

أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

(دراسة ميدانية على عينة من الشركات الإنتاجية العامة في العراق)

خطة بحث أعدت في إدارة الأعمال

إعداد رولا محمد سويرة

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## ❖ الفهرس

أ	الفهرس
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	اهمية الدراسة
4	اهداف الدراسة
5	فرضية الدراسة
7	نموذج الدراسة
7	الدراسات السابقة
7	المنهج المتبع بالدراسة
15	محتويات الدراسة

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين، وبما أن المنظمة هي جزء من هذا العالم فلا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، ولا بدّ لها 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 المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالمتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الإبداعية، كما تُعدّ المعرفة من حيث إدارتها 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 أن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي، ويعتبر الإنسان في الوقت الحاضر أهم دعائم وعناصر المنظمات الحديثة باعتبارها كيان اجتماعي وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية لذلك فقد أولت المنظمات اهتماماً كبيراً بالوجود الإنساني خاصة في العشرينات من القرن الماضي الذي أصبح ينظر إليه بأنه العامل الحاسم في تقدمها وازدهارها. ومهما اختلفت المنظمات فإن المشرفين باختلاف مجال أعمالهم ومستوياتهم الوظيفية يلعبون دوراً هاماً لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة ومن هنا فقد أكدت

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

الكثير من الدراسات والأبحاث على سلوك المشرفين الإداريين في المنظمات؛ ولا سيما الإبداع الإداري من أجل توجيهه واستثماره لخدمة أهداف المنظمة؛ كما تزداد يوماً بعد يوم آخر النتاج الفكري والدراسات النظرية التجريبية المتعلقة بالمعرفة الإدارية.

ومن أجل فهم متعمق للإبداع الإداري، فلا بد من الإلمام بالمعرفة الإدارية التي تمثل البناء لهذا السلوك؛ إذ لم تعد مهمة مشرفي اليوم مهمة سهلة بل أصبحت من أهم واجبات المشرفين الأخذ بزمام المبادرة حتى يتبلور لديهم التفكير الإبداعي وخاصة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي خضم التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وتدفق المعلومات وثورة الاتصالات، باتت إدارة المنظمات أكثر إلحاحاً للتأكيد على أهمية الأفكار الجديدة والقدرات اللازمة لمشرفيها بالإضافة لحاجتها لإيجاد مناخ ملائم يشجع القدرات الإبداعية للمشرفين والعاملين فيها.

وقد جاءت هذه الدراسة لتشخيص واقع المعرفة الإدارية والإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين العاملين في الشركات المساهمة العامة في العراق؛ وتسليط الضوء على طبيعة العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين لدى مشرفي الدوائر والأقسام في تلك الشركات والدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة الإدارية في دعم الإبداع والمبدعين وتشجيعها من أجل المحافظة علي بقاء تلك المنظمات نشطة في ظل التغيرات المتسارعة المحيطة بالإدارات على اختلاف أنواعها.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

### إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

على الرغم من عمق الدراسات التي تناولت قضية المعرفة الإدارية وما يرتبط بها من أبعاد ومداخل اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية، فإن الحلقة المفقودة ما زالت كامنة في كيفية استخدام موارد المعرفة المختلفة في توليد المعرفة ذاتها إذ لم تعد المشكلة في الحصول على المعلومات؛ بقدر أهمية تنظيم وإدارة هذه المعلومات وتشكيل بُنى معرفية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كيفية استخدام المعرفة الناتجة في تكوين الإبداع لدى المشرفين لتمكينهم من قيادة منظماتهم بكفاءة وفاعلية، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث في طبيعة هذا الأثر للمعرفة الإدارية على الإبداع الإداري والإجابة على السؤال الرئيس التالي:

### ➤ لأي مدى يمكن للمعرفة الإدارية ان تحقق الإبداع الإداري في المؤسسات؟

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مستوى المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين في الشركات محل الدراسة؟
- ما مدى مستوى إدراك المشرفين لظروف شركاتهم في الشركات محل الدراسة؟
- ما مدى مستوى القيم التنظيمية لدى المشرفين الإداريين في الشركات محل الدراسة؟
- ما مدى مستوى الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات محل الدراسة؟
- ما هي معوقات الإبداع الإداري من وجهة نظر المشرفين الإداريين في الشركات محل الدراسة؟

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

### أولاً - الأهمية العلمية:

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي حظيت به بحوث المعرفة والإبداع في المنظمات إلا أنه يوجد ندرة في تناول تأثير المعرفة الإدارية على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات العراقية لذا تأتي هذه الدراسة أكثر عمقاً في تركيزها على موضوع الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين والعوامل المرتبطة بالمعرفة الإدارية؛ من هنا تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في العراق بسبب قلة البحوث والدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت مثل هذا الموضوع بحدود علم الدراسة.

وعليه جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات الدراسات السابقة، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المعرفة الإدارية وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري وحاجة المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات، خاصة في ظل النقص الواضح في الدراسات التي تتناول العلاقة بين المعرفة الإدارية والإبداع الإداري.

### ثانياً - الأهمية التطبيقية:

1 - تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة في توضيح الواقع الحالي لأثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

2 - تسعى الباحثة للتوصل إلى التوصيات اللازمة التي من الممكن أن تكون ذات فائدة لأصحاب القرار في المؤسسات محل الدراسة ومؤسسات أخرى مشابهة.

3- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تشكل أداة رئيسية لخدمة تلك الشركات الإنتاجية بالتعرف على طبيعة المعرفة الإدارية والعلاقة بينها وبين الإبداع الإداري لمشرفي تلك الشركات مما يشجع هذه المنظمات على اقتناء منهج إبداعي ينعكس على كفاءة وفعالية هذه المنظمات بالإضافة لما توفره هذه الدراسة من معلومات للباحثين والمهتمين بهذا المجال.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تكوين إطار وخلفية نظرية مناسبة حول منظومة المعرفة الإدارية وأبعادها وطرق قياسها.
- 2- تحديد أهم مصادر المعرفة الإدارية لدى مشرفي الدوائر والأقسام في الشركات محل الدراسة.
- 3- التعرف على النواحي الإيجابية في أبعاد المعرفة الإدارية لدى المشرفين الإداريين في الشركات محل الدراسة وتدعيمها.
- 4- تحليل طبيعة العلاقة بين المعرفة الإدارية والإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين.
- 5- التعرف على معوقات الإبداع الإداري لدى مشرفي الدوائر والأقسام في الشركات محل الدراسة.
- 6- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها أن تسهم في رفع مستوى الإبداع والمعرفة الإدارية معاً.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

### فرضيات الدراسة:

تستند هذه الدراسة على مجموعة فرضيات تهدف إلى فحص طبيعة الأثر للمتغير المستقل "المعرفة الإدارية" بأبعادها (مورد المعرفة، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية)، والمتغير التابع "الإبداع الإداري" وما يتضمنه من متغيرات فرعية (سعة الاتصال، القدرة على اتخاذ القرارات، مواجهة المخاطر، قابلية التغيير، درجة تشجيع الإبداع). وفيما يأتي توضيح لهذه الفرضيات.

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى المعرفة الإدارية وبين الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين.

- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إدراك المشرفين لظروف شركاتهم وبين الإبداع الإداري.

- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القيم التنظيمية وبين الإبداع الإداري.

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مورد المعرفة (الذكاء) وبين الإبداع الإداري.

- **الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشرفين الإداريين للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة). ويتفرع

عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر والإبداع الإداري.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الإدارة التربوية)



## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والإبداع الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والإبداع الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والإبداع الإداري.
- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشرفين الإداريين للمعرفة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

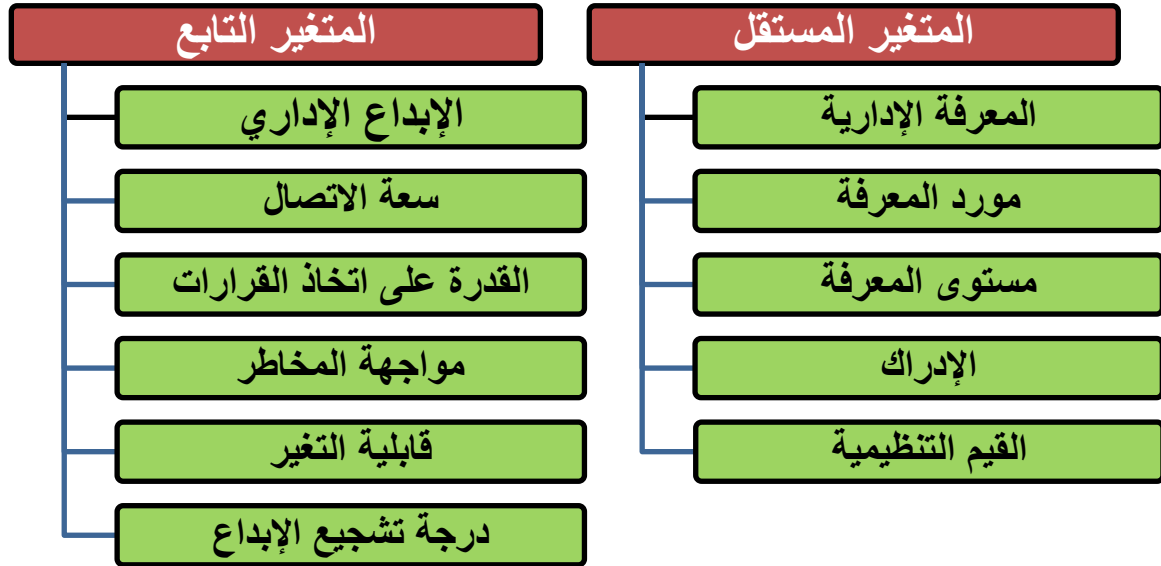
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والمعرفة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والمعرفة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والمعرفة الإدارية.

### نموذج ومتغيرات الدراسة:

تشمل المتغيرات المستقلة هي (مورد المعرفة، مستوى المعرفة الإدراكي، القيم التنظيمية)، أما المتغير التابع في هذه الدراسة فهو الإبداع الإداري، والمتغيرات المعدلة (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة). والشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الإدارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات



الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة الفرضي

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم على دراسة الحالة أو الظاهرة ولكن بصورتها الحقيقية الموجودة في الواقع، ويهتم المنهج الوصفي بدراسة تلك الظاهرة دراسة دقيقة دون أي زيادة أو نقصان، ثم يعمل على توضيح خصائصها من ناحية الكيفية، أمّا من الناحية الكمية فإنّه يصف الظاهرة وصفًا رقميًا وذلك من خلال أرقام وجداول تكون مهمتها الأساسية توضيح مقدار تلك الظاهرة أو حتى حجمها أو مدى ارتباط هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة المشرفين الإداريين (مدير عام، مساعد مدير، مدراء دوائر، مساعد مدير دائرة، رؤساء أقسام، معاون رئيس قسم) في الشركات العامة العراقية في العراق والمتمثلة بثلاث شركات:

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة (ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

(الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية، الفلوجة لإنتاج المواد الانشائية، العراقية لإنتاج البذور) وقد بلغ عدد مفردات مجتمع الدراسة الأصلي في الشركات التي شكلت مجتمع الدراسة (150) مشرفاً إدارياً وتم معرفتها من خلال الرجوع إلى دوائر شؤون العاملين في الشركات تم اختيار المجتمع كاملاً ليكون عينة الدراسة وقامت الدراسة بتوزيع (150) استبيان.

### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: ستحيط الدراسة في موضوعها أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات.
- الحد الزمني: سيتم إجراء هذه الدراسة في العام الجامعي 2021-2022م.
- الحد المكاني: سيتم إجراء الدراسة في الشركات التالية: (الكندي لإنتاج اللقاحات البيطرية، الفلوجة لإنتاج المواد الانشائية، العراقية لإنتاج البذور).
- الحد الجغرافي: سيتم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود الجمهورية العراقية.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

### التعريفات الإجرائية:

- المعرفة الإدارية: هو مجمل ما يحصل عليه أو يمتلكه الفرد من إدراك أو تعلم أو ممارسة أو تفكير أو قرار لكي يتعامل مع عالمه الخارجي والداخلي في وقت معين<sup>(1)</sup>.
- مورد المعرفة (الذكاء): وهو المورد الذي يكتسب المشرف معرفته منه ويشمل الذكاء<sup>(2)</sup>.
- مستوى المعرفة: يشير إلى الأداء العقلي والقدرة الذهنية والتكيف ومرونة التفكير والحكم<sup>(3)</sup>.
- الإدراك: ويعني الرصد والتصوير لأحداث البيئة واستكشاف المواقف غير المألوفة من أجل التعرف على ظروف الشركة وما يحيط بها من تهديدات أو يسنح لها من فرص<sup>(4)</sup>.
- القيم التنظيمية: التي يعبر عنها بالسلوكيات التي يتمسك بها المشرف داخل الشركة<sup>(5)</sup>.
- الإبداع الإداري: هو عمل غير مألوف يقوم على إيجاد أفكار جديدة ومتجددة وذلك للوصول إلى حلول إبداعية للمشاكل التي تواجه مصلحة العمل وغالباً ما ينجم عنه نتائج جديدة سواء خدمة أو سلعة<sup>(6)</sup>.

### أساليب جمع البيانات:

سيتم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة على المصادر التالية:

- 1) وهيب حسين الدباسي، 2018م، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دمشق، سوريا، مكتبة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا. ص123.
  - 2) حسين عجلان، 2015، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ص49.
  - 3) عبد الرحمن توفيق، 2020م، الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص99.
  - 4) عمر عثمان المقلبي، 2019م، مبادئ الإدارة، الخرطوم، السودان، شركة مطابع السودان المحدودة، ص73.
  - 5) عبد العزيز صالح بن حبتور، 2013م، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، ص95.
  - 6) راسم أمجد فتحي، 2017م، أساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص73.
- تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

1) المصادر الثانوية: واشتملت على الكتب والمقالات، والدراسات المنشورة، ورسائل الماجستير، والقوانين، والتقارير السنوية، والمواقع الالكترونية، وذلك من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى وضع الفرضيات.

2) المصادر الأولية: وتمثلت في الاستبانة التي سيتم إعدادها بهدف اختبار الفرضيات، حيث سيتم تصميم نموذج الاستبانة، وتم صياغة فقراتها بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة. أداة الدراسة:

ستقوم الباحثة بتطوير استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي من خلال الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، للتعرف على أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الدراسة على الدراسات المهمة بموضوع الإبداع الإداري لم يجد أية دراسة تتطرق لبحث الإبداع الإداري في الشركات العامة، غير أنه وجد دراسات تبحث في هذا الموضوع كظاهرة إدارية في المؤسسات الإدارية على اختلاف أنواعها من هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة فراس العبد الله، 2021م، بعنوان: الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، والتي سعت إلى أهداف عديدة من أهمها مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تفجير تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية والدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في تشجيع الإبداع ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتألف من (230) مفردة وهي تمثل (88%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وبينت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في

درجة الإبداع تعزى لتأثير المتغيرات الديمغرافية (القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة والمستوى الإداري والمؤهل العلمي، والعمر) وخلصت الدراسة إلى توصيات تتعلق بضرورة اهتمام المؤسسات العامة بالإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى الباحثين<sup>(7)</sup>.

**2. دراسة نديم الربيعي، 2020م، بعنوان: المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية،** هدفت هذه الدراسة للإجابة على معضلات فكرية نظرية وتطبيقية من أهمها تحليل ظاهري المعرفة التنظيمية والاختيار الاستراتيجي وتفسيرهما كظاهرة إدارية وقد خرجت الدراسة بجملة توصيات أهمها دعوة الباحثين لإجراء دراسات مقارنة لدراسة الاختيار الاستراتيجي ضمن المدخل المعرفي كونه اتجاهاً فكرياً معاصراً في علم المنظمة وعلم الإدارة الاستراتيجية<sup>(8)</sup>.

**3. دراسة نزار سجعان، 2020م، بعنوان: العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية،** وتناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، وتألقت عينة الدراسة من (180) موظفاً اختيروا من (40) شركة، وقد كشفت الدراسة بأن الشركات المساهمة

(7) فراس العبد الله، 2021م، الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

(8) نديم الربيعي، 2020م، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، العراق، بغداد، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

العامّة الأردنية من وجهة نظر العاملين تشجع الإبداع طالما لا يخرج عن نشاط الشركة الأساسية ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها وإن الإبداع من خلال نظرهم يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات ويشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وإن الإدارة لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية، توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة منها أن الجمود أو عدم مرونة التنظيم الإداري للشركات يشكل عاملاً

معيّناً للإبداع من قبل الآخرين. وقد خرجت الدراسة بجملة توصيات أهمها معالجة الروتين والتخفيف منه وفتح أبواب الاتصال والحوار من أجل تبادل الآراء والأفكار<sup>(9)</sup>.

**4. منى لبايبيدي، 2018م، بعنوان: الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمة** وأوضحت الباحثة من خلال هذه الدراسة مفهوم الإبداع واقترحت تطبيق نظرية النظم بهدف تحليل الدراسات المتوفرة عن الإبداع كما تعرضت إلى أهمية الإبداع في حياة الأفراد والمنظمات وأشارت إلى المستويات التي يمارس من خلالها الإبداع، كما أتضح من هذه الدراسة أن تكوين المبدعين يبدأ في الأسرة والمدرسة ومجتمع الرفاق والجماعة، وأوصت الدراسة المنظمات التي تريد أن تنمي السلوك الإبداعي لأفرادها أن توجد وتتبع خطط للإبداع لتضمن جذب المبدعين إليها والتعرف على معوقات الإبداع والعمل على إزالتها والعمل على تنمية الإمكانيات الإبداعية لدى العاملين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة<sup>(10)</sup>.

(9) نزار سجعان، 2020م، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

5. دراسة صباح حميد زيدون، 2018م، بعنوان: التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع لدى هؤلاء المديرين" وهي دراسة ميدانية على عينة مؤلفة من (114) مديراً يعملون في (12) منظمة عراقية كان الهدف منها معرفة التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع لدى هؤلاء المديرين" وقد وجد الباحث أن مستوى الإبداع في هذه المنظمات يتأثر جزئياً بفلسفة الإدارة وتركيبها التنظيمي (مثل طبيعة التغيير، ومرونة الاتصال، وتشجيع الإبداع) وأن كان ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع مستوى الإبداع في هذه المنظمات بشكل ملحوظ<sup>(11)</sup>.

6. دراسة وديع السبيعي، 2017م، بعنوان: الإدارة بالمعرفة في مؤسسات القطاع العام والخاص" تحدث

في هذه الدراسة عن مميزات عصر المعلومات باعتباره الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني كذلك تحدث عن الانتقال إلى عصر المعرفة، ثم قدم عرضاً نظرياً حول مفهوم المعرفة وأنواعها ومستوياتها وأكد على نوعين أساسيين للمعرفة هي المعرفة الذاتية والمعلنة ثم تحدث عن نموذج تحقيق المعرفة التنظيمية والتنمية الأساسية لتلك العملية التي تنشأ معرفة تنظيمية جديدة بحيث تكون الأساس في تكوين

10() منى لبايبيدي، 2018م، الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمة، الإسكندرية، مصر، المكتب العربية الحديث.

11() صباح حميد زيدون، 2018م، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع لدى هؤلاء المديرين، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة بغداد.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)



## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

قدرات المنظمة التنافسية وأوصت الدراسة بكيفية تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية والتي كان من أهمها تغيير الهياكل التنظيمية من هرمية الشكل إلى هياكل أكثر تفلطحاً<sup>(12)</sup>.

7. دراسة سالم الرشود، 2017م، بعنوان: العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية. هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل المتمثلة بكل من التغذية العكسية الداخلية والخارجية والاستقلالية وتحديث وتوسيع القيمة وأهميتها والسلوك الإبداعي للعاملين الذي تم قياسه من خلال سعة الاتصال واتخاذ القرار والمجازفة وعمل المخاطر وتجسيد وتشجيع الإبداع وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن أبرز السلوكيات الإبداعية تتجسد في حل المشاكل وتبني التغيير والمجازفة وتحمل المخاطر كما أظهرت الدراسة إلى أن أبعاد تصميم العمل تؤثر في جميع متغيرات السلوك الإبداعي، كما أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين أبعاد تصميم العمل ومتغيرات السلوك الإبداعي إلا أن هذا الارتباط لم يكن قوياً حيث لم تتجاوز قيمة أعلى

ارتباط بين متغيرات الدراسة وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات للإدارة العليا منها ضرورة قيام الإدارة بعقد اجتماعات ولقاءات دورية مع العاملين وضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتسلمهم مسؤوليات العمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات<sup>(13)</sup>.

12 () وديع السبيعي، 2017م، الإدارة بالمعرفة في مؤسسات القطاع العام والخاص، دمشق، سوريا، مكتبة دار طلاس للنشر والطباعة التوزيع.

13 () سالم الرشود، 2017م، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، بغداد، العراق، منشورات مكتبة الجامعة المستنصرية.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

8. دراسة (Peter Brosak)، 2016م، بعنوان: الفردية وعدم التكيف نموذج للسلوك الإبداعي، درس فيها ثلاث مكونات للإبداع هي الخصائص الفردية المناخ التنظيمي، الجماعة المرجعية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المختلفة والتي من خلالها توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي من جانب والعمر والانتماء ومركز التحكم من جانب آخر (14).

9. دراسة (Joun Hank)، 2016م، بعنوان: محددات السلوك الإبداعي نموذج للسلوك الإبداعي في مكان العمل" هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات وعلاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن النموذج الذي تم التوصل إليه استطاع أن يفسر (60.56) من التباين في السلوك الإبداعي كما أتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية حيث تبين أن وجود الثقة والاستقلالية بين المشرفين والتابعين تزيد من مستوى السلوك الإبداعي، كذلك أوضحت هذه الدراسة الارتباط الإيجابي بين المناخ النفسي للعاملين والسلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة بالاهتمام

---

14 ( ) Peter Brosak، 2016م، الفردية وعدم التكيف نموذج للسلوك الإبداعي، الولايات المتحدة الأمريكية، فيلاديلفيا، مجلة العلوم السياسية والإدارية.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

وبالإبداع وإجراء المزيد من الدراسات ضمن نماذج أخرى كما أوصت الدراسة بجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي<sup>(15)</sup>.

**10. دراسة (Kayli Minso)، 2015م، بعنوان: دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرة** حيث أوضح الباحث في دراسته النظرية إلى حاجة المنظمات البيروقراطية للإبداع وأن التحدي الذي يواجه هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم بحيث يسمح بالبناء وإعادة الهيكلة الجديدة بتشجيع ودعم من الإبداع مما تصبح البيروقراطيات أكثر خدمة للأفراد العاملين بها والمستهلكين لها وأوصى الباحث ببعض الوسائل التي من خلالها يتم تشجيع الإبداع داخل هذه البيروقراطيات مثل التركيز على المشاركين، وجماعات العمل وتمكين العاملين، وتقديم المنح لمساعدة أصحاب الأفكار الجديدة في تطبيقها وتقديم المساعدة أصحاب الأفكار الجديدة لتطبيقها بالإضافة إلى زيادة التركيز على الجودة والاهتمام أكثر بالمستهلك من خلال تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع<sup>(16)</sup>

### ❖ محتويات الدراسة

تم تقسيم البحث مبدئياً إلى:

- مقدمة عامة وثلاثة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: نطاق تعريفي ادارة المعرفة

● المفاهيم العامة حول ادارة المعرفة

<sup>15</sup> (Joun Hank، 2016م، محددات السلوك الإبداعي نموذج السلوك الإبداعي في مكان العمل، ألمانيا، برلين، مجلة دار غرونر العلمية.

<sup>16</sup> (Kayli Minso، 2015م، دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرة، المملكة المتحدة، كلية لندن للدراسات.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

- مداخل رئيسية لإدارة المعرفة
- نماذج إدارة المعرفة

### الفصل الثاني: نطاق تعريفي الابداع الاداري ويتضمن العناوين التالية:

- أهمية الإبداع الإداري
- الإبداع التنظيمي في المؤسسة
- نماذج العملية الإبداعية
- علاقة الابداع الإداري والذكاء الاستراتيجي

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة:

- ربط نتائج الدراسة بالفرضيات والأشكالية.
- جدول النتائج.
- التوصيات.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

### ❖ المصادر العربية

1. وهيب حسين الدباسي، 2018م، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دمشق، سوريا، مكتبة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.
2. حسين عجلان، 2015، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
3. عبد الرحمن توفيق، 2020م، الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
4. عمر عثمان المقلبي، 2019م، مبادئ الإدارة، الخرطوم، السودان، شركة مطابع السودان المحدودة.
5. عبد العزيز صالح بن حبتور، 2013م، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديده في عالم متغير، دار الميسرة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى.
6. راسم أمجد فتحي، 2017م، أساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
7. فراس العبد الله، 2021م، الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
8. نديم الربيعي، 2020م، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، العراق، بغداد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

9. نزار سجعان، 2020م، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. منى لبابيدي، 2018م، الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمة، الإسكندرية، مصر، المكتب العربية الحديث.
11. صباح حميد زيدون، 2018م، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع لدى هؤلاء المديرين، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة بغداد.
12. وديع السبيعي، 2017م، الإدارة بالمعرفة في مؤسسات القطاع العام والخاص، دمشق، سوريا، مكتبة دار طلاس للنشر والطباعة والتوزيع.
13. سالم الرشود، 2017م، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، بغداد، العراق، منشورات مكتبة الجامعة المستنصرية.
14. Peter Brosak، 2016م، الفردية وعدم التكيف نموذج للسلوك الإبداعي، الولايات المتحدة الأمريكية، فيلاديلفيا، مجلة العلوم السياسية والإدارية.
15. Joun Hank، 2016م، محددات السلوك الإبداعي نموذج السلوك الإبداعي في مكان العمل، ألمانيا، برلين، مجلة دار غرونر العلمية.
16. Kayli Minso، 2015م، دعم الإبداع في بيروقراطيات الخدمات الإنسانية الكبيرة، المملكة المتحدة، كلية لندن للدراسات.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

17. الدوسري، راشد بن محمد حمد (2016)، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير، الرياض، أطروحة ماجستير-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية.

18. بومرقود، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم التسيير.

19. شيباني، أمينة ومان، محمد توفيق محمد توفيق (2020)، الإبداع الإداري وإنعكاساته على الأداء الوظيفي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم العلوم الإجتماعية.

20. محمد عبد الله حسن حُميد & رجاء محمد الهمداني (2020)، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، صنعاء، مجلة جامعة البيضاء.

21. موسى أبو دلبح، صفاء جرادات (2013)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، بني كنانة، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مجلد 19 العدد 3.

22. الربيعة، ماجد بن عبدالله بن أحمد (2017-05)، واقع تدريب القيادات وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر المبحوثين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة.

23. د. عمرو عبدالعزيز عبدالله، محمد علي محمود السمان، احمد حامد حسين بخي (2021)، العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية.

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

24. أسامة حسن حسنين الدميري ، رشدى محمد أحمد (2021)، دور إدارة المعرفة في تنمية مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمنشآت الصناعية – بالتطبيق على قطاع الصناعات المعدنية بالإسكندرية، الإسكندرية، مجلة البحوث الإدارية.

25. مها سليم علي الطيار (2019)، متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، السعودية، مجلة كلية التربية.

26. 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.

27. 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.

28. الطحايينة زياد؛ والخالدي حسن، (2015)تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 42 ،العدد 2

29. الطيار، هديل، (2010) إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن

30. العايد، سرى؛ والطيط أحمد، (2017) دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 ،العدد 1

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)



## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

31. - 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

32. 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

33. الناصر، علاء؛ وحسين زينة، (2018) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 56

34. بوركوة، عبد الملك، (2018) إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، الجزائر

35. بوزناق، حسن، (2013) إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر

36. 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

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

37. حميود عمار، (2017) تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر.
38. شبيحي، محمد، (2014) فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تيندال" للأقمشة الصناعية -المسيلة-، جامعة المسيلة، الجزائر
39. عمومن، رمضان، (2014) علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
40. 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.

### ❖ المصادر الاجنبية

1. *Aree, Ali, (2015), The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial Innovation, Journal of University of Zakho, Vol 3, No Blandine Sanchez and Nathan Fanise, (2013), Impact of Managerial Innovation on Corporate Social Responsibility, Master Thesis, Handelshogskolan vid Karlstads Universitet.*
2. *Delong, David W., (2004), Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce, Oxford University Press (August).*

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

3. *Downes, Trevor, (2014), an evaluation of knowledge management practices in nonprofit community services organizations in Australia, PhD Thesis, and Southern Cross University.*
4. *Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.*
5. *Kabilwa, (2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.*

تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)