

# إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية

Knowledge Management as an Approach to Achieving  
Administrative Creativity among Employees at Egyptian  
Universities

**دكتورة شيماء فوزي ابراهيم على**

مدرس بقسم التخطيط الإجتماعي

كلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان



## المخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وتحديد العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة حلوان، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرها (326) مفردة، وتشير نتائج الدراسة إلى صحة الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية وهو "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية".

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، الجامعات المصرية.

## Abstract

The study aimed to determine the level of knowledge management use in Egyptian universities, determine the level of administrative creativity among employees in Egyptian universities, and determine the relationship between the use of knowledge management and achieving administrative creativity among employees in Egyptian universities, in addition to determining the difficulties facing the use of knowledge management to achieve administrative creativity among employees in Egyptian universities, reaching proposed planning mechanisms to activate the use of knowledge management to achieve administrative creativity among employees in Egyptian universities. This study is a descriptive study, and the study relied on the social survey method with a sample of employees in the administrative apparatus at Helwan University. A simple random sample of (326) individuals was drawn, and the results of the study indicate the validity of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses, which is "There is a statistically significant relationship between the use of knowledge management and achieving administrative creativity among employees in Egyptian universities."

**Keywords:** Knowledge management, administrative creativity, Egyptian universities.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

أصبحت صناعة المعلومات وتخليق المعرفة وتوليدها، صناعة متعددة لا تعرف الحدود، وفي حالة من التقدم المستمر يساعدها في ذلك ما يشهده العالم الآن من تيارات العولمة الجارفة التي تمثل مزيجاً من التقدم التكنولوجي والإجتياح الفكري، والإغراءات بالفرص الاقتصادية وعمليات الإدماج المذهلة في عالم المعارف ومؤسسات المال لزيادة حجمها، وتوسيع رقعة نشاطها، فالمعلومات والمعرفة هي الحياة المتدفقة في المؤسسات، وهي القوة الدافعة لعجلة التنمية (دياب، 2014، ص80).

ونجاح المؤسسات والحفاظ على بقائها وتحقيقها ميزة نوعية للحاق بالتغيرات التي يفرضها العصر الرقمي الذي نعيشه، هو ما يدفعها إلى الأخذ بإدارة تعمل على كسب المعرفة المتجددة وتنظيمها ونشرها والإستثمار الأمثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها وتحويل ذلك إلى قوة تسهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات وهو ما يعرف بإدارة المعرفة (مسعود، 2011، ص 158).

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها نتيجة التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، فهي التي تضمن لمؤسسات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في إتخاذ القرارات الإدارية الرئيسية وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها (المغربي، 2019، ص7).

حيث تسهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة الأداء بالمؤسسات، وتوفير مناخ صحي يحفز العاملين ويشجعهم على الإبداع وإطلاق طاقاتهم الكامنة وتمكينهم وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، حيث تؤدي إدارة المعرفة إلى تطوير وتنمية قدرات المؤسسة في التعامل مع المتغيرات، وزيادة درجة إحساسها بالمشكلات الناتجة عن التغيير وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح للإدارة الإستعداد لمواجهةها (Mathew, 2008, p105).

وتكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهي تعمل على توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي

إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وتعمل كذلك على توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية المميزة، لتتبع على سلوك العاملين بالمؤسسة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر في طريقة العمل والتقنية المعتمدة، والتي تعمل على الإنسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة (الملكوي، 2007، ص 69).

وتعد إدارة المعرفة عنصراً هاماً في إستراتيجية العاملين الذين يتمتعون بالقدرة على تزويد المؤسسة بفرص جديدة لإدارة تحديات السوق، ووسيلة هامة لتحسين الأداء الوظيفي وتحسين المشاركة الفعالة للمعلومات وإستخدامها داخل المؤسسات، وطريقة أفضل لكي تصبح المنظمات أكثر إبتكاراً (Kridan & Goulding, 2006,p15). حيث تركز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمؤسسة تساهم في تسهيل إكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، فهي عملية إدارية ممنهجة تتمثل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المؤسسة (الصاوي، 2020، ص 19).

وتتبع أهمية المعرفة في المؤسسات الجامعية، كونها تقوم على الإبتكار و البحث عن المعرفة ونشرها، حيث يمثل البحث العلمي أداة فعالة لإيجادها في حين يعتبر التدريس وسيلة لنشرها، ففي ظل المتغيرات والتطورات التكنولوجية تراجع دور المؤسسات الجامعية بسبب نقص الإمكانيات وعدم مواكبة التغيير، لذلك ينبغي أن تسعى المؤسسات الجامعية لمواكبة التغيرات في المجتمع الموجه بالمعرفة (OECD, 2000, p20-21).

لذا فإن الأخذ بأسلوب إدارة المعرفة في المؤسسات أصبح أمراً حتماً لا بد منه من أجل ضمان إستقرارها وتطويرها، فالمعرفة هي أساس كل تطور في العصر الحالي، مما يستوجب على المؤسسات أن تعطي الأولوية لإدارة المعرفة ونشر ثقافة المعرفة وبناء رؤية معرفية لدى العاملين من خلال وضع إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة (Coakes, 2003, p155).

ويعد الإبداع الإداري عنصراً هاماً في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات لتعبير عن نفسها، وتعد الدول النامية بأمس الحاجة إلى الإبتكار والتطوير، فإبتكار إستراتيجيات فعالة للتنمية الإقتصادية يعد أمراً هاماً بالنسبة لها، وعلى مستوى المؤسسات يعد الإبداع والإبتكار نشاطاً رئيسياً في أعمالها وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها (السلمي، 2008، ص 33).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات من خلال التحولات والتغيرات نحو الإقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة حاجات الأفراد وتنوعها تفرض استخدام أسلوب إيداعي للوفاء بهذه الإحتياجات، وللإبداع دور في توفير حلول للنزاعات والصراعات التي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكن المؤسسة من حسن استخدام مواردها البشرية والمادية والمعنوية ( فلاح، عامر، 2011، ص9).

وتتميز عملية الإبداع الإداري في المؤسسات بالقدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، والمساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المؤسسة، والإستثمار الأمثل للموارد المالية بإستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة، مع حسن إستثمار الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم في البحث عن الجديد في العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة (الشيخلي، 2005، ص49).

ويعتمد الإبداع الإداري على تطوير وبناء إطار مؤسسي يشجع الإبداع، لاسيما عندما يدرك صانعو القرار أن هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء المطلوب، حيث أن الإبداع هو المحرك الرئيسي للتغيير، ولا قيمة للإبداع دون تغيير حيث يؤدي كل منهما إلى الآخر، والتغيير والتطوير في أية مؤسسة يشمل بعض الأمور الأساسية، مثل الإستراتيجيات والسياسات، ورؤية المؤسسة، وإستخدام التقنيات الحديثة، وإستخدام الأساليب غير العادية للوصول إلى الهدف المنشود للمؤسسة ( Al- Zoubi, Issa & Musallam, 2023, p163).

ومن هنا يمكن القول أن إدارة المعرفة أداة استراتيجية لدعم الإبداع الإداري من خلال توفير بيئة عمل محفزة لتبادل الأفكار والمعرفة، حيث أن المؤسسات التي تدير المعرفة بفعالية تكون قادرة على التفاعل بسرعة مع التغيرات البيئية وابتكار حلول جديدة تعزز من قدرتها التنافسية، مما يجعل الإبداع الإداري نتيجة طبيعية لعملية إدارة المعرفة المنظمة (Choi & Lee, 2002, p.175).

ولقد تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة والإبداع الإداري وذلك على النحو التالي:  
(أ) الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة:

بالنسبة للدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة فقد توصلت دراسة جوهر (2008) إلى أن إدارة المعرفة تعتبر مدخلاً أساسياً يسهم في تطوير الأداء الجامعي على المستويين الفردي والتنظيمي، فضلاً عن كونها مؤشراً لقدرة الجامعة على التكيف والمنافسة في بيئة دائمة التغير ومن ثم تطوير الأداء الجامعي.

كما أكدت دراسة الفارس (2010) على أن إدارة المعرفة تمثل حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع، كما أوصت الدراسة بإستقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية بكفاءة وفعالية.

وتوصلت دراسة بوغنر وبانسال (2007) Bogner & Bansal إلى أن قدرة المؤسسة على توليد المعرفة وبناءها يعتمد بشكل أساسي على النظم المستخدمة في المؤسسة، وأن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء المجتمع الخاص بها.

كما توصلت دراسة أمير (2014) Amir إلى أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المنظمات على الحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين أداء الموظفين وتشجيعهم على التعلم وتبادل المعرفة ومن خلال خلق بيئة عمل جيدة. كما أظهرت نتائج دراسة عامر (2016) إلى أن هناك ضعفاً في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية، وأن هناك ارتباطاً طردياً بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.

وأظهرت نتائج دراسة المعارفة (2018) إلى أن مستوى إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة جاء متوسطاً أيضاً، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى إدارة المعرفة والأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

كما أظهرت نتائج دراسة استير وتيريسيتا (2018) Esther & Teresita أن غالبية العاملين يرون أن إدارة المعرفة جزء أساسي وإستراتيجي من مؤسساتهم، ويعتقد معظم العاملين أن ممارسة المعرفة في مؤسساتهم جيدة جداً، كما أكد العاملين أيضاً أن هناك نظام لتخزين المعرفة ونقلها، وأوصت الدراسة أن يكون هناك عملية مستمرة

ودورية في إدارة المعرفة حيث سيتم إجراء مراجعة للمراحل المختلفة بانتظام لتحديث العاملين خاصة في استخدام التكنولوجيا لأنها أداة مهمة للغاية في تخزين المعرفة وتبادل المعرفة أو التواصل بها.

وأكدت دراسة تجاني (2020) على ضرورة سعي الجامعة إلى توليد المعرفة وتخزين وتوزيع المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب لتحسين الخدمات المقدمة. كما أوصت دراسة فكري (2020) بضرورة الإهتمام بعمليات تشخيص وتحديث ونشر وإكتساب ومتابعة إدارة المعرفة نظراً لتأثيرها على إتخاذ القرارات ووجوب مراعاة الفروق الديموغرافية للعاملين من حيث وجود فروق بين هذه العوامل وإختلافاتها وإتخاذ القرارات.

وأوصت دراسة عيد (2021) بضرورة الإهتمام بإدارة المعرفة في الجامعة وتحديث المعارف والمعلومات بإستمرار، ودمج إدارة المعرفة بتكنولوجيا التعليم في المؤسسات التعليمية، وإنشاء آليات للتعاون المستمر وتبادل المعلومات بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع المختلفة من أجل المشاركة الجادة في تكوين الأطر المدربة والمؤهلة والإستفادة من الطاقات العلمية في مختلف التخصصات ومصادر المعلومات المتاحة.

وأكدت دراسة سلامة (2021) على ضرورة الإهتمام بمفهوم إدارة المعرفة بإعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تحقق للمؤسسة إمكانية الميزة التنافسية المستدامة من خلال الإنجاز الفعال والأداء المتميز، وضرورة إبتعاد الإدارة عن أسلوب الإدارة البيروقراطية وتبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الإستقلالية للمبدعين والباحثين لتنمية إبداعاتهم.

#### (ب) الدراسات المرتبطة بالإبداع الإداري:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بالإبداع الإداري فقد أكدت دراسة سميع (2018) على ضرورة تشجيع الموظفين ودعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية الجديدة من قبل الموظفين، وضرورة عرض إبداعاتهم في مواجهة المشكلات والتنبؤ بها وتقديم أفكار جديدة لمساعدة المؤسسة على مواكبة التطورات في بيئة الأعمال.



وأظهرت نتائج دراسة قاسم (2019) أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها جاءت بدرجة متوسطة، كما أنهم يرون أن مديريهم يفضلون العمل ضمن فريق عمل يحب المخاطرة. كما توصلت نتائج دراسة العوضي وآخرون (2020) إلى أن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطاً، مع وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الإبداع الإداري بجامعتي المنصورة والزقازيق.

وأظهرت نتائج دراسة الفهد (2020) أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لمهارات الإبداع الإداري في الجامعات السعودية الإلكترونية جاءت بدرجة عالية، وأن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات الجامعية بالجامعة السعودية الإلكترونية لممارسة الإبداع الإداري منها (ضعف تقديم الحوافز المادية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للقادة).

كما توصلت دراسة زواغي ومعامري (2022) Zouaghi & Maamri إلى أن التدريب له أثراً واضحاً في تحسين الإبداع الإداري للموظفين والأفراد في المؤسسات، وأيضاً له دور مهم في إزالة جوانب الضعف والقصور في الموارد البشرية، وبالتالي فهو يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري في المجالات كافة.

كما أوصت دراسة طلعت (2022) بأهمية تنمية الإبداع الإداري وتقديم دورات تدريبية لتطوير الإبداع الإداري للمديرين والموظفين، وتوفير مناخ تنظيمي جيد لظهور الأفكار الإبداعية في الأنشطة الإدارية.

وتوصلت دراسة الخميس (2023) إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجمعية النجاة الخيرية مرتفع، وأن هناك أثر إيجابي للتدريب على تنمية الإبداع الإداري للعاملين، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها مما يشجع العاملين على الإبداع وطرح الأفكار الإبداعية في العمل، وزيادة منح الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المبدعين، وأيضاً ضرورة وضع برامج تدريبية تهدف إلى تحفيز العاملين بالمؤسسة على الحرص على الكشف عن نقاط الضعف فيما يقومون به من عمل.

وأشارت نتائج دراسة العجمي (2023) أن درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاء متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة عمل دورات تدريبية مستمرة لتحسين الأداء وتنمية مهارات الإبداع الإداري في المؤسسات التربوية، وأيضاً زيادة إهتمام الإدارة العليا بالإبداع الإداري وربطه بالحوافز والمكافآت لما له من أثر على تحفيز وتحسين ورفع إنتاجيتهم.

وأظهرت نتائج دراسة فياض (2023) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، الخروج عن المألوف) في أداء المعلمين في المدارس الحكومية.

وأوصت دراسة العتيبي (2024) بضرورة العمل على زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين من خلال توفير كافة الإمكانيات والإحتياجات التي تساهم في تحقيق ذلك، وتوفير المعلومات الكافية والمناسبة لتطوير أفكار العاملين وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم في أداء مهامهم، والإهتمام بتقديم الحوافز المعنوية والمادية للعاملين نظراً لتأثيرها الفعال في تنمية الإبداع الإداري لديهم.

كما أشارت نتائج دراسة العتال (2024) إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة في الأبعاد الأتية (التحليل وربط الأفكار، حساسية وجود مشكلات، الطلاقة والمرونة الفكرية، المرونة والسلاسة).

#### ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة:

تمثل الجامعات أحد أبرز المؤسسات التعليمية التي تسهم في إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية الشاملة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتتالية والتي من أهمها التحول إلى مجتمع المعرفة، حيث اكتسبت إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية أهمية واضحة في نجاحها، وقد تعاطم دورها بعد أن أدركت الجامعات أن بناء الميزة التنافسية وتحسين أدائها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديد الأصول المعرفية والإستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر في العملية التعليمية.

ويعد الإبداع الإداري من أهم مقومات المؤسسات الجامعية، حيث يعمل على تحسين الإتصال بين الأفراد العاملين، والإستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية المتاحة، ويعمل على رفع كفاءة أدائها، وأداء كوادرها البشرية، ويساعد في إستدامة المؤسسة، وزيادة قدرتها على الإنجاز، والتكيف مع جميع التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.

ويلعب التخطيط الاجتماعي دوراً كبيراً في تدعيم إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري من خلال توجيههم نحو إقامة برامج إبتكارية وإبداعية من خلال مساعدة العاملين على التخطيط لوضع وتنفيذ هذه البرامج والمشروعات التي تستغل طاقاتهم وإمكانياتهم المتنوعة.

ومن خلال العرض السابق وما تم عرضه من دراسات سابقة تتحدد مشكلة الدراسة في تحديد مستوى استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية، وتحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وتحديد العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وتحديد مقترحات تفعيل استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- 1- يعد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية خطوة إستراتيجية نحو تحقيق التميز الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي من خلال تطوير القدرات المعرفية وتعزيز الإبتكار والإبداع في البيئات التعليمية.
- 2- يمثل تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات المصرية أداة هامة لزيادة فعاليتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية وتعزيز مكانتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمية.
- 3- يعتبر الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة في المجالات الإدارية بإعتباره مصدراً مهماً من مصادر تحسين مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعات.
- 4- تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يمكن أن يلعبه الإبداع الإداري في مواجهة التحديات الحديثة للجامعات المصرية وتحقيق رؤيتها ورسالتها في تقديم تعليم متميز وبحث علمي رائد.
- 5- قد نفي نتائج هذه الدراسة المسؤولين ومتخذي القرارات بجامعة حلوان على تطبيق إدارة المعرفة بها وإداراتها المختلفة من خلال معرفة الإجراءات والمتطلبات اللازمة لذلك.

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية.
- 2- تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 3- تحديد العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 4- تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 5- التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.

### خامساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية. وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية.

### سادساً: مفاهيم الدراسة:

#### (1) مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management

لقد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا الاختلاف أدى إلى تعدد التعريفات المتداولة حول مفهوم المعرفة حيث ينظر إليها على أنها حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل (أبو سراج، 2013، ص9).

كما يعرفها (عامر، 2014، ص23) بأنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والقدرات والتجارب التي يحصل عليها من جراء التعلم والخبرة التي تجعل ممن يملكها أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أحسن للمشكلات التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع تشخيص المشكلات وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.

أما إدارة المعرفة فهي أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات لهذا المفهوم حيث يرى ديفيد (Delong, 2004, p6) أن إدارة المعرفة هي " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة

على إحتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان إستمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، أو بمعنى آخر هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.

بينما يعرف لودون ولودون (Laudon & Laudon,2007,p23) إدارة المعرفة على أنها عملية إدارة المعلومات المخزنة في المنظمة بصورة نظامية كفاء.

بينما يعرفها مانويل (Manuel, 2008, p.11) على أنها طريقة يمكن للمنظمات من خلالها تحسين عملية جمع المعرفة، وإستخدامها، وتوزيعها لتعزيز ذاكرة المنظمة، وتطوير الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد السبل الملائمة لتواصل العاملين مع مصادر المعرفة. ويعرفها (عليان، 2008، ص29) أيضاً على أنها العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

بينما يعرفها (القطارنة، 2011، ص4) على أنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل إكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. ويعرفها (الجنابي، 2013، ص60) على أنها عملية منهجية لإستقطاب المعرفة وتخزينها، ونشرها وتوليدها، وتطبيقها، لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء وإتخاذ القرار.

بينما ينظر (عيسى، 2016، ص17) إلى إدارة المعرفة في الجامعات على أنها نظام مكون من مدخلات إنسانية وإدارية وتكنولوجية، ومجموعة من العمليات النظامية المتمثلة في تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، تسعى إلى تنمية وتطوير وإستغلال الخبرات والممتلكات المعرفية والتكنولوجية المتاحة للجامعة في حل المشكلات وإتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجيات، بهدف تحسين الخدمات الجامعية المقدمة وتمكين الجامعة من الإستمرارية والمنافسة.

**ويمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائيا في هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات التي تساعد الجامعة على توليد المعرفة وتشخيصها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، بما يخدم العملية الإبداعية الإدارية ويساعد في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ويزيد من كفاءة وفعالية الجامعة وقوتها التنافسية.**

## (2) مفهوم الإبداع الإداري Administrative Creativity

الإبداع لغة مشتق من الفعل "أبدع" الشيء أي اخترعه، أبدعت الشيء وأبدعته أي استخرجته وأحدثته. ونقول فلان بدع في هذا الأمر، أي كان أو من فعله، والإبداع يعني الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار (الهويدي، 2007، ص22).

ويعرف (أبو لطيف، 2015، ص27) الإبداع بأنه " عملية ذهنية يقوم من خلالها الفرد باستخدام قدراته ومهاراته وخبراته في توليد الأفكار الجديدة غير المألوفة". ويعرفه (رمضان، 2016، ص117) بأنه "عملية عقلية مستندة إلى قدرات عقلية معينة وتتضمن عدة مراحل مما ينتج عنها أفكار إبداعية جديدة، بوجود بيئة محفزة ومعززة للتفكير الإبداعي". بينما يعرف (البرغوثي، 2017، ص14) الإبداع بأنه " توليد شيء جديد وغير مسبق، سواء كان ذلك أفكار أو ممارسات أو حلول غير تقليدية للمشكلات".

أما مفهوم الإبداع الإداري فقد ظهر مرتبطاً بالإدارة، ويرتبط الإبداع في الإدارة بالأفكار الجديدة في مجال الممارسات الإدارية والإبداع في إيجاد الحلول، حيث يعرف (الشمري، 2002، ص7) الإبداع الإداري على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية.

ويعرف سيلينج (Seeling, 2009) الإبداع الإداري بأنه القدرة على تحويل الأفكار إلى قيمة ملموسة من خلال الابتكار والتصميم الإبداعي والتنفيذ الفعال. ويعرفه (Daft, 2010, p357) بأنه " تبني فكرة جديدة أو أسلوب جديد لأهداف المنظمة، أو سوقها أو بيئتها العامة". بينما يعرفه روديه (Rodeh, 2010) على أنه " القدرة على توليد أفكار جديدة وتطبيقها بشكل فعال لتحقيق التغيير والتطور في المؤسسات".

ويعرف أدلر وتشين (Adler & Chen, 2011, p64) الإبداع الإداري على أنه "مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تعتمد على الفلسفة الإبداعية وتطبيقاتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويرتبط الإبداع الإداري بشكل مباشر مع الأداء التنظيمي العام للمنظمات ونشاطاتها وعملياتها الإنتاجية، ومدى تنافسيتها في السوق".

كما يعرف (داود، 2020، ص21) الإبداع الإداري بأنه "القدرة على ابتكار الأفكار والأساليب التي تلقى تجاوبا مثاليا من قبل العاملين، وتحفزهم على استثمار مهاراتهم وقدراتهم وتشجعهم على الابتكار بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتميزها".

بينما يعرف خديش ومرابطي (Khadich & Merabti, 2022) الإبداع الإداري على أنه العمليات التي يتم من خلالها توليد الأفكار الجديدة وقبولها من قبل المؤسسات، وينظر إليها أيضاً على أنها عملية جماعية يتم من خلالها إقتراح الأفكار، وتقييمها، وإعتمادها، وتنفيذها.

ويعرف الإبداع الإداري إجرائياً في هذه الدراسة على أنه قدرة العاملين بالجامعة على استحداث أساليب جديدة في الإدارة أو تطوير أساليب إدارية قائمة تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات المحيطة بها، من أجل الوصول بالجامعة لدرجة عالية من الكفاءة والتنافسية.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(1) نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد مستوى استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.

(2) المنهج المستخدم: إعمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة حلوان وعددهم (326) مفردة.

(3) مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في جامعة حلوان، وترجع مبررات اختيار المجال المكاني للدراسة للأسباب التالية:

- تهتم جامعة حلوان باستثمار التكنولوجيا الحديثة ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في هيكلها التنظيمي، وهو ما يتماشى مع أهداف تطبيق إدارة المعرفة.

- تحتوي جامعة حلوان على مراكز بحثية متخصصة توفر للعاملين بيئة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة ومن ثم تحقيق الإبداع الإداري.

- تتضمن جامعة حلوان كليات نوعية متخصصة لاتوجد في مثيلاتها من الجامعات المصرية.

- تقدم جامعة حلوان برامج تعليمية متطورة في مجال التكنولوجيا والإبتكار مثل الذكاء الإصطناعي وهذه المجالات تعد حيوية لتطوير الإبداع الإداري وإدارة المعرفة.

ب- المجال البشري: بلغ عدد العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان (2126) مفردة وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة قدرها (326) مفردة باستخدام معادلة ستيفن سامبثون، حيث تمثل حوالي (16%) من مجمل عدد العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العاملين بجامعة حلوان مجتمع الدراسة

م	الإدارة التابع لها	عدد العاملين	م	الإدارة التابع لها	عدد العاملين
1	شئون تعليم وطلاب	67	4	شئون إدارية	63
2	دراسات عليا	34	5	شئون مالية	39
3	رعاية شباب	69	6	شئون الأفراد وأعضاء هيئة التدريس	54
	المجموع	326			

ج- المجال الزمني:

وهي الفترة التي استغرقتها عملية جمع البيانات من الميدان والتي بدأت في الفترة من (2024/8/10م) إلى (2024/9/15م).

(4) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

▪ إستمارة إستبيان للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة حلوان حول إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:  
وتم تصميم الآداة وفقاً للخطوات التالية:

أ. بناء الأداة في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل بعد من أبعاد الدراسة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والكتب والأطر النظرية، ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث والدراسات وذلك للوصول إلى الأبعاد المختلفة ذات الارتباط بمشكلة الدراسة.

ب. صدق الآداة:

- الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبيان بعد إعداده في صورته المبدئية على مجموعة من المحكمين عددهم (5) من أساتذة الخدمة الاجتماعية، وبناء على ملاحظات وتعديلات السادة المحكمين قامت الباحثة باستبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق (80%) من المحكمين، وبمراعاة جميع ملاحظات السادة المحكمين تم صياغة الأداة في صورتها النهائية حيث بلغ عدد عبارات الاستبيان (80) عبارة.



- صدق الإتساق الداخلي: اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (15) مفردة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان (خارج نطاق عينة الدراسة)، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستبيان ودرجة الاستبيان ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون (ن=15)

م	الأبعاد	قيمة الارتباط ودلالته
1	أبعاد إدارة المعرفة بالجامعات المصرية	**0.872
2	أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية	**0.871
3	الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية	**0.784
4	مقترحات تفعيل استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية	**0.849

\*\* معنوي عند (0.01) \* معنوي عند (0.05)

يتضح من الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط مقبولة ودالة إحصائياً مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة.

ج- ثبات أداة الدراسة:

أجرت الباحثة ثبات إحصائي لعينة قوامها (15) مفردة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان باستخدام معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح نتائج ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=15)

م	الأبعاد	قيمة معامل ألفا كرونباخ ودلالته
1	أبعاد إدارة المعرفة بالجامعات المصرية	**0.961
2	أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية	**0.955
3	الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية	**0.929
4	مقترحات تفعيل استخدام إدارة المعرفة لتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية	**0.957
	ثبات الأداة ككل	**0.945

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معامل الثبات للأداة ككل عال ودال إحصائياً حيث بلغ قيمته (0.945\*\*) وهو دال عند مستوى معنوية 0.01 مما يدل على ثبات الأداة.

#### (5) تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع الإداري:

يمكن تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع الإداري باستخدام المتوسط الحسابي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبيان أو بداية الاستبيان وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول رقم (4) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1-1.67	مستوى منخفض
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.68-2.34	مستوى متوسط
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.35-3	مستوى مرتفع

#### (6) أساليب التحليل الإحصائي:

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، وصدق الاتساق الداخلي، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ لتحديد ثبات المقياس، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل التحديد، ومعامل ارتباط بيرسون.

#### ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

#### المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (5) يوضح وصف العاملين مجتمع الدراسة (ن=326)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
2	السن	43	6
1	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	18	6
	النوع	ك	%
1	ذكر	145	44.5
2	إنثى	181	55.5
	المجموع	326	100
	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل متوسط	18	5.5
2	مؤهل فوق متوسط	54	16.6

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	مؤهل جامعي	191	58.6
4	مؤهل فوق جامعي	63	19.3
	المجموع	326	100
	الوظيفة	ك	%
1	مدير عام	7	2.1
2	كبير أخصائيين بدرجة مدير عام	56	17.2
3	مدير إدارة	15	4.6
4	رئيس قسم	28	8.6
5	موظف	220	67.5
	المجموع	326	100

### يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان (43) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً، وقد يعكس ذلك التنوع في متوسط أعمار العاملين بالجهاز الإداري بجامعة حلوان، وهذا يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متنوعة ومتراكمة نحو تحديد عمليات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة حلوان.
- متوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل للعاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان (18) سنة، وانحراف معياري (6) سنوات تقريباً، ويشير ذلك إلى أن معظم العاملين بالجامعة من ذوي الخبرة ويتوافر لديهم المعارف والخبرات، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موضوعية نحو إدارة المعرفة بالجامعة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لهم.
- أكبر نسبة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان من الإناث وذلك بنسبة (55.5%)، بينما نسبة العاملين الذكور (44.5%).
- أكبر نسبة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان حاصلين على مؤهل جامعي بنسبة (58.6%)، يليه الحاصلين على مؤهل فوق جامعي بنسبة (19.3%)، ثم الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (16.6%)، وأخيراً الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (5.5%)، وهذا يؤكد أن العاملين بالجامعة يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع وأنهم على درجة عالية من الفهم والإدراك الجيد التي يمكنهم من القيام بأدوارهم المتوقعة.
- أكبر نسبة من العاملين بالجهاز الإداري لجامعة حلوان يشغلون وظيفة موظف بنسبة (67.5%)، يليه العاملين الذين يشغلون وظيفة كبير أخصائيين بدرجة مدير عام بنسبة

(17.2%)، ثم العاملين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم بنسبة (8.6%)، يليه العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير إدارة بنسبة (4.6%)، وأخيراً العاملين الذين يشغلون وظيفة مدير عام بنسبة (2.1%).

المحور الثاني: أبعاد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية:

(1) تشخيص المعرفة:

جدول رقم (6) يوضح مستوى تشخيص المعرفة (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	.58	2.29	6.4	21	57.7	188	35.9	117	تمتلك الجامعة أدوات تمكنها من اكتشاف المعرفة	1
1	.56	2.52	3.7	12	40.2	131	56.1	183	تسعى الجامعة للحصول على المعرفة من مصادر متعددة	2
5	.67	2.00	22.1	72	55.8	182	22.1	72	تدعم الجامعة الأفكار الجديدة والإبداعية لدى العاملين	3
4	.53	2.05	12	39	70.9	231	17.2	56	تشجع الجامعة المبادرات الفردية والجماعية في العمل	4
3	.66	2.29	11.7	38	48.2	157	40.2	131	تحرص الجامعة على عقد شراكات مع جامعات متميزة	5
6	.66	1.95	24.5	80	55.8	182	19.6	64	تهتم الجامعة بتحديد الفجوة بين المعرفة المتاحة والمراد إتاحتها	6
مستوى متوسط	.41	2.18	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تشخيص المعرفة كأحد أبعاد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.18)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تسعي الجامعة للحصول على المعرفة من مصادر متعددة بمتوسط حسابي (2.52)، يليه الترتيب الثاني تمتلك الجامعة أدوات تمكنها من اكتشاف المعرفة بمتوسط حسابي (2.29)، وأخيراً الترتيب السادس تهتم الجامعة بتحديد الفجوة بين المعرفة المتاحة والمراد إتاحتها بمتوسط حسابي (1.95). ويرجع ذلك إلى ضرورة إهتمام إدارة الجامعة بتشخيص المعرفة كخطوة أولى للتطبيق الفعال لإدارة

المعرفة، فهي العملية التي تركز عليها باقي عمليات إدارة المعرفة، حيث لا يمكن إتمام عملية توليد المعرفة وحفظها ونشرها وباقي العمليات دون تشخيص المعرفة من خلال تحديد المعرفة المتواجدة في الجامعة، والمعرفة الواجب تطبيقها والتعرف على الفجوة المعرفية بين ما هو كائن في الجامعة وما يجب أن يكون، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (فكري، 2020)، ودراسة (عيد، 2021).

## (2) توليد المعرفة:

### جدول رقم (7) يوضح مستوى توليد المعرفة (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	.70	1.97	26.1	85	50.6	165	23.3	76	تحرص الجامعة على إستقطاب الكوادر المؤهلة للإستفادة من معارفهم	1
1	.75	2.01	27.9	91	43.3	141	28.8	94	تشجع الجامعة الحوار بين القيادات والعاملين لتبادل الأفكار والمعارف	2
4	.67	1.91	27.9	91	53.4	174	18.7	61	توفر الجامعة جلسات دورية بين العاملين لتبادل الأفكار والمعرفة	3
5	.76	1.91	34	111	40.5	132	25.5	83	يتم إشراك العاملين في المؤتمرات العلمية التي تعقدتها الجامعة للحصول على المعرفة	4
3	.65	1.96	23	75	57.7	188	19.3	63	توفر الجامعة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين على إكتساب المعرفة	5
6	.69	1.78	37.4	122	47.5	155	15	49	تستخدم الجامعة نظام الحوافز لتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة الجديدة	6
متوسط	.56	1.92	البعد ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى توليد المعرفة كأحد أبعاد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.92)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تشجع الجامعة الحوار بين القيادات والعاملين لتبادل الأفكار والمعارف بمتوسط حسابي (2.01)، يليه الترتيب الثاني تحرص الجامعة على

إستقطاب الكوادر المؤهلة للإستفادة من معارفهم بمتوسط حسابي (1.97)، والترتيب السادس تستخدم الجامعة نظام الحوافز لتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة الجديدة بمتوسط حسابي (1.78)، ويعكس ذلك ضرورة الإهتمام بعملية توليد المعرفة، وتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة الجديدة، حيث تساهم عملية توليد المعرفة في تدعيم رأس المال المعرفي في الجامعات من خلال مشاركة العاملين في إيجاد الحلول الإبتكارية للمشكلات التي تواجه بيئة العمل مما يسهم في تطوير مهاراتهم، وهذا يتفق مع دراسة (Bogner & Bansal, 2007)، ودراسة (تجاني، 2020).

### (3) تخزين المعرفة:

### جدول رقم (8) يوضح مستوى تخزين المعرفة (ن=326)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات الكترونية لتخزين المعرفة	118	36.2	195	59.8	13	4	2.32	.54	2	
2	تقوم الجامعة بتخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها	126	38.7	183	56.1	17	5.2	2.33	.57	1	
3	تستخدم الجامعة الأساليب الالكترونية لتخزين المعرفة	106	32.5	208	63.8	12	3.7	2.29	.52	3	
4	تقوم الجامعة بتحديث البيانات المخزنة لديها باستمرار	105	32.2	199	61	22	6.7	2.25	.57	4	
5	يوجد بالجامعة أرشيف إلكتروني لحفظ المعلومات والمستندات	118	36.2	139	42.6	69	21.2	2.15	.74	5	
6	تحرص الجامعة على توثيق خبرات وتجارب العاملين	100	30.7	140	42.9	86	26.4	2.04	.75	6	
البعد ككل								2.23	.47	متوسط مستوى	

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تخزين المعرفة كأحد أبعاد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.23)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تقوم الجامعة بتخزين المعرفة بطريقة يسهل الوصول إليها بمتوسط حسابي (2.33)، يليه الترتيب الثاني يتوفر بالجامعة قاعدة بيانات الكترونية

لتخزين المعرفة بمتوسط حسابي (2.32)، وأخيراً الترتيب السادس تحرص الجامعة على توثيق خبرات وتجارب العاملين بمتوسط حسابي (2.04)، وقد يعكس ذلك ضرورة الإهتمام بعملية تخزين المعرفة التي تمتلكها الجامعة والإحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها، فتعتبر عملية تخزين المعرفة من أهم العمليات للمحافظة على المعارف المكتسبة، ويؤكد ذلك دور تخزين المعرفة في توثيق خبرات العاملين بالجامعة، والعمل على تصنيف المعرفة المتوفرة حين تخزينها مما يساعد في دقة إتخاذ القرارات وبناء الذاكرة المؤسسية للجامعة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ( Esther & Teresita, 2020)، ودراسة (تجاني، 2020).

(4) نشر المعرفة:

جدول رقم (9) يوضح مستوى نشر المعرفة (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	.69	1.99	24.2	79	52.1	170	23.6	77	يتوفر بالجامعة شبكة معلومات داخلية لنشر المعرفة بين الإدارات المختلفة	1
2	.76	2.06	26.7	87	41.1	134	32.2	105	تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة لنشر المعرفة بين العاملين	2
6	.77	1.87	37.1	121	38.3	125	24.5	80	يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين	3
3	.68	2.05	21.5	70	52.5	171	26.1	85	تعقد الجامعة برامج تدريبية داخلية لتبادل الخبرات بين العاملين	4
1	.70	2.14	18.7	61	48.8	159	32.5	106	يساهم الموقع الإلكتروني للجامعة في نشر المعارف بين العاملين	5
5	.68	1.88	30.1	98	51.8	169	18.1	59	تهيب الجامعة المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين	6
متوسط	.61	1.99	البعد ككل							

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى نشر المعرفة كأحد أبعاد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.99)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول يساهم الموقع الإلكتروني للجامعة في نشر المعارف بين العاملين بمتوسط حسابي (2.14)، يليه الترتيب الثاني تستخدم الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة لنشر المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي (2.06)، وأخيراً الترتيب السادس يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين بمتوسط حسابي (1.87)، ويشير ذلك إلى ضرورة الإهتمام بعمل الوحدة الإدارية التي تعني بتطبيق عمليات إدارة المعرفة وتوظيفتها في الممارسات الإدارية، مع ضرورة وجود هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة ويسمح بانتقال المعرفة ونشرها وتبادلها داخل الجامعة وخارجها، الأمر الذي يعد أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة المعرفة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (فكري، 2020).

### (5) تطبيق المعرفة:

### جدول رقم (10) يوضح مستوى تطبيق المعرفة (ن=326)

الترتيب	الاحتراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	.63	2.03	18.7	61	59.2	193	22.1	72	تستفيد الجامعة من معارف العاملين لتطوير خدماتها	1
2	.57	2.09	12.3	40	66.3	216	21.5	70	تستخدم الجامعة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداؤها	2
6	.61	1.93	22.7	74	62	202	15.3	50	تهتم الجامعة بمدى تطبيق العاملين للمعارف عند تقييم أدائهم	3
3	.52	2.08	10.1	33	71.5	233	18.4	60	تعمل الجامعة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل تنفيذية	4
4	.56	2.06	13.5	44	67.5	220	19	62	تستخدم الجامعة المعرفة المتاحة لتطوير إجراءات العمل	5
1	.56	2.16	9.2	30	65.3	213	25.5	83	تحرص الجامعة على توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها	6
مستوى متوسط	.47	2.05	البيد ككل							



### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تطبيق المعرفة كأحد أبعاد استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.05)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تحرص الجامعة على توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها بمتوسط حسابي (2.16)، يليه الترتيب الثاني تستخدم الجامعة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها بمتوسط حسابي (2.09)، وأخيراً الترتيب السادس تهتم الجامعة بمدي تطبيق العاملين للمعارف عند تقييم أدائهم بمتوسط حسابي (1.93). ويرجع ذلك إلى وجود نوع من القصور في المهارات والخبرات اللازمة لدى العاملين بالجامعة لتطبيق إدارة المعرفة بالشكل المأمول، مما يستدعي تقديم برامج تدريبية في مجال إدارة المعرفة بصورة دورية لكافة منسوبي الجامعة، وضرورة الاستفادة الفعلية من المعرفة وإستخدامها بطريقة فعالة لضمان تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة، وهذا يتطلب تفويض صلاحيات واسعة للعاملين بالجامعة وإعطاءهم الحرية الكافية في تطبيق معارفهم، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (عامر، 2016).

▪ مستوى استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية ككل:

### جدول (11) يوضح مستوى استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية ككل (ن=326)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشخيص المعرفة	2.18	.41	متوسط	2
2	توليد المعرفة	1.92	.56	متوسط	5
3	تخزين المعرفة	2.23	.47	متوسط	1
4	نشر المعرفة	1.99	.61	متوسط	4
5	تطبيق المعرفة	2.05	.47	متوسط	3
	أبعاد إدارة المعرفة ككل	2.07	.44	مستوى متوسط	

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى استخدام إدارة المعرفة بالجامعات المصرية ككل كما يحددها العاملون "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.07)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (2.23)، وجاء بالترتيب الثاني تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي (2.18)، ثم جاء بالترتيب الثالث تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (2.05)، وجاء بالترتيب الرابع نشر المعرفة بمتوسط حسابي

(1.99)، وأخيراً الترتيب الخامس توليد المعرفة بمتوسط حسابي (2.92)، وتعكس هذه النتائج ضرورة إهتمام الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة حلوان بصفة خاصة بإستخدام إدارة المعرفة، حيث أن الهدف الأساسي من إستخدامها وتطبيقها يتمثل في الإنتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة مع توفير الوقت والجهد من خلال هذا الإنتفاع، وهذا يساعد على تهيئة بيئة عمل مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، وتوظيف هذه المعرفة في حل المشكلات التي تواجه الجامعة وتحقيق التكيف مع التغيرات المحيطة، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (المعارفة، 2018).

المحور الثالث: أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:  
 (1) الأصالة الفكرية:

جدول رقم (12) يوضح مستوى الأصالة الفكرية (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	.59	2.42	5.5	18	47.2	154	47.2	154	أبحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والمبتكرة	1
1	.49	2.62	.3	1	37.1	121	62.6	204	أقوم بتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات الإدارية	2
2	.55	2.57	3.1	10	37.1	121	59.8	195	أتجنب الأساليب الروتينية في العمل قدر الإمكان	3
4	.50	2.48	.3	1	51.2	167	48.5	158	امتلك القدرة على إقتناع الآخرين بأفكاري الجديدة	4
3	.55	2.54	2.8	9	40.5	132	56.7	185	انجز الأعمال المطلوبة مني بأسلوب مبتكر	5
5	.58	2.43	4.6	15	48.2	157	47.2	154	أستحدث أنشظة غير تقليدية لتحقيق أهداف العمل	6
مستوى مرتفع	.41	2.50	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الأصالة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.50)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أقوم بتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات الإدارية بمتوسط حسابي (2.62)، يليه الترتيب الثاني أتجنب الأساليب الروتينية في العمل قدر الإمكان بمتوسط حسابي (2.57)، وأخيراً الترتيب السادس أبحث باستمرار عن

الأفكار الجديدة والمبتكرة بمتوسط حسابي (2.42)، ويشير ذلك إلى خبرة العاملين بالجامعة في التعامل مع المشكلات مما يسهم في زيادة قدرتهم على حل المشكلات الجديدة بشكل مبدع ومتجدد لتمتعهم بأفكار أصيلة وجديدة فضلاً عن قدرتهم على التغيير والتفكير المدروس الذي يعتمد على الخلفية والتجارب للتغلب على المشكلات الروتينية في العمل، وينفق ذلك مع نتائج دراسة (الفهد، 2020).

## (2) الطلاقة الفكرية:

جدول رقم (13) يوضح مستوى الطلاقة الفكرية (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	.54	2.58	2.1	7	37.7	123	60.1	196	أستطيع اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	1
2	.48	2.66	.3	1	33.7	110	66	215	أنظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة	2
6	.58	2.44	4.6	15	47.2	154	48.2	157	أستطيع طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	3
1	.47	2.69	.6	2	30.1	98	69.3	226	استفيد من أفكار الآخرين لتوليد فكرة جديدة	4
5	.53	2.50	1.8	6	46.3	151	51.8	169	امتك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة	5
3	.53	2.58	1.8	6	38	124	60.1	196	امتك القدرة على المناقشة والتعليق البناء على آراء الآخرين	6
مستوى مرتفع	.39	2.57	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول استفيد من أفكار الآخرين لتوليد فكرة جديدة حسابي (2.69)، يليه الترتيب الثاني أنظر للموضوع الواحد من زوايا متعددة بمتوسط حسابي (2.66)، وأخيراً الترتيب السادس أستطيع طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بمتوسط حسابي (2.44)، ويرجع ذلك إلى تمتع العاملين بقدرات ذهنية جيدة تمكنهم من توليد أفكار جديدة لتجاوز العقبات والتحديات التي تواجه الجامعة، مع قدرتهم

على النقاش والحوار الفعال حول الموضوعات الهامة في العمل الإداري والوصول إلى أفضل الحلول والمقترحات التي من شأنها حل المشكلات التي تواجههم، وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة (سميع، 2018)، ودراسة (العتال، 2024).

(3) المرونة الفكرية:

جدول رقم (14) يوضح مستوى المرونة الفكرية (ن=326)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		نعم		إلى حد ما		لا					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	أستطيع التكيف مع المواقف المختلفة في العمل	198	60.7	122	37.4	6	1.8	2.59	.52	5	
2	اتقبل آراء الآخرين دون تحيز	235	72.1	84	25.8	7	2.1	2.70	.50	2	
3	أغير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته	230	70.6	96	29.4	-	-	2.71	.45	1	
4	أقبل التغيير وأتعامل معه بإيجابية	205	62.9	115	35.3	6	1.8	2.61	.52	3	
5	أحرص على معرفة الآراء المخالفة لي للاستفادة منها	201	61.7	118	36.2	7	2.1	2.60	.53	4	
6	أحرص دائما على إحداث تغييرات في أساليب العمل	198	60.7	96	29.4	32	9.8	2.51	.66	6	
مستوى مرتفع		البيد ككل						2.61	.40		

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المرونة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.61)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أغير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته بمتوسط حسابي (2.71)، يليه الترتيب الثاني اتقبل آراء الآخرين دون تحيز بمتوسط حسابي (2.70)، وأخيراً الترتيب السادس أحرص دائما على إحداث تغييرات في أساليب العمل بمتوسط حسابي (2.51)، ويرجع ذلك إلى تمتع العاملين بدرجة عالية من المرونة مما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري لديهم وتحقيق الواجبات الوظيفية وتقليل الوقت والمجهود والنفقات والتكلفة وإكساب العاملين الثقة بالنفس وتنمية وتطوير قدراتهم الإدارية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (العتال، 2024)، ودراسة (فياض، 2023).

(4) الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (15) يوضح مستوى الحساسية للمشكلات (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	.65	2.47	8.9	29	35	114	56.1	183	امتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	1
6	.50	2.41	.6	2	57.4	187	42	137	امتلك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	2
5	.61	2.44	6.7	22	42.3	138	50.9	166	امتلك القدرة على معرفة أوجه القصور فيما أقوم به من أعمال	3
1	.46	2.70	.3	1	29.4	96	70.2	229	أشارك زملائي في حل المشكلات المهنية التي تواجههم	4
3	.55	2.55	3.1	10	39	127	58	189	امتلك القدرة على حل مشكلات العمل اليومية	5
2	.47	2.67	-	-	32.8	107	67.2	219	أساعد في إتخاذ خطوات جديدة لمنع تكرار المشكلات	6
مستوى مرتفع	.37	2.54	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أشارك زملائي في حل المشكلات المهنية التي تواجههم بمتوسط حسابي (2.70)، يليه الترتيب الثاني أساعد في إتخاذ خطوات جديدة لمنع تكرار المشكلات بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب السادس امتلك القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون بمتوسط حسابي (2.41)، ويعكس ذلك قدرة العاملين على إتخاذ القرارات المناسبة في حل المشكلات ومواجهة التحديات التي من شأنها أن تسهل عليهم العمل، حيث أن العاملين المبدعين هم القادرين على التحري والتنبيه بالمشكلات والكشف عن نقاط القوة والضعف ومعالجتها وفق سلم الأولويات، وهذا يشجع التعاون والتكامل بين جميع العاملين، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (فياض، 2023).

(5) تقبل المخاطرة:

جدول رقم (16) يوضح مستوى تقبل المخاطرة (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	.49	2.55	-	-	45.4	148	54.6	178	امتلك روح المجازفة لتقديم أفكار جديدة	1
5	.54	2.50	2.1	7	45.4	148	52.5	171	امتلك الشجاعة لتطبيق أفكار جديدة وخلاقة	2
1	.48	2.62	-	-	38	124	62	202	أفضل الحلول الجذرية في مواجهة المشكلات	3
6	.64	2.50	8.3	27	33.4	109	58.3	190	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4
2	.57	2.59	4.3	14	32.8	107	62.9	205	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل	5
4	.65	2.54	8.9	29	28.5	93	62.6	204	أفضل العمل ضمن فريق عمل يحب المخاطرة	6
مستوى مرتفع	.46	2.54	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تقبل المخاطرة كأحد أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.54)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول أفضل الحلول الجذرية في مواجهة المشكلات بمتوسط حسابي (2.62)، يليه الترتيب الثاني أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة في العمل بمتوسط حسابي (2.59)، وأخيراً الترتيب السادس أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح بمتوسط حسابي (2.50)، ويرجع ذلك لقدرة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكارهم الخاصة، والأخذ بزمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة ودراسة الحلول المناسبة للمشكلات، والإستعداد لمواجهة وتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك، حيث أن قبول المخاطرة يتمثل في إتخاذ أي تدابير للتخفيف من حدة المشكلة ومنع حدوثها مرة أخرى، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (قاسم، 2019).

▪ مستوى أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية ككل:  
 جدول (17) يوضح مستوى أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية  
 ككل (ن=326)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الأصالة الفكرية	2.50	.41	مرتفع	5
2	الطلاقة الفكرية	2.57	.39	مرتفع	2
3	المرونة الفكرية	2.61	.40	مرتفع	1
4	الحساسية للمشكلات	2.54	.37	مرتفع	3
5	تقبل المخاطرة	2.54	.46	مرتفع	4
	أبعاد الإبداع الإداري ككل	2.55	.35	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية ككل كما يحددها العاملون "مرتفع" حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول المرونة الفكرية بمتوسط حسابي (2.61)، وجاء بالترتيب الثاني الطلاقة الفكرية بمتوسط حسابي (2.57)، ثم جاء بالترتيب الثالث الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي (2.54)، وجاء بالترتيب الرابع تقبل المخاطرة بمتوسط حسابي (2.54)، وأخيراً الترتيب الخامس الأصالة الفكرية بمتوسط حسابي (2.50). وقد يعكس ذلك القدرة التي يتمتع بها العاملين بالجامعة على إنتاج أفكار غير مسبقة، ومن ثم إمتلاكهم تفكير أصيل يبتعد عن المألوف وإمتلاكهم رؤية واضحة تمكنهم من وضع أفكار مبدعة والعمل على تشجيعها مما يسهم في تحسن العمل وتميزه، وحرصهم على تعزيز الإلتزام الفردي والجماعي لتحقيق التعاون في العمل، وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق الإبداع في العمل الإداري، وانفقت هذه النتائج مع دراسة (الخميس، 2023) ودراسة (العتال، 2024) ودراسة (الفهد، 2020) بينما إختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العوضي، 2020)، ودراسة (العجمي، 2023) والتي توصلت إلى أن مستوى أبعاد الإبداع الإداري جاءت متوسطة.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إستخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:

جدول (18) يوضح الصعوبات التي تواجه إستخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية (ن=326)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	.62	2.48	7.1	23	38.3	125	54.6	178	ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة	1
6	.65	2.35	9.8	32	45.7	149	44.5	145	ضعف إقتناع الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة	2
2	.67	2.44	10.1	33	36.2	118	53.7	175	نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة	3
9	.72	2.30	15.6	51	38.3	125	46	150	شيوخ ثقافة احتكار المعرفة بين العاملين بالجامعة	4
10	.63	2.29	9.8	32	50.9	166	39.3	128	غياب الأساليب العلمية لقياس أداء العاملين بالجامعة	5
3	.67	2.43	10.1	33	37.1	121	52.8	172	ضعف التعاون والتنسيق بين إدارات الجامعة	6
8	.66	2.31	11.7	38	46	150	42.3	138	ضعف اهتمام الإدارة العليا بتشجيع الأفكار الابتكارية التي تخدم تطوير العمل	7
7	.67	2.32	11.7	38	45.1	147	43.3	141	غياب ثقافة العمل الفريقي بين العاملين بالجامعة	8
4	.66	2.40	9.8	32	40.8	133	49.4	161	قلة البرامج التدريبية المتخصصة في تطبيق إدارة المعرفة	9
5	.64	2.38	9.2	30	43.3	141	47.5	155	ضعف الاهتمام بتوثيق خبرات وتجارب العاملين بالجامعة	10
مستوى مرتفع	.51	2.37	البعد ككل							



## يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.37)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول ضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (2.48)، يليه الترتيب الثاني نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة بمتوسط حسابي (2.44)، وأخيراً الترتيب العاشر غياب الأساليب العلمية لقياس أداء العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي (2.29)، ويعكس ذلك ضرورة الإهتمام بتحديث بنية تكنولوجيا المعلومات بالجامعة لتسهيل جمع وتخزين وتبادل المعرفة، فضلاً عن توفير الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة لتطبيق وتوظيف إدارة المعرفة، ومعرفة التحديات التي تواجه إدارة المعرفة كمقاومة التغيير أو نقص الموارد والعمل على معالجتها، وتحفيز ثقافة المشاركة بين العاملين من خلال إنشاء بيئة تحفز على التعاون بين الإدارات المختلفة وتبادل المعرفة بينهم، وهذا يتفق مع نتائج دراسة ( الفهد، 2020)، ودراسة ( العتيبي، 2024).

**المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:**

**جدول (19) يوضح مقترحات تفعيل استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية (ن=326)**

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	.52	2.75	4.6	15	15.6	51	79.8	260	تحديث البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة	1
4	.51	2.75	3.7	12	17.5	57	78.8	257	دعم وإلتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة	2
9	.53	2.70	3.7	12	22.7	74	73.6	240	استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة المعرفة	3
7	.52	2.73	3.7	12	19.6	64	76.7	250	نشر ثقافة تبادل المعرفة بين العاملين بالجامعة	4
10	.57	2.67	5.5	18	21.5	70	73	238	الاعتماد على الأساليب العلمية لقياس أداء العاملين بالجامعة	5

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	.42	2.77	-	-	22.7	74	77.3	252	زيادة التعاون والتنسيق بين إدارات الجامعة	6
3	.50	2.75	3.1	10	19.3	63	77.6	253	تشجيع الإدارة العليا للأفكار الابتكارية التي تخدم تطوير العمل	7
6	.50	2.74	3.1	10	20.2	66	76.7	250	تعزيز ثقافة العمل الفريقي بين العاملين بالجامعة	8
8	.49	2.71	2.1	7	24.2	79	73.6	240	توفير البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة المعرفة	9
2	.43	2.75	.3	1	23.9	78	75.8	247	الاهتمام بتوثيق خبرات وتجارب العاملين بالجامعة	10
مستوى مرتفع	.42	2.73	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الأول زيادة التعاون والتنسيق بين إدارات الجامعة بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب الثاني الاهتمام بتوثيق خبرات وتجارب العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي (2.75)، وأخيراً الترتيب العاشر الاعتماد على الأساليب العلمية لقياس أداء العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي (2.67)، ويرجع ذلك إلى ضرورة زيادة التعاون والتنسيق بين إدارات الجامعة، وتشجيع إدارة الجامعة للأفكار الابتكارية التي تخدم تطوير العمل، فضلاً عن دعم الإدارة العليا لتفعيل إدارة المعرفة بين إدارات الجامعة، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الأداء الجامعي وتحقيق التفوق والريادة والميزة التنافسية للجامعة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (جوهر، 2010)، ودراسة (الفارس، 2010)، ودراسة (Amir، 2014)، ودراسة (سلامة، 2021).

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية: جدول (20) يوضح العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية (ن=326)

م	الأبعاد	الأصالة الفكرية	الطلاقة الفكرية	المرونة الفكرية	الحساسية للمشكلات	تقبل المخاطرة	أبعاد الإبداع الإداري ككل
1	تشخيص المعرفة	**0.211	**0.339	**0.286	**0.316	**0.181	**0.276
2	توليد المعرفة	**0.211	**0.280	**0.184	**0.313	**0.222	**0.276
3	تخزين المعرفة	**0.304	**0.404	**0.256	**0.354	**0.203	**0.345
4	نشر المعرفة	**0.225	**0.223	**0.304	**0.288	**0.225	**0.233
5	تطبيق المعرفة	**0.356	**0.310	**0.214	**0.346	*0.121	**0.303
	أبعاد إدارة المعرفة ككل	**0.297	**0.347	**0.215	**0.366	**0.201	**0.323

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية كما يحددها العاملون، وأن أكثر أبعاد إدارة المعرفة ارتباطاً بتحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية هي بالترتيب: تخزين المعرفة، ثم تطبيق المعرفة، يليه تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة، وأخيراً نشر المعرفة، وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردى بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه.

مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية".

جدول رقم (21) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية (ن=326)

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.076	**0.276	**26.809	**19.873	0.239	تشخيص المعرفة
0.076	**0.276	**26.694	**32.351	0.177	توليد المعرفة
0.119	**0.345	**43.689	**21.909	0.261	تخزين المعرفة
0.054	**0.233	**18.629	**34.796	0.136	نشر المعرفة
0.092	**0.303	**32.841	**24.567	0.230	تطبيق المعرفة
0.105	**0.323	**37.861	**22.371	0.261	أبعاد إدارة المعرفة ككل

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- العلاقة بين تشخيص المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:
  - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "تشخيص المعرفة" والمتغير التابع "تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية" كما يحددها العاملون (0.276)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
  - وتشير نتيجة اختبار (ف) (F=26.809، Sig=0.000) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.076)، أي أن تشخيص المعرفة تفسر (7.6%) من التغيرات في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.
  - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.239)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (T=19.873، Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية".
- العلاقة بين توليد المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:
  - بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل "توليد المعرفة" والمتغير التابع "تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية" كما يحددها العاملون (0.276)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=26.694$ )، ( $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.076$ )، أي أن توليد المعرفة تفسر (7.6%) من التغييرات في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.
- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.177$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ( $T=32.351$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية " .
- العلاقة بين تخزين المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تخزين المعرفة " والمتغير التابع " تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية " كما يحددها العاملون ( $0.345$ )، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=43.689$ )، ( $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.119$ )، أي أن تخزين المعرفة تفسر (11.9%) من التغييرات في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.
- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.261$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ( $T=21.909$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية " .
- العلاقة بين نشر المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:
- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " نشر المعرفة " والمتغير التابع " تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية " كما يحددها العاملون ( $0.233$ )، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=18.629$ )، ( $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.054$ )، أي أن نشر المعرفة تفسر (5.4%) من التغييرات في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.  
- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.136$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ( $T=34.796$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية ".

• العلاقة بين تطبيق المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تطبيق المعرفة " والمتغير التابع " تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية " كما يحددها العاملون ( $0.303$ )، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) ( $F=32.841$ )، ( $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.092$ )، أي أن تطبيق المعرفة تفسر (9.2%) من التغييرات في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.

- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.230$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ( $T=24.567$ ,  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية ".

• العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ككل وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد إدارة المعرفة ككل " والمتغير التابع " تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية " كما يحددها العاملون ( $0.323$ )، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.01$ ) ، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف)، ( $F=37.861$ )، ( $Sig=0.000$ ) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.105$ )، أي أن تطبيق المعرفة تفسر (10.5%) من التغييرات في تحقيق الإبداع الإداري للعاملين بالجامعات المصرية.

- وقد بلغت قيمة معامل الإنحدار ( $0.261$ )، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ( $T=22.371$ ،  $Sig=0.000$ ) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.01$ ). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية ".

سادساً: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية:

من خلال استعراض الإطار النظري الموجه للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين بالجامعات المصرية، وذلك كما يلي:

الآلية	إجراءات التنفيذ	الفترة الزمنية	المستهدف	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
تحسين البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة	- إنشاء منصة رقمية تتبع لجميع العاملين في الجامعة الوصول إلى المعلومات والمعرفة بسهولة ويسر، مع توفير أدوات للبحث والمشاركة. - إنشاء قاعدة بيانات تتضمن أوراق بحثية وتقارير ودراسات حالة والتي يمكن الاستفادة منها في العمليات الإدارية. - إنشاء منصة إلكترونية للتواصل الداخلي بين العاملين لتبادل الآراء والمعلومات. - اعتماد الجامعة على الأنظمة التكنولوجية المتطورة التي تسهل جمع المعرفة وتنظيمها ونقلها.	6 شهور	العاملين بالجامعة	مركز تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالجامعة
بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع وإدارة المعرفة داخل الجامعة	- تعزيز ثقافة مؤسسية تشجع على تبادل المعرفة وتدعم الإبداع الإداري داخل الجامعة. - تبني الجامعة لثقافة تنظيمية تدعم إدارة وتبادل المعرفة بين العاملين بالجامعة. - تشجيع تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين من خلال مجموعات عمل متعددة التخصصات. - بناء بيئة تفاعلية تشجع للعاملين تبادل المعلومات والأفكار بحرية.	بصفة مستمرة	العاملين بالجامعة	إدارة الجامعة ووحدة التنمية البشرية ومركز التطوير الوظيفي بالجامعة ومجمع الإبداع والبحث العلمي.

الآلية	إجراءات التنفيذ	الفترة الزمنية	المستهدف	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
بناء وتنمية قدرات العاملين بالجامعة بصفة مستمرة	- إعداد خطة تدريبية متكاملة لإعداد العاملين بالجامعة وتدريبهم على الأنظمة المختلفة لإدارة المعرفة. - توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات البحث وتحليل البيانات واستخدام التكنولوجيا في إدارة المعرفة لدى العاملين. - تنظيم دورات تدريبية للعاملين حول توظيف المعرفة في تطوير حلول إبداعية للتحديات الإدارية التي تواجه الجامعة. - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في إدارة المعرفة، وتشجيع التعليم المستمر للعاملين. - تشجيع العاملين على المشاركة في مؤتمرات وورش عمل تتعلق بإدارة المعرفة والإبداع الإداري. - تدريب العاملين على كيفية جمع وتخزين وتحليل وتوزيع المعرفة بفعالية داخل الجامعة.	بصفة مستمرة	العاملين بالجامعة	مركز التطوير الوظيفي بالجامعة ووحدة التنمية البشرية ومركز تنمية القدرات والتعليم المستمر
التقييم المستمر للأداء الإداري للعاملين بالجامعة	- تصميم نظام متكامل لتقييم أداء العاملين بالجامعة. - تطوير آليات لتقييم أداء العاملين في مجال الإبداع الإداري واستخدام إدارة المعرفة. - استخدام معايير موضوعية تساعد في قياس مستوى الابتكار والإبداع لدى العاملين الإداريين بالجامعة. - توفير كوافر بشرية مؤهلة للتقييم بتقييم أداء العاملين بالجامعة.	بصفة مستمرة	العاملين بالجامعة	إدارة الجامعة ووحدة ضمان الجودة بالجامعة
تحفيز وتشجيع العاملين بالجامعة على الابتكار والإبداع الإداري	- تقديم مكافآت وحوافر للأفكار الإبداعية والمبادرات التي تحسن من العمليات الإدارية. - تخصيص جوائز شهرية أو سنوية لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار. - ترقية العاملين الذين يساهمون في تحسين العمليات الإدارية أو تقديم حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات. - تكريم العاملين المبدعين من خلال الاحتفاء بهم في الفعاليات الجامعية.	سنويا	العاملين بالجامعة	إدارة الجامعة والإدارات التابعة لها

### مراجع الدراسة: المراجع العربية:

- أبو سراج، عمران(2013). أصول إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، العراق، مكتبة الجاحظ للنشر والتوزيع.  
 أبو لطيف، ديب (2015). الإبداع من الفكر إلى الممارسة، دمشق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.  
 البرغوثي، بشير (2017). الإبداع والتأثير. عمان: دار الخليج.  
 الجنابي، أكرم (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.  
 الخميس، فضاء يوسف (2023). أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين: جمعية النجاة الخيرية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع(3).  
 السلمي، علي (2008). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.  
 الشربيني، زكريا؛ صادق، يسرية (2002). أطفال عند القمة الموهبة-التفوق العالي-الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.  
 الشمري، فهد (2002). المنخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض، السعودية.  
 الشخيلي، خالد خليل (2005). الأطفال الموهوبون والمتفوقون أساليب إكتشافهم وطرائق رعايتهم، العين، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.  
 الصاوي، جمال (2020). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.  
 العتال، أية رمضان سالم (2024). إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.



- العتيبي، نادر بن جدي الطويق (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، كلية الآداب، السعودية.
- العجمي، محمد صالح (2023). درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز السنبلة للبحوث والدراسات، العدد (18). العوضي، سارة؛ مصطفى، أسامة & البنيوي، مها (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، مجلة البحوث التجارية، مج43، العدد (1).
- الفارس، سليمان (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "دراسة ميدانية على منظمات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26)، العدد الثاني.
- الفهد، زهوة بنت فوزان فهد (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة أسبوط- كلية التربية، مصر، 36(7).
- القطارنة، زايد حمد (2011). إدارة المعرفة، عمان، دار جليس للنشر والتوزيع.
- المعارفة، فوزية (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- المغربي، محمد الفاتح (2019). إدارة المعرفة، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الهوش، إناس أبو بكر (2018). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، القاهرة، دار حميزا للنشر والتوزيع.
- الهوري، زيد (2007). الإبداع ماهيته اكتشافه تنميته، الإمارات العربية المتحدة، العين: دار الكتاب الجامعي.
- تجاني، رقية الخلوية، عون، سمية (2020). دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جنوب الوادي.
- جوهر، دعاء محمود عبد الفتاح (2008). مدخل إدارة المعرفة كتصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- داود، محمد (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- دياب، فايد (2014). المعرفة كرسائل "التعليم والتقدم الاقتصادي في القرن الحادي والعشرون"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- رمضان، منال (2016). استراتيجيات التعلم النشط: التعلم النشط، ضبط الذات، التفكير الإيجابي، الإبداع والشعور الإبداعي. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- سلامة، عماد أحمد عبد الكريم (2021). أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، شركة سنبلة للدراسات والتدريب والنشر، الأردن، العدد (6).
- سميع، أمان (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المدينة، الجزائر.
- طلعت، وليد حسين (2022). أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار الإداري داخل الإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة المنوفية، مجلة علوم الرياضة، العدد (35)، الجزء (8).
- عامر، عبدالرحمن كساب (2014). رأس المال المعرفي، القاهرة، دار كتاب للنشر والتوزيع.
- عامر، هناء فوزي محمد (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية محافظات الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- عليان، ربحي مصطفى (2008). إدارة المعرفة، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عيد، علا كمال أحمد (2021). إدارة المعرفة وعلاقتها بالجودة الشاملة في التعليم في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عيسى، ثروت عبد الحميد (2016). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، عمان، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- فكري، محمد فكري محمد (2020). أثر عمليات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات "دراسة ميدانية على قطاع الفنادق في القاهرة الكبرى". مجلة التجارة والتمويل، (1)، 114-140.
- فياض، ربا يوسف خليل (2023). دور الإبداع الإداري في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، إتحاد الجامعات العربية- الأمانة العامة، الأردن، (1)، 43(1).
- قاسم، عمار محمود (2019). درجة تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بمهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.

محمد، فلاح، بشير، عامر (2011). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر.  
مسعود، ناصر محمود (2011). إدارة المعرفة، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.  
المراجع الأجنبية:

- Adler, P. & Chen, C. (2011). Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large-Scale Collaborative Creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36, 63-85.
- Al- Zoubi, Z. H., Bany Issa, H. M. B., and Musallam, F. Y. (2023). The Degree of practicing Creative Leadership by Academic Leaders at Jordanian Universities and its Relationship of the Level of Teaching performance. *Education Sciences*, 13(2).
- Amir, R. B. (2014). *Harnessing Knowledge Management to Improve Performance within Saudi Organisations*. the University of Manchester (United Kingdom) ProQuest Dissertations Publishing.
- Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Center of Education Research and Innovation. (2000). *knowledge management in the learning society, organization for economic, Operation and Development*, OECD.
- Choi, B., & Lee, H. (2002). "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process." *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.
- Coakes, Elayne. (2003). *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, U.S.A., Idea Group Publishing.
- Daft, Richard (2010). *Organization theory & design*, (10ed) .New York: South western college publishing. p357.
- Delong, David W., (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*, Oxford University press.
- Esther Funmilayo Zinzoul & Teresita Rubang Doctor. (2020). Knowledge Management Practices among the Internal Quality Assurance Network (IQAN)-Member Higher Education Institutions (HEIs) in Thailand, *World Journal of Education*. Vol. 10,(5),108-121.
- Khadich, G. & Merabti, S. (2022). Administrative Creativity in Knowledge Based-Organizations: Study of a Sample of Research Laboratories in Algerian Universities *Journal of Human Sciences*, University of Qum El Mouaghi, Algeria, 9 (3).
- Kridan, A.B., & Goulding, J.S. (2006). A case study on knowledge management implementation in the banking sector. *Vine*. 36, 211-222.
- Laudon, K. C & Laudon J.P. (2007). *Essentials of Management Information Systems*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Manuel, E. (2008). The Knowledge Management in SADC Countries, the Icafi *Journal of Knowledge Management*, 6 (1).
- Mathew, V. (2008). Knowledge Management Progression, Issues and Approaches For Organization Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda. *The Icafi Journal of knowledge management*, 6 (1).
- Rodeh, M. (2001). *The Innovation Managers Handbook: Form Concept to Completion*. McGraw-Hill.
- Seelig, T. (2012). in *Genius: A Crash Course on Creativity*. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/T5CY-S536>.
- Zouaghi, M & Maamri, H. (2022). The Role of Training in the Achievement of Administrative Creativity of Enterprises: A Study of a Sample of Enterprises in the Wilaya of Oum El Bouaghi, *Strategy and Development Journal*, 12 (2), p186-197.