

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)

بحث أعدّ في إدارة الأعمال

إعداد رولا محمد سويرة

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

الفهرس

<b>الفصل الاول: نطاق تعريفي ادارة المعرفة</b>	<b>16</b>
المبحث الاول : المفاهيم العامة حول ادارة المعرفة	17
المبحث الثاني : مداخل رئيسية لإدارة المعرفة	23
المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة	37
<b>الفصل الثاني : نطاق تعريفي الابداع الاداري</b>	<b>44</b>
المبحث الاول: أهمية الإبداع الإداري	51
المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي في المؤسسة	62
المبحث الثالث: نماذج العملية الإبداعية:	66
المبحث الرابع: علاقة الابداع الإداري والذكاء الاستراتيجي	73
الخاتمة	79
النتائج	80
التوصيات	81

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

تألملمعقرالإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

82

المراجع الأجنبية

87

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

### ➤ الفصل الأول: نطاق تعريفي ادارة المعرفة

تعدُّ إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً السنوات الأخيرة، ملحوظاً في اعتبارها عاملاً مهماً من عوامل النجاح لكل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، واليوم تُعدُّ يهدف إلى تطوير الأداء في المؤسسات بهدف تحسين جودة إدارة المعرفة منهجاً علمياً متكاملًا المنتجات أو الخدمات

ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً، إلا أنَّ إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها آفاقاً ، لأنها أداة تنافسيةً واسعة نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية<sup>1</sup>

### ➤ البحث الأول: المفاهيم العامة حول ادارة المعرفة

تنامي 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 دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها

1 مها سليم علي الطيار (2019)، متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، السعودية، مجلة كلية التربية ص113

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

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

ويمكن القول بأن اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، وهذا يعني أن المعرفة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد والأصول التكنولوجية في العمليات الروتينية وعلى الرغم من تحديدها كمفهوم واسع النطاق للاستكشاف، لا يوجد الكثير من المؤلفات المحددة التي تناقش استخدام المعرفة، ويرجع ذلك إلى أن استخدام المعرفة مدمج في العديد من العناصر الثابتة فعلى سبيل المثال، سيكون من المعقد جدا فصل مشاركة المعرفة عن استخدامها، وفي الوقت الأخرى، نفسه يمكن القول بأن استخدامها كمورد يعد جزء من عملية تنمية القدرات، التي تكون فيها الإجراءات التشغيلية مدمجة وجنبا إلى جنب مع الموارد التنظيمية حيث يتم تضمين المعرفة.<sup>2</sup>

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

---

2 مها سليم علي الطيار (2019)، متطلبات تحقيق الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، السعودية، مجلة كلية التربية ص114

أنقذ المعرفة والإداوية فتي تحقيق الإبطع الإداوية وفي المؤلفات تتوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم

يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق المعرفة بأنها "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 بعض كتركيب

فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير بينما عرفها آخر المعرفة بأنها

"معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من

خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها

## • أنواع المعرفة

### 1. 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<sup>3</sup>

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل

الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط،

ويمكن استشارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة .

3 وهيب حسين الدباسي، 2018م، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دمشق، سوريا، مكتبة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا. ص44

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

أنواع المعرفة الإدراكية فهي تحقيق طالع بللمع الإلهاء الذي في الميؤ بللساظهارية 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. 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 إذا التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصةً كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات. وقد يعود السبب إلى السرية النابعة عن رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات، ولعلنا في هذا السياق نفّرّق 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 الظاهرية، بينما المعرفة فردية يمتلكها منية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً وهي أيضاً المختصون والخبراء، وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.<sup>4</sup>

## • خصائص المعرفة

### (1) 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

4 وهيب حسين الدباسي، 2018م، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دمشق، سوريا، مكتبة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا. ص 44

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

أنكروا للتجربة الإلكترونية وتوطينها الإبداع الإلكتروني في المؤسسات استخراج 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

## (2) القابلية للانتقال

أسلوباً إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب معينا 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

## (3) 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 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<sup>5</sup>

## (4) التعزيز الذاتي

5 عمر عثمان المقلبي، 2019م، مبادئ الإدارة، الخرطوم، السودان، شركة مطابع السودان المحدودة ص55

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



أثر المعرفة الإبداعية في تحقيق الإبداع الزاوارتي بقى المشؤلسكانتغيرها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لدية في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما

## (5) 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

## (6) 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

## (7) 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.<sup>6</sup>

### • مفهوم إدارة المعرفة

6 عمر عثمان المقلي، 2019م، مبادئ الإدارة، الخرطوم، السودان، شركة مطابع السودان المحدودة ص56

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

أشعد البعور فالإدرافة في التطبيق الإبلع الإلذثي نفي الؤاسمات المستوى التطبقي، إذ لم تعترف بها منظمات الأعمال إلا من جّراء تلبية حاجات الزبائن و رغباتهم، 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 مقتصرأ على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها، بل في كيفية البحث خلال المعلومات المتوافرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة إن المنظمة ينشط أدائها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحيازتها ومشاركتها ونقلها 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 شأنها 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 يؤديا إلى ميزة تنافسية مستدامة عند إدماجها في قدرات المنظمة<sup>7</sup>

7 الطيار، هديل، (2010) إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن ص67

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

أثر المعرفة على الإنتاجية في: تطبيق الأنظمة الإدارية في المؤسسات

### 1. المدخل المعلوماتي:

يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة

### 2. 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

### 3. 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

✓ حيث عرفت إدارة المعرفة بأنها "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.<sup>8</sup>

✓ "بمعنى آخر" هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات

والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة

8 الطيار، هديل، (2010) إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن ص 110

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

أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات من الأنشطة والممارسات

الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير

استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة

بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

✓ بينما عرفت إدارة المعرفة بأنها "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها

ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة

موارد المعرفة المتوفرة للجميع

✓ إدارة المعرفة بأنها "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 تبينت الباحثة تعريف كونه الأكثر شمولاً ويعرف إدارة المعرفة وفقاً لأبعادها أو

عناصرها كافة .<sup>9</sup>

• نشأة وتطور إدارة المعرفة

يعد Marchand Don 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 .

9 الطيار، هديل، (2010) إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن ص 111

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

أثر المعرفة الإدارية يكفي لتحقيق الإبلاغ كإلزامي وفيه التوثيق والتتبع في شهادتها 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 بعض 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

#### • أهمية إدارة المعرفة

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

**(1) تُعدُّ إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة<sup>10</sup>.**

**(2) تُعدُّ عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة باتجاه تحقيق أهدافها - تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه**

10 فراس العبد الله، 2021م، الإبلاغ الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص88

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

أثر المعرفة (4) الإنتاجية الفكرية لتحقيق الأهداف والإبداع في المعرفة للموظفين، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها

والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها

(4) تُعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل

الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية

سهلة ممكنة

(5) تُعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة

جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم

(6) تسهم في تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

(7) توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها

في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة

(8) تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار

عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية

• أهداف إدارة المعرفة

ان أهداف إدارة المعرفة تتمثل بالنقاط التالية

(1) تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت

المناسب.

(2) بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها<sup>11</sup>

(3) تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة

11 فراس العبد الله، 2021م، الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.ص89

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

أثر المعرفة الإلمورية نفي كتحقيق (الإبداع) إلهار عقول اللوهماسوتحويلها إلى معرفة ظاهرة

(5) تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات

وأشطة المنظمة المختلفة

(6) تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب،

مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج

(7) الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر

وقتها وأموالها

(8) إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز

الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار

(9) 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

(10) الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغير

السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة .12

• 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

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

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<sup>13</sup>

### (6) الخبرة الواسعة العميقة:

أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة<sup>14</sup>.

### (7) تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة

---

العايد، سرى؛ والطيط أحمد، (2017) دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 1 ص 133

<sup>14</sup> العايد، سرى؛ والطيط أحمد، (2017) دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 1 ص 133



## أثر (9) معرفة الإبداع التكنولوجي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

ان 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 إجملة 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

### • مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل هي

### (9) مرحلة المبادرة

يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لا بدّ 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

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

يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة ، ويركّز المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة ز المديرين 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 15

✓ تبرير الأفكار، ووضع سياسات وإجراءات التبرير

✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها

✓ مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم

✓ الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها

### (10) مرحلة التكامل الداخلي

في هذه المرحلة ينظر إلى أنشطة المعرفة على أنها 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:

سالم الرشود، 2017م، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، بغداد، العراق،

منشورات مكتبة الجامعة المستنصرية.ص22

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

أثر المعرفة القائم على الـتمويل الخليل في بلطعيا الإلمرية في ملطونستالتنوق

✓ التكامل والتمويل المعرفي طبقاً

✓ هيكله المعرفة ورسم خريطتها

✓ استخدام محركات البحث واستراتيجياتها

✓ اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء

✓ الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة<sup>16</sup>

11) 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

• أبعاد (عمليات) إدارة المعرفة

(1) تشخيص المعرفة

---

الطحاينة زياد؛ والخالدي حسن، (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات

الأردنية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 2 ص144

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

أثر المعرفة بالإدارة الفكرية المحققة في الإبداع الإداري في ظل المبادئ العملية 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 وترتيب المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعملاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج 17

## (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 أن 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

### المعرفة المشتركة :

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن

---

الطحاينة زياد؛ والخالدي حسن، (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية،

مجلة العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 2 ص 145

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

يُعتبر المعرفة الصريحة في حد ذاتها معرفة صريحة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو

المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته، حيث أنّ مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المضمرة فيها الخبرات المشتركة<sup>18</sup>

### 🌐 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 .

### 🌐 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

<sup>18</sup> الطحائية زياد؛ والخالدي حسن، (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية،

أثر المعرفة الإلكترونية في التدقيق الإبداعي والإدراقي في المؤسسات المالية المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادةً ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب

### 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.<sup>19</sup>

### (3) تخزين المعرفة

تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي لا 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

### (4) 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 لابد من الاعتماد على العمل

<sup>19</sup> الطحائية زياد؛ والخالدي حسن، (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية،

أنجم المعرف في الإلمانية في تحقيق الإبداع والإلهام في التفكير المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة .

ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأن المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيدا في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص، ولذلك فإن الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأن المعرفة ترتبط بالأنا ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية .<sup>20</sup>

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولا سيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة

#### (5) تطبيق المعرفة

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب 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 يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة التنظيمي مثل في العمليات الاستراتيجية في تحقيق

<sup>20</sup> الطحائية زياد؛ والخالدي حسن، (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية،

أثروا المعرفة الإدارية في تحقيق الإنتاج والإبداع في حقل القول والنسب، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن

طبقت 21

### المبحث الثالث: نماذج إدارة المعرفة

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

#### ❖ النموذج الأول Gupa et Jaston:

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

#### (1) تجميع المعرفة:

حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة .

#### (2) التنقية:

تلي العملية الأولى عملية التنقية للكّم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة

#### (3) ترتيب وتنظيم المعرفة:

<sup>21</sup> الطحائية زياد؛ والخالدي حسن، (2015) تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية،

مجلة العلوم التربوية، المجلد 42، العدد 2 ص150

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





## أثر المعرفة الإدارية التي تتعلق بالـ **OSD-Comptroller** في المؤسسات

يوضح أنّ إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث قَدَم مركز **Comptroller** لتطوير المنظمة

نموذجاً مكونات هي

- العمليات
- الأفراد
- الثقافة

### ❖ النموذج الرابع حلزونية المعرفة عند **Takeuchi and Nonaka**

قدم كل من **Takeuchi** و **Nonaka** 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 **Takeuchi** و **Nonaka** ما يسمى بحلزونات، وقد أضاف كل من المعرفة

وقد أشارت دراسة **(2004) Takeuchi and Nonaka**، 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 ويظهر نموذج حلزون المعرفة<sup>24</sup>

24 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. ص36  
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الإدارة التربوية)

أنكرفالمعرفة الإدليلية في التحقيق الإداري في ظل المؤسسية التي يمتلكها الأفراد، وكيفية تنظيمها وجعلها في شكل نظامي، حيث على المنظمات 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 .

### ❖ النموذج الخامس 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 أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية. انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي، والذي ساهم بوضعه — Baumard يؤدي لـ Baumard، حيث أن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي وفقاً 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 أن المعارف تصبح على مستوى الفرد
- ✓ عند انتقال المعرفة الشخصية (الفردية) الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا

الأخير واعيا بها<sup>25</sup>

25 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. ص 37  
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

أثر المعرفة الإلكترونية في تحقيق الإبداع على الأيديولوجيا في المؤسسات 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

### • متطلبات إدارة المعرفة

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

#### (1) 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 اجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب<sup>26</sup>

#### (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

<sup>26</sup> نديم الربيعي، 2020م، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، العراق، بغداد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.ص55

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

أشراً إلى المعرفة الإدارية التي التحقيق والإبداع الإداري في المؤسسة على نوع العلاقات بين الأفراد في

المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار

### (3) الهيكل التنظيمي

يُعدُّ 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 بتحديد وتجديد الإجراءات بها وإدارتها، وتخزينها، وتعزيزها، وإعادة

استخدامها، ويتعلق أيضاً والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة

بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية<sup>27</sup>

### (4) 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

تناولت الباحثة في هذا المبحث مفهوم وأنواع وخصائص المعرفة، بالإضافة إلى مفهوم إدارة المعرفة

ونشأة وتطور إدارة المعرفة وأهمية وأهداف وعناصر ومراحل إدارة المعرفة، كما تناولت

<sup>27</sup>نديم الربيعي، 2020م، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، العراق،

بغداد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص56

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

أبوالمعرفة الإدارية: دليل تحقيق الإبداع والإلتزام في المؤسسات العراقية انطلاقاً من المعرفة تُعدُّ الموجود الجوهرية

غير الملموس الذي تنامي دوره في مما سبق

يمكن القول أنَّ 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 فإنَّ إدارة المعرفة تركز تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقة صعبة التقليد.<sup>28</sup>

#### ❖ الفصل الثاني: نطاق تعريفي الإبداع الإداري

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

#### • 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،

<sup>28</sup> نديم الربيعي، 2020م، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي، دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية، العراق، بغداد، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. ص 57

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

فُتِلَ إلى المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع إلا أنه معروف في ذلك الوقت السائد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع

حيث عرف 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 والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية، والخطط، والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين."<sup>29</sup>

كما عرف الإبداع بأنه "تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة عندما تطبقها

#### • مفهوم الإبداع الإداري :

على الرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يُعدُّ من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين في أدبيات الإدارة إلا أنه يستخدم مقروناً 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

✓ الإبداع الإداري : "التغير في العمل، بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل

والأساليب التنظيمية، التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج

✓ الإبداع الإداري: بأنه "استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب

إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات

<sup>29</sup> بومرقود، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم التسيير ص37

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

أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإبداعي في المؤسسات الهادفة والجهود الإبداعية المنظم الذي

يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم

✓ الإبداع الإداري: بأنه "تنفيذ هياكل تنظيمية جديدة، وأنظمة إدارية، وممارسات

الإدارة، والعمليات، والتقنيات التي يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة.

✓ الإبداع الإداري يجمع ثلاثة أنواع للابتكار هي الإبداع في الممارسات والعمليات

وإدارة الهيكل التنظيمي<sup>30</sup>

✓ 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 ."

✓ الإبداع الإداري هو ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة، ويعني تقديم شيء جديد

أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب أو التقنيات

وقد تبنت الباحثة تعريف 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 والجهود الإبداعية المنظم الذي يتصل

بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم كونه الأكثر شمولية

وتعبيراً عن الإبداع الإداري داخل المنظمات

• عناصر الإبداع الإداري

(1) الطلاقة :

<sup>30</sup> بومرفود، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم  
التسيير ص38

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



تُقاس المعرفة الإطلاقة في تحقيق الإبداع الإلزامي في المؤسسات 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<sup>31</sup>

✓ **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) 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

<sup>31</sup> بومرقد، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم التسيير ص39

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

أثر المعرفة الإدارية في تحقيق فعالية الإدارة الدولية تغيير الموجهة بالذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها 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.<sup>32</sup>

### (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) 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) 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) الأصالة

<sup>32</sup> بومرقدو، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم التسيير ص40

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

أشرف المعرف في الإدارة على في إنتاج أفكار الإبداع الإبداعية في غير المؤلفات المبدع يملك تفكير أصيل يبتعد عن

المألوف أو الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى<sup>33</sup>

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 قلت درجة شيوع 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)

#### • 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

- 1) 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

<sup>33</sup> بومر قود، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم التسيير ص41

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

أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع والإنتاجية في المؤسسات وأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر

حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها<sup>34</sup>

(3) يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره

(4) هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع

(5) يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة

هناك رأي آخر أنّ خصائص الإبداع الإداري تتمثل في

### (1) الجدية والجدارة:

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

### (2) 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

### (3) 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<sup>35</sup>

34 الربيعه، ماجد بن عبدالله بن أحمد (2017) واقع تدريب القيادات وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الباحثين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة ص66

35 الربيعه، ماجد بن عبدالله بن أحمد (2017) واقع تدريب القيادات وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر الباحثين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بوزارة الداخلية، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة ص67

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

### 4) التراكمية:

بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع

### 5) 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

### ❖ المبحث الأول: أهمية الإبداع الإداري

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

1. 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
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة والقدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية المتاحة<sup>36</sup>.

36 الربيعه، ماجد بن عبدالله بن أحمد (2017) 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 ص68

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

أثر المعرفة الإدارية على تحقيق الإبداع الإداري في ضوء المفاهيم 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

مستويات الإبداع الإداري

هناك ثلاث مستويات للإبداع هي :

### 1. 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. 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 وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات
- ✓ الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً مختلفة 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<sup>37</sup>
- ✓ يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات

<sup>37</sup> Peter Brosak، 2016م، الفردية وعدم التكيف نموذج للسلوك الإبداعي، الولايات المتحدة الأمريكية، فيلاديلفيا،

مجلة العلوم السياسية والإدارية. ص33

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

## أثر المغالفة الإبداعية في تحقيق الإبداع في إطار القايقي المؤسسات

- ✓ **البصيرة والرؤية:** ويشير إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة عندما يتشارك أفراد المجموعة فيما يتعلق بالأهداف الموضوعية
- ✓ **المشاركة الامنة:** من المعروف أنّ المشاركة تقلّ 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. 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<sup>38</sup>
- ✓ 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

<sup>38</sup> Peter Brosak، 2016م، الفردية وعدم التكيف نموذج للسلوك الإبداعي، الولايات المتحدة الأمريكية، فيلاديلفيا، مجلة العلوم السياسية والإدارية. ص34

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

أثر المعرفة الإبداعية في تحقيق الإبداع التنظيمي المؤسسات عدد المستويات والوحدات الإدارية

## 1. أسلوب العصف الذهني

تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمم 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 سواء كان إيجابياً 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<sup>39</sup>

## 2. أسلوب ديلفي

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء

غير موجودين وجه 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


<sup>39</sup>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 ص135

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



أثر المعرفة  اريته في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات لمجموعات 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


### 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،<sup>40</sup> 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

#### ❖ حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري:

 يعتبر الإبداع الإداري عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها

وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواءً كانت منتجات أو خدمات

 تعيش المنظمات الحديثة ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية

<sup>40</sup> 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 ص136

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

أثر معرفة الإدارة الويثة في تحقيق الإبداع الإداري في ظل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير

الذي يتطلب الإبداع في إحداثه

تزايد حدة المنافسة الشرسة 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 كونها دول نامية يمكنها من

مسايرة ركب التطور<sup>41</sup>

وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة

يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية، حيث

أَنَّ أية قيادة إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار

تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على

هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعّالة للدخول إلى عالم المستقبل

❖ الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية :

تتسم المنظمات الإبداعية بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية، ومن أهم هذه

الخصائص

1. النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز

<sup>41</sup> صباح حميد زيدون، 2018م، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي، والتركييب التنظيمي وأثره في الإبداع لدى

هؤلاء المديرين، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة بغداد ص137

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

3. تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع
4. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز والإبداع فيه
5. تتسم عملية الاتصال بالمرونة والانفتاح
6. تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي
7. وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
8. استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة<sup>42</sup>
9. توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه
10. 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
11. 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
12. زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة

<sup>42</sup> 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 ص44

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: دراسة ميدانية على المؤسسات الخيرية في غزة، فلسطين  
والهدم

### ❖ المبحث الثاني : معوقات الإبداع الإداري

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالآتي

#### 1. 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 وقلّة الحركة الفكرية.<sup>43</sup>

#### 2. المعوقات الانفعالية :

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

#### 3. معوقات الدافعية

أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد الجديد يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بدّ أن للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد يكون

<sup>43</sup> 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، ص55  
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

أثر المفارقة الإدارية وفي تحقيق الإبداع في المؤسسات وله على احترام وتقدير الآخرين  
ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع وضع حاجز ضد الأفكار الجديدة

#### 4. 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 والحاكم<sup>44</sup>

#### ❖ علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري:

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت  
الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع  
جديد، وأن 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 الفعال للبيانات  
وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري .

44 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 ص56

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

أُنقود المعرفة الإبداعية في تخلق الإبداع الإداري في المؤسسة الإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أن 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 أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر أن 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 الملوثة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة<sup>45</sup>

كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع. وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي

### 1. استراتيجية الرفع:

والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

### 2. الاستراتيجية التخصصية:

تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً -استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع

### 3. استراتيجية التوسع:

45 العايد، سرى؛ والطيط أحمد، (2017) دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد ص177  
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

نُشِن الملاحظ فتو الإبداع المتحفية لتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات 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 تحقّق الإبداع تناولت الباحثة في هذا الفصل مفهوم الإبداع ومفهوم وعناصر وخصائص الإبداع الإداري، بالإضافة إلى مستويات وأساليب الإبداع الإداري وحاجة المنظمات للإبداع الإداري والخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية، وفي النهاية ناقشت الباحثة 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<sup>46</sup>

كما أن 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 سواءً كانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

### المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي في المؤسسة

من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين للإدارة مفهوم الإبداع التنظيمي، الذي يعتقد الكثير منهم بأنه بمثابة طوق النجاة للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات بمختلف أنواعها من ناحية، والموظفين والقادة من ناحية أخرى لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي ومواجهة التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة سواء في البيئة الخارجية للمؤسسات أو البيئة

46 العايد، سرى؛ والطيط أحمد، (2017) دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد ص178  
تم إعداد هذا البحث من قبل: رولا محمد سويرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

أثرا لم تعرف في الإدارة بل في تحقيق الإبداع الإداري في الأوساط التنظيمية بعد أن نستعرض مفهوم الإبداع  
بمختلف جوانبه

**مفهوم الإبداع:** يعد الإبداع من المفاهيم التي لا يوجد تعريف محدد لها نظرا لتداخل المصطلحات  
المكونة له، حيث يعرف الإبداع بأنه تقديم أفكار وأساليب أو طرق جديدة، وقد عبر عن الإبداع بأنه  
القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة جديدة وأصيلة ولها معنى، كما عرف  
الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت من داخل المؤسسة أو خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو النظام  
الداخلي أو العملية السياسية أو لبرنامج أو لخدمة، وهي جديدة للمؤسسة حينما طبقتها. وينظر للإبداع  
على أنه العملية التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من  
العمليات.<sup>47</sup>

#### وقد حددت خصائص الإبداع نذكر منها

1. الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه  
الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية
  2. الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية  
تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقييم
  3. المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز والريادة، فإذا لم يطمح الجهد الإبداعي  
منذ البداية إلى موقع الصدارة فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية
- وعادة تهتم المؤسسات بتحقيق الإبداع في جوانب عديدة من عملها وأجزائها، إذ لا يمكن تحقيق الإبداع

<sup>47</sup> بومرقود، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم  
التسيير ص66

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



فهي المعرفة الأكاديمية في تحقيق الإبداع في الإستراتيجية في المؤسسات وهو ما يشير إلى أن للإبداع مستويات لا

بد من تحقيقها حتى تتمتع المؤسسة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص

مستويات الإبداع في المؤسسة بالتالي

### 1. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب

الاستطلاع

### 2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة) اعتمادا على خاصية

التداؤب وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم لبعض، والذي يتأثر بعدة عوامل منها المشاركة الآمنة

والالتزام بالتميز بالأداء ودعم ومؤازرة الإبداع<sup>48</sup>

### 3. الإبداع على مستوى المؤسسة:

وهو الإبداع الناتج عن الأفراد والجماعات في المؤسسة . وبلوغ هذا المستوى من الإبداع ظهر ما

يعرف بمصطلح " المؤسسة المبدعة " وفي هذا الصدد سنعتمد على دراسة « Sville » الذي حدد

مجموعة من الخصائص التي تتحلى بها المؤسسات المبدعة، وهي كما يلي

✓ تتبنى أساليب التنمية الاتجاهات الإبداعية وتشجعها

✓ تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتناس الأخطاء

✓ تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها

✓ تشجع ذوي الأفكار وتقدم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها

<sup>48</sup> بومرقود، كريمة خميلي، فريد (2017)، أثر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي، أم البواقي، جامعة أم البواقي، قسم علوم

التسيير ص70

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 الإدارية

✓ تشجع الرأي الآخر والمشاركة فيه والنقد الذاتي

✓ متحررة من النظرة التقليدية.

مفهوم الإبداع التنظيمي: يستمد مصطلح الإبداع التنظيمي مفهومه من تصنيفات الإبداع المتعددة بسبب اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الشأن حيث نجد الإبداعات المبرمجة وغير المبرمجة، إبداع العملية وإبداع المنتج، الإبداع السطحي والإبداع الجذري، الإبداع الفني (التقني) والإبداع التنظيمي.

وهذا الاختلاف يعود لمضمون الدراسة والهدف منها لكل باحث في الميدان، لذا سيعتمد البحث الإبداع التنظيمي الذي يركز على سلوك المنظمة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال<sup>49</sup>

وعن أهميته أثبتت الدراسات أن الإبداع التكنولوجي – وهو الأهم في نظر الاقتصاديين عموماً – أساسه الإبداع التنظيمي، فإذا كانت المؤسسة تعاني من القصور الذاتي تنظيمياً فلا يمكنها أن تقتحم مجال الإبداع التكنولوجي أو حتى أن تطور أساليب تسييرها داخلياً على الأقل، والمؤسسات التي تلقى نجاحاً كبيراً في ترويج منتجاتها ستجد حاجة أعظم للإبداع في كافة أنحاء المؤسسة.

فالإبداع التنظيمي يعرف بأنه: "المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية

والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة

<sup>49</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، 2013م، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديده في عالم متغير، دار الميسرة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى ص230

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

فهي المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع والتغيير في بيئة المؤسسة ومواصلة العمل، في حين تعتبر الخطة ضرورية لتحديد اتجاه الإبداع والتغيير الذي تنشده المؤسسة. أما فيما يتعلق بالثقافة والمناخ التنظيمي فانهما من المحتمل أن يعمل على تعزيز استقرار المؤسسة كما أنهما ضروريان في نفس الوقت لتسهيل وتيسير عملية الإبداع.

وعلى الرغم من كون الإبداع التنظيمي يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل مؤسسة عن غيرها، إلا أن هذا لا يعفينا من تبني تعريف شامل لهذا المفهوم<sup>50</sup>

وهو كالتالي:

**الإبداع التنظيمي** هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريق إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو في العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

#### ❖ المبحث الثالث : نماذج العملية الإبداعية:

50 عبد العزيز صالح بن حبتور، 2013م، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديده في عالم متغير، دار الميسرة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى ص230

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

أشهر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري، أو على الأقل في المؤسسات من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة،

حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما

هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية .

وأدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج بشأن خطوات عملية الإبداع التنظيمي بصفة عامة، والتي

تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة. ومن أهم هذه النماذج ما يلي<sup>51</sup>

➤ النموذج الأول: نموذج والاس الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي

✓ **مرحلة الاهتمام:** تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة

✓ **مرحلة الإعداد:** جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع

✓ **مرحلة الاحتضان:** التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، مرحلة تولد الحلول

الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة.

✓ **مرحلة البزوغ:** الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى

ما يمثل حلا نموذجيا

✓ **مرحلة التحقق:** تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من

صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريق تطبيقها

✓ **النموذج الثاني: نموذج ويست الذي حدد مراحل الإبداع كما يلي**

51 نزار سجعان، 2020م، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، عمان، الأردن، دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع. ص56

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

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، ومن ثم فإن التفكير الإبداعي يحدث استجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات باعتبارها مطلبا أساسيا لاستمرار وبقاء المؤسسة

### 2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل، وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.<sup>52</sup>

ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار ومن ثم فقد العملية الإبداعية جزءا من وجوده

### 3. مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوب فيها، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح

### 4. مرحلة الثبات:

<sup>52</sup> نزار سجعان، 2020م، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص57

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 جزءا اعتياديا من المؤسسة، حيث يرتبط وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي في المؤسسة جزءا اعتياديا من المؤسسة، حيث يرتبط

بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المؤسسة تنمية الإبداع التنظيمي من خلال تبني نظام التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة<sup>53</sup>

❖ تنمية الإبداع التنظيمي من خلال تبني نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

المؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المؤسسات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذين

يستطيعون فهذه الأخيرة لا تتعلق فقط بالتمركز الاستراتيجي الأفضل (منتجات/أسواق) وإنما تحقيق ميزة

تنافسية لمؤسساتهم، وبشكل معادل بعدد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الفكرة التي أطلقها

( Prahalad/Hamel ) تعتبر امتدادا لأفكار الصناعي الشهير Carnegie.D الذي يقول "خذ مني كل

آلاتي ولكن دع لي رجالي الذين بهم سوف أستمر وأواصل

والتطلع للمستقبل في عالم الأعمال يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية، لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام

التخطيط الاستراتيجي لهته الموارد كأداة القراءة واستشراف المستقبل باعتبارها أحد أركان المنظومة الإدارية

التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها وتنمية الإبداع التنظيمي

على مستواها، فهذا الأخير قد أضحى مطلباً حيوياً لاستمرارية نشاط المؤسسة وضمان تنافسيتها، لذا لا

بد من وجود محفزات للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين، نذكر منها:- :

## 1. العوامل البشرية:

<sup>53</sup> نزار سجعان، 2020م، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات الأردنية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع. ص58

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

أنهن المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات يجب أن يحفزوا عن طريق التدريب والتطوير لأن

المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تدريب وتطوير عاملها بصورة مستمرة ستجعل معارفهم حديثة دائما ،

فالبرامج التدريبية تكسب العاملين مهارة جديدة أما التطوير فهو لتوسيع الأفق والإدراك لمستويات

المدراء.<sup>54</sup>

كما أن اعطاء العاملين أمنا عاليا سوف يجعلهم لا يخافون من الأخطاء بحيث يكونوا رو اد في عمليات

التغيير ودعم الأفكار الجديدة. وباعتبار المبدع ذلك الشخص الذي يستفيد من الأفكار الفريدة وغير

المألوفة والمفيدة ثم يجسدها في منتجات أو خدمات، و لكونه ذو فكر وثاب وثاقب، فإن رعاية المبدعين

ودعمهم سوف يشجعهم ويدعمهم ويجعلهم أكثر إبداعا

## 2. عوامل الهيكل:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الخارطة التنظيمية التي تؤثر خطوط السلطة والمواقع الوظيفية فيها. ويؤثر

الهيكل بشكله والتركيب التنظيمي فيه على الإبداع من خلال الهيكل العضوي الذي تكون فيه السلطة

لامركزية مع القليل من الاجراءات والقواعد ،كما أن الأفراد فيه يستطيعون التحرك بحرية كعامل أول .

وكعامل ثان نجد وفرة الموارد التي من شأنها تسهيل بناء لبنات الإبداع، وبها يستطيع المدراء أن يؤمنوا

كل البنى التحتية التي تشجع عمل المبدعين وتسهل شراء ملكياتهم الفكرية مع تجسيدها كمنتجات. كما

أن العامل الثالث ممثلا في توافر الاتصالات بمختلف أنواعها يؤثر على عمليات الجمع والمبادلة ايجابيا

54 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 ص32

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 مثلًا يمكن الحصول من خلاله على ويصني على بعض مظاهر الإبداع، عنون الحسابات الإلكترونية

تسهيل تفاعل أقسام وفروع المؤسسة فيما بينها، ويمكن أن يقضي كذلك على صعوبة تقاطع الثقافات<sup>55</sup>

### 3. الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم

السلوك داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتصف بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة .

وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، ووفق هذا المنظور فإن

الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع من خلال

✓ نشر ثقافة تحمل المخاطر: فالمؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة للإبداع تسمح للأفراد

المبدعين بالمخاطرة دون الخوف من الفشل الذي يعد نوع من أنواع التعلم لغرض عدم الوقوع

فيه ثانية

✓ قبول الغموض الذي يعني عدم التأكد: فلغرض الخوض في الأشياء الغامضة لا بد من التركيز

على شيئين أساسيين هما التأكيد على الأهداف والإبداع

✓ قلة الرقابة: أي التقليل من القوانين والسياسات والإجراءات إلى الحد الأدنى لغرض فتح المجال

أمام المبدعين أفرادا كانوا أم جماعات . ولتحفيز الإبداع التنظيمي ودمجه في الأنشطة اليومية

لا بد للمؤسسة من تبني نموذج استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية، لأن التخطيط الجيد لها

55 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 ص33  
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 المتوسطة والكبيرة من العاملين وتنمية مهاراتهم في

المدى القصير والبعيد<sup>56</sup>

ولهذا الغرض يتوجب توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نحو التخطيط لوضع

الإبداع في نظام مؤسسي عن طريق تأسيس خطة استراتيجية يحدد فيها الالتزام الاستراتيجي، تنظيم

المؤسسة، قياس الإبداع والتخطيط للإبداع من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار، غرفة الإبداع، تأسيس

سياسة إبداعية ودية، التواصل مع الإبداع، وضع حوافز من أجل الإبداع، التدريب على الإبداع عند

الطلب وتخصيص شهادة علمية له، التميز في عملية إدارة الأفكار و إدارة الإبداع.

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يفهم باعتباره جزءا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي

على مستوى المؤسسة ككل إذا ما أردت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، على أن تختار أسلوب التخطيط

الذي يتناسب مع خصائصها و البيئة التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المؤسسة من الموارد

البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير

وصيانة الموارد البشرية كما أنه يشجع على التفكير الإبداعي ويساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات

وتعديلها. وبسبب تلك الأهمية يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عاملا أساسيا في تنمية وتطوير

الإبداع التنظيمي الذي لا يمكن أن يتحقق بدون قوى عاملة ذات مؤهلات فنية عالية وتدريب كاف والذي

يستحيل أن يتم بمعزل عن تبني المؤسسة لاستراتيجية واضحة في تخطيط الموارد البشرية.<sup>57</sup>

#### المبحث الرابع: علاقة الإبداع الإداري والذكاء الاستراتيجي

56 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 ص34  
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 ص176

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

أثبتت المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها الى هذا

النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين انماط الذكاء (الشعوري والتنافسي والاعمال) وتدريب

قيادتها على تنمية عناصرها وادارته بفاعلية وقد برز الذكاء الاستراتيجي الذي يرسم به قادة المنظمات

والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية فضلاً عن تهيأت رصينة لتوفير المعلومات لصناع

القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل

خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة

المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها.<sup>58</sup>

---

2. <sup>58</sup> العجرفي، فلاح، (2017) دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة

الدوادمي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 35ص176

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

ولضعف ثقافة المعرفة الاستراتيجية اولا والذكاء الاستراتيجي ثانيا في المنظمات الخدمية العراقية وتدنى  
توظيفها لهذا النمط من الذكاء في صناعتها. ظهرت اهمية الولوج الى بحث المنظمات عن الذكاء  
الاستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة.

وفي ظل افرازات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي فان منظمات الاعمال  
المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من اجل البقاء ، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة  
في اتخاذ القرارات ، حيث ان صناعة القرار في منظمة الاعمال ينبغي ان تتم على اساس المنهجية العلمية  
والاستناد الى عدد من الادوات والتقنيات الفنية التي من شأنها ان تعمل على ترشيد القرارات وصولا الى  
افضل النتائج التي تضمن التمييز للمنظمة بين المنظمات العاملة الاخرى في السوق ذاتها ونحن اليوم في  
الدول النامية لا سيما في العراق ومنظماتها بأشد الحاجة الى الذكاء الاستراتيجي والابداع التنظيمي لوضع  
الحلول لحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في منظماتنا وتحديد آليه متابعة هذه الانشطة وفتح آفاق  
جديده لعمل المنظمات.<sup>59</sup>

❖ **الثقافة التنظيمية:** تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة

ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات،

فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات

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

أثر مهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيي المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية وللاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث في هذا الجانب إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وعلاقتها بالعمل وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها

### مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية وإنما طوروا كثيراً من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضاً، وقد استخدم مفهوم الثقافة التنظيمية كمظلة تؤوي الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل القيم والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والتكنولوجية وتأثيراتها.<sup>60</sup>

### خصائص الثقافة التنظيمية:

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

### الإنسانية:

60 شبحي، محمد، (2014) فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تيندال" للأقمشة الصناعية - المسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر ص96

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

رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته.

والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية فهي تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

### **الاكتساب والتعليم:**

الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل،<sup>61</sup>

والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة

---

<sup>61</sup> شياحي، محمد، (2014) فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تيندال" للأقمشة الصناعية -المسيلة، جامعة المسيلة، الجزائرص97

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

أثر المبررات الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.

والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.

### 1. التراكمية:

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> شبيحي، محمد، (2014) فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تيندال" للأقمشة الصناعية -المسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر ص98

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

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة.

أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في كثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

1. هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
2. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
3. العاملون بالمنظمات لا يؤديون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.<sup>63</sup>

❖ الخاتمة

<sup>63</sup> شبيحي، محمد، (2014) فعالية السلوك القيادي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية لمؤسسة "تيندال" للأقمشة الصناعية -المسيلة، جامعة المسيلة، الجزائر ص100

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

أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع في المنظمات الإدارية فمن المؤسسات الأعمال تُعدّ الموجود الجوهرى غير الملموس

الذى تنامى 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 تطور طبيعى 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 فإن إدارة المعرفة تترك تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشرى الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقة صعبة التقليد.

في حين ان مفهوم الإبداع ومفهوم وعناصر وخصائص الإبداع الإداري، بالإضافة إلى مستويات وأساليب الإبداع الإداري وحاجة المنظمات للإبداع الإداري والخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية، وفي النهاية ناقشت الباحثة معوقات الإبداع الإداري وعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري. ولا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة لوحدها، بل أن 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 أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالى لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على التفكير والإبداع. حيث أن الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم سواء كانت ظروفاً سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها

## ❖ النتائج

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



أثر المعرفة الإدارية في فني تحقيق الابداع الا ان المعارف والمؤسسات فانها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي

يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات

2. المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك

كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

3. إن المنظمة ينشط أداؤها من خلال إدارة المعرفة من أجل إنشاء أصول معرفية وحيازتها

ومشاركتها ونقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة

4. فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة.

5. ان العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع الاداري هي علاقة طردية

6. ان الابداع الاداري يخلق للمؤسسات الميزة التنافسية

7. ان الابداع الاداري لا يأتي من الفراغ ولكن يأتي من خلال الخبرة والممارسة والبرامج

التعريفية

8. هناك مجموعة من المعوقات والتحديات التي تواجه الابداع الاداري الذي يجب العمل على

القضاء عليها للوصول الى اعلى درجات الابداع

9. هناك مجموعة من العوامل تساعد في الوصول الى الابداع الاداري

10. الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال

هذه الفرص وتحويلها إلى امكانات إبداعية

11. الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة

الإبداعية تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب

والتقويم

12. المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع التميز والريادة، فإذا لم يطمح الجهد

الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية

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

## أثر ❖ التوصيات

1. يجب على المؤسسات ان تكون على علم تام بمتطلبات المعرفة لأنها هي السبيل الى الوصول الى

الابداع الاداري

2. يجب على المؤسسات على انشاء البرامج التدريبية والدورات لنها تساعد في الوصول الى الابداع

الاداري

3. يجب ان يكون هناك نظام مراقبة لكل اداء في المؤسسات لان الرقابة الفعالة تحقق الابداع الاداري

4. لضمان نجاح خطط الوصول الى الابداع الاداري يجب ان يكون هناك نظام حوافز ومكافاة تساعد

على التنافس وبذلك الوصول الى اعلى قدرات لدى العاملين في المؤسسات وهو الابداع

5. تشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل

مما قد يولد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل.

6. تحفيز العاملين على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم

شعور العاملين بالملل من تكرار نفس الإجراءات الروتينية.

7. ضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال جلسات العصف الذهني والتي تضمن

حصول العاملين في المنظمة على المعرفة من زملائهم

8. العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد نظرا لتأثيرهم الفعال في

التأثير على فاعلية أداء المؤسسات

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

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

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

بحث أعدّ في إدارة الأعمال

إعداد رولا محمد سويرة

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

## ❖ الفهرس

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

### 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 ومكوناتها 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 الكثير من الدراسات والأبحاث على سلوك المشرفين الإداريين في المنظمات؛ ولا سيما الإبداع الإداري من أجل توجيهه واستثماره لخدمة

## أثر المعرفة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات

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 سوبرة ( 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 سوبرة ( 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 سوبرة ( 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 (النكاء) 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.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس 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

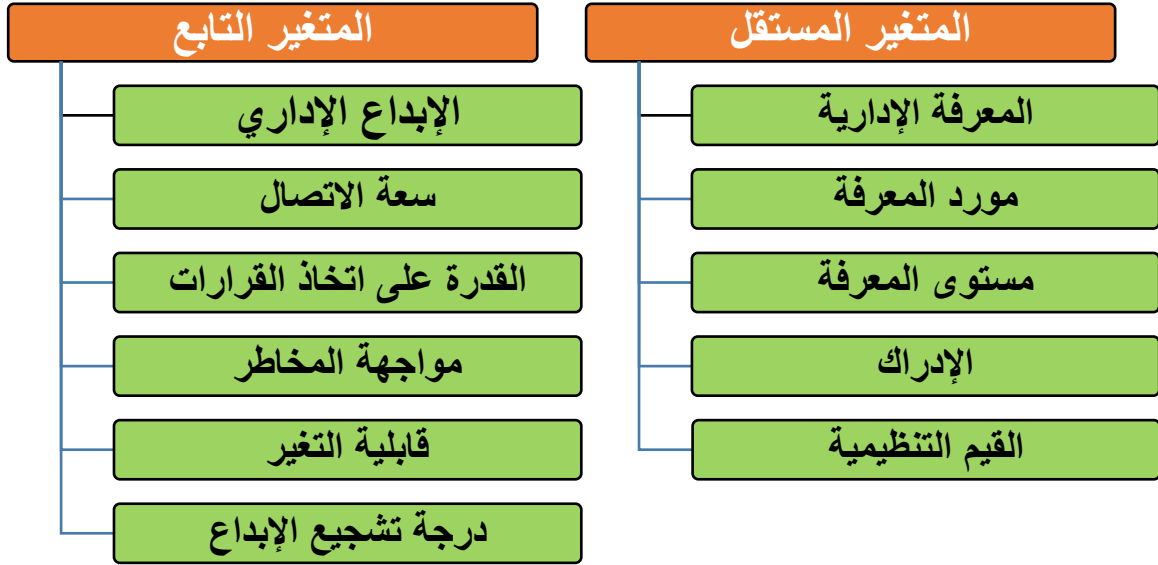
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية والإبداع الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والإبداع الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة والإبداع الإداري.
- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المشرفين الإداريين للمعرفة الإدارية 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 الإدراك، 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.

## 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>(64)</sup>.
- مورد المعرفة (الذكاء): وهو المورد الذي يكتسب المشرف معرفته منه ويشمل الذكاء<sup>(65)</sup>.
- مستوى المعرفة: يشير إلى الأداء العقلي والقدرة الذهنية والتكيف ومرونة التفكير والحكم<sup>(66)</sup>.
- الإدراك: ويعني الرصد والتصور لأحداث البيئة واستكشاف المواقف غير المألوفة من أجل التعرف على ظروف الشركة وما يحيط بها من تهديدات أو يسنح لها من فرص<sup>(67)</sup>.
- القيم التنظيمية: التي يعبر عنها بالسلوكيات التي يتمسك بها المشرف داخل الشركة<sup>(68)</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>(69)</sup>.

### أساليب جمع البيانات:

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

- 
- 64) وهيب حسين الدباسي، 2018م، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دمشق، سوريا، مكتبة جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا. ص123.
  - 65) حسين عجلان، 2015، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، ص49.
  - 66) عبد الرحمن توفيق، 2020م، الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأدوات، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، ص99.
  - 67) عمر عثمان المقلبي، 2019م، مبادئ الإدارة، الخرطوم، السودان، شركة مطابع السودان المحدودة، ص73.
  - 68) عبد العزيز صالح بن حبتور، 2013م، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديده في عالم متغير، دار الميسرة، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، ص95.
  - 69) 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 سوبرة ( 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 الإلكترونية، 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 الطاقات

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

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>(70)</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>(71)</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 العامة الأردنية من وجهة نظر العاملين تشجع الإبداع طالما لا يخرج عن نشاط الشركة الأساسية ولا يؤثر على

---

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

71) 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 الإدارة التربوية)



مناصب كبار العاملين فيها وإن الإبداع من خلال نظرتهم 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

معيماً للإبداع من قبل الآخرين. وقد خرجت الدراسة بجملة توصيات أهمها معالجة الروتين والتخفيف منه وفتح أبواب الاتصال والحوار من أجل تبادل الآراء والأفكار (72).

**4. منى لبايبي، 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 الإمكانات الإبداعية لدى العاملين بحيث يصبح السلوك الإبداعي قيمة أساسية في ثقافة المنظمة (73).

**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)

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

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

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

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>(74)</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 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>(75)</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

---

(74) 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.

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

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

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>(76)</sup>.

**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<sup>(77)</sup>.

**9. دراسة (Joun Hank)، 2016م، بعنوان: محددات السلوك الإبداعي نموذج السلوك الإبداعي في مكان العمل** هدفت هذه الدراسة لتطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة

---

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

77() 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 سوبرة ( ماجستير تخصصي في التربية/ في الادارة التربوية)

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

وبالإبداع وإجراء المزيد من الدراسات ضمن نماذج أخرى كما أوصت الدراسة بجعل الإبداع جزءاً من الواجبات والمسؤوليات في أي وصف وظيفي<sup>(78)</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 يواجهه هذه البيروقراطيات هو إعادة التصميم بحيث يسمح بالبناء وإعادة الهيكلية 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

---

(78) Joun Hank، 2016م، محددات السلوك الإبداعي نموذج السلوك الإبداعي في مكان العمل، ألمانيا، برلين، مجلة دار غرونر العلمية.

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

الأفكار الجديدة لتطبيقها بالإضافة إلى زيادة التركيز على الجودة والاهتمام أكثر بالمستهلك من خلال

تصميم العمليات الداخلية لإدارة الإبداع<sup>(79)</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

● 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 الإبداع الإداري والذكاء الاستراتيجي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة:

---

79 (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

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

### ❖ المصادر العوبية

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 المقلي، 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.

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

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.
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.

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

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.
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 الاجتماعية.
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 دلبوح**, صفاء جرادات (2013)، مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، بني كنانة، مجلة المناره للبحوث والدراسات، مجلد 19 العدد 3.
22. **الربيعه**, 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.

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

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.
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. الطحائنة 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

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

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

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

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

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
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. شيحي، 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).*
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.*