أكثر من التخندق ( الدفاع ).

٦- التحسين المستمر لإدارة الاستثمارات، وعدم الاكتراث بإدارة الكلف.

#### ب- خصائص المبدع:

ليس من السهولة تحديد خصائص معينة للإبداع، إلا أن هناك ظواهر معينة جرى تصنيفها ضمن الخصائص التالية تدل على الإبداع ( المغربي، ١٩٩٥: ٣٤٥ ).

١- العقل المتساهل والخالق ( Creative & Inquiring Mind ).

٢- القدرة على التحليل والتجميع ( Inductive & Deductive ).

٣- القدرة على التخيل والحدس ( Imagination & Guess ).

٤- الشجاعة أو الثقة بالنفس ( Self Confidence ).

٥- التمرد على السلطة ( Repulsive Toward Authority ).

٦- النزوع إلى التجريب.

٧- النقد الذاتي ( Self Evaluation ).

ويمكن أن نضيف إلى الخصائص أعلاه أن المبدع يتصف بميله إلى الفضول والبحث الدائم عن الحقيقة، فضلا عن الانفتاح على الآراء الخارجية، والقدرة

على تقديم أفكار جديدة تتصف بالأصالة ( Originality )، والخروج عن المألوف، كما أن لديهم تفهما لحل المشكلات، ويتصفون بوضوح الرؤيا ( Maintenance Of Direction )، ويمثل العمل بالنسبة إليهم متعة لقوة الشعور لديهم بالإنجاز حتى يخلدوا أنفسهم، وينتزعون الاعتراف بجهودهم من المجتمع.

### ج- العوامل المؤثرة في الإبداع:

اختلف المنظرون والباحثون في تحديد العوامل المؤثرة في الإبداع فمنهم من اجتهد بأنها (التحصيل العلمي، الهيكل التنظيمي، والدعم المنظمي للإبداع)، ومنهم من اعتبر أن العوامل هي التحصيل العلمي، نمط التفكير، والمنصب الوظيفي، والثقافة، والمركزية واللامركزية، نمط القيادة ( Ibarra, 1993:471 ).

أما ( Amabile; 1998 ) فإنه يرى هذه العوامل ( نمط التفكير، الرسمية والمركزية، نمط القيادة، الثقافة المنظمة، والدعم المنظمي )، في حين أشار ( المغربي ) أن هذه العوامل هي (الهيكل التنظيمي، فلسفة الإدارة، نمط القيادة، نظم الاتصالات، والسياسات العليا) ( المغربي، ١٩٩٥ : ٣٤٧)، فيما يرى آخرون أن العوامل المؤثرة في الإبداع هي ( الثقافة المنظمة، الرسمية والمركزية، نمط القيادة، والخبرة والمهارة ) ( العزاوي، ٢٠٠٠ : ٨١ )، أما ( جواد ومحمد، ٢٠٠٦ : ٢٤ ) فإنه اعتمد (ثقافة الإبداع، نمط القيادة، الدعم المنظمي للإبداع )، ونرى أن هذه العوامل لها تأثير على تبني الإبداع وتشجيعه وتتميته ، خصوصا في منظماتنا الحكومية لذا سيتم اعتمادها ضمن عوامل هذا البحث.

### د- قياس الإبداع:

لا يختلف الباحثون في حقيقة وهي لأجل إدارة أي نشاط يجب أن تجد أسلوبا لقياسه، وازداد أهمية قياس الإبداع نتيجة تحول المنظمات باتجاه الاستثمار في هذا الحقل لما له من أهمية في تطور المنظمة وتحسين فرصها التنافسية مع المنظمات المماثلة، فمنهم من طرح مجموعة من المعايير هي ( عدد المنتجات الجديدة التي تم طرحها في السوق خلال مدة زمنية محددة، حجم مبيعات الإنتاج الجديد كنسبة مئوية للمبيعات، والعائد على الاستثمار ) ( Trail & Grunert; 1997 :67 )، وعمد بعض الباحثين إلى قياس الإبداع من خلال

ملاحظات سلوكية مثل ( قيم التغيير، التوجه للإبداع، الاستعداد للتغيير، والإبداعية ) ( Ettl & Okeefe; 1998: 163 ).

ويرى الباحث أنه تماشياً مع طبيعة المنظمة المبحوثة، ولأغراض هذا البحث يمكن تحديد المعايير التالية لتحديد الإبداع وقياسه واعتمادهما ضمن استمارة الاستبانة ( توجه القيادة للإبداع، والتشجيع المنظمي للإبداع ).

**المبحث الرابع: مناقشة النتائج وتحليلها.**

#### ١ - مستوى إدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة:

تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) درجات كمعيار لقياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد عينة البحث اعتماداً على أوزان استمارة الاستبانة الخماسية التي تعطي (٥) درجات لأعلى إجابة ودرجة واحدة لأقل إجابة، علماً أن الوسط الفرضي (٣) عبارة عن ناتج جمع درجات المقياس مقسوم على عددها (٥).

وبعد إجراء التحليل الإحصائي ومعالجة بيانات متغيرات البحث نرى من خلال الجدول (١) الذي يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعايير إدارة المعرفة ( استقطاب المعرفة وتوليدها، خزن المعرفة، ونشر المعرفة وتعميمها).

نرى أن فقرات معايير إدارة المعرفة قد حققت تقدماً واضحاً باتجاه اعتماد هذه المعايير على مستوى المنظمة المبحوثة، حيث تجاوزت جميع الفقرات الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) درجات.

حيث حققت الفقرة (٣) من فقرات معايير إدارة المعرفة أعلى وسط حسابي موزون بلغ (٤.٠٤) درجة التي تؤكد على تركيز إدارة الجامعة على المعرفة لتعزيز حالات الإبداع فيها، وهذا مؤشر قوي على أن القائمين على إدارة الجامعة، يدركون أهمية إدارة المعرفة في تشجيع الإبداع، أما أقل وسط حسابي فقد تحقق للفقرتين (١٢) و (١٣) ضمن الاستبانة، حيث بلغ (٣.٠٨) درجة، مما يدل على وجود ضعف في اهتمام إدارة الجامعة في توثيق البحوث التي تطرح في الندوات والمؤتمرات فضلاً عن ضعف في استغلال المنشورات الداخلية كما يجب توزيع المعرفة على المنتسبين.

وجاءت بقية الفقرات بين هذين المستويين حيث حققت الفقرة (١) وسطاً حسابياً بلغ (٣.٨٤) درجة مما يدل على أن إدارة الجامعة تسعى للاستعانة بالمهارات

المتميزة لمنتسبي الجامعة خدمة لأهدافها، أما الفقرة (٤) فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (٣.٦٨) درجة الأمر الذي يشير إلى سعي إدارة الجامعة إلى استقطاب واقتناء المعرفة الخارجية، أما الفقرة (١٦) المتعلقة بوجود معايير واضحة لتقويم المعرفة في الجامعة، فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (٣.٦٤) درجة، أما الفقرات (١٠)، (١٥)، (٨)، (٩)، فقد حققت أوساطا حسابية بلغت (٣.٥٦)، (٣.٥٥)، (٣.٥٢) درجة على التوالي، مما يؤكد على أن إدارة الجامعة تهتم بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح أو الفشل السابقة، وكذلك تعتمد الفرق الخبيرة، وحلقات المعرفة، والتعليم المستمر ضمن سياستها، وتتوفر في الجامعة مختبرات وورش حديثة مهيأة للاستخدام مع قواعد بيانات لخزن المعرفة الجامعية.

أما الفقرات (١٤)، (٥)، (٦)، فقد حققت أوساطا حسابية بلغت (٣.٤٨) درجة، (٣.٤٤) درجة، (٣.٤) درجة على التوالي، وهذا مؤشر على أن شبكة الانترنت متاحة لجميع العاملين فضلا عن استعانة الإدارة بفرق العمل ذات التنوع المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها، واعتمادها طرقا علمية مناسبة للكشف عن المعرفة في عقول منتسبي الجامعة.

وبشكل عام نرى أن إدارة الجامعة تهتم بإجراء محاكاة مع الجامعات العريقة لتعزيز مستويات المعرفة، وحرصها على تشجيع حاملي المعرفة داخل المنظمة، واعتمادها على النظم الخبيرة الداعمة للعمل المتمثلة باستخدام الحاسوب، فضلا عن الاستعانة بخبراء لتدريب فرق العمل والعاملين داخل الجامعة.

## جدول (١)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعايير إدارة المعرفة. ن=٧٥

| المؤشرات الإحصائية |               | فقرات الاستبانة   | تسلسل الفقرات ضمن الاستبانة | معايير إدارة المعرفة     |
|--------------------|---------------|---|-----------------------------|--------------------------|
| الانحراف المعياري  | الوسط الحسابي |   |                             |                          |
| ١.٢٢               | ٣.٨٤          | الاستعانة بالمهارات المتميزة لمنتسبي الجامعة<br>خدمة لأهدافها                     | ١                           | استقطاب المعرفة وتوليدها |
| ١.٢٦               | ٣.٢٨          | تقوم إدارة الجامعة بإجراء محاكاة مع الجامعات<br>العريقة لتعزيز مستوياتها المعرفية | ٢                           |                          |
| ١.٣١               | ٤.٠٤          | تركز إدارة المنظمة على المعرفة لتعزيز<br>حالات الإبداع والتجديد فيها              | ٣                           |                          |
| ١.٢٣               | ٣.٦٨          | تسعى إدارة المنظمة إلى استقطاب المعرفة<br>الخارجية واقتنائها                      | ٤                           |                          |
| ١.١٥               | ٣.٤٤          | تستعين الإدارة بفرق العمل ذات التنوع<br>المعرفي لتوليد المعرفة واكتشافها          | ٥                           |                          |
| ١.١١               | ٣.٤           | تعتمد إدارة المنظمة طرق علمية مناسبة<br>للكشف عن المعرفة في عقول منتسبيها         | ٦                           |                          |
| ١.٠٩               | ٣.٢           | تحرص الإدارة على تشجيع العاملين الذين<br>يغنون المعرفة بإضافات ملموسة             | ٧                           |                          |
| ١.١٩               | ٣.٥٥          | الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري العام لمعيار الاستقطاب                   |                             |                          |
| ١.٢٤               | ٣.١٦          | تتوفر في المنظمة مختبرات وورش حديثة<br>ومهيأة للاستخدام                           | ٨                           | خزن المعرفة              |
| ١.٠٩               | ٣.٥٢          | توفر الإدارة قواعد بيانات لازمة لخزن<br>المعرفة الجامعية وتوثيقها                 | ٩                           |                          |
| ١.١٣               | ٣.٥٦          | تهتم الإدارة بتوثيق الدروس المستتبطة من<br>حالات النجاح أو الفشل السابقة          | ١٠                          |                          |
| ١.١٧               | ٣.٣٢          | الاعتماد على النظم الخبيرة الداعمة للعمل<br>والموجودة على الحاسوب                 | ١١                          |                          |
| ١.١٩               | ٣.٠٨          | توثيق البحوث والدراسات التي تطرح في<br>المؤتمرات والندوات العلمية                 | ١٢                          |                          |
| ١.١٦               | ٣.٣٣          | الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لمعيار خزن المعرفة                       |                             |                          |
| ١.١٥               | ٣.٠٨          | تعتمد الإدارة المنشورات الداخلية لتوزيع<br>المعرفة على العاملين                   | ١٣                          | نشر المعرفة وتعميمها     |
| ١.١٣               | ٣.٤٨          | شبكة الانترنت متاحة لجميع العاملين  | ١٤                          |                          |

|      |      |   |    |
|------|------|---|----|
| ١.١٨ | ٣.٥٦ | الفرق الخبيرة، حلقات المعرفة، التعليم المستمر، معتمدة ضمن سياسة الإدارة | ١٥ |
| ١.٢٠ | ٣.٦٤ | وجود معايير واضحة لتقويم المعرفة  | ١٦ |
| ١.١٧ | ٣.٢  | يتم الاستعانة بخبراء في المعرفة لتدريب فرق العمل والعاملين              | ١٧ |
| ١.٢٢ | ٣.٢٨ | نقل وتقليد ممارسات متميزة من قسم لآخر أمر تقدره الإدارة العليا          | ١٨ |
| ١.٢٠ | ٣.١٢ | توظف المعرفة لدعم القرارات والعمليات المتعلقة بمستقبل الكليات           | ١٩ |
| ١.١٨ | ٣.٣٣ | الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لنشر المعرفة وتعميمها          |    |

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

## ٢ - مستوى الإبداع في المنظمة المبحوثة:

يتضح من الجدول (٢) الذي يمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات معايير الإبداع المتمثلة بتوجه القيادة للإبداع، والتشجيع المنظمي للإبداع، أن هذه العناصر قد حققت أوساطا حسابية تقترب من أو تتجاوز قليلا الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) درجات، حيث بلغ أعلى وسط حسابي ضمن فقرات الإبداع (٣.٧٢) درجة للفقرة رقم (٢٥) في الاستبانة مما يؤكد على أن أفراد عينة البحث يدركون ضرورة إدخال أساليب إدارية جديدة لتحسين الأداء في الجامعة.

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعايير الإبداع. ن=٧٥

| المؤشرات الإحصائية | فقرات الاستبانة   |  | تسلسل الفقرات ضمن الاستبانة | معايير الإبداع          |
|--------------------|-------------------|--|-----------------------------|-------------------------|
|                    | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي  |                             |                         |
| ١.١٢               | ٣.٢               | تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في المنظمة                    | ٢٠                          | توجه القيادة للإبداع    |
| ١.٢٢               | ٣.٢٨              | تعتمد الإدارة سياسة التطوير من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة بها | ٢١                          |                         |
| ١.١٣               | ٢.٨٨              | وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر مهم للإبداع                  | ٢٢                          |                         |
| ١.١١               | ٣.٠٤              | العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة العامة باتجاه تعزيز العملية الإبداعية           | ٢٣                          |                         |
| ١.١٤               | ٣.١٢              | تبنيت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات                             | ٢٤                          |                         |
| ١.١٢               | ٣.٧٢              | استحدثت أساليب إدارية جديدة وادخالها لتحسين الأداء                                 | ٢٥                          |                         |
| ١.١٤               | ٣.٢٠              | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوجه القيادة للإبداع                       |                             |                         |
| ١.١٤               | ٣.٠٨              | وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في المنظمة   | ٢٦                          | التشجيع المنظمي للإبداع |
| ١.١٥               | ٢.٩٢              | تعتمد المنظمة هيكل تنظيمية مرنة تتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة       | ٢٧                          |                         |
| ١.١٢               | ٢.٨٨              | ساهمت الجامعة بحل أغلب المعضلات التي حدثت في البيئة المحيطة                        | ٢٨                          |                         |
| ١.١١               | ٢.٨٨              | يتم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع مالياً ومعنوياً                          | ٢٩                          |                         |
| ١.١٣               | ٣.١٦              | وجود تحسن واضح ومستمر على مكانة الجامعة ورسالتها العلمية                           | ٣٠                          |                         |
| ١.١٥               | ٢.٨٤              | يسود المنظمة مناخ معد لاستثمار الأفكار (مقترحات المنتسبين) وتبنيها وتطويرها        | ٣١                          |                         |
| ١.٢٠               | ٣.٠٣              | العاملون الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل يشجعون باستمرار             | ٣٢                          |                         |
| ١.١٤               | ٢.٩٧              | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتشجيع المنظمي للإبداع                     |                             |                         |

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية



أما أقل وسطا حسابيا فقد حصلت عليه الفقرة ( ٣١ ) في الاستبانة حيث بلغ (٢.٨٤) درجة، الأمر الذي يؤشر وجود مناخ غير محفز بشكل تام لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها.

وحققت الفقرة (٢٥) وسط حسابي بلغ (٣.٧٢) درجة مما يؤشر على أن إدارة الجامعة حريصة على استحداث أساليب إدارية جديدة لتحسين الأداء في الجامعة، أما الفقرة (٢١) فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (٣.٢٨) درجة الأمر الذي يؤشر اعتماد الإدارة سياسة التطوير من خلال الفعاليات الإبداعية في البيئة المحيطة بها، وحققت الفقرة (٢٠) وسطا حسابيا بلغ (٣.٢) درجة مما يدل على استثمار الأفكار المبدعة لتعزيز حالات التجديد في المنظمة. أما الفقرة (٢٦) فقد حققت وسطا حسابيا بلغ (٣.٠٨) درجة مما يدل على وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في الجامعة، في حين بلغ الوسط الحسابي للفقرة (٢٣)، (٣.٠٤) درجة، مما يدل أن العاملون متفاعلون مع الأهداف العامة للمنظمة باتجاه تطوير العملية الإبداعية.

وعلى العموم نرى أن هناك تحسن واضح على مكانة الجامعة ورسالتها العلمية، فضلا عن أن الجامعة تبنت حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات، فضلا عن التشجيع الذي يناله الموظفين الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل.

### ٣- قياس العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع.

#### أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتضح من الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عنصر استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع، وتكون هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.887)، وبلغت قيمة T المحسوبة (3.020) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى معنوية (5%)، وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع).

وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط الموجبة والقوية بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع، بان إدارة الجامعة مهتمة بالمعرفة الخارجية والداخلية، فضلا عن حرصها على تشجيع الإضافات الملموسة للمعرفة بما يسهم في تعزيز القدرة على الإبداع في الجامعة.

### جدول (٣)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع

| المتغير المستقل          | استقطاب المعرفة وتوليدها | قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 5% |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| المتغير المعتمد          |                          |                                     |
| تنمية القدرة على الإبداع | 0.887                    | 2.353                               |
| قيمة T المحسوبة          | 3.020                    |                                     |

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

### ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تشير نتائج الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%)، بين عنصر خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.971)، وبلغت قيمة T المحسوبة (8.431) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى معنوية (5%)، ودرجة ثقة (95%) وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع).

وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط الموجبة والقوية بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع، بان اهتمام إدارة الجامعة بتوفير المختبرات والورش الحديثة فضلا عن توفير قواعد بيانات تسهل المعرفة الجامعية، وكذلك الاعتماد على النظم الخبيرة الداعمة للعمل والموجودة على الحاسوب يسهم في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.

#### جدول (٤)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع

| قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 5% | خزن المعرفة | المتغير المستقل          |
|-------------------------------------|-------------|--------------------------|
|                                     |             | المتغير المعتمد          |
| 2.353                               | 0.971       | تنمية القدرة على الإبداع |
|                                     | 8.431       | قيمة T المحسوبة          |

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

#### ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتضح من الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%). بين عنصر نشر المعرفة وتعميمها و تنمية القدرة على الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.983)، وبلغت قيمة T المحسوبة (6.882) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى معنوية (5%)، الأمر الذي يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ايجابية بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع).

وبناء على هذه النتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط الموجبة والقوية بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع، بان إدارة الجامعة مهتمة باعتماد المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على المنتسبين فضلا عن إتاحة شبكة الانترنت للاستخدام، مع نقل التقاليد والممارسات المتميزة من قسم إلى آخر داخل الجامعة، مما يسهم في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.

#### جدول (٥)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع

| قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 5% | نشر المعرفة وتعميمها | المتغير المستقل          |
|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|
|                                     |                      | المتغير المعتمد          |
| 2.353                               | 0.983                | تنمية القدرة على الإبداع |
|                                     | 6.882                | قيمة T المحسوبة          |

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من الجدول (٦) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) ودرجة ثقة (95%). بين إدارة المعرفة بجميع عناصرها وتنمية القدرة على الإبداع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.946)، وبلغت قيمة T المحسوبة (5.778) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (2.353) عند مستوى معنوية (5%)، لذا

#### جدول (٦)

نتائج تحليل علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع

| قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 5% | ادارة المعرفة | المتغير المستقل<br>المتغير المعتمد |
|-------------------------------------|---------------|------------------------------------|
| 2.353                               | 0.946         | تنمية القدرة على الإبداع           |
|                                     | 5.778         | قيمة T المحسوبة                    |

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها ( توجد علاقة ارتباط ايجابية بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء)

#### ٤ - قياس أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

لغرض معرفة أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر عناصر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، كما تم استخدام معامل التفسير ( $R^2$ )، فضلا عن استخدام المعامل المعياري للانحدار لتحديد نسبة الزيادة التي تطرأ على قدرة الإبداع نتيجة الزيادة إلي تحدث لكل من متغيرات إدارة المعرفة.

#### أ- قياس أثر استقطاب المعرفة وتوليدها في تنمية القدرة على الإبداع.

من خلال الجدول (٧) الذي يمثل نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتقدير أثر استقطاب المعرفة وتوليدها في تنمية القدرة على الإبداع، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.954) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%)، وبناء عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعنصر استقطاب المعرفة وتوليدها في تنمية القدرة على الإبداع.

## جدول (٧)

نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استقطاب المعرفة وتوليدها في الإبداع

| معامل التحديد<br>Beta | معامل التفسير<br>R2 | قيمة (F) الجدولية<br>F(5%) | قيمة (F) المحسوبة | استقطاب المعرفة وتوليدها | constant       | المتغير المستغل            |
|-----------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|----------------------------|
|                       |                     |                            |                   | B <sup>1</sup>           | B <sup>0</sup> | المعتمد                    |
| 0.704                 | 0.496               | 10.1                       | 22.954            | 1.720                    | 5.482          | تنمية القدرة على الإبداع Y |

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

- كما يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.446) بان عنصر استقطاب المعرفة وتوليدها قادر على تفسير ما نسبته (44.6%) من التغيرات التي تطرأ على تنمية قدرة الإبداع.

-يتضح من خلال قيمة معامل التحديد Beta البالغة (0.704) بان زيادة عنصر استقطاب المعرفة وتوليدها بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في القدرة على الإبداع بنسبة (70.4%) من وحدة انحراف معياري واحد.

ب- قياس أثر خزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

من خلال الجدول (٨) الذي يمثل نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتقدير أثر خزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (63.07) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%)، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعنصر خزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

-يتضح من خلال قيمة معامل التفسير (R2) البالغة (0.955) بان عنصر خزن المعرفة قادر على تفسير ما قيمته (95.5%) من التغيرات التي تطرأ على تنمية القدرة على الإبداع.

-يتضح من خلال قيمة معامل التحديد البالغة (0.977) بان زيادة عنصر خزن المعرفة بمقدار وحدة واحدة، يؤدي إلى زيادة في القدرة على الإبداع بنسبة (97.7%) من وحدة انحراف معياري واحد.

### جدول (٨)

نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر خزن المعرفة في الإبداع

| معامل التحديد<br>Beta | معامل التفسير<br>R2 | قيمة (F)<br>(الجدولية<br>F(5%)) | قيمة (F)<br>المحسوبة | خزن<br>المعرفة | constant | المتغير<br>المستغل                     |
|-----------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|----------------|----------|--|
|                       |                     |                                 |                      | B^1            | B^0      | المعتمد                                |
| 0.977                 | 0.955               | 10.1                            | 63.077               | 2.280          | 7.993    | تنمية<br>القدرة<br>على<br>الإبداع<br>Y |

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

ج- قياس أثر نشر المعرفة وتعميمها في تنمية القدرة على الإبداع.

من خلال الجدول (٩) الذي يمثل نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لتقدير أثر نشر المعرفة وتعميمها في تنمية قدرة الإبداع، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (85.07) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) عند مستوى معنوية (5%)، لذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنشر المعرفة وتعميمها في تنمية قدرة الإبداع.

- يتضح من خلال قيمة (R2) البالغة (0.966) بان عنصر نشر المعرفة وتعميمها قادر على تفسير (96.6%) من التغيرات التي تطرأ على تنمية القدرة على الإبداع، أما النسبة المتبقية البالغة (3.4%) فإنها تعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

جدول (٩)

نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نشر المعرفة وتعميمها في الإبداع

| معامل التحديد<br>Beta | معامل التفسير<br>R2 | قيمة (F) الجدولية<br>F(5%) | قيمة (F) المحسوبة | نشر المعرفة وتعميمها | constant       | المتغير المستغل               |
|-----------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------------------|
|                       |                     |                            |                   | B <sup>1</sup>       | B <sup>0</sup> | المعتمد                       |
| 0.983                 | 0.966               | 10.1                       | 85.074            | 1.803                | 1.893          | تنمية القدرة على الإبداع<br>Y |

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

د - قياس أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع.

من خلال الجدول (١٠) الذي يمثل نتائج تقدير لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر جميع متغيرات إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (22.436) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (10.1) لذا تقبل الفرضية الرئيسية للبحث، وهذا يعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع. من خلال معرفة قيمة (R2) البالغة (0.882) يتضح أن عناصر إدارة المعرفة قادرة على تفسير ما نسبته (88.2%) من التغيرات التي تطرأ على تنمية القدرة على الإبداع، أما النسبة الباقية البالغة (11.8%) فإنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج البحث.

جدول (١٠)

نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع

| معامل<br>التحديد<br>Beta | معامل<br>التفسير<br>R2 | قيمة (F)<br>الجدولية<br>F(5%) | قيمة (F)<br>المحسوبة | أدارة<br>المعرفة<br>B^1 | constant<br>B^0 | المتغير<br>المستغل<br>المعتمد    |
|--------------------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|-------------------------|-----------------|----------------------------------|
| 0.939                    | 0.882                  | 10.1                          | 22.436               | 0.710                   | -2.142          | تنمية القدرة<br>على الإبداع<br>Y |

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية



## المبحث الخامس: النتائج والتوصيات.

### أ- النتائج:

توصل البحث إلى النتائج الآتية:-

- ١- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصاً المنظمات المعرفية.
- ٢- إن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، وذلك من خلال إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم، كما وإن توليد المعرفة وإيجادها واستقطابها وتشجيعها وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع.
- ٣- إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة.
- ٤- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.
- ٥- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.
- ٦- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.
- ٧- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتوليد المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة.
- ٨- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة.
- ٩- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة وتعميمها في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة.

### ب التوصيات:

- ١- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.
- ٢- الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها.

- ٣- تهيئة الفرص اللازمة لجميع منتسبي الجامعة لتطوير إمكاناتهم العلمية واستثمارها.
- ٤- النظر إلى الإبداعات والمقترحات على إنها استثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة، والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها.
- ٥- العمل على تعزيز ( الإنجاز، إدارة الجودة الشاملة، والإبداع)، وجعلها جزء من ثقافة الجامعة.
- ٦- ضرورة ابتعاد الإدارة عن اسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.
- ٧- تعزيز الدعم المادي والتنظيمي لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية.
- ٨- العمل على ابتكار أساليب لقياس النتاج الفكري لأساتذة الجامعات، من أجل تشجيعهم.
- ٩- ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجيات إيجاد البنى التحتية وتعزيزها لتنمية الإبداع.
- ١٠- زيادة اهتمام الجامعة بتكنولوجيا المعلومات لتهيئة أرضية مناسبة لتنمية الإبداع والابتكار.
- ١١- مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار، وتعديله إن تطلب الأمر، وإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن تهيئة مناخ مناسب لتنمية الإبداع.

## المصادر.

### أ- المصادر العربية:

- ١- المنجد في اللغة، (١٩٧٥)، ط٢٣، دار المشرق، بيروت.
- ٢- المغربي، كامل محمد، (١٩٩٥)، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر.
- ٣- العزاوي، بشرى هاشم، (٢٠٠٠)، سياسة تحفيز الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- ٤- الصرن، رعد حسن، (٢٠٠٠)، إدارة الإبداع والابتكار، ج٢، دار الرضا للنشر.
- ٥- شريف، جلال سعد الملوك، (٢٠٠٢)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل.
- ٦- الكبيسي، صلاح عواد، (٢٠٠٢)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية.
- ٧- جواد ومحمد، عباس حسين، خولة عبد الحميد، (٢٠٠٦)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، مجلة أهل البيت، العدد الرابع.
- ٨- أحمد والمعاضيدي، ميسر إبراهيم، معن عبد الله، (٢٠٠٦)، أثر عمليات إدارة راس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، جامعة الموصل، العراق.
- ٩- الخناق، سناء عبد الكريم، (٢٠٠٦)، توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، جامعة العلوم التكنولوجية، عمان، الأردن.
- ١٠- السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٦)، إدارة موظفي المعرفة في منظمات التعلم، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الأردن.
- ١١- كورتيل والقاسمي، فريد، يوسف، (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة ودورها في تجسيد مجتمع المعلومات، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- ١٢- أبو دوم، إقبال أحمد عبد الرحمن، (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، عمان، الأردن.
- ١٣- الحراحشة، محمد أحمد، (٢٠٠٦)، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، جامعة مؤته، الأردن.

١٤ - عارف وعلوان، معن ثابت، طلال ناظم، (٢٠٠٦)، إدارة المعرفة والتنمية المستدامة، بغداد، العراق.

ب - المصادر الأجنبية:

1-Ettlie, John E.& Okeefe, Robert D.,(1982), Innovative Attitudes, Values and Intentions in Organization, Journal of Management Studies Apr., vol. 19,no.2.

2-Hipple, V. (1988), The Sources of Innovation, Oxford University Press, New York.

3-Ibarra, Herminia., (1993), Net Work Centrality, Power & Innovation: Involvement: Determinates of Technical & Administrative Roles. Vol. 36, N 3, June.

4-Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995), The Knowledge-creating Company, Oxford University Press, New York, NY.

5-Collin, P.H. (1995),"Dictionary of Business", New Delhi, Universal Book Stall Pauls Press.

6-David, J.,(1997), Knowledge Management 2ed Series.

7-Trail, B.&Grunert, K. G. (1997), Product and Process Innovation in the Foot Industry, Ist Ed, Chapman & Hall, London.

- 8-Bassi, L., (1998), Harnessing the Power of Intellectual Capital, the Journal of Applied Manufacturing Systems, Summer.
- 9-Ruggles, R., (1998), the State of Nation Knowledge Management in Practice, California Management Review, vol. 40, No.3.
- 10-Amabile, Tiesam, (1998): Assessing The War Environment For Creativity, Academy Of Management Journal, vol.391, No. 5.
- 11-Robbins, S. P., (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications, 8<sup>th</sup> Ed., New Jersey.
- 12-Long, S. (1999), Taylorism in I T World. The Australian Financial Review, 10 March, 17.
- 13-Husman, Richard C., and Goodman, Jone P., (1999), Leading With Knowledge: The Nature of Competition in the 21<sup>st</sup>.
- 14-Zack, M.H., (1999), "Developing a Knowledge Strategy", California Management Review.
- 15-Marinos, Los., (2000), Creativity and Technology and Technological Innovation in the United States, Research Technology management, Nov/Dec, vol.43, issue 6.
- 16-Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, 7<sup>th</sup> Ed., South Western. Collage Publishing Ohio.
- 17-Feraccio, Bilich, (2001), Management of Creativity and Innovation, the R & D Management Conference, New Zealand.
- 18-John, Teresko, (2001), Leveraging Innovation, Industry Week, IW.
- 19-Amy Cortese, (2001), Master of Innovation, Business Week, Spring, Issue 3726A, p. 158.

- 20-Turban, E., Rainer, R. K. & Porter, R. E. (2003), "Introduction to Information Technology" John Willy & Sons, I N C.
- 21-Collis, J. & Hussey, R. (2003), "Business Research, A practical Guide for Under Graduate & Post Graduated Student", Palgrave, UK.
- 22-Desouza, Kevin, C. & Awazu, Yukika, (2003), "Knowledge Management, HR Management Systems Can Help Track and Distribute Information Throughout the Organization" HK Technology Magazine.
- 23-Ramanujan, S. & Kesh, S., (2004), "Comparison of Knowledge Management and CMM/CMMI Implementation", Journal of American Academy of Business, Cambridge.
- 24-Henderson, Jeff, (2004), "Knowledge Management: Role in the International Marketplace", Agency Sales Magazine, Apr, vol. 34, n. 4