



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان

تأثير ادارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع

تحت إشراف الأستاذة:

شيخي عائشة

من إعداد الطلبة:

مهدي محمد اسلام

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ

رئيسا

.....

مشرفا

.....

مناقشا

.....

السنة الجامعية

2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

نشكر الله عز وجل على توفيقه لنا بإتمام موضوعنا

ثم نشكر الاستاذة المشرفة الأستاذة شيخي عائشة

على توجيهاتها القيمة والملازمة لي طيلة اعدادي هذا البحث

كما نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة في انجاز عملنا المتواضع

من قريب ومن بعيد

وفي الأخير نشكر كل الطاقم الاداري والفني بجامعة الدكتور مولاي

الطاهر

وخاصة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها أُمي الغالية

حفظها الله وأطال عمرها

إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه

إلى أفراد عائلتي

إلى أصدقائي الأعزاء سليم، ميلود، عبد الرحمان

وابنت عمتي ياسمين الذين كان لهم الفضل في إتمام

هذا العمل

إلى كل من أناروا لي الطريق في سبل التحصيل

ولو قدر بسيط من المعرفة

إلى أساتذتي الكرام

وإلى كل من قدم يد المساعدة والنصح

## فهرس المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار النظري حول ادارة المعرفة وتنمية القدرة على الابداع.....
1	المبحث الاول ماهية إدارة المعرفة.....
1	المطلب الأول: عموميات حول إدارة المعرفة.....
2	المطلب الثاني : عمليات و مجالات ادارة المعرفة.....
8	المطلب الثالث : قياس ادارة المعرفة.....
15	المبحث الثاني : ماهية القدرة على الابداع.....
15	المطلب الاول : عموميات حول القدرة على الابداع.....
16	المطلب الثاني : عناصر القدرة على الابداع.....
18	المطلب الثالث : تنمية و معوقات القدرة على الابداع.....
23	المبحث الثالث : العلاقة بين ادارة المعرفة و قدرة الابداع.....
23	المطلب الاول : علاقة ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الابداع.....
25	المطلب الثاني : دور ادارة المعرفة في تنمية القدرة على الابداع.....
27	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
27	تمهيد :.....
27	المبحث الاول :الدراسات باللغة العربية.....
27	المطلب الاول :الدراسات التي تناولت المتغير المستقل إدارة المعرفة.....
28	المطلب الثاني :الدراسات التي تناولت المتغير التابع القدرة على الابداع.....
29	المبحث الثاني :الدراسات باللغة الاجنبية.....
29	المطلب الاول :الدراسات التي تناولت المتغير المستقل إدارة المعرفة.....
29	المطلب الثاني :الدراسات التي تناولت المتغير التابع القدرة على الابداع.....
31	المبحث الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....

31	المطلب الأول :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
31	المطلب الثاني :إبراز القيمة المضافة.....
33	الفصل الثالث: دراسة حالة بجامعة مولاي الطاهر.....
33	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.....
35	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي.....
39	المبحث الثاني:الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
39	المطلب الأول: منهجية ,مجتمع و عينة الدراسة.....
40	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
40	المطلب الثالث:أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان.....
44	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....
50	المبحث الثالث:عرض النتائج و مناقشتها.....
50	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.....
54	المطلب الثاني:تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة.....
67	المطلب الثالث:تحليل و إختبار الفرضيات.....
84	خاتمة:.....
86	قائمة المصادر والمراجع.....

## قائمة الأشكال:

- الشكل 01: مجالات ادارة المعرفة عند ويج.....4
- الشكل 02 : معوقات الابداع التنظيمي ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- شكل رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 45
- شكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير لفئة العمرية ..... 46
- شكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 47
- شكل رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية..... 49

## قائمة الجداول:

- جدول رقم 01 : مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمحللة..... 40
- جدول رقم 02: مقياس ليكارت الخماسي ..... 42
- جدول رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 44
- جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير لفئة العمرية ..... 45
- جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي..... 46
- جدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية ..... 49
- جدول رقم (07): إختبار الصدق وفق طريقة معامل الارتباط بيرسون..... 50
- جدول رقم (8) : إختبار الثبات وفق معامل الفاكرونباخ..... 53
- جدول رقم (10) : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتغير إدارة المعرفة..... 55
- جدول رقم (11) : تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تخزين المعرفة..... 56
- جدول رقم (12): تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توزيع المعرفة..... 58

- جدول رقم (13) : تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة  
بعد تطبيق المعرفة ..... 61
- جدول رقم (14) : تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة المتغير التابع تنمية القدرة على  
الابداع في التعليم العالي..... 62
- جدول رقم ( 15) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي..... 67
- جدول رقم (16) :نتائج تقدير اختبار T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة  
المعرفة. .... 68
- جدول رقم (17) :نتائج تقدير اختبار T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن بتنمية القدرة  
على الإبداع ..... 69
- جدول رقم ( 18 ) :نتائج تقدير معامل بيرسون لإختبار وجود إرتباط إيجابي لإدارة المعرفة على  
تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي ..... 70
- جدول رقم (19) :نتائج تقدير معامل بيرسون لإختبار وجود إرتباط إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة  
على تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي..... 70
- جدول رقم (20) :نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار دور إيجابي تأثير إدارة المعرفة  
على تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي ..... 74
- جدول رقم (21) : نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لإختبار تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على  
تنمية القدرة على الابداع ..... 76



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور ادارة المعرفة في تحقيق القدرة على الابداع في مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة حالة جامعة مولاي الطاهر سعيدة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ووزع على قدرت ب 45 استاذ وبعد تحليل الاستبيان باستدام برنامج الحزم الاحصائية spss فقد توصلت الدراسة أن جامعة سعيدة تتبنى عمليات ادارة المعرفة وبدرجة متوسطة ، وجود اثر ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في جامعة مولاي الطاهر سعيدة.

## Resumé

Cette étude visait à mettre en évidence la gestion des connaissances dans la réalisation de la créativité dans les établissements d'enseignement supérieur en étudiant le cas de Moulay Al Tahir SAIDA University. Le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données sur les variables de l'étude et distribué à environ 45 enseignants. Après avoir analysé le questionnaire avec la durabilité du programme de paquets statistiques spss, l'étude a constaté qu'une université heureuse adopte des processus de gestion des connaissances et un degré moyen. Le développement de la créativité à Moulay Al Taher SAIDA University.

## Abstract

This study aimed at highlighting knowledge management in achieving creativity in higher education institutions by studying the case of Moulay Al Tahir SAIDA University. The questionnaire was used as a tool for collecting data on study variables and distributed to an estimated 45 teachers. After analysing the questionnaire with the sustainability of the spss statistical packages programme, the study found that a happy university adopts knowledge management processes and a medium degree. s development of creativity at Moulay Al Taher SAIDA University.

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة :

تعتبر القدرة على الابداع هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر المعرفة، فهذه المنظمات تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية. إن العالم الذي نعيشه اليوم هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات، عالم يتميز فيه القوي على الضعيف، حيث دخلت المعرفة كافة المجالات، فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والتجارة وتبادل المعلومات، وتطوير المهارات. ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتتزة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى القدرة على الإبداع الذي تنشده المنظمات المعرفية. لذا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وأصبحت قوة الدول تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة، فحققت بعض المجتمعات تقدماً كبيراً إذ إنها استفادت من طاقات وقدرات مواردها البشرية الخلاقة، وهذا ما دفع المختصين والباحثين لقياس تقدم المجتمعات بعدد علمائها ومفكرها ودرجة التراكم المعرفي والإبداعي الناتج لديها. وجاء هذا البحث لتسليط الضوء على مدى اهتمام المعنيين في جامعة دكتور مولاي الطاهر بإدارة المعرفة ومدى تأثير ذلك في تنمية وتحفيز القدرة على الإبداع في جامعة دكتور مولاي الطاهر. كما صبح هاجس المنظمات الحديثة ليس البقاء فقط، وإنما التميز من خلال الإبداع، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف فإن إدارة هذه المنظمات تستثمر من الجهد والمال والوقت الكثير، كما أنها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع، وهي التسليح بالمعرفة والتقانة الحديثة كخيار استراتيجي .

وفي ظل هذه المفارقة فدراستنا الحالية جاءت مسلطة الضوء على العلاقة بين كل من ادرة المعرفة والقدرة على الابداع من خلال طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

- ما مستوى تأثير إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في المؤسسة محل الدراسة؟

ومن أجل محاولة الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما نقصد بإدارة المعرفة وماهي عملياتها؟

- ما مفهوم القدرة على الابداع؟



- ما طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على الابداع؟
- ما مقدار ما يمكن ان تفسرها كل من عمليات ادارة المعرفة والتغير الحاصل في القدرة على الابداع؟

#### الفرضيات :

- 1- هنالك تبني لادارة المعرفة بمختلف عملياتها.
- 2- يوجد ارتباط ما بين ادارة المعرفة بمختلف عملياتها وتنمية القدرة على الابداع.
- 3- يوجد اثر لعمليات ادارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- لجئنا إلى هذا النوع من المواضيع نظرا إلى:
- 1- ملائمة الموضوع مع التخصص العلمي.
  - 2- أهميته في الحياة العملية والمجال الإداري.
  - 3- حاجة المؤسسات إلى تبني مثل هذه المواضيع خصوصا في ظل التطورات التي تطرا على الوضع الراهن

#### - أهمية البحث:

زاد اهتمام المنظمات في العقود الماضية بمواضيع مثل إدارة المعرفة

وأصول المعرفة (Management Knowledge)،

(Assets،) ومجتمع المعلومات (Society Information)، (ورأس المال المعرفي Capital Knowledge،) والمنظمات المتعلمة (Learning Organizations) (Thinking Organizations) المفكرة والمنظمات، Organizations والإبداع المنظمي (Innovation Organizational)



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

#### -أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى الأتي:

- \*استعراض مفهومي إدارة المعرفة، و القدرة على الإبداع.
- \*توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في المنظمة المبحوثة (جامعة سعيدة)
- \*معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في جامعة سعيدة
- \*التعرف على اثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة سعيدة
- \*محاولة التعرف على كيفية استخدام إدارة المعرفة لتعزيز وتنمية القدرة على الإبداع.

#### المنهجية المتبعة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي اعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج

والأهداف الموضوعية، ولمعالجة موضوع دراستنا والإجابة على الإشكالية اعتمدنا على:

**المنهج الوصفي التحليلي** : سيتم الاعتماد عليه في بحثنا هذا على النحو التالي، سيتم استغلال البيانات المحصل عليها من مصادرها في وصف الخلفية النظرية للموضوع من أجل إبراز أهم المفاهيم والخصائص والابعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة "ادارة المعرفة" و"القدرة على الإبداع"، كما سنعتمد في التحليل على برنامج SPSS لتحليل النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية .

## حدود الدراسة:

الحدود البشرية : دكاترة واساتذة جامعة محل الدراسة "سعيدة. "

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الجامعة محل الدراسة بولاية "سعيدة" من خلال توزيع الاستبيانات.

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة على امتداد السداسي الثاني من الموسم الدراسي .2022/ 2023

## صعوبة البحث:

من أبرز الصعوبات التي واجهة موضوعنا هذا، هي:

1-قلة المراجع التي توسعت في مفهوم القدرة على الابداع.

2-العمل وقلة الوقت.

3\_عدم دراسة SPSS من قبل بسبب كورونا

## مخطط البحث :

تضمن الجانب النظري فصلين :

واشتمل كل فصل ثلاث مباحث ، ومن خلال تقسيم كل مبحث إلى مطالب، ثم التطرق إلى الإطار النظري لكل من "ادارة المعرفة"و"القدرة على الابداع" إضافة إلى إبراز العلاقة بينهما.بينما في الفصل الثاني فقد أكفلنا الحديث عن أهم الدراسات (دراسات باللغات العربية، الاجنبية) و التي ساعدتنا في تويح معالم دراستنا ذلك لإحاطتها بأحد جوانب موضوع بحثنا. لننتقل في مرحلة مواتية للجانب التطبيقي.

وهو ما تضمنه الفصل الثالث والذي يختص بعرض الظاهرة حيز التطبيق بمؤسسة محل الدراسة (جامعة سعيدة)، حيث عرضنا فيه للمفاهيم الخاصة لكل من المؤسسة المستهدفة وباتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية ثم التوصل للمعلومات التي تعزز دراستنا وتحليلها إحصائياً نصل لجملة من النتائج و مناقشتها وصولاً للخاتمة التي تجيب على الاشكالية .

٤- أنموذج البحث:

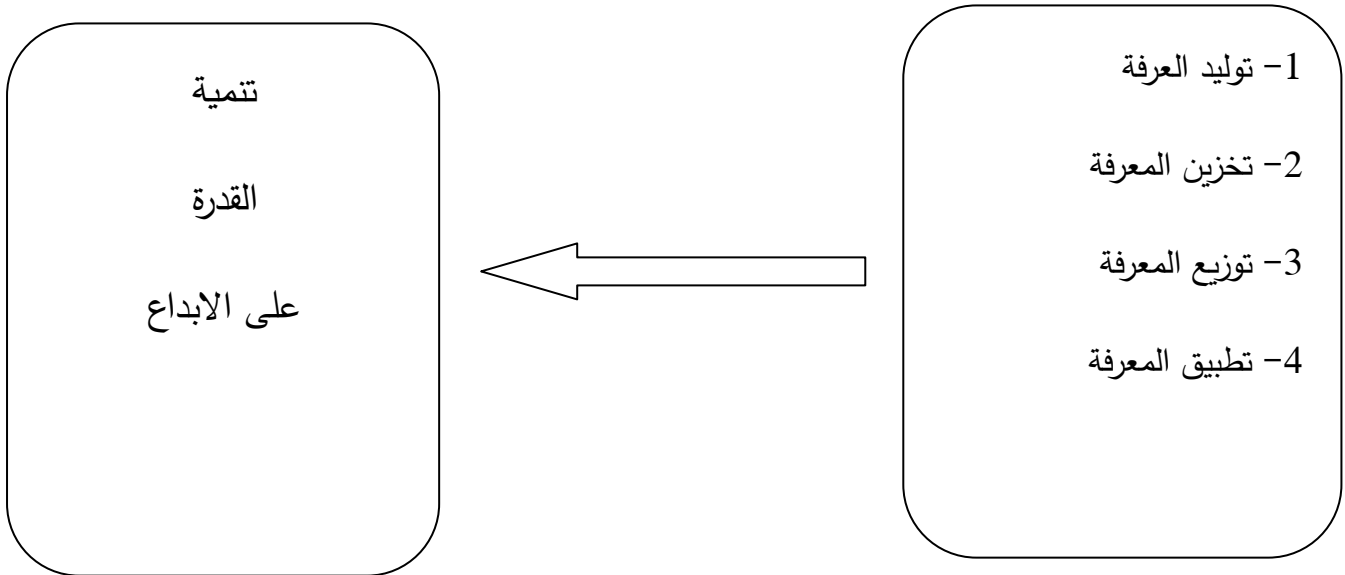
يتكون نموذج البحث الافتراضي من متغيرين :

الاول : ادارة المعرفة و تتكون من اربعة عناصر هي :

توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة .

الثاني : يتكون من عنصر واحد :

و هو تنمية القدرة على الابداع و الشكل الاتي يوضح ذلك :



**الفصل الأول: الإطار النظري**

**حول ادارة المعرفة وتنمية**

**القدرة على الابداع**



## الفصل الأول: الإطار النظري حول ادارة المعرفة وتنمية القدرة على الابداع

### المبحث الاول ماهية إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون لدراسته من مختلف الزوايا، باعتبار أن المعرفة وحدها لا تكفي للقيام بالمهام المطلوبة ما يستلزم وجود إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات وتوفير المعرفة لخدمة . جميع النشاطات الإدارية.

### المطلب الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال في نجاح المنظمات وعليه سيتم التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة بسبب اختلاف وجهات نظر الباحثين والاقتصاديين وباعتباره مفهوم جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرفت إدارة المعرفة بأنها عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد، والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط

الاستراتيجي"<sup>1</sup>

وقد عرفها البعض أيضا بأنها الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري الموجود لديها في جميع أنشطة الأعمال التي تقوم بها، وهي عملية منهجية منظمة تسعى إلى معرفة

قدرات الأفراد وتنميتها باستمرار لتكون نوعا من الموجودات التنظيمية، وتمكن العاملين من الوصول إليها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية".

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 23.

كما عرفها (wiig) بأنها تخطيط تنظيم رقابة تنسيق، وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".<sup>2</sup>

كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها : مدخل " نظمي متكامل للإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات الوثائق السياسات الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين ".<sup>3</sup>

في حين عرفها "راستواجي (Rastogi) بأنها : العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة التي على ضوئها يحدث اكتساب للمعرفة وإنشاء وخزن ومشاركة وتطوير وتكرار، من قبل الأفراد والجماعات الساعية لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات تساعد المنظمة في الحصول على المعرفة والمعلومات لا اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

## المطلب الثاني : عمليات و مجالات ادارة المعرفة

### اولا : مجالات ادارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة، ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها :<sup>5</sup>

مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها. تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع. تعزيز وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

<sup>4</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 78. 5 أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 182.

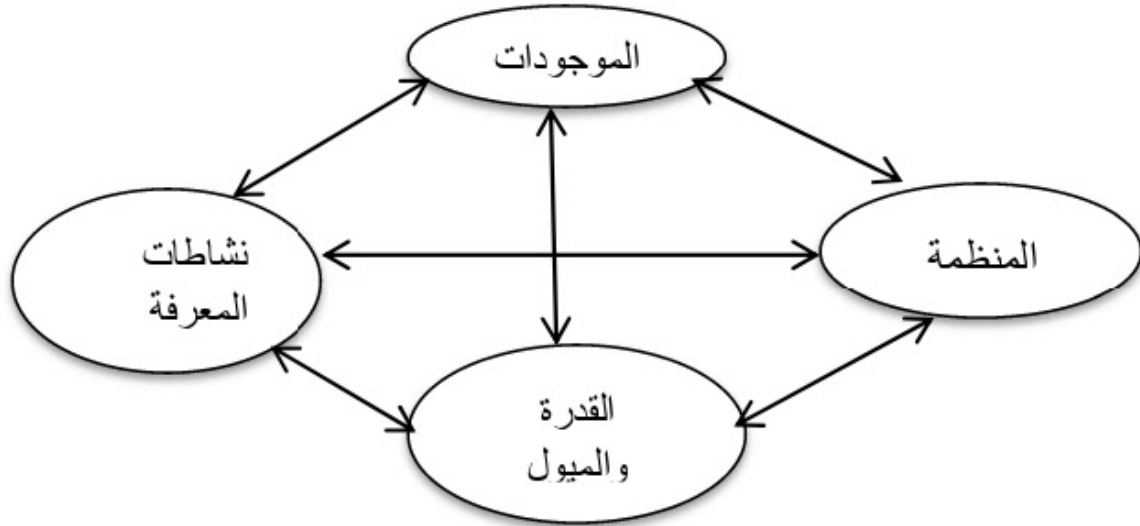
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدامها للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل منفصلة.
- كما عدد (wiig) المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:<sup>6</sup>
  - توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
  - اكتساب معرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ومن المصادر الخارجية وغير ذلك.
  - اكتشاف الموارد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
  - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
  - تخزين المعرفة في قواعد المعرفة (Knowledge Base) ومخازن المعرفة الأخرى.
  - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتتناسب مع نشرها واستخدامها من قبل الآخرين.
  - استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
  - تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة؛.
  - مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تستخدم بالشكل المناسب وفعاليتها وأنها تلبى الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
  - تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
- وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، ويذكر (wing) أن هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وفي تتمثل في:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 97، 98.

- مجال موجودات المعرفة : يشمل الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات القدرات.
- مجال نشاطات المعرفة : يشمل على عمليات التوليد البناء، النقل، المراقبة الاستخدام التقييم.
- مجال القدرات والميول ويشمل قدرات الأفراد وميولهم، وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- مجال المنظمة ويذكر (Balogun et Haily) أنه يشمل على أهداف المنظمة وتوجيهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

و الشكل التالي يوضح مجالات ادارة المعرفة عند ويج :

الشكل 01: مجالات ادارة المعرفة عند ويج



المصدر : زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة المملكة العربية السعودية ، 2007، ص: 66.

### ثانيا : عمليات ادارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنفها إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، إلا أن أغلبهم قام بإجمالها فيما يلي:

<sup>7</sup> زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص : 65، 66.

## تشخيص واكتساب المعرفة

## أولاً : تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج التشخيص التعرف على المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعليه فعلمية التشخيص أمر حتمي، لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، ويشير (Alvesson) في هذا الصدد أن المعرفة ليست في حد ذاتها الغامضة بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعلمية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص البحث والوصول، وقد تم تحديد عدة طرق لتمثيل المعرفة والتي هي من أولويات عملية التشخيص كالاتي:<sup>8</sup>

## تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:

إذ يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء وبعد ذلك يتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

## تمثيل المعرفة بالشبكة الدلالية :

تمثل المعرفة بالشبكة الدلالية التي تصنفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا من هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

## ثانياً : اكتساب المعرفة

تأتي عملية اكتساب المعرفة بعد عملية التشخيص، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات

<sup>8</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

والنقاشات والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم ، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية، والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إيداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو، والشبكة العالمية (أنترنت) ، وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة، والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين واستقطاب العاملين الجدد وبالنسبة إلى اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية التعاونية بين المؤسسات والوكالات المؤسسية مثل مؤسسات البحث العلمي، واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسما في هذا الاتجاه برنامج (Lotus Notes) إذ أنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات والمعرفة المتراكمة.<sup>9</sup>

### توليد وخرن المعرفة :

#### أولا : توليد المعرفة

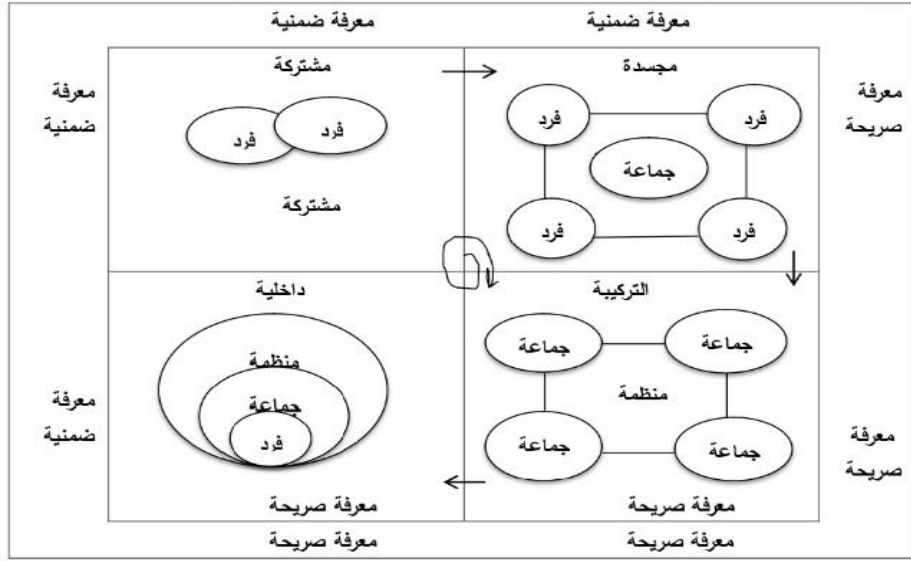
توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.<sup>10</sup>

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة

<sup>9</sup> عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 41.

<sup>10</sup> المرجع السابق، ص: 42.

إيجادها في المنظمة كما يوضحها الشكل التالي:<sup>11</sup>



المصدر : عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 42.

**المعرفة المشتركة :** وهي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

- **المعرفة الخارجية المجسدة :** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة. المعرفة التركيبية وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

المعرفة الداخلية (الدمجة): وتتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

### ثانيا : خزن المعرفة

تمثل عملية خزن المعرفة حلقة وصل بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمات، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، وكذا المعارف المخزنة في النظم الخبيرة، والموجودة في العمليات التنظيمية الموقعة، وكذا المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات

<sup>11</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 196، 197.

دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة إلى جانب ذلك تشكيل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلبات لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب واحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.<sup>12</sup>

**ثالثا: توزيع المعرفة:** ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كاف فلن تولد عائدا ذا كان توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الادوات الالكترونية عملية سهلة، فإن توزيع التكلفة، او المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم هو ما يشكل التحدي الاكبر لادارة المعرفة فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سحينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت

**رابعا: تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها الاخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فانه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الاول وانه يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة أن تستوعب ذلك، وان نظام المعرفة الكفاء ال يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه، ولن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، وخاصة في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت .

### المطلب الثالث : قياس ادارة المعرفة

وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية المتمثلة بالآتي :

- **رأس المال الهيكلية :** ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة وهو ما يبقى في الشركة بعد إطفاء أضوائها في /اية العمل.

<sup>12</sup> أحمد طرطار وسارة حلبي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.



- رأس المال البشري : ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون بضمنها المهارات، الخبرات والإبتكارات .

- رأس المال الزبوني : ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى .ومما يرتبط هذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في الشركة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في الشركة .

وتضم هذه المقاييس: نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات

- الإتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

### 3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية:

وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق الشركة ( قيمة الشركة في السوق ) وحقوق ملكية لحملة الأسهم. وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية . ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة .. الخ.

### 4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة :

وهذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول ROA المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في الشركة. ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة .ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة)، فيما يلي تلخيص لأهم نماذج القياس:

### 1- نموذج Skandia Navigator

يشبه نموذج بطاقة الأداء المتوازن يقسم رأس المال الفكري للشركة إلى : رأس المال البشري ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجمعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكارهم الخلاقة وإبداعهم .

**رأس المال الهيكلي:** هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن :العمليات التنظيمية، الإجراءات، والتكنولوجيات، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية .

**رأسمال الزبون:** يمثل القيمة المتجسدة في علاقات الشركة مع الزبائن، ، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.

رأس المال التنظيمي ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون

## 2- نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة Board Score Chain

هذا النموذج يكون مصفوفة من المؤشرات غير المالية تتوزع بثلاث فئات وفقاً لمراحل دورة التطوير، وهذه الفئات هي: الاكتشاف/التعلم، التنفيذ، ومرحلة استغلال العوائد.

## 3- نموذج إيرادات رأسمال المعرفة Capital Knowledge

تحسب إيرادات رأسمال المعرفة كنسبة من الإيرادات الاعتيادية مقسوماً على الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.

### نماذج النظام التكيفي المعقدة:

وفقاً لنظرية ICAS (الأنظمة التكيفية المعقدة الذكية) ، يُنظر إلى المنظمة على أنها نظام معقد للتكيف.

تتضمن النظم التكيفية المعقدة العديد من العوامل المستقلة التي تتفاعل مع بعضها البعض محلياً ، ويؤدي سلوكها المشترك إلى ظهور ظاهرة تكيفية معقدة.

### نموذج نظام التكيف المعقد

تحتوي هذه النماذج على سلسلة من الوظائف التي تتأكد من صلاحية أي نظام حي بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص.

تعتمد أنظمة ICAS على مبادئ علم التحكم الآلي ، والتي تستخدم آليات الاتصال والتحكم من أجل فهم ما يمكن أن تفعله أي منظمة قادرة على البقاء ووصفها والتنبؤ بها.

تتضمن الأنظمة التكيفية الكثير من العوامل المستقلة التي تتفاعل. سلوكهم يجعل من الممكن ظهور بعض ظروف التكيف المعقدة. النموذج العام للسلوك المعقد هو نتيجة كل التفاعلات. داخل النموذج التكيفي ، تتكون العناصر الذكية من أشخاص منظمين ذاتيًا ، لكن يمكنهم البقاء كجزء من التسلسلات الهرمية العامة للمنظمات.

التحدي هو استخدام الميزة التي توفرها قوة الناس عندما يتعاونون ، مع الحفاظ على الشعور العالمي بالوحدة. تقوم المؤسسات بحل المشكلات عن طريق إنشاء خيارات ، باستخدام الموارد ، الداخلية والخارجية ، التي يمكن أن تضيف قيمة على المدخلات الأولية.

### مودج: Boisot I-Space

يعتمد هذا النموذج على المفهوم الرئيسي للمعلومات وهو جيد ويختلف عن الأصل المادي.

يميز Boisot المعلومات عن البيانات من خلال التأكيد على أن المعلومات هي ما سيستخلصه المراقب من البيانات كوظيفة لتوقعاته أو معرفتها السابقة.

يمكن اعتبار نموذج Boisot مكعبًا ثلاثي الأبعاد له الأبعاد التالية-

● من غير المعدلة إلى المدونة.

● من ملموسة إلى مجردة.

● من غير منتشر إلى منتشر.

يقترح دورة التعلم الاجتماعي (SLC) التي تتبنى نموذج التدفق الديناميكي للمعرفة من خلال سلسلة من ست مراحل-

● **المسح** - يتم الحصول على الحكمة من البيانات المتاحة أو المنتشرة بشكل عام.

● **حل المشكلات** - يتم حل المشكلات التي تعرض هيكل العرض والتماسك لهذه الأفكار عندما تصبح المعرفة مقننة.

● **التجريد** - يتم تعميم الحكمة المقننة حديثاً على مجموعة واسعة من المواقف حيث تصبح المعرفة أكثر تجريدًا.

● **الانتشار** - يتم مشاركة الحكمة الجديدة مع السكان المستهدفين في شكل مدون ومجرد مع انتشار المعرفة.

● **الامتصاص** - يتم تطبيق الرؤى المقننة حديثاً على مجموعة متنوعة من المواقف التي تولد خبرات تعلم جديدة حيث يتم استيعاب المعرفة وتنتج سلوكاً مستقلاً وتصبح غير مصنفة أو ضمنية.

● **التأثير** - تصبح المعرفة المجردة ثابتة في الممارسات الملموسة ، على سبيل المثال في التحف أو القواعد أو أنماط السلوك عندما تصبح المعرفة ملموسة.

يعتبر نموذج Boisot الشركات ككائنات حية. إن عملية تنمية وتطوير أصول المعرفة داخل الشركات تتغير دائماً.

هذا يعني أن الشركات تحتاج إلى اعتماد استراتيجية ديناميكية إدارة المعرفة تستوعب الطبيعة الديناميكية لدورة التعلم التنظيمية.

### نموذج ويغ: WIIGS

يمثل نموذج كارل ويغ (1993) المبدأ الأساسي الذي ينص على أنه لكي تكون المعرفة مفيدة وقيمة ، يجب تنظيمها ومزامنتها.

بعض الأبعاد الأساسية في نموذج WIIGS KM هي -

● الإكمال

● الاتصال

● التطابق

## ● المنظور والغرض

**الاكتمال** - وهو يصف مقدار المعرفة ذات الصلة المتاحة من مصدر معين. تختلف المصادر من العقول البشرية إلى قواعد المعرفة (مثل المعرفة التكتيكية أو الواضحة).

بادئ ذي بدء ، علينا أن نتأكد من أن المعرفة كاملة إذا كانت جميع المعلومات المتاحة حول هذا الموضوع موجودة ولكن إذا لم يكن أحد يعلم بوجودها ، فلن يتمكنوا من الاستفادة من هذه المعرفة.

**الترابط** -إنها عبارة عن ملخصات حول العلاقات المفهومة والمحددة جيدًا بين كائنات المعرفة المختلفة. ترتبط معظم كائنات المعرفة ببعضها البعض ، وكلما كانت قاعدة المعرفة أكثر ارتباطًا كلما كان المحتوى أكثر اتساقًا وزادت قيمته.

**التطابق** -قاعدة معرفية متطابقة:

جميع الحقائق والمفاهيم والمنظورات والقيم والأحكام والروابط والعلاقات بين الكائنات متناسقة. معظم محتوى المعرفة لا يلبي مثل هذه الأمثلة العليا.

**المنظور والغرض** -إنها تقنية نعرف من خلالها شيئاً ما ولكن من وجهة نظر معينة لغرض معين. ننظم الكثير من معرفتنا التي تنطبق على الأبعاد المزدوجة للمنظور والغرض.

يحاول هذا النموذج تحديد مستويات مختلفة من تدويل المعرفة ، وبالتالي يمكن اعتباره تحسيناً إضافياً لرباعي Nonaka و Takeuchi الرابع للاستيعاب.

**نموذج: SECI**

التنشئة الاجتماعية هي تقنية لتبادل المعرفة الضمنية من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة والمشاركة في المجتمعات والمجموعات الرسمية وغير الرسمية. يتم استباق هذه العملية بشكل أساسي من خلال إنشاء مساحة فعلية أو افتراضية حيث يمكن لمجتمع معين التفاعل على المستوى الاجتماعي.

التدويل هو أسلوب التعبير عن المعرفة الضمنية في مفاهيم واضحة. نظرًا لاستيعاب المعرفة الضمنية إلى حد كبير ، فإن هذه العملية هي مفتاح تبادل المعرفة وخلقها.

الجمع هو تقنية دمج المفاهيم في نظام المعرفة. قد تكون بعض الأمثلة أو الحالات عبارة عن تجميع في شكل تقرير مراجعة أو تحليل اتجاه أو ملخص تنفيذي موجز أو قاعدة بيانات جديدة لتنظيم المحتوى.

الاستيعاب الداخلي هو تقنية تجسيد المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.

نموذج تشاو:

يركز النموذج على:

● صنع الشعور .

● خلق المعرفة.

● مهارات صنع القرار.

تلعب هذه العمليات الثلاث المترابطة بدرجة كبيرة دورًا رئيسًا في الكشف عن رؤية المنظمة للمعرفة ، وقدرتها على خلق المعرفة والتزامها بأخذ المعرفة إلى أبعد الحدود.

**Sense Making**: هدفها طويل الأجل هو ضمان أن المؤسسات ستتكيف وتستمر في الازدهار في بيئة ديناميكية ومعقدة من خلال أنشطة التنقيب وتفسير المعلومات المناسبة التي تمكنها من فهم التغييرات والاتجاهات والسيناريوهات حول العملاء والموردين والمنافسين و الجهات الفاعلة في البيئة الخارجية الأخرى.

**إنشاء المعرفة** -إنها عملية تسمح للشركة بإنشاء أو الحصول على وتنظيم ومعالجة المعلومات من أجل توليد معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي. المعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها ، تسمح للشركة بتطوير قدرات جديدة ، وإنشاء منتجات جديدة وخدمات جديدة ، وتحسين الخدمات الحالية وإعادة تصميم عملياتها التنظيمية.

اتخاذ القرار -يتعين على الشركة اختيار الخيار الأفضل من بين الخيارات المعقولة والمقدمة ومتابعتها بناءً على استراتيجية المنظمة. عملية صنع القرار في الشركات مقيدة بمبدأ العقلانية المحددة. يركز هذا النموذج على كيفية اختيار العناصر المعلوماتية وإدخالها في الإجراءات التنظيمية.

## المبحث الثاني : ماهية القدرة على الابداع

### المطلب الاول : عموميات حول القدرة على الابداع

رافق الابداع الانسان منذ ان خلقه البارئ عز وجل، وبدأ يمارسه إما لوحده أو من خلال الجماعات، وساهم الابداع بشكل كبير في تقدم الحياة البشرية على مر العصور، وأصبح يمثل أحد الضروريات الأساسية في المنظمات ومن هنا برزت أهمية الابداع في المنظمات، حيث أن المنظمات وجدت لتقديم السلع والخدمات للمستهلكين تبعاً لحاجة الأفراد ورغباتهم المتغيرة بمرور الزمن، كما وجدت لتعظيم قيمة المنتج بالنسبة إلى المستهلك وان أفضل المنظمات هي تلك التي يكون لديها القدرة على الإبداع وأفضل الرؤساء في المنظمات هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمؤسسيهم واستنهاضها والعمل على استقطاب رأس المال الفكري وصناعته في هذه المنظمات والعمل على المحافظة عليه .

لو رجعنا إلى التعريف اللغوي لمصطلح الإبداع نجد أنه عرف على أنه "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق"<sup>13</sup>. أبداع الشيء وابتدعه تعني أنشأه وابدعه، ركز التعريف اللغوي على اعتبار أن الإبداع هو تقديم شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة.

أما اصطلاحاً يقصد به توليد لأفكار جديدة والمقيدة من طرف الفرد أو المجموعة من الأشخاص المتعاونين.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> جمال خير الله الابداع الاربي ط1 دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2009

<sup>14</sup> الدليمي و العراك مقدرات الابداع الاستراتيجي وراس المال في بناء الميزة التنافسية المستدامة مذكرة لنيل شهادة ماستر في ادارة الاعمال بغداد العراق 2009 .

كما يمكن تعريف الإبداع على أنه: "الإبداع هو الحصييلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج كيفية تصميمه، كرز كلا من التعريفين السابقين على أن الإبداع هو إيجاد حل مشكلة ما أو الوصول إلى فكرة جديدة.<sup>15</sup>

أما من وجهة نظر درويش ، فالإبداع هو: " العملية التي تميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو ادوات أو عمليات إدارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة كرز هذا التعريف على أن الإبداع هو نقل فكرة جديدة إلى الواقع العملي مع إهمال إيجاد حلول للمشكلات المطروحة.

**عرف الفاعوري الإبداع:** " عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديثا مستمرة تشمل كل منظمة وهو جزء مهم من است ارتيجية العمال والممارسات اليومية ومنه فهو عبارة عن طرح فكرة جديدة كليا.

اعتبار الإبداع هو التوصل إلى أفكار جديدة وتطبيقها مما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة.

### المطلب الثاني : عناصر القدرة على الابداع

هناك أربع عناصر لابد من وجودها حتى يتمكن القول أن هناك اختراعا أو إبداعا، وفيما يلي هذه العناصر:

#### 1- بالمشكلة الإحساس: Sensing of problem

يعتبر هذا أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي، واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، أن التشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في الدراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار

<sup>15</sup>.Pris, 1993 ,Lachman jean, le financement des stratégies de l'innovation economica.



جديدة نيرة ولذلك نجد أن العالم يخترع في المجال الذي تخصص فيه لأنه يفهم هذا المجال جيدا، ويتقن أبعاده ويبدع فيه ويحس به ويتحمس له.

## 2- وفرة الأفكار A lot of ideas :

عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجود الأفكار الجديدة، ولكن من جهة أخرى فإن الإبداع

يحتاج إلى فور فكري، أي عدد من الأفكار ربما لا يكون كل هذا العدد نافعا أو صالحا للتنفيذ وربما يكون عدد قليل جدا هو الذي يصلح، أو حتى فكرة واحدة فقط أو مزيج من فكرتين أو أكثر، ولكن المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تطرا عليه، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها أو السماح لها باختصار، ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ويفاضل بينها، ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.

## 3- المرونة Flexibilité:

تعتبر المرونة عنصرا حيويا للإبداع، ذلك فهي تعني النظر في أشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، لذلك فقد تبدو أفكار معينة متنافرة أو مترابطة، فتبدو في شكل جديد وقد كان للمرونة دور كبير في الاختراعات التي انزها أو نلمسها، ونفيد منها في حياتنا، نرى ذلك مثلا في الأطفال التي تجمع بين التسلية والتعليم في نفس الوقت، وسياسة الاثراء التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف، وهناك أمثلة أخرى عديدة عن أفكار جمعت بين عدة أشياء، ونظرت إليها في ضوء جديد فأنشأت منها شيئا جديدا.

## 4- الأصالة Fundament:

يكون الشخص مخترعا أو مبدعا إذا توصل إلى شيء جديد لم يسبقه أحد، أما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعا وغنما مقلدا، فالمدير الذي ينقل سياسة أو أسلوب من أساليب الإدارة ولم يضيف شيئا وحسب ظروفها أو طور هذه السياسة أو أجرى فيها إضافات أو حذف أو تعديلا، فهذه درجة من درجات الإبداع والتفكير الجديد و اذا كان اليابانيون قد حققوا شوطا بعيدا من التقدم عن طريق في بادئ الأمر، فإنهم من جهة أخرى دأبوا على تطوير الأشياء التي

قلدوها وحصلوا على إكمال النقص فيها، ثم قدموها في شكل جديد حتى لا يكاد الناس يظنون أن بعض السلع اليابانية - كالراديو الترانزستور - مثلا من اختراع اليابانيين.

وتستلزم هذه العناصر الإحساس بالمشكلة ووفرة الأفكار والمرونة والأصالة نوعين من التفكير، أما الأول فهو تفكير الشعب أو المنتشر أي أن يفكر في كافة عناصر المشكلة ويتعرف على جميع أبعادها، وأن يمد ناظره إلى أكبر عدد من الحلول الممكنة لها، أما النوع الآخر، فهو التفكير المركز، أو المحصور في دائرة الحل، فبعد التشعب يبدأ الحصر، حتى يتم تضيق الدائرة والتركيز على الحل الأنسب أو الأفضل للمشكلة المطروحة .<sup>16</sup>

### المطلب الثالث : تنمية و معوقات القدرة على الابداع

#### أولاً- تنمية القدرة على الابداع :

لا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل أنه ليس من الضرورة أن يكون هناك حدود لها، سواء من حيث العدد أو الاستخدام ما دمنا نتحدث عن تنمية القدرات الإبداعية التي تقتضي طرح المزيد من هذه الوسائل .ومن أكثر الأساليب استخداما لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين الأساليب التالية:

**1\_ أسلوب العصف الذهني :** لقد أوجد "أليكس أوزبورن (Osborn Alex)" عام 1938 أسلوب العصف الذهني، كأحد الأساليب الإبداعية في حل المشكلات، ويوضح " هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة، ويعد العصف الذهني(أو التفكير أو استمطار الأفكار) وسيلة الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم و مطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها .ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي 2 :

**تأجيل تقسيم الأفكار :** يتم إرجاء التقييم أو النقل لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار

<sup>16</sup> سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

عدم وضع قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير

- كمية الأفكار: هي المهمة وليست نوعية الأفكار : فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها : فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .وتتمثل أهمية هذا الأسلوب فيما يلي :

-يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس .

-يثير الحماس لدى الأعضاء ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة لحل مشاكل العمل.

- تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع الأعضاء .وطبقا لهذا الأسلوب يختار المدير المشكلة المطلوب دراستها ضمن الاجتماع، ويجب أن تكون المشكلة راهنة وذات أهمية كتبرير اشتراك الأفراد الآخرين ومن جانب آخر يجب على المدير أن يقود الجماعة بقوة وحماسة وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالاشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين .

2أسلوب دلفي ; أوجده "دالكي" و هو أحد الأساليب المستخدمة لمعالجة المشكلات المعتمدة وصنع القرارات الجماعية، يختلف عن الأساليب الأخرى في كون أن الأعضاء المشاركين لا يجتمعون وجها لوجه، حيث يتم الاجتماع عن بعد، ويتم طرح البدائل وتناقش غيابيا، و كثيرا ما تستخدم هذه الطريقة للحصول على أفكار وآراء واتجاهات الخبراء المختصين في حقل معين دون أن يؤخذ في عين الاعتبار التواجد المكاني لهؤلاء الخبراء، ويمر استخدام هذا الأسلوب بالمراحل التالية :

- تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح، وتأتي أهمية هذه الخطوة من ك ن و أن الأعضاء لا يجتمعون وجها لوجه، وبالتالي لا يوجد أي لبس أو سوء فهم يتعلق بالمسألة.

- تحديد واعتبار الأعضاء المشاركين من ذوي الخبرة في مجال المشكلة محل البحث.

- إرسال الاستقصاء الأول إلى المشاركين متضمنا المشكلة مصاغة بشكل محدد وتساؤلات حول البدائل

الممكنة لحل المشكلة.

- يتولى رئيس الفريق تجميع وتحليل البدائل المقترحة من أعضاء الفريق الواردة في الاستقصاء ثم يقوم بتلخيص واختصار الحلول المقترحة، ليتم إعادتها إلى الأعضاء في استقصاء ثاني لمعرفة آرائهم حولها.
- تجمع وتلخص الردود مرة ثانية، وكذلك يؤخذ رأي الأعضاء مرة أخرى باستخدام استقصاء ثالث.
- تجمع الآراء والاقتراحات النهائية وتوضع بشكل تقرير نهائي يوضح أسلوب الحل الملائم للمشكلة محل البحث.

يعتبر هذا الأسلوب مكلفا من الناحية المالية وكذلك من ناحية الوقت ، لذا فهو يعتبر أسلوبا مناسباً لمعالجة المشكلات المعقدة ووضع القرارات الاستراتيجية.

### 3 أسلوب المجموعة الشكلية أو الصورية :

- يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات يجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "إسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفراد الجماعة 2 عادة بين ( 6 9 - ) أفراد والهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين و يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:
- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره اتجاه المشكلة المطروحة .

- يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم

- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تفسيرها وتطويرها .

- يقوم كل عضو منفرد بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولويات

الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو المرتبة الأولى من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال المباشر بينهم، والجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفي.

1 وهناك أساليب أخرى تشجع على الابداع والتفكير الجماعي منها:

- **حلقات الجودة** : بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الاجراءات المناسبة لحلها .

- **ادارة الجودة الشاملة**: وهي عبارة من فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي ارضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

**ثانيا- معوقات القدرة على الابداع:**

**1 معوقات شخصية :**

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات

نذه ية ومعوقات نفسية ذاتية تحول دون تنمية قدراته الإبداعية، وتنحصر أهم هذه المعوقات في:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات .

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة .

- إتباع عادات التفكير النمطية .

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى لإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد .
- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس.
- الجمود وعدم القدرة على التجديد.
- عدم الحساسية تجاه المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة.
- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملائمة لمواجهة المشكلة
- 2معوقات تنظيمية :** وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع، وتمثل هذه المعوقات فيما يلي:
- 1 - **سيادة نمط إداري تقليدي :** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بمناقشة أوضاع العام ل والمساهمة في رسم خطته والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل ودقيق وعدم تشجيع الأفراد على الإبداع ، بل ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.
- 2 - **سوء الصحة التنظيمية :** تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:
- **عدم الاستقرار التنظيمي :** تتعرض الوحدات التنظيمية إلى تغيرات مستمرة في أوضاعها ما يؤثر سلبا على فعاليتها، ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية، وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع.
- **الازدواجية والتكرار في الاختصاصات :** تعتبر من أهم العيوب التي يترتب عليها الإحساس بمشكلات الروتين وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع .

-تضخم الهيكل التنظيمي : ينتج هذا التضخم بسبب غياب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية، وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة النمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية التي تعد من معوقات الإبداع.

-عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية : كثيرا ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات ن وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية، و فإنها تتحدد بشكل عموميات لا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع عن السلطة وبالتالي و حدث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق، مما يؤثر سلبا على الإبداع داخل الوحدات الإدارية.

**3معوقات بيئية :** وهي عبارة عن جملة الظروف الصعبة الخاصة التي تحيط بالفرد توثر في تكوين شخصيته وتحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، وتشمل التدهور الاقتصادي والاجتماعي، والعنف السياسي والاضطرابات الأمنية، والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير، وسيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للامتنال المطلق للرؤساء دون مناقشة أوامرهم وتعليماتهم.

### المبحث الثالث : العلاقة بين ادارة المعرفة و قدرة الابداع

#### المطلب الاول : علاقة ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الابداع

ينظر للمعرفة من خلال وجهتي نظر مختلفتين هما على النحو التالي:<sup>17</sup>

- المعرفة غاية حسب أصحاب هذه الواجهة المعرفة موجودة في المورد البشري طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، كما ينظر أصحاب هذه الواجهة لما يجري للمعرفة من عملية إيصال، وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة، أما فيما يخص الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات، وهو ما يحتم على المدير فهم كل ذلك.

<sup>17</sup> صبري مقيم دور القيادة الادارية في بناء المنظمة المتعلمة مجلة دراسات و ابحاث المجلد 5 العدد 11 جامعة الجلفة 2013 ص154  
<sup>18</sup> الفحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007ص ص: 56، 57.

- المعرفة عملية ركزت الوجهة الثانية على أن المعرفة عملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وهي ليست غاية في حد ذاتها، ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لانجاز أهداف المؤسسة من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع المعرفة ( حلزونية المعرفة)، من خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية. تماشيا مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد، تخزين توزيع وتطبيق المعرفة، وأثر كل عملية من العمليات السابقة على الإبداع.

1. توليد المعرفة: يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بمعدلات لا مثيل لها، ويرجع ذلك لسرعة انتشار المعرفة في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذا تعد المعرفة والقدرة على توليدها من أكثر المصادر أهمية في تحقيق أداء متميز ومستدام للمؤسسات.<sup>18</sup>

- تشخيص المعرفة: تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، إذ تعد عملية جوهرية رئيسية، تساهم بشكل كبير في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، وذلك راجع للنظام المعرفي في المؤسسة، الذي يتطلب أولا وقبل كل شيء عملية تشخيص المعرفة لوضع سياسات وبرامج العمليات. فمن خلال عملية التشخيص يتم تحديد الفجوة المعرفية والتي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلا، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، كما يتم خلال هذه الخطوة تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد أماكن تواجد المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها.<sup>19</sup>

أشار (Alvesson) إلى المعرفة بوصفه أنها ليست غامضة بحد ذاتها، بل إن الغامض فيها يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول المناسبة للمشكلات، وذلك من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث.<sup>20</sup>

مما سبق يمكن القول أن المؤسسة تواجه تحديين أساسيين في تشخيص المعرفة هما: كيفية تشخيص معرفتها الداخلية من جهة والحصول على المعرفة المطلوبة لحل المشاكل التي تواجهها والتي تمنح لها

<sup>18</sup> محمد زرقون الحاج عرابة اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1 جامعة قاصدي

مرابح بورقلة 2014 124

<sup>19</sup> محمد رشدي سلطاني مرجع سابق ص 25

<sup>20</sup> جمال يوسف ايدير اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات عمان دار كنوز المعرفة 2009 ص 61



قيمة مضافة وميزة تنافسية من جهة أخرى. ويتم أسر المعرفة المطلوبة بطريقتين، إما من خلال البحث العلمي والتفكير الإبداعي والتعلم، أو من خلال استقطاب العقول الخبيرة المبدعة من خارج المؤسسة.

### المطلب الثاني : دور ادارة المعرفة في تنمية القدرة على الابداع

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة وفاعلية أنشطتها، ويظهر ذلك التأثير على الأبعاد التالية: الأفراد العمليات، المخرجات (المنتجات) وبالتالي الأداء العام للمؤسسة ككل. إذ يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن تؤثر على المؤسسات بطريقتين أساسيتين هما:

- تساعد عمليات إدارة المعرفة على خلق المعرفة، وهذا يعمل على تحسين أداء المؤسسة على مستوى الأبعاد السابقة.

- تعمل عمليات إدارة المعرفة على إحداث تحسينات مباشرة على تلك الأبعاد. ولذا سوف نقوم من خلال هذا المطلب بتسليط الضوء على نقطتين أساسيتين هما:

- التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على الأبعاد السالفة الذكر.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا الفصل من مفاهيم نظرية لكل من ادارة المعرفة والقدرة على الابداع, اللذان يعتبران مطلب تسعى لتحقيقه جميعالمؤسسات والمنظمات وذلك لضمان تحقيق الأهداف المسطرة والتكيف مع المعطيات الجديدة ومواكبة التطور .

كما وقد تم الحديث عن العلاقة التي تجمع بين هذين المفهومين من خلال ابعادهما المختلفة وإبراز اهم العوامل التي تؤثر وتعيق مسار مؤسسات من كفاءة وفعالية وصولا الى ابراز العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة على الابداع ذلك بالاستفادة بالدراسات من خلال نا افاضت اليه من ارسالات نظرية حيث ان إدارة المعرفة تلعب دورا هاما لتنمية القدرة على الابداع.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## تمهيد :

بعدما تم وضع الاطار النظري لموضوع تاثير إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع وتحديد ابعادها وكل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل التطرق الى اهم الدراسات السابقة التي امت بهذا الموضوع ومقارنتها بدراستنا الحالية .

## المبحث الاول: الدراسات باللغة العربية

## المطلب الاول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل إدارة المعرفة

1دراسة (الكبيسي،2002) (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي) :دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط .أجريت هذه الدراسة على عينة من المدراء مكونة من (54) مدير وهدفت إلى تحديد مستويات إدارة المعرفة ( الضمنية والظاهرة )، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع في الشركات المبحوثة، وتوصلت ٢٤٨ الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع فضلا عن إفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الظاهرة.

2- دراسة : سوازن صالح دروزة بعنوان: " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" :

مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (2008)، بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية تخصص إدارة الأعمال، دراسة حالة في وزارة التعليم العالي الأردنية.

هدفت الدراسة إلى الكشف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

في وزارة التعليم العالي الأردنية، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة وهم موظفون والبالغ عددهم 300 موظف، وقد توصلوا إلى نتائج حيث أن تطبيق المعرفة يتطلب تحديد متطلباتها مما يعني أن التحديد السليم لمتطلبات وفهم احتياجات إدارة المعرفة يركز على آلية تطبيق التي من الممكن الاستفادة منها في تحديد متطلبات إدارة المعرفة.

"3- دراسة بوزيداوي محمد بعنوان: "إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (2013)، جامعة الجزائر، 3 قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية جامعة زيان عاشور بالجلفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات ابراز أهمية إدارة المعرفة لتحقيق أداء مستدام، وقد اعتمدت الدراسة على مجتمع متكون من 688 في ،

الموسم الدراسي (2010-2011)، حيث تمثل 110 أستاذًا كعينة للدراسة واستخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: تتوافر جامعة الجلفة على عملية تشخيص واكتساب المعرفة، وهذا واضح من خلال رصد المعرفة المتجددة، كما تتوافر على توليد المعرفة وذلك من خلال نظم الحوافز والمكافآت والتشجيع على ابتكار المعرفة، كما تتوافر على عدة مجالات تساهم في نشر المعرفة.

### المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع القدرة على الابداع

1- دراسة " يوسف عبد عطية بحر" و " توفيق عطية توفيق العجلة" سنة 2011 بعنوان القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، توصلت هذه الدراسة إلى أن جميع القدرات الإبداعية تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بدرجة عالية، وهي مرتبة على النحو التالي (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو التركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات.

2- دراسة " سامي عبد العزيز عامر أبو الخير" سنة 2013 بعنوان الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، لقياس مستوى الإبداع الإداري لديهم في مجالات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الخاطرة، التحليل والربط ) وتوصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات الإبداع الإداري بشكل عام، وجاء مجال التحليل والربط في المرتبة الأولى، ثم مجال المرونة في المرتبة الثانية، يليه مجال الطلاقة في المرتبة الثالثة، ومجال الإحساس بالمشكلة في المرتبة الرابعة، ثم مجال الأصالة في المرتبة الخامسة، بينما جاء مجال المخاطرة في المرتبة الأخيرة.

## المبحث الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

## المطلب الاول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل إدارة المعرفة

1- دراسة al zola opacua del Ibanez Amaia، بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه بكلية الأعمال والإدارة (2006)

بجامعة غلاسكو بالولايات المتحدة الأمريكية. هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء في المؤسسات، اعتمدت الدراسة على 159 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي على تحسين أداء المنظمات من خلال الابتكار والاستجابة على التكيف.

2- دراسة al & Kianto 2019 بعنوان The impact of knowledge management on worker productivity knowledge

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على إنتاجية العاملين في مجال المعرفة في قطاع الاتصالات الباكستاني، حيث أجريت الدراسة في خمس شركات تشغيل شبكات الهاتف المحمول، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية واستخدمت 336 استبانة وزعت على العاملين في جميع الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية عامل المعرفة في جميع الشركات محل الدراسة.

## المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع القدرة على الابداع

1- دراسة Koustabchosh بعنوان:

development organizatioanl creativitu and innovation to word a model of fels- leadership, employee, creativity, creativity climate and whole place innovative orientationé indian institue of managament IIM rohtak, India, november 2015,

management research review 38(11 :1126-1148, doi10.1108/MRR-01.2014-0017)

هدفت الدراسة إلى إبراز تنمية القدرة الإبداع والابتكار وبناء على ما اعتمدت عليه الدراسة من عينة تم الوصول إلى عدة نتائج من بينها تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية بناء على ما تم التوصل إليه من البحث والتطوير لعدد مختار من المنظمات عبر الصناعات في السياق الهندي، كما تبرز رؤى مثيرة للاهتمام في السياق الهندي للأبحاث المستقبلية في هذا الاتجاه، خاصة لإستكشاف الروابط بين الذات الريادة والإبداع والابتكار.

2- دراسة **Ricardo Sosa Andy Connor** بعنوان: **organizational creativity, computational simulations, the kournal of pesing economic and reasorning innovation, volume 4 sisuel, summer 2018** »

تهدف الدراسة إلى تشجيع المحاكاة الاجتماعية الحسابية والتفكير المنهجي حول إدارة فرق الابتكار والإبداع التنظيمي، حيث تقوم بين محيط السلوك الإبداعي بشكل تجريدي مثل القدرة على إدخال الحداثة، تشير نتائج الدراسة إلى وجود مقايضة محتملة بين فريق مبدع للغاية وكفاءته الإبداعية.

3\_ دراسة **( Bilich ( 2001** ,إدارة الابتكار والإبداع **(Creativity and of Management .**

**Innovation** هدفت هذه الدراسة إلى عرض إدارة الابتكار، والتركيز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد ومعرفة مزاياه وقدمت الدراسة طرقاً لتعزيز حالات الإبداع وتقنياتها عند العلماء والتقنيين خصوصاً، فضلاً عن مناقشة إجراءات الإدارة الفاعلة للإبداع على نحو كفوء، وتعريف المدراء بموضوع الإبداع ٢٤٧ والابتكار، واعتمدت المسح الميداني في تغطية مجموعة من المدراء الاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية لغرض تشخيص إدارة الإبداع وأثرها على الإنتاجية في المنظمات المعنية بالدراسة المسحية، وركزت الدراسة على أن موضوع الإبداع إذا ما أحسن التعامل معه فإنه يعطي نتائج أفضل من أي موضوع آخر في إدارة البحث والتطوير، وناقشت الدراسة موضوع الإبداع من زاوية الإبداع الفردي وصولاً إلى الإبداع المنظمي (إدارة الإبداع) الذي اعتبرته الدراسة أساساً لبقاء المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أنه يتوجب على المنظمة أن تهيئ مناخاً ملائماً للإبداع، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف فإنها بحاجة إلى مدراء مبدعين، وكذلك إلى منهج إداري جديد مثل إدارة الإبداع، لأن المنظمات تؤكد على

نتائج الأخطاء أكثر من تركيزها على مكافأة حالات النجاح، الأمر الذي يؤثر على معنويات العاملين ويمنعهم من التفكير بأسلوب إبداعي.

### المبحث الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

#### المطلب الأول :مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

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

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها تناولت اثار وانعكاسات ادارة المعرفة علي تنمية القدرة على الابداع كما انها تقدم تصور مقترح لتنمية القدرة على الابداع لمؤسسات التعليم العالي في ظل اتجاه ادارة المعرفة من خلا الاستفادة من التوجهات العالمية الحديثة.

#### المطلب الثاني :ابرار القيمة المضافة

من خلال العرض السابق يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات التي قد تفيد في وضع التصور المقترح وذلك على الوجه التالي :

ان تحقق الفائدة من مدخل إدارة المعرفة لتحسين فاعلية قدرة على الابداع في ظل الظروف التي تعيشها المنظمات اليوم والتي تمتاز بالعديد من المتغيرات التي تفرض على منظمات الاعمال العديد من التحديات والتي تدفعها الى تبني استراتيجيات التي تؤدي المزيد من الابداع وتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز بالاداء .

ومن خلال عرض هذه الدراسات السابقة ساهم ذلك بالتعرف على إدارة المعرفة وأهدافها وخصائصها ونماذج تطبيقه في مختلف دول العالم ,

الفصل الثالث: دراسة حالة

بجامعة مولاي الطاهر



## الفصل الثالث: دراسة حالة بجامعة مولاي الطاهر

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

جامعة سعيدة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني، يوجد مقرها بعاصمة ولاية سعيدة التي تقع بالجهة الغربية للهضاب العليا للجزائر، وهي تتألف من 5 مجتمعات تتشكل من مباني إدارية وبيداغوجية، فضلا عن تلك المخصصة للخدمات الجامعية، وقد تم تسميتها بجامعة الدكتور مولاي الطاهر، نسبة إلى هذا المجاهد ورجل العلم والمعرفة و قد مرت جامعة سعيدة بمرحلتين أساسيتين:

## المرحلة الأولى:

إنشاء المدرسة العليا للأساتذة للعلوم الأساسية بمقتضى المرسوم رقم 86/245 المؤرخ في 07/10/1986 ليضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي في تخصصات العلوم الأساسية (فيزياء، كيمياء، رياضيات).

وتعتبر المحطة الثانية نقلة أخرى في تطور الجامعة، حيث تم تحويل المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي، الذي تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 222/98 المؤرخ في 07/07/1998.

تلى ذلك إعادة هيكلة المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 275/06 المؤرخ في 16 أوت 2006، ليضم 05 معاهد تتمثل في:

معهد العلوم والتكنولوجيا (رياضيات، فيزياء، كيمياء إعلام ألي، كيمياء صناعية، إلكتروني، اتصالات، علوم المادة)؛

- معهد علوم الطبيعية والحياة (الري، الهندسة المدنية، البيولوجيا)؛
- معهد العلوم القانونية والإدارية (علوم قانونية وإدارية، علوم سياسية وعلاقات دولية)؛
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، إعلام ألي للتسيير)؛

- معهد الآداب واللغات (اللغة الأدب العربي، لغة فرنسية، لغة انجليزية).

## المرحلة الثانية:

شهدت جامعة سعيدة نقلة نوعية مهمة بصدر المرسوم التنفيذي رقم 09-10 المؤرخ في 04/01/2009  
ب: حيث تم إنشاء جامعة سعيدة لتضم في البداية 03 نيابات مديرية مكلفة ب:

- 1- التكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات؛
- 2- تنشيط البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون وترقيته؛
- 3- التنمية والاستشراف والتوجيه.

إضافة إلى أربع (04) كليات تتمثل في:

- 1- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية؛
- 2- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- 3- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- 4- كلية العلوم والتكنولوجيا.

وقد استمر ذلك إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 13-200 المؤرخ في 20/05/2013 الذي عدل وتم المرسوم التنفيذي 09-10 المؤرخ في 04/01/2009 المتضمن إنشاء جامعة سعيدة ، حيث تم إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من:

- 1- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج؛
- 2- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج؛
- 3- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- 4- التنمية والاستشراف والتوجيه.

فضلا على أن الجامعة أصبحت تضم 06 كليات وهي:

- 1- كلية الآداب واللغات والفنون؛

2- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

3- كلية العلوم؛

4- كلية التكنولوجيا؛

5- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

6- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

نقسم الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور مولاي الطاهر إلى هيئتين مركزيتين: أعضاء مجلس الإدارة والمجلس العلمي.

#### مجلس الإدارة

المجلس هو هيئة إدارية برئاسة ممثل عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

مجلس إدارة يتألف من:

ممثلين من القطاعات التالية:

\* وزارة المالية،

\* وزارة التكوين المهني،

\* السلطة من الخدمة العامة،

\* السلطة للبحوث العلمية،

\* وزارة التربية والتعليم،

\* وزارة العمل،

\* وزارة الصحة،

\* وزارة التجارة،

\* وزارة الزراعة،

\* وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

\* وزارة العدل،

\* وزارة الأشغال،

\* المقر الرئيسي للجامعة ولاية.

#### من الأعضاء المنتخبين:

\* ممثل مدرس في كلية العلوم الزراعية والعلوم البيطرية،

\* ممثل مدرس في كلية العلوم والهندسة،

\* ممثل مدرس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،

\* اثنان من ممثلي الموظفين الإدارية والفنية والخدمية (ATS)

\* ممثلين اثنين من الطلاب.

#### أعضاء من استشاري

\* رئيس الجامعة،

\* والعمداء،

\* ونواب الرئيس،

\* الأمين العام،

\* رئيس المكتبة المركزية.

يجوز للمجلس دعوة أي شخص يمكن أن تساعد في عملها.

ويجتمع المجلس مرتين في السنة في دورة عادية بناء على طلب رئيسها. فإنه قد يجتمع في دورة استثنائية بناء على طلب من رئيس الجمهورية أو رئيس الجمهورية أو ثلثي أعضائه.

المجلس يناقش في:

\* خطط التنمية في جامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل

\* والبرنامج المقترح للتدريب والبحوث،

\* مقترحات لبرامج التبادل والوطنية، والتعاون العلمي الدولي،

\* التدريب السنوية والبحوث الجامعية،

\* للمشروع الميزانية والحسابات من الجامعة،

\* ومشروع خطة إدارة الموارد البشرية في الجامعة،

\* وقبول الهبات والوصايا، والمؤسسات والتبرعات والمنح المختلفة،

\* والمشتريات والمبيعات أو استئجار المباني،

\* يتم التعاقد على قروض،

\* اقتراح إنشاء فروع والإنصاف،

\* تقدير من الموارد الذاتية في الجامعة وطرائق استخدامها داخل

تطوير أنشطة التدريب والبحوث

\* استخدم كجزء من خطة التنمية التي تضطلع بها الجامعة من العائدات التي اتخذت من

مشاركة وإنشاء شركات تابعة،

\* اتفاقات الشراكة مع مختلف الاجتماعية الاقتصادية،

\* النظام الداخلي للجامعة،

\* وذكر التقرير السنوي الذي قدمه رئيس الجامعة.

### المجلس العلمي

المجلس العلمي هي هيئة استشارية.

المجلس العلمي للجامعة يعطي المشورة والتوصيات في:

\* والخطط السنوية و متعددة السنوات للتدريب والبحوث الجامعية،

\* مشاريع من تعديل، وخلق أو حل الكليات والمعاهد والإدارات والحالة

المناسبة المرفقين، وحدة البحوث والمختبرات البحثية،

\* برامج التبادل وطنية ودولية للتعاون العلمي،

\* ميزان التدريس والبحوث الجامعية،

برامج الشراكة \* من الجامعة مع مختلف الاجتماعية الاقتصادية،

\* برنامج الفعاليات العلمية للجامعة،

\* إن الإجراءات الاستفادة من نتائج البحوث العلمية،

\* الميزانيات العمومية ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.

المجلس العلمي يتألف من:

\* ورئيس الجامعة من رئيس الجامعة،

\* ونواب الرئيس،

\* والعمداء،

\* ورؤساء المجالس العلمية للكليات،

\* ومديري وحدات البحث، إن وجدت،

\* رئيس المكتبة المركزية،

\* اثنان من الممثلين المنتخبين من قبل أعضاء هيئة التدريس من المدرسين،

\* عضوان الخارجية الذين هم المعلمين الذين ينتمون إلى جامعات أخرى.

يجوز للمجلس دعوة أي شخص اختصاصها هو مفيد في عملها.

يجتمع المجلس مرتين في السنة في دورة عادية، ويجوز أن يجتمع في دورة استثنائية بناء على طلب من رئيسها أو بطلب من ثلثي أعضائها.

إضافة إلى المجلس العلمي للجامعة، كل من المدارس الثلاث لديها المجلس العلمي لكلية. كما في كل قسم ضمن أعضاء هيئة التدريس لديها لجنة علمية من وزارة.

\* ان كل هذه الهيئات تعتبر هيئات وأطراف استشارية.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث تطرقنا الى عرض مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية تشمل وصف لمجتمع الدراسة اضافة الى تبيان أدوات جمع وتحليل المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية ,مجتمع و عينة الدراسة

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وانواعها.

#### أولاً: مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث يمثل كل ما يمكن أن تعم عليه نتائج الدراسة أو البحث المنجز، وحصص المجتمع ضروريا لتحديد العينة بدقة، ويتمثل مجتمع دراستنا في أساتذة جامعة سعيدة .

العينة عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة وعملية المعاينة هي عبارة عن مجموعة الخطوات والاجراءات لاختبار هذا الجزء من اجل الحصول على استنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة واسلوب المعاينة من

الادوات التي يلجأ إليها معظم الناس للحصول على فكرة مبدئية أو انطباع أولي عن بعض أمور الحياة اليومية.

من خلال اختيار عينة تمثلت في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، بحيث تم توزيع استبيان أفراد العينة 50 ، تمثل الأفراد في كل من هيئة التدريس . بعد فرز واستعادة الاستبيانات قررنا الإبقاء على 45 استبيان وذلك لعدم استعادت العدد الكلي ولنقص المعلومات في بعض الاستبيانات المعادة .والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 01 : مجموع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمحلاة

الاستبيانات	الموزعة	الغير مسترجعة	المسترجعة	الملغاة	المحلاة
العدد	50	3	47	2	45
النسبة المئوية %	100	6	94	4	90

المصدر من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان

### المطلب الثاني: نموذج الدراسة

**المتغير المستقل:** إدارة المعرفة التنظيمية وهي عملية منتظمة وفاعلة للإدارة تعمل على تفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

**المتغير التابع:** القدرة على الابداع وهو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار جديدة غير مألوفة مفيدة تعمل داخل المنظمة

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

أولاً: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

للإلمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل التعرف على الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها بشكل دقيق وصفا و كميًا , هناك أربعة طرق رئيسية يمكن للباحث



استخدامها لجمع البيانات اللازمة لبحثه هي: المقابلة، الاستبانة، والأساليب الإسقاطية. وعلى الباحث أن يحدد الطريقة التي تناسب بحثه.

وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الضرورية، انطلاقاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث. وعليه تم اعداد نموذج فرضي للبحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة التنظيمية مع ضبط أبعاد المتغير التابع الإبداع التنظيمي، وقد اجتهدنا في صياغة المؤشرات بما يتلاءم مع هذه الأبعاد خاصة في تعدد وجهات النظر اتجاه متغيري الدراسة .

وهو ما انعكس على عدد هذه الأبعاد ومؤشراتها. وهنا نتدخل بهدف تقليص هاته لمؤشرات حتى لا يقابلها المستجيب بالرفض أو عدم الدقة في الإجابة.

### مصادر الحصول على البيانات

اعتمدنا على الاستبيان بدرجة أولى كمصدر أولي لجمع البيانات الهادفة لخدمة أغراض البحث، كما تم اللجوء الى مصادر بيانات ثانوية تمثلت في المراجع ذات صلة بإدارة المعرفة و القدرة على الأبداع باعتبارهما متغيري الدراسة الرئيسيين، زيادة على مراجع متخصصة في البحث العلمي والإحصاء

### ثانياً: وحدة التحليل (أداة الدراسة).

تم تصميم هذا الاستبيان ليتضمن جملة من الأسئلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة: إدارة المعرفة وأثرها في تنمية القدرة على الإبداع

-الجزء الأول: يتعلّق بالمعلومات العامة المرتبطة بالمستجوبين وشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.

-الجزء الثاني: يتضمن مجموعة عبارات الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة (المتغير المستقل) ،

يتضمن 15 عبارة موزعة على أربع أبعاد و كل بعد عددا من العبارات المتعلقة بمدى تجسيد إدارة المعرفة ، حيث يتكوّن ( توليد المعرفة ) من 4 عبارات، و ( تخزين المعرفة ) من 4 عبارات، و ( توزيع المعرفة ) من 4 عبارات ، و ( تطبيق المعرفة ) من 3 عبارات .

الجزء الثالث: يتضمن مجموعة عبارات الدراسة المتعلقة بتنمية القدرة على الإبداع ( المتغير التابع ) يتضمن 13 عبارة.

وللإجابة عن الجزء الثاني والثالث من أجواء الاستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم 02: مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعدادي

والملاحق رقم (1) يبين نموذج هذا الاستبيان .وقد تم إنجاز على عدة مراحل:

الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث التابع والمستقل والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها .إضافة إلى الاعتماد على المقابلات كأداة تستخدم في شرح محاورة استفسار مجموعة من العاملين بمختلف المستويات، وذلك من أجل الوقوف على قابلية أداة الدراسة ومدى وضوحها كذلك:

- مراجعة الفرضيات والاسئلة الخاصة بالدراسة.
- تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور .
- تم إعداد الاستبيان في صورته الأولية.
- تمت مراجعته من قبل الأستاذ المشرف.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي يتم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان برنامج إس بي إس { بالإنجليزية SPSS Statistics }

حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي :

• أساليب الإحصاء الوصفي : و من اهم الاساليب :

**المتوسط الحسابي:** أو **الوسط الحسابي**، وأحياناً المعدل ( بالإنجليزية arithmetic mean ) :  
في **الرياضيات والإحصاء** هو قيمة تتجمع حولها قيم **مجموعة** ويمكن من خلالها الحكم على بقية قيم المجموعة، فتكون هذه القيمة هي الوسط الحسابي. و يعد الوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء، بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابيا , إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف . وقد إعتدنا عليه من اجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى افراد العينة .

**التوزيع التكراري:** هو مجموعه من البيانات التي توضع بشكل منظم في جدول أو بيانيا بهدف تلخيص تلك البيانات للوصول لإجراء ما.

ومن خلال هذا الأسلوب يمكننا التعرف على تكرارات الإجابات و النسبة المئوية ,ومن خلاله يمكننا الحصول على مختلف الأشكال البيانية ( الدوائر النسبية , المدرجات التكرارية , الاعمدة التكرارية ...إلخ)

**الانحراف المعياري :** الانحراف المعياري هو أحد مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعر الإحصائي فهو يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة البيانات الإحصائية وهي تعبر عن القيمة الأكثر شيوعا ويتأثر الانحراف المعياري بالقيم المتباعدة أو المتطرفة ولكنه لا يتأثر كثيرا بالتغيرات التي تطرأ على العينة ونستطيع إيجاد التباين من خلال مربعات الانحراف المعياري.

• أساليب الإحصاء الاستدلالي : و استخدمنا مايلي :

- ✓ معامل الفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** من أشهر مقاييس ثبات الاستبيان، وهو يعتمد على حساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة.
- ✓ تحليل إجابات عينة الدراسة حول تأثير إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة و ذلك عن طريق دراسة درجة التبني .
- ✓ أسلوب الإنحدار البسيط و المتعدد وذلك من أجل تحديد اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للإجابة على فرضيات الدراسة .

#### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة ، من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان محوره الأول ، تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي :

##### 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

أظهرت النتائج الإحصائية توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس على النحو الموضح في الجدول رقم (03) :

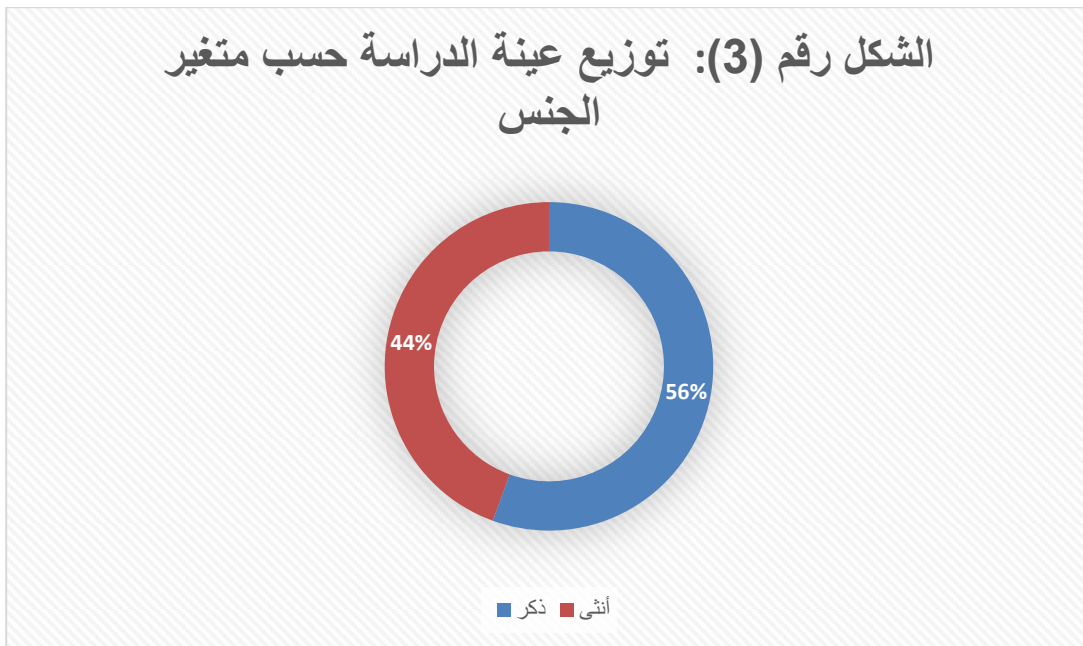
جدول رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	25	55.6
أنثى	20	44.4
المجموع	45	100

المصدر مستخرج من spss

و الشكل التالي يوضح ايضا توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

شكل رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



من التوزيع الموضح في الجدول و الشكل السابقين، نرى أنّ نسبة الذكور تمثل (56%) من عينة الدراسة، في حين نجد أنّ نسبة الإناث تمثل (44%) من هذه العينة، وتعكس العينة تمثيل المجتمع إذ أن أغلبية هيئة التدريس تكون ذكورا،

## 2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

توزعت أعمار عينة الدراسة حسب هذا المتغير وفقا لثلاث فئات كما يبرزه كل من الجدول (03) و الشكل (03) كما يلي:

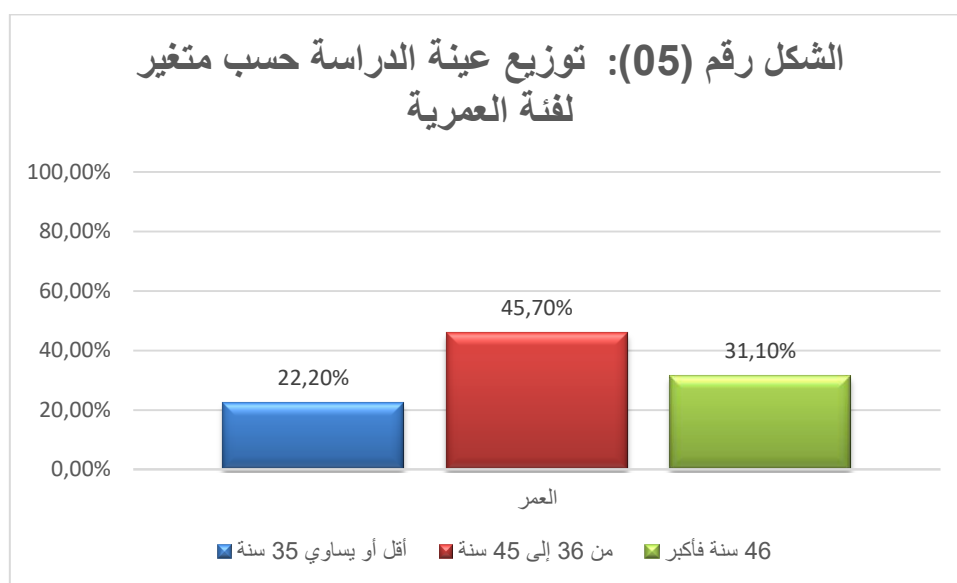
جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير لفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)

أقل أو يساوي 35 سنة	10	22,2
من 36 إلى 45 سنة	21	45,7
46 سنة فأكثر	14	31,1
المجموع	45	100

المصدر مستخرج من spss

شكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير لفئة العمرية



من خلال الشكل يتضح (22,2%) من عينة الدراسة يقل عمرها أو يساوي 35 سنة ، في حين نجد أن (45,7%) من عينة الدراسة يتراوح أعمارها ما بين 36 إلى 45 سنة، وتحظى الفئة العمرية 46 سنة فأكثر بنسبة (31,1%) من العينة ،

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يمكن توزيع العينة حسب هذا المتغير من خلال الجدول و الشكل أدناه:

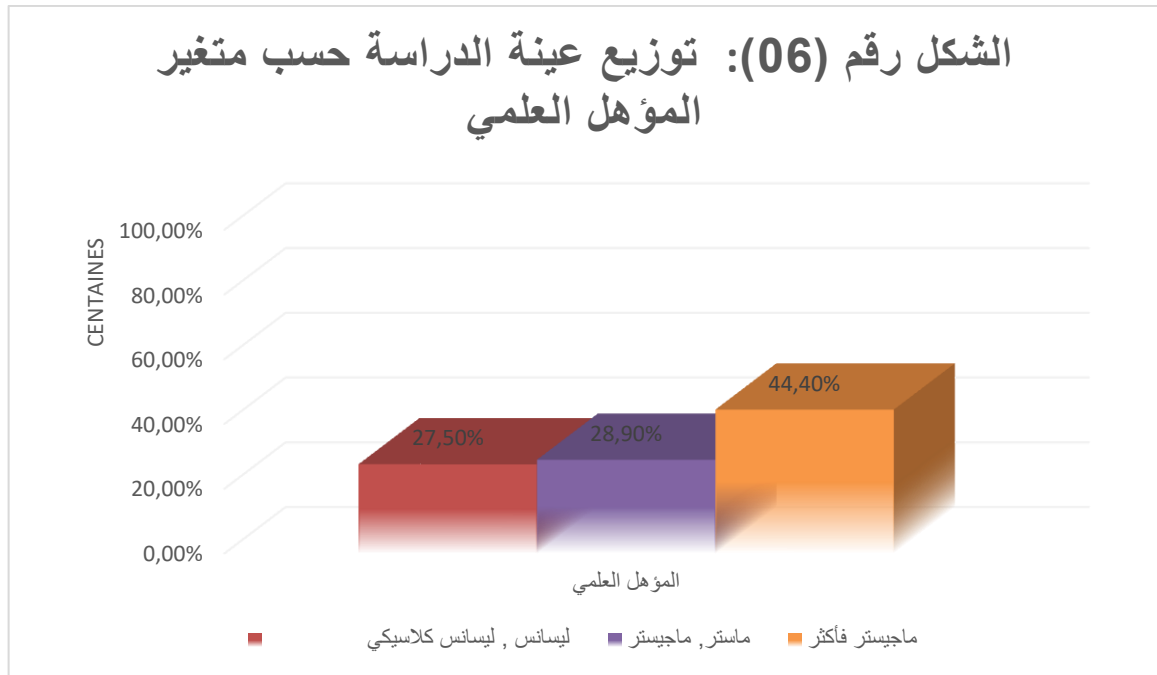
جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ليسانس ، ليسانس كلاسيكي	12	26,7

28,9	13	ماستر , ماجيستر
44,4	20	ماجستير فأكثر
100	45	المجموع

المصدر مستخرج من SPSS

شكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر مستخرج من SPSS

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهل ماجيستر فأكثر بنسبة (44,4%) , تليها فئة ماستر , ماجيستر بنسبة (28,9%) , وأخيرا فئة ذو مؤهل علمي ليسانس , ليسانس كلاسيكي (26,7%) , وبالتالي من خلال هذه النسب نجد ان اغلبية أفراد العينة يحملون مؤهل تعليمي ماجيستر فأكثر .

4. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

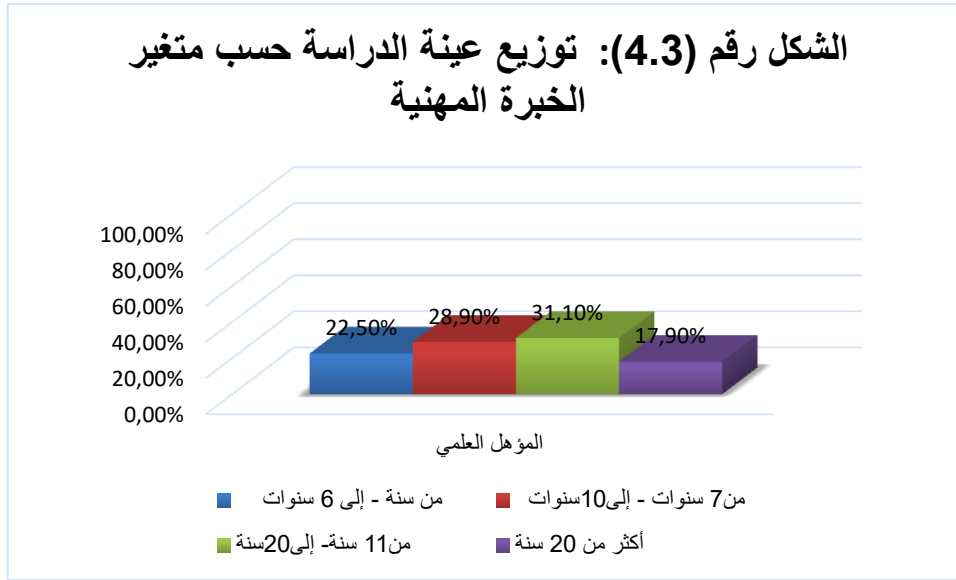
أظهرت النتائج الإحصائية توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية ، كما في الجدول و الشكل التاليين:



جدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية(%)
من سنة - إلى 6 سنوات	10	22,5
من 7 سنوات - إلى 10سنوات	13	28,9
من 11 سنة - إلى 20سنة	14	31,1
أكثر من 20 سنة	8	17,9
<b>المجموع</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

شكل رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



## المبحث الثالث: عرض النتائج و مناقشتها

## المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سيتم الى اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

## أولاً: صدق أداة الدراسة

للتحقق من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها , نقوم بالاعتماد على طريقة دراسة معاملات الارتباط للإستبيان , وبعد تفرغ بيانات الاستبانة نقوم بالتأكد من صدق أداة الدراسة.

## إختبار الصدق وفق طريقة معاملات الارتباط

## جدول رقم (07): إختبار الصدق وفق طريقة معامل الارتباط بيرسون

الرقم	العبارات	معاملات الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: إدارة المعرفة			
البعد الأول: توليد المعرفة			
05	يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة بالنسبة للجامعة		دال
06	توفر جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة		دال
07	تهتم الادارة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة		دال
08	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة		دال
البعد الثاني: تخزين المعرفة			

09	تتوفر الجامعة على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الجديدة.	دال
10	تجدد الجامعة معارفها باستمرار .	دال
11	تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.	دال
12	تخزن الشركة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.	دال
البعد الثالث: توزيع المعرفة		
13	يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل الجامعة.	دال
14	يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي خبرة	دال
15	يتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.	دال
16	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات.	دال
البعد الرابع: تطبيق المعرفة		
17	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهدافها	دال
18	تلبي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل.	دال
19	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية.	دال
المحور الثاني: تنمية القدرة على الابداع .		
20	تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الجامعة	دال
21	تعتمد الإدارة سياسة التطوير من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة بها	دال

22	وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر مهم للإبداع	دال
23	العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة العامة باتجاه تعزيز العملية الإبداعية	دال
24	تبنت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات	دال
25	استحداث أساليب إدارية جديدة وادخالها لتحسين الأداء	دال
26	وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في المنظمة	دال
27	تعتمد المنظمة هياكل تنظيمية مرنة تتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة	دال
28	العاملون الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل يشجعون باستمرار	دال
29	يسود المنظمة مناخ معد لاستثمار الأفكار (مقترحات المنتسبين) وتبنيها وتطويرها	دال
30	وجود تحسن واضح ومستمر على مكانة الجامعة ورسالتها العلمية	دال
31	تم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع مالياً ومعنوياً	دال
32	ساهمت الجامعة بجل أغلب المعضلات التي حدثت في البيئة المحيطة	دال

المصدر من إعداد الطالب مستخرج من spss

نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الخاص بإدارة المعرفة كانت موجبة حيث تتراوح ما بين 0.945 في حدها الأعلى, 0.767 في حدها الأعلى .

أما بالنسبة للمعاملات الإرتباط ما بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الكلي تنمية القدرة على الابداع بتنمية كانت موجبة حيث تتراوح ما بين 0.897 في حدها الأعلى, 0.751 في حدها الأعلى و منه يتضح أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا.

ومنه انطلاقا من النتائج السابقة يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بمصادقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك نظرا لقوة الإرتباط الداخلي ما بين جميع فقراتها ومحاور إنتمائها .

#### إختبار الثبات وفق معامل الفاكرونباخ

تم إستخدام معامل الفاكرونباخ عن طريق SPSS و جاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (8) : إختبار الثبات وفق معامل الفاكرونباخ

اسم المتغير	عدد المؤشرات	معامل الفاكرونباخ
إدارة المعرفة	15	0.953
تنمية القدرة على الابداع .	13	0.959
الأداة ككل	28	0.976

المصدر من إعداد الطالب مستخرج من spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الفاكرونباخ للمتغير المستقل إدارة المعرفة هي 0.953 وهي قيمة مقبولة جدا ودالة إحصائيا , كما ان قيمة الفاكرونباخ للمتغير التابع تنمية القدرة على الابداع هي 0.959 وهي قيمة مقبولة جدا ودالة إحصائيا , أما الأداة ككل فقيمتها 0.976 وهي قيمة مقبولة جدا ودالة إحصائيا.

### المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة

حتى نتمكن من قياس الاتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات للإختيارات التي تتدرج من 1 إلى 5 كما موضح في جدول رقم (2.3) , توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى , ومن خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (4/5) تم تحديد طول الفئة فتحصلنا على مسافة 0.80 .

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.00_1.80	2.60_1.80	3.40_2.60	4.20_3.40	5.00_4.20

### الجدول رقم (9): تحديد طول الفئات في مقياس ليكارت الخماسي

الحد الأعلى	الحد الأدنى	درجة الموافقة
1.80	1	منخفضة جدا
2.60	1.81	منخفضة
3,4	2.61	متوسطة
4,2	3,41	مرتفعة
5	4,21	مرتفعة جدا

المصدر من إعداد الطالب

وفي مايلي تحليل إجابات الأفراد حول كل محور كما يأتي:

تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توليد المعرفة

جدول رقم (10) : المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتغير إدارة المعرفة

المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توليد المعرفة									
ترميز	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة	المتوسط لحسابي	انحراف معياري	درجة التبني
يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة بالنسبة للجامعة	ت	18	17	6	2	2	1,96	1,065	منخفضة
	%	40	37,8	13,3	4,4	4,4			
توفر جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة	ت	7	18	9	9	2	2,58	1,118	منخفضة
	%	15,6	40	20	20	4,4			
تهتم الإدارة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات	ت	6	12	11	12	4	2,91	1,203	متوسطة
	%	13,3	26,7	24,4	26,7	8,9			

المبدعة									
متوسطة	1,065	2,84	1	14	12	13	5	ت	يتم تشكيل
			2,2	31,1	26,7	28,9	11,1	%	فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة
منخفضة	/	2,57	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر من إعداد الطالب مستخرج من spss

يتضح من خلال الجدول (10.3) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة حول بعد توليد المعرفة لإدارة المعرفة قدر بـ 2,57 ما يعكس مستوى تقييم متوسط لما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2,91 و 1,96 ، وجاءت العبارة ذو " تهتم الادارة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة." أعلى متوسط حسابي.

✓ تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تخزين المعرفة

جدول رقم (11) : تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تخزين المعرفة

المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تخزين المعرفة



ترميز	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة	المتوسط لحسابي	انحراف معياري	درجة التبني
تتوفر الجامعة على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الجديدة.	ت	5	14	15	9	2	2,76	1,048	متوسطة
	%	11,1	31,1	33,3	20	4,4			
تجدد الجامعة معارفها باستمرار	ت	13	15	5	9	3	2,42	1,288	منخفضة
	%	28,9	33,3	11,1	20	6,7			
تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.	ت	7	14	8	13	3	2,80	1,217	متوسطة
	%	15,6	31,1	17,8	28,9	6,7			
تخزن	ت	6	21	6	8	4	2,62	1,193	متوسطة

			8,9	17,8	13,3	46,7	13,3	%	الشركة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
متوسطة		2,65	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر من إعداد الطالب مستخرج من spss

يتضح من خلال الجدول (11.3) أن المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة حول بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة قدر ب 2.65 ما يعكس مستوى تقييم متوسط لما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2,80 و 2,42 ، وجاءت العبارة ذو ترميز " تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة." بأعلى متوسط حسابي.

✓ تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توزيع المعرفة

جدول رقم (12): تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توزيع المعرفة

المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توزيع المعرفة

ترميز	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة	المتوسط لحسابي	انحراف معياري	درجة التبني
يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل الجامعة.	ت	7	21	9	6	2	2,44	1,056	منخفضة
	%	15,6	46,7	20	13,3	4,4			
يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي خبرة.	ت	5	18	7	10	5	2,82	1,230	متوسطة
	%	11,1	40	15,6	22,2	11,1			
يتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.	ت	5	18	11	7	4	2,71	1,141	متوسطة
	%	11,1	40	24,4	15,6	8,9			
تعتمد الجامعة في نشر المعرفة	ت	5	18	12	6	4	2,69	1,125	متوسطة
	%	11,1	40	26,7	13,3	8,9			

									عل نشر اصدارات ومطبوعات.
متوسطة		2.665	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من SPSS

يمثل الجدول رقم (12.3) حوصلة حول درجة تبني المستجوبين على بنود بعد توزيع المعرفة لإدارة المعرفة .

يتضح من خلال الجدول (12.3) أن المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة حول بعد توزيع المعرفة لإدارة المعرفة قدر ب 2,665 ما يعكس مستوى تقييم متوسط لما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2,82 و 2,44 ، وجاءت العبارة ذو " يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي خبرة." بأعلى متوسط حسابي.

✓ تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تطبيق المعرفة

جدول رقم (13) : تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة عبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تطبيق المعرفة

المؤشرات الإحصائية الخاصة المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تطبيق المعرفة									
ترميز	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موفق بشدة	المتوسط لحسابي	انحراف معياري	درجة التباين
تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهدافها.	ت	12	18	7	5	3	2,36	1,228	منخفضة
	%	26,7	40	11,1	15,6	6,7			
تلي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل.	ت	11	15	9	8	2	2,44	1,179	منخفضة
	%	24,4	33,3	20	17,8	4,4			
تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية.	ت	9	14	11	7	4	2,62	1,230	متوسطة
	%	20	31,1	24,4	15,6	8,9			
المتوسط الحسابي المرجح							2,56		منخفضة

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من SPSS

يمثل الجدول رقم (13) حوصلة حول درجة تبني المستجوبين على بنود بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة .

يتضح من خلال الجدول (13) أن المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة حول بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة قدر ب 2,56 ما يعكس مستوى تقييم منخفض لما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2,62 و 2,36 ، وجاءت العبارة ذو " تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية." بأعلى متوسط حسابي.

✓ تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة المتغير التابع تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي.

جدول رقم (14) : تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة المتغير التابع تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي.

المؤشرات الإحصائية الخاصة ب المتغير التابع تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي									
ترميز	التكرار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة	المتوسط لحسابي	انحراف معياري	درجة التبني
تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع	ت	7	15	12	8	3	2,67	1,148	متوسطة
	%	15,6	33,3	26,7	17,8	6,7			

									والتجديد في الجامعة
متوسطة	1,193	2,62	4	7	9	18	7	ت	تعتمد الإدارة سياسة التطوير من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة بها
			8,9	15,6	20	40	13,3	%	
متوسطة	1,042	2,78	2	10	13	16	4	ت	وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر مهم للإبداع
			4,4	22,2	28,9	35,6	8,9	%	
متوسطة	1,186	2,84	4	11	9	16	5	ت	العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة العامة باتجاه
			8,9	24,4	20	35,6	11,1	%	

									تعزير العملية الإبداعية
متوسطة	1,083	2,69	2	9	13	15	6	ت	تبنت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات
			2,2	20	28,9	33,3	13,3	%	
منخفضة	1,215	2,42	4	5	7	19	10	ت	استحداث أساليب إدارية جديدة وادخالها لتحسين الأداء
			8,9	11,1	15,6	42,2	22,2	%	
منخفضة	1,136	2,60	3	7	11	17	7	ت	وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في المنظمة
			6,7	15,6	24,4	37,8	15,6	%	
متوسطة	1,036	2,80	2	10	14	15	4	ت	تعتمد المنظمة هياكل
			2,2	22,2	31,1	33,3	8,9	%	



									تنظيمية مرنة تتناغم مع متطلبات التطوير في البيئية المتغيرة
متوسطة	1,164	2,91	4	10	15	10	6	ت	العاملون الذين يتملكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل يشجعون باستمرار
			8,9	22,2	33,3	22,2	13,3	%	
متوسطة	1,116	2,93	3	12	14	11	5	ت	يسود المنظمة مناخ معد لاستثمار الأفكار (مقترحات المنتسبين) وتبنيها وتطويرها
			6,7	26,7	31,1	24,4	11,1	%	

متوسطة	1,062	2,69	3	7	12	19	4	ت	وجود تحسن واضح ومستمر على مكانة الجامعة ورسالتها العلمية
			6,7	15,6	26,7	42,2	8,9	%	
متوسطة	1,214	2,93	5	10	13	11	6	ت	تم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع مالياً ومعنوياً
			11,2	22,2	28,9	24,4	13,3	%	
متوسطة	1,214	3,07	6	11	13	10	5	ت	ساهمت الجامعة بجل أغلب العضلات التي حدثت في البيئة المحيطة
			13,3	24,4	28,9	22,2	11,1	%	
متوسطة		2,77	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss

يمثل الجدول رقم (14) حوصلة حول درجة تبني المستجوبين على بنود المتغير التابع: تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي.

يتضح من خلال الجدول (14) أن المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة حول المتغير التابع: تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي قدر ب 2,77 ما يعكس مستوى تقييم متوسط لما جاء في عباراته.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,07 و 2,42، وجاءت العبارة ذو

" ساهمت الجامعة بجل أغلب العضلات التي حدثت في البيئة المحيطة. " بأعلى متوسط حسابي.

### المطلب الثالث: تحليل و إختبار الفرضيات

#### اولا : اختبار التوزيع الطبيعي

##### اختبار الفرضية الرئيسية

##### الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية  $H_0$  - الدراسة لا تتبع مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  - الدراسة تتبع مستوى مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

#### جدول رقم ( 15 ) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاحتمالية حسب Shapiro- Wilk	قيمة الاحتمالية حسب Kolmogorov- Smirnov
عمليات إدارة المعرفة	0.2000.182	0.200

0.200	0.2000.646	القدرة على الابداع
-------	------------	--------------------

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss

التحليل نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحتمالية SIG حسب إختبار Shapiro–Wilk لجميع محاور الاستبيان كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  , مما يعني أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي , وبما أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهو ما يسمح لنا بإجراء الدراسة وللإجابة على التساؤلات و الفرضيات وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة التي نصت الدراسة تتبع مستوى التوزيع الطبيعي .

التحليل نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحتمالية SIG حسب إختبار Kolmogorov–Smirnov لجميع محاور الاستبيان كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  , مما يعني أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي , وبما أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وهو ما يسمح لنا بإجراء الدراسة وللإجابة على التساؤلات و الفرضيات وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة التي نصت الدراسة تتبع مستوى التوزيع الطبيعي.

### ثانيا : إختبار الفرضيات

• الفرضية الرئيسية الأولى : التي تنص على "تطبق مؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها"  
الفرضية الصفرية  $H_0$  – ان مؤسسة محل الدراسة لا تطبق إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين  
الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  – ان مؤسسة محل الدراسة لا تطبق إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين  
عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

جدول رقم (16) :نتائج تقدير اختبار T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق إدارة المعرفة.

SIG	درجة الحرية	T	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	44	19.173	0.90643	2.5907	ادارة المعرفة

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان قيمة الدلالة المعنوية SIG جاءت 0,000 وهي أقل من من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على "تطبق مؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها".

الفرضية الرئيسية الثانية : التي تنص على "تتمتع مؤسسة الدراسة جامعة سعيدة بتنمية القدرة على الإبداع"

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا تتمتع مؤسسة الدراسة جامعة سعيدة بتنمية القدرة على الإبداع عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .  
الفرضية البديلة  $H_1$  - تتمتع مؤسسة الدراسة جامعة سعيدة بتنمية القدرة على الإبداع عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

جدول رقم (17) :نتائج تقدير اختبار T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تنمية القدرة على الإبداع

SIG	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	44	19,848	0,93480	2,7658	ادارة المعرفة
المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان قيمة الدلالة المعنوية SIG جاءت 0,000 وهي أقل من من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على "تتمتع مؤسسة الدراسة جامعة سعيدة بتنمية القدرة على الإبداع".

• الفرضية الرئيسية الثالثة: التي تنص على "يوجد إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة"

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد ارتباط إيجابي دال احصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.  
جدول رقم ( 18 ) :نتائج تقدير معامل بيرسون لإختبار وجود ارتباط إيجابي لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع في التعليم العالي

المتغير المستقل: ادارة المعرفة		
المتغير التابع: تنمية القدرة على الإبداع	معامل بيرسون	
	دلالة المعنوية Sig	0,000
	عدد العينة	45
المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss		

من خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن معامل الارتباط بين ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة بلغ (0.905) وهي قيمة تدل على أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين و نلاحظ ايضا قيمة الدلالة المعنوية Sig جاءت 0,000 وهي أقل من من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط إيجابي دال احصائياً عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة. وتنقسم هذه الفرضية الى أربع أقسام:

جدول رقم (19) :نتائج تقدير معامل بيرسون لإختبار وجود ارتباط إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع في التعليم العالي

الأبعاد	المتغير التابع: تنمية القدرة على الإبداع	
توليد المعرفة	معامل بيرسون	
	دلالة المعنوية Sig	0,000
	عدد العينة	45
تخزين المعرفة	معامل بيرسون	
	دلالة المعنوية Sig	0,000
	عدد العينة	45
توزيع المعرفة	معامل بيرسون	
	دلالة المعنوية Sig	0,000

	عدد العينة	45
تطبيق المعرفة	معامل بيرسون	
	دلالة المعنوية Sig	0,000
	عدد العينة	45
المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss		

### الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين توليد المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة. الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد توليد المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى : من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة لإدارة المعرفة بجامعة سعيدة بلغ (  $0,772^{**}$  ) وهي قيمة تدل على أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين و نلاحظ ايضا قيمة الدلالة المعنوية Sig جاءت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على وجود ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد توليد المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين تخزين المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة. الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة بجامعة سعيدة بلغ (  $0,814^{**}$  ) وهي قيمة تدل على أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين و نلاحظ ايضا قيمة الدلالة المعنوية Sig جاءت 0,000 وهي أقل من

من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على وجود إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد تخزين المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين توزيع المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة. الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد توزيع المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الإرتباط بين بعد توزيع المعرفة لإدارة المعرفة بجامعة سعيدة بلغ ( $0,876^{**}$ ) وهي قيمة تدل على أن هناك إرتباط طردي قوي بين المتغيرين و نلاحظ ايضا قيمة الدلالة المعنوية Sig جاءت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على وجود إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد توزيع المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة. الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الإرتباط بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة بجامعة سعيدة بلغ ( $0,793^{**}$ ) وهي قيمة تدل على أن هناك إرتباط طردي قوي بين المتغيرين و نلاحظ ايضا قيمة الدلالة المعنوية Sig جاءت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على استبعاد الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على وجود إرتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha = 0.05$  بين بعد تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع بجامعة سعيدة.



• الفرضية الرئيسية الرابعة:

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

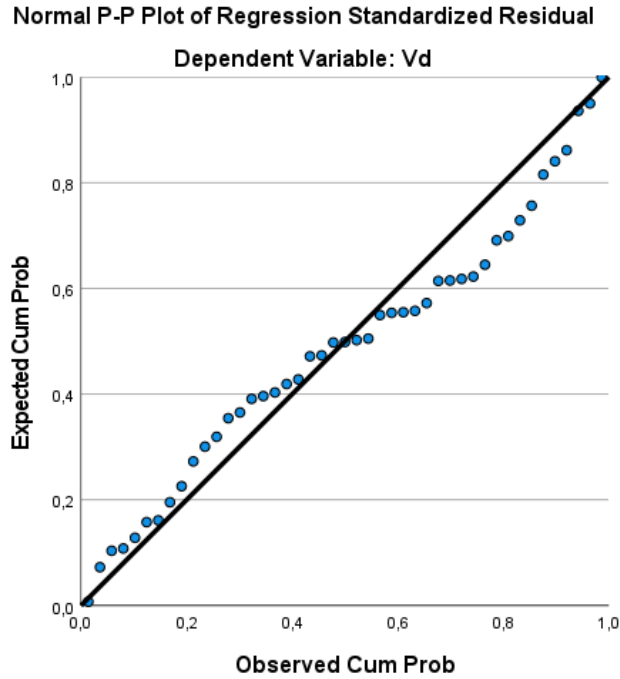
لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير المستقل (إدارة المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير التابع (تنمية القدرة على الابداع).

جدول رقم (20): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار دور إيجابي تأثير إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع في التعليم العالي

المتغير التابع تنمية القدرة على الإبداع									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الإرتباط R	معامل التحد يد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	الثاب ث
/	0,00 1	195,78 8		0,82	0,065	1,89 4	/	0,346	
1,0 0					0,001	13,9 92	0,905	0,934	معام ل المتغ ير المس تقل

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 195,788 بقيمة احتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين ( إدارة المعرفة و تنمية القدرة على الإبداع ) بقيمة 90.5% ما يدل على علاقة ارتباط طردية وقوية بينهما، كما يلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.82 وهذا يعني أن 82% من التباين الحاصل في تنمية القدرة على الإبداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة راجع إلى تأثير إدارة المعرفة ، ، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t 13,992 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وبلغت قيمة معامل  $\beta = 0.905$  .



من خلال الشكل أعلاه يلاحظ تجمع البيانات حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار، وعليه فإن نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية .

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب  $0.001$  أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الذي ينص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

### الفرضيات المنفردة

لاختبار الفرضيات المنفردة عن الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين أبعاد متغير المستقل (إدارة المعرفة)

تكون كمية متعددة وهي (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة) مع متغير كمي آخر وهو المتغير التابع (تنمية القدرة على الابداع).

جدول رقم (21) : نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لإختبار تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع

المتغير التابع تنمية القدرة على الابداع									
VIF	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل B	
/	0,001	53,669	1,00	0,843	0,185	1,350	/	0,252	الثابت
2,880			0,722		0,006	2,884	0,307	0,312	معامل توليد المعرفة
5,34			0,814		0,810	-,241	-,035	-,032	معامل تخزين المعرفة
4,336			0,876		0,001	4,125	0,538	0,513	معامل توزيع المعرفة
2,699			0,793		0,053	1,996	0,206	0,172	معامل تطبيق المعرفة

المصدر من اعداد الطالب مستخرج من spss

### الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 53,669 بقيمة احتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير و بعد من ابعاد المتغير المستقل توليد المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الابداع) بقيمة 72,2% ما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، كما يلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,843 وهذا يعني أن 84,3% من التباين الحاصل في تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة راجع إلى تأثير إيجابي توليد المعرفة لإدارة المعرفة ، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t 2,884 بقيمة احتمالية 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبلغت قيمة معامل  $\beta = 0,307$  .

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الذي ينص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

### الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير و بعد من ابعاد المتغير المستقل تخزين المعرفة لإدارة المعرفة و تنمية القدرة على الابداع ) بقيمة %81,4 ما يدل على علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، كما بلغت قيمة  $t = 2,41$  - بقيمة احتمالية 0,810 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,810 وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الذي ينص على عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

#### الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة ويتضح من نفس الجدول قيمة  $t = 4,125$  بقيمة احتمالية 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,001 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الذي ينص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .



## الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية  $H_0$  - لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

الفرضية البديلة  $H_1$  - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة ويتضح من نفس الجدول قيمة  $t = 1,996$  بقيمة احتمالية  $0.053$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

وبما أن مستوى الدلالة قدر ب  $0.053$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإنه يتم قبول الفرضية العدمية الذي ينص على عدم وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في نظر هيئة التدريس لجامعة سعيدة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$Y = +.252$$

توصل البحث إلى النتائج الآتية:-

- هناك توزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تطبق تطبق مؤسسة محل الدراسة إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين بها.
- تتمتع مؤسسة الدراسة جامعة سعيدة بتنمية القدرة على الإبداع .



- هناك إرتباط طردي قوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك إرتباط طردي قوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك إرتباط طردي قوي إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك إرتباط طردي قوي إيجابي ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك إرتباط طردي قوي إيجابي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- ليس هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- ليس هناك دور إيجابي ذو دلالة تطبيق المعرفة لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع في الجامعة المبحوثة.
- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصا المنظمات المعرفية.
- -إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة تنمية القدرة على الابداع في الجامعة.

## خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها عن طريق دراسة استمارة استبيان موزعة على هيئة التدريس لجامعة سعيدة و كان موضوع الدراسة عن مدى تأثير و ارتباط ادارة المعرفة و أبعادها الاربع وهي (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة) بتنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي .

و استنتجنا ان هناك تأثير و ارتباط بين المتغيرين (ادارة المعرفة) و (تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي) اما بين ابعاد المتغير المستقل فهناك من له تأثير ك (توليد المعرفة و توزيع المعرفة ) على المتغير التابع ومن ليس له تأثير ك (تخزين المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، لكن هناك ارتباط قوي بين أبعاد ادارة المعرفة و تنمية القدرة على الابداع التعليم العالي وكل ذلك وفق نظر أساتذة بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة .

الخاتمة

## خاتمة:

لقد حاولت الدراسة الراهنة، والتي تبحث في موضوع تأثير إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الإبداع في جامعة دكتور مولاي الطاهر، فهم مدى توافر إدارة المعرفة والتي تساهم في تنمية القدرة على الإبداع؛ خاصة وأن مفهوم إدارة المعرفة مازال جديد على مؤسسات الج الجزائرية وبعيدة عن ممارستها .

اثارت الدراسة العديد من التساؤلات وصيغت فرضيات كاجابات مؤقتة عليها، وتوصلت الى عدة نتائج تأمل الباحث من خلالها الى المساهمة في حل مشكلة الدراسة بالاجابة عن تساؤلا واختبار فرضياتها .

وعلى هذا الأساس فقد حاولنا من خلال هذه الخاتمة، التطرق الى اهم النتائج التي تم التوصل اليها سواء في الجانب النظري او الميداني ، كما حاولنا الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات المصاغة على ضوء نتائج الدراسة .

## أ- النتائج :توصل البحث إلى النتائج الآتية

1-إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصا المنظمات المعرفية.

2 إن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، وذلك من خلال إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم، كما وأن توليد المعرفة وإيجادها واستقطابها وتشجيعها وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع .

3-إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب المعرفة وتوليدها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.

5- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.

6- وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتعميمها وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة.

7- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتوليد المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة.

8- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة- .

9 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة وتعميمها في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة

#### ب\_ التوصيات - :

ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.

2- الاهتمام بتهيئة وتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها .

3-تهيئة الفرص اللازمة لجميع منتسبي الجامعة لتطوير إمكاناتهم العلمية واستثمارها.

4- النظر إلى الإبداعات والمقترحات على إنها استثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة، والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها.

5- العمل على تعزيز (الإنجاز، إدارة الجودة الشاملة، والإبداع) ، وجعلها جزء من ثقافة الجامعة.

6- ضرورة ابتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم .

7-تعزيز الدعم المادي والتنظيمي لفرق العمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية.

8- العمل على ابتكار أساليب لقياس النتاج الفكري لأساتذة الجامعات، من أجل تشجيعهم.

9- ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجيات إيجاد البنى التحتية وتعزيزها لتنمية الإبداع.

10- زيادة اهتمام الجامعة بتكنولوجيا المعلومات لتهيئة أرضية مناسبة لتنمية الإبداع والابتكار.

11- مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار، وتعديله إن تطلب الأمر، وإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن تهيئة مناخ مناسب لتنمية الإبداع.

قائمة المصادر والمراجع

- عبد اللطيف محمود مطر ، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه غزة،
- \_مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة المملكة العربية السعودية، 2007،
- عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- جمال خير الله الابداع الاري ط1 دار اسامة للنشر و التوزيع عمان الاردن 2009
- الدليمي و العراك مقدرات الابداع الاستراتيجي وراس المال في بناء الميزة التنافسية المستدامة مذكرة لنيل شهادة ماستر في ادارة الاعمال بغداد العراق 2009 .
- ,Lachman jean, le financement des stratégies de l'innovation economica
- .Pris, 1993
- \_سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1 دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- \_صبري مقيم دور القيادة الادارية في بناء المنظمة المتعلمة مجلة دراسات و ابحاث المجلد 5 العدد 11 جامعة الجلفة 2013

2التحطاني لاحق بن عبد الله، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007،

محمد زرقون الحاج عرابة اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1 جامعة قاصدي مزاب بورقلة 2014 124

جمال يوسف ايدير اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات عمان دار كنوز المعرفة 2009

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال

استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ادارة تحت عنوان "تأثير إدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع". نتقدم إليكم بهذا الاستبيان والذي يضم مجموعة من الأسئلة نرجوا منكم الإجابة عليها بوضع الإشارة (√) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم والتي ستكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة. علما أن إجاباتكم سنتعامل بها بسرية وتستعمل لغرض البحث العلمي فقط .

القسم الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر

أنثى

2 -العمر :

أقل أو يساوي 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة

46 سنة فأكثر

3 – المؤهل العلمي:

ليسانس , ليسانس كلاسيكي

ماستر, ماجيستر

ماجستير فأكثر

4- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:



من سنة - إلى 6 سنوات

من 7 سنوات - إلى 10 سنوات

من 11 سنة - إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

## القسم الثاني: فقرات الاستبيان

### المحور الأول: إدارة المعرفة

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موفق	غير موافق بشدة
توليد المعرفة: اولا						
1	يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الأمور الهامة بالنسبة للجامعة					
2	توفر جلسات دورية من أجل تبادل المعرفة.					
3	تتم الادارة بتوظيف الأفراد ذوي الطاقات والكفاءات المبدعة.					
5	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة					
ثانيا: تخزين المعرفة						
6	تتوفر الجامعة على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الجديدة.					
7	تجدد الجامعة معارفها باستمرار.					
8	تعتمد الجامعة على الحوار والتدريب لخزن المعرفة.					
9	تخزن الشركة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات.					
ثالثا: توزيع المعرفة						
01	يستطيع العاملون تبادل المعرفة بسهولة داخل الجامعة.					
11	يتم عقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي خبرة.					
21	يتم تفعيل وسائل إعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.					
31	تعتمد الجامعة في نشر المعرفة عل نشر اصدارات ومطبوعات.					
رابعا: تطبيق المعرفة						
41	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق أهدافها.					
51	تلي المعرفة التي أحصل عليها احتياجات العمل.					

					تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بفعالية.	61
المحور الثاني: القدرة على الابداع						
					تستثمر الأفكار المبدعة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في الجامعة	1
					تعتمد الإدارة سياسة التطوير من خلال معلومات وفعاليات إبداعية في البيئة المحيطة بها	2
					وجود درجة من التواصل مع الجامعات الرصينة الأخرى كمصدر مهم للإبداع	3
					العاملون متفاعلون مع أهداف المنظمة العامة باتجاه تعزيز العملية الإبداعية	4
					تبنت الجامعة حالات إبداعية متعددة في مختلف الاختصاصات	5
					استحداث أساليب إدارية جديدة وادخالها لتحسين الأداء	6
					وجود تشجيع مناسب للبحث العلمي في المنظمة	7
					تعتمد المنظمة هياكل تنظيمية مرنة تتناغم مع متطلبات التطوير في البيئة المتغيرة	8
					العاملون الذين يمتلكون طابع التحدي وإمكانية حل المشاكل يشجعون باستمرار	9
					يسود المنظمة مناخ معد لاستثمار الأفكار (مقترحات المنتسبين) وتبنيها وتطويرها	01
					وجود تحسن واضح ومستمر على مكانة الجامعة ورسالتها العلمية	11
					تم تشجيع المبدعين وأصحاب براءات الاختراع مالياً ومعنوياً	21
					ساهمت الجامعة بكل أغلب العضلات التي حدثت في البيئة المحيطة	31

5. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

**الجنس (الذكر، الانثى)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الذكر	25	55,6	55,6	55,6
	الانثى	20	44,4	44,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

6. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

**العمر**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو يساوي 35 سنة	10	22,2	22,2	22,2
	من 36 إلى 45 سنة	21	46,7	46,7	68,9
	أكثر من 46 سنة	14	31,1	31,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

7. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

**المؤهل العلمي**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	12	26,7	26,7	26,7
	ماجستير	13	28,9	28,9	55,6
	ماجستير فأكثر	20	44,4	44,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

8. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

**الخبرة**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من سنة - إلى 6 سنوات	10	22,2	22,2	22,2
	من 7 سنوات - إلى 10 سنوات	13	28,9	28,9	51,1
	من 11 سنة - إلى 20 سنة	14	31,1	31,1	82,2
	أكثر من 20 سنة	8	17,8	17,8	100,0
Total		45	100,0	100,0	

## أختبار الصدق وفق طريقة معاملات الارتباط

## Correlations

		Sum11	Vi15	Vi16	Vi17	Vi18
Sum11	Pearson Correlation	1	,794**	,861**	,871**	,767**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi15	Pearson Correlation	,794**	1	,690**	,529**	,415**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,005
	N	45	45	45	45	45
Vi16	Pearson Correlation	,861**	,690**	1	,665**	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001
	N	45	45	45	45	45
Vi17	Pearson Correlation	,871**	,529**	,665**	1	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45
Vi18	Pearson Correlation	,767**	,415**	,478**	,645**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,001	,000	
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		S12	Vi29	Vi210	Vi211	Vi212
S12	Pearson Correlation	1	,806**	,889**	,912**	,823**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi29	Pearson Correlation	,806**	1	,583**	,638**	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45

Vi210	Pearson Correlation	,889**	,583**	1	,838**	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi211	Pearson Correlation	,912**	,638**	,838**	1	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45
Vi212	Pearson Correlation	,823**	,597**	,595**	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		S13	Vi313	Vi314	Vi315	Vi316
S13	Pearson Correlation	1	,860**	,897**	,822**	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi313	Pearson Correlation	,860**	1	,709**	,543**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi314	Pearson Correlation	,897**	,709**	1	,691**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi315	Pearson Correlation	,822**	,543**	,691**	1	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45
Vi316	Pearson Correlation	,863**	,731**	,666**	,584**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		S14	Vi417	Vi418	Vi419
S14	Pearson Correlation	1	,925**	,890**	,945**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45
Vi417	Pearson Correlation	,925**	1	,705**	,843**

		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
		N	45	45	45	45
Vi418	Pearson Correlation		,890**	,705**	1	,761**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
		N	45	45	45	45
Vi419	Pearson Correlation		,945**	,843**	,761**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
		N	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

	S2	Vd2 0	Vd2 1	Vd2 2	Vd2 3	Vd2 4	Vd2 5	Vd2 6	Vd2 7	Vd2 8	Vd2 9	Vd3 0	Vd3 1	Vd3 2
S2 Pearson Correlation	1	,751*	,803*	,828*	,821*	,826*	,802*	,807*	,861*	,819*	,777*	,897*	,850*	,834*
S2 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
S2 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2 0 Pearson Correlation	,751*	1	,653*	,735*	,612*	,627*	,722*	,470*	,497*	,521*	,497*	,621*	,604*	,457*
Vd2 0 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,001	,000	,000	,002
Vd2 0 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2 1 Pearson Correlation	,803*	,653*	1	,754*	,664*	,751*	,646*	,607*	,618*	,614*	,527*	,659*	,516*	,567*
Vd2 1 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Vd2 1 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2 2 Pearson Correlation	,828*	,735*	,754*	1	,633*	,823*	,686*	,633*	,590*	,676*	,515*	,696*	,563*	,569*
Vd2 2 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Vd2 2 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2 3 Pearson Correlation	,821*	,612*	,664*	,633*	1	,634*	,630*	,678*	,640*	,500*	,593*	,790*	,687*	,686*
Vd2 3 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Vd2 3 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2	Pearson	,826*	,627*	,751*	,823*	,634*	1	,689*	,746*	,632*	,626*	,434*	,684*	,572*	,621*
4	Correlation														
	n														
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2	Pearson	,802*	,722*	,646*	,686*	,630*	,689*	1	,586*	,628*	,557*	,541*	,685*	,651*	,520*
5	Correlation														
	n														
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2	Pearson	,807*	,470*	,607*	,633*	,678*	,746*	,586*	1	,800*	,591*	,534*	,723*	,607*	,663*
6	Correlation														
	n														
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2	Pearson	,861*	,497*	,618*	,590*	,640*	,632*	,628*	,800*	1	,739*	,735*	,748*	,785*	,788*
7	Correlation														
	n														
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2	Pearson	,819*	,521*	,614*	,676*	,500*	,626*	,557*	,591*	,739*	1	,765*	,675*	,703*	,776*
8	Correlation														
	n														
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd2	Pearson	,777*	,497*	,527*	,515*	,593*	,434*	,541*	,534*	,735*	,765*	1	,749*	,752*	,658*
9	Correlation														
	n														
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

Vd3 0	Pearson	,897*	,621*	,659*	,696*	,790*	,684*	,685*	,723*	,748*	,675*	,749*	1	,795*	,757*
	Correlation														
	n														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd3 1	Pearson	,850*	,604*	,516*	,563*	,687*	,572*	,651*	,607*	,785*	,703*	,752*	,795*	1	,821*
	Correlation														
	n														
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Vd3 2	Pearson	,834*	,457*	,567*	,569*	,686*	,621*	,520*	,663*	,788*	,776*	,658*	,757*	,821*	1
	Correlation														
	n														
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

إختبار الثبات وفق معامل الفاكرونيباخ

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,976	28

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,959	13



## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,953	15

تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توليد المعرفة

## Statistics

		Vi15	Vi16	Vi17	Vi18
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,96	2,58	2,91	2,84
Std. Deviation		1,065	1,118	1,203	1,065

### Vi15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	40,0	40,0	40,0
	موافق	17	37,8	37,8	77,8
	محايد	6	13,3	13,3	91,1
	غير موافق	2	4,4	4,4	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

### Vi16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	15,6	15,6	15,6
	موافق	18	40,0	40,0	55,6
	محايد	9	20,0	20,0	75,6
	غير موافق	9	20,0	20,0	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

### Vi17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	13,3	13,3	13,3
	موافق	12	26,7	26,7	40,0
	محايد	11	24,4	24,4	64,4
	غير موفق	12	26,7	26,7	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vi18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	13	28,9	28,9	40,0
	محايد	12	26,7	26,7	66,7
	غير موفق	14	31,1	31,1	97,8
	غير موافق بشدة	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة عبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تخزين المعرفة

## Statistics

		Vi29	Vi210	Vi211	Vi212
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,76	2,42	2,80	2,62
	Std. Error of Mean	,156	,192	,181	,178
	Std. Deviation	1,048	1,288	1,217	1,193

**Vi29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	14	31,1	31,1	42,2
	محايد	15	33,3	33,3	75,6
	غير موفق	9	20,0	20,0	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Vi210**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	13	28,9	28,9	28,9
	موافق	15	33,3	33,3	62,2
	محايد	5	11,1	11,1	73,3
	غير موفق	9	20,0	20,0	93,3
	غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Vi211**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	15,6	15,6	15,6
	موافق	14	31,1	31,1	46,7
	محايد	8	17,8	17,8	64,4
	غير موفق	13	28,9	28,9	93,3
	غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

**Vi212**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	13,3	13,3	13,3
	موافق	21	46,7	46,7	60,0
	محايد	6	13,3	13,3	73,3
	غير موفق	8	17,8	17,8	91,1

غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد توزيع المعرفة

### Statistics

		Vi313	Vi314	Vi315	Vi316
N	Valid	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,44	2,82	2,71	2,69
Std. Error of Mean		,157	,183	,170	,168
Std. Deviation		1,056	1,230	1,141	1,125

### Vi313

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	15,6	15,6	15,6
	موافق	21	46,7	46,7	62,2
	محايد	9	20,0	20,0	82,2
	غير موافق	6	13,3	13,3	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

### Vi314

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	18	40,0	40,0	51,1
	محايد	7	15,6	15,6	66,7
	غير موافق	10	22,2	22,2	88,9
	غير موافق بشدة	5	11,1	11,1	100,0
Total		45	100,0	100,0	

## Vi315

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	18	40,0	40,0	51,1
	محايد	11	24,4	24,4	75,6
	غير موفق	7	15,6	15,6	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vi316

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	18	40,0	40,0	51,1
	محايد	12	26,7	26,7	77,8
	غير موفق	6	13,3	13,3	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة بعبارات المتغير المستقل إدارة المعرفة بعد تطبيق المعرفة

## Statistics

		Vi417	Vi418	Vi419
N	Valid	45	45	45
	Missing	0	0	0
	Mean	2,36	2,44	2,62
	Std. Error of Mean	,183	,176	,183
	Std. Deviation	1,228	1,179	1,230

## Vi417

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	12	26,7	26,7	26,7
	موافق	18	40,0	40,0	66,7
	محايد	5	11,1	11,1	77,8
	غير موفق	7	15,6	15,6	93,3
	غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vi418

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	11	24,4	24,4	24,4
	موافق	15	33,3	33,3	57,8
	محايد	9	20,0	20,0	77,8
	غير موفق	8	17,8	17,8	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vi419

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	9	20,0	20,0	20,0
	موافق	14	31,1	31,1	51,1
	محايد	11	24,4	24,4	75,6
	غير موفق	7	15,6	15,6	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

تحليل المعلومات المتعلقة بدرجة موافقة المتغير التابع تنمية القدرة على الابداع في التعليم العالي.

## Statistics

	Vd20	Vd21	Vd22	Vd23	Vd24	Vd25	Vd26	Vd27	Vd28	Vd29	Vd30	Vd31	Vd32
N	Valid 45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean 2,67	2,62	2,78	2,84	2,69	2,42	2,60	2,80	2,91	2,93	2,69	2,93	3,07
	Std. Error of Mean ,171	,178	,155	,177	,162	,181	,169	,154	,174	,166	,158	,181	,181
	Std. Deviation 1,148	1,193	1,042	1,186	1,083	1,215	1,136	1,036	1,164	1,116	1,062	1,214	1,214

## Vd20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	15,6	15,6	15,6
	موافق	15	33,3	33,3	48,9
	محايد	12	26,7	26,7	75,6
	غير موفق	8	17,8	17,8	93,3
	غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vd21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	15,6	15,6	15,6
	موافق	18	40,0	40,0	55,6
	محايد	9	20,0	20,0	75,6
	غير موفق	7	15,6	15,6	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vd22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	8,9	8,9	8,9
	موافق	16	35,6	35,6	44,4
	محايد	13	28,9	28,9	73,3
	غير موفق	10	22,2	22,2	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0

Total	45	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

**Vd23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	16	35,6	35,6	46,7
	محايد	9	20,0	20,0	66,7
	غير موفق	11	24,4	24,4	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Vd24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	13,3	13,3	13,3
	موافق	15	33,3	33,3	46,7
	محايد	13	28,9	28,9	75,6
	غير موفق	9	20,0	20,0	95,6
	غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Vd25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	22,2	22,2	22,2
	موافق	19	42,2	42,2	64,4
	محايد	7	15,6	15,6	80,0
	غير موفق	5	11,1	11,1	91,1
	غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

**Vd26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	15,6	15,6	15,6



موافق	17	37,8	37,8	53,3
محايد	11	24,4	24,4	77,8
غير موفق	7	15,6	15,6	93,3
غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

### Vd27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	8,9	8,9	8,9
موافق	15	33,3	33,3	42,2
محايد	14	31,1	31,1	73,3
غير موفق	10	22,2	22,2	95,6
غير موافق بشدة	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

### Vd28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	6	13,3	13,3	13,3
موافق	10	22,2	22,2	35,6
محايد	15	33,3	33,3	68,9
غير موفق	10	22,2	22,2	91,1
غير موافق بشدة	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

### Vd29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
موافق	11	24,4	24,4	35,6
محايد	14	31,1	31,1	66,7
غير موفق	12	26,7	26,7	93,3
غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

## Vd30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	8,9	8,9	8,9
	موافق	19	42,2	42,2	51,1
	محايد	12	26,7	26,7	77,8
	غير موفق	7	15,6	15,6	93,3
	غير موافق بشدة	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vd31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	13,3	13,3	13,3
	موافق	11	24,4	24,4	37,8
	محايد	13	28,9	28,9	66,7
	غير موفق	10	22,2	22,2	88,9
	غير موافق بشدة	5	11,1	11,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## Vd32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	11,1	11,1	11,1
	موافق	10	22,2	22,2	33,3
	محايد	13	28,9	28,9	62,2
	غير موفق	11	24,4	24,4	86,7
	غير موافق بشدة	6	13,3	13,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

## اختبار التوزيع الطبيعي

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SVi	,091	45	,200*	,965	45	,182
Svd	,095	45	,200*	,981	45	,646

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الفرضية الرئيسية الاولى:

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vi	45	2,5907	,90643	,13512

**One-Sample Test**

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Vi	19,173	44	,000	2,59074	2,3184	2,8631

الفرضية الرئيسية الثانية:

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vd	45	2,7658	,93480	,13935

**One-Sample Test**

Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Vd	19,848	44	,000	2,76581	2,4850	3,0467

الفرضية الرئيسية الثالثة:

**Correlations**

		Vd	Vi
Vd	Pearson Correlation	1	,905**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	45	45
Vi	Pearson Correlation	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	

N	45	45
---	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

#### Correlations

		Vd	Vi1	Vi2	Vi3	Vi4
Vd	Pearson Correlation	1	,772**	,814**	,876**	,793**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi1	Pearson Correlation	,772**	1	,804**	,676**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi2	Pearson Correlation	,814**	,804**	1	,843**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	45	45	45	45	45
Vi3	Pearson Correlation	,876**	,676**	,843**	1	,778**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	45	45	45	45	45
Vi4	Pearson Correlation	,793**	,632**	,726**	,778**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### اختبار الفرضية السببية والفرضيات المتفرعة عنها

#### ● الفرضية الرئيسية الأولى أسلوب الانحدار الخطي البسيط

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
						Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1 (Constant)	,346	,183		1,894	,065	-,022	,715		
Vi	,934	,067	,905	13,992	,000	,799	1,068	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Vd

#### Model Summary<sup>b</sup>

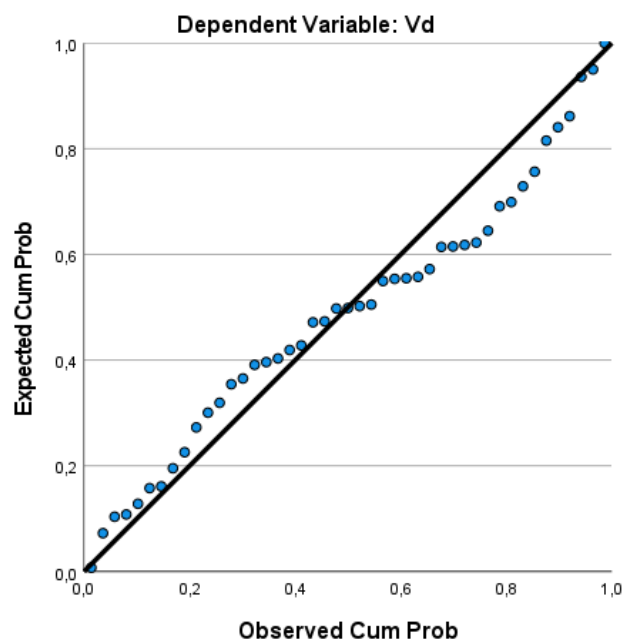
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1									

1	,905 <sup>a</sup>	,820	,816	,40127	,820	195,788	1	43	,000
---	-------------------	------	------	--------	------	---------	---	----	------

a. Predictors: (Constant), Vi

b. Dependent Variable: Vd

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لإختبار تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على تنمية القدرة على الابداع

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,918 <sup>a</sup>	,843	,827	,38855	,843	53,669	4	40	,000

a. Predictors: (Constant), Vi4, Vi1, Vi3, Vi2

b. Dependent Variable: Vd

Coefficients<sup>a</sup>

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics		
						Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,252	,187		1,350	,185	-,125	,630		
	Vi1	,312	,108	,307	2,884	,006	,093	,531	,347	2,880
	Vi2	-,032	,133	-,035	-,241	,810	-,300	,236	,187	5,340
	Vi3	,513	,124	,538	4,125	,000	,262	,765	,231	4,336
	Vi4	,172	,086	,206	1,996	,053	-,002	,347	,370	2,699

a. Dependent Variable: Vd