



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

إعداد

**محمد عبدالله صالح الذبياني**

رسالة ماجستير، جامعة الباحة.

المشرف

**أ. د شريف محمد شريف**

«المجلد الرابع والثلاثون- العدد الثاني عشر - ديسمبر ٢٠١٨ م»

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي)، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٧٠) معلماً من معلمي المدارس بمحافظة مكة المكرمة، والبالغ عددهم (٥١٩٨) معلماً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وخلصت الدراسة مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة بشكل عام وعلى جميع الأبعاد ككل، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاء متوسط بشكل عام وعلى جميع الأبعاد ككل، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس.

كما أوصت الدراسة إلى ضرورة عقد ورش عمل وندوات لإنتاج معارف جديد، إضافة إلى تنمية مهارات قادة المدارس في استخدام الشبكة العنكبوتية في عملية تبادل المعرفة، وضرورة إدخال الإبداع الإداري وإدارة المعرفة في تقييم الأداء الوظيفي لقادة المدارس.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، قادة المدارس.

## Abstract

This study aimed at revealing the relationship between the degree of knowledge management processes and their relationship to administrative creativity among the school leaders in Makkah Governorate from the point of view of the teachers according to the study variables (years of experience, educational stage. In his study, the researcher adopted the descriptive correlative approach. The study was carried out on a random sample of 370 teachers from schools in Makkah Governorate, in which their numbers are (5198) during the secondary school year (1438 AH / 1439H). The questionnaire was used as a tool for collecting information and data. The study concluded a set of results, including: The degree of the practice of school leaders in the province of Mecca to manage knowledge from the point of view of teachers came in the middle in general and on all dimensions as a whole. The results of the study also showed that the level of administrative innovation among the school leaders in Makkah Governorate from the point of view of the teachers is generally moderate and on all dimensions as a whole. In addition, the results of the study showed that there is a relationship between the degree of knowledge management practice and the level of administrative creativity among school leaders.

The study also recommended the need to hold workshops and seminars for the production of new knowledge, in addition to developing the skills of school leaders in using the Internet in the exchange of knowledge, and the need to introduce administrative innovation and knowledge management in evaluating the performance of school leaders.

**Keywords:** Knowledge Management, Management Innovation, School Leaders.

## المقدمة

تعد المعرفة بوابة العبور إلى مستويات التقدم التي تنشدها المؤسسات جميعها، وهي عماد التنمية، فالمعرفة تتعكس على تطور المجتمع في جميع مجالاته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتعليمية (عبد الله، ٢٠٠٥)، ولقد لعبت المعرفة دورا حاسما في صعود الأمم وهبوطها وصياغة توجهات الحاضر والمستقبل، وتستند الحضارة القديمة والحديثة إلى المعرفة وتطبيقاتها وعملياتها في نواحي الحياة المختلفة (Arora and Raosheb, 2011: 241)

ويشير الطويل (٢٠٠٦) أنه إذا كان التحول إلى إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية والصناعية أصبح ضرورة ملحة، ولكنه أصبح أكثر إلحاحا في المنظمات التربوية التي يمثل الإنسان فيها المجال المعرفي الأول، وأحد أهم الركائز الأساسية في تطوير المجتمعات، إضافة إلى ذلك فإن النظم التربوية ومنها المدارس تعتبر مراكز إنتاج المعرفة لمجتمعات، وتعتبر مصدر ومنبع المعلومات والمعرفة في كل العصور، وهذا ما يجعل النظم التربوية مطالبة بالعمل على ابتكار وممارسات عمليات إدارة المعرفة تعمل على تحقيق التميز والجودة في الأداء، وتعزز المقدرة على البحث والتعلم، كما تسهم هذه العمليات في تجويد وتجسيد مفاهيم الإبداع والإبتكار الإداري.

وعلى المؤسسات التربوية القيام بجد كبير للوصول إلى مستويات مرتفعة من الإبداع الإداري يجب لتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة والمشجعة للإبداع ، لتستطيع استغلال القدرات الإبداعية لدى الموظفين بشكل عام والمدراء بشكل خاص، لأن غياب الدعم الإبداع يعكس سلبا على التفكير الإبداعي لدى هؤلاء الموظفين (العجلة، ٢٠٠٩).

ويؤكد حسين (٢٠٠٦) أنه لا تتم إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بوجود مديرين للمعرفة مؤهلين جيدا، وأن يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح واتجاه وظائف كل واحد منهم، وفي أي نظام تعليمي تعتبر الإدارة المدرسية ذات أهمية خاصة حيث أنها تؤثر على جميع جوانب النظام التعليمي، وتساهم بدرجة كبيرة جدا في تربية الأجيال تربية شاملة ومتكاملة، وتقوم بتزويدهم بالمعرفة والقاعدة المعلوماتية والكفاءة المهارية، والخبرات العلمية والقيم السلوكية، التي تجعلهم مبدعين وقادرين على التكيف مع المستجدات ومواجهة تحديات العصر بكفاءة عالية.

ونتيجة لما سبق سوف تقوم هذه الدراسة بتحديد دور إدارة المعرفة وإظهار علاقتها بدرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعليم مكة المكرمة وما لهذه المتغيرات من تأثير قوي على سير العملية التعليمية بنجاح وابداع متناهي، هذا النجاح الإداري الذي كان ركيزة ولبنه أساسية لبناء مجتمع مثالي، ونهضة عامة في كافة مجالات الحياة.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يشهد العالم في الوقت الحاضر مجموعة من التطورات والتغيرات والتحولات التي تؤثر بشكل عام على المجالات المختلفة للحياة والتي لن تقف عند المنظمات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ولذلك تسعى المؤسسات الى بذل الجهود لتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وكذلك الوصول الى أفضل الممارسات، وفي الوقت الحاضر تعد إدارة المعرفة وعملياتها من الموضوعات الأكثر أهمية كونها تعتبر قاعدة التركيز لجهود العديد من الأطراف ذات الاهتمامات ووجهات النظر المختلفة (الغنيم، ٢٠١٣: ٢)، حيث أن المعرفة من دون الإدارة لا فائدة منها لانه في الغالب تكون المعرفة ضمنية وتحتاج الى الكشف والتخطيط والتشخيص والتوليد والتنظيم والنشر وكما أنها تحتاج الى اجراءات التقييم والرقابة وكذلك إجراءات المتابعة لعمليات إدارة المعرفة من أجل الحصول على أفضل النتائج وتقديم الخدمات بالصورة المثلى (الأغا و أبو الخير، ٢٠١٢: ٣٢)

ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي سعت المؤسسات التعليمية إلى توظيفها الإبداع الإداري باعتباره أحد أبرز المهارات الابداعية التي يجب أن تتميزها المؤسسات التعليمية الراغبة في النجاح والتميز في عصر المعلومات والتقدم، وذلك من خلال رعاية وتنمية العقول البشرية التي أصبحت مطلبا أساسيا في العملية الإدارية في المدارس، وأساسا لنجاحها في المستقبل واستمراريتها في البيئة التنافسية (الشراري، ٢٠٠٨: ١٠).

فالمدارس التي تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري أصبحت أكثر سرعة ونجاحا في تحقيق أهدافها (Maurer, 2012)، وذلك بما يتيح من تبادل المعرفة الشخصية بين العاملين، والإسهام في تعديل سلوكهم الإبداعي، واكسابهم المهارات التي تمكنهم من حل المشكلات، واتخاذ القرارات بما يتناسب مع أهداف المؤسسات التعليمية، والمشاركة في تحديد رؤية مستقبلية يمكن من خلالها مواكبة التطورات في العصر الحالي (العصيمي، ٢٠٠٩: ٥).

ونتيجة لما سبق تعاني المدارس تعليم مكة المكرمة من عدم وجود بيئة معرفية فاعلة تحفز العاملين في المدارس على الإبداع والابتكار لترجمة هذه المعارف والمهارات، حيث تحول هذه البيئة دون قيام قادة المدارس بالاهتمام بالمعرفة وإدارتها نتيجة تركز عمله نحو الأعمال التقليدية الروتينية اليومية وعدم التوجه والانفتاح علما يجر من تطور معرفي في العالم، ويضيف البحث بالنسبة للإبداع الإداري قد يكون تبلور في بعض هذه المدارس، وغاب عن غيرها وهذا قد يكون عائدا إلى الاجتهادات الشخصية لبعض القادة لعدم تحقيق الإبداع الإداري داخل وحداتها الفنية، هذا بدوره من الممكن أن يحدث أثرا سلبيا على أداء القادة في المدارس، وبما أن الإبداع الإداري يعد أحد العوامل المؤثرة في أداء مدرء المدارس والعاملين فيها، ونظرا لأهمية إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى مدرء المدارس وفاعليتهما في تنمية ودعم التعليم الإبداعي، وضرورة توافرها في المؤسسات التعليمية.

**وتنحصر مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:**

- ١- مادرجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- ٣- ما مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
- ٥- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.

**أهمية الدراسة:****الأهمية النظرية:**

تكمن الأهمية النظرية للدراسة بأنها تحاول التعرف على عمليات إدارة المعرفة وأثرها على مقومات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، وتسعى إلى توفير معلومات شاملة وواضحة عن الإبداع الإداري وعن عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، كما تم التطرق في الدراسة الحالية إلى أحد المفاهيم الإدارية وهو الإبداع الإداري في المدارس بمحافظة مكة المكرمة، والذي يعتبر من الموضوعات الهامة في المجالات الإدارية الحديثة، باعتبارها مصدر مهما من مصادر تحسين مستوى أداء العاملين الإداريين في المدارس بمحافظة مكة المكرمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وزيادة قدرتهم التنافسية والإبداعية.

**الأهمية التطبيقية:**

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية بأنها قد توجه أنظار القادة وصانعي القرارات في المدارس بمحافظة مكة المكرمة إلى ضرورة الاهتمام بمقومات الإبداع الإداري وعمليات إدارة المعرفة .

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تناول إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.  
**الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق هذه الدراسة في المدارس التابعة لمحافظة مكة المكرمة وتشمل (مكتب تعليم الجنوب، مكتب تعليم الشرق، مكتب تعليم الشمال).  
**الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على معلمي المدارس بمحافظة مكة المكرمة في المدارس التابعة لإدارة التعليم بمحافظة مكة المكرمة وتشمل (مكتب تعليم الجنوب، مكتب تعليم الشرق، مكتب تعليم الشمال).  
**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي (١٤٣٨هـ - ١٤٣٩هـ).

## مصطلحات الدراسة:

### إدارة المعرفة اصطلاحاً (Knowledge management):

تعرف إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين والتي يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة . وتسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق الدعم للنظم واكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في صناعة واتخاذ القرارات وعمليات التعلم وحل المشكلات وغيرها" (Aghamirian, Dorri, and Aghamirian, 2015,65).

ويقصد بإدارة المعرفة في هذه الدراسة: مجموعة من العمليات تتضمن مجموعة من الأنشطة تساعد قادة المدارس على تحديد المعرفة وتوليدها وتصنيفها وتخزينها، واسترجاعها وتطبيقها بهدف التوصل لأفضل الممارسات من أجل تحسين أدائهم الإبداعي، وتحسين قدراتهم المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير.

### الإبداع الإداري اصطلاحاً (Administrative Creativity):

يعرف الإبداع الإداري " بالمقدرة المتميزة على اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسات التعليمية وابتكار أساليب التغلب عليها، ومعرفة نقاط القوة والتميز والبحث عن أفضل الوسائل لتفعيلها واستثمارها بما يحقق أهداف المؤسسات التعليمية" (Chou et al., 2014,21)

ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة: قدرة قادة المدارس في محافظة مكة المكرمة على التنوع في إدارة الموارد البشرية والمادية وتوزيع المهام بشكل إبداعي لإحداث التغيير المرغوب في المدرسة، وتحسين أدائهم داخل المدارس وتحفيزهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً .

## الاطار النظري

## مفهوم المعرفة :

عرفها الزيادات (٢٠٠٨: ١٨) على أنها هي ما تحدد سلوك الفرد والمجتمع في كافة الأصعدة حيث تتكون من البنى الرمزية التي يمتلكها الفرد او المجتمع وتشمل الافكار والارشادات والمعلومات والبيانات، وتؤثر بشكل كبير على تقديم الخدمات والنشاط الانساني والمدني .

## أهمية المعرفة

في الأونة الأخيرة، أصبحت المعرفة من أهم ثروات الأمم خاصة في ظل التطور التكنولوجي والمعرفي الهائل، حيث تعتبر المعرفة من الموارد المتجددة الغير ناضبة على العكس من موارد القوى العاملة ورأس المال، حيث تبنى المعرفة بالتطور و تراكم المعارف بتكلفة منخفضة مقارنة بغيرها من الموارد ولا تتناقص بالاستخدام، و تعطي المعرفة ميزة تنافسية للأفراد والمنظمات من خلال القواعد الاستكشافية و المصادقية التي تتميز بها مجموعة الحقائق التي تشكل المعرفة (علي وآخرون، ٢٠٠٦: ٢٦).

## أنواع المعرفة :

تعددت آراء و تصنيفات المختصين و الباحثين فيما يخص تحديد أنماط المعرفة حيث يصعب اقتصارها على مجال ما، و يعد تصنيف ميشيل بولاني عام ١٩٦٦م أول و أهم تصنيف لأنماط المعرفة حيث لقتصرهما على صنفين هما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية (Omotayo, 2015: 5).

## إدارة المعرفة :

## مفهوم إدارة المعرفة

أشار الكسبي (٢٠١١، ٤٢) إلى إدارة المعرفة كونها مجموعة من السلوكيات والعمليات والأدوات والتي تهدف لحفظ و توزيع المعلومات والمعارف في صالح المستفيدين من المؤسسات التعليمية و لتعكس على عملياتها الإدارية.

وأشار هيسلوب (Hislop, 2009: 59) إلى مفهوم إدارة المعرفة بأنه الإجراءات التي تتبعها القوى العاملة المنظمة للتعامل مع المعارف من خلال إستخدام التكنولوجيا مباشرة أومن خلال الوسائل الغير مباشرة كإدارة العمليات الإجتماعية، وهيكله المنظمات واستخدام ثقافة معينة.



## متطلبات إدارة المعرفة :

- يجب أن تتوفر عدد من المتطلبات في المنظمات و المؤسسات التعليمية لضمان سير عمليات إدارة المعرفة بالشكل السليم (عبد الغفور، ٢٠١٥: ٢٠-٢١؛ المصري، ٢٠١٥: ٧٠-٧١) و تشمل:
- توفير الموارد البشرية اللازمة.
  - توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية .
  - الهيكل التنظيمي.

## أهمية إدارة المعرفة :

- ذكر عليان (٢٠١١: ١٣٢-١٣٣) عدة نقاط في أهمية إدارة المعرفة و تشمل الآتي:
١. تعمل على خلق إيرادات جديدة كما تعمل على خفض التكاليف.
  ٢. تحسن الأداء من خلال اعتماد المعرفة و الخبرة في تقييم الأداء
  ٣. تسهل عملية الوصول للمعرفة مما يؤدي إلى إستثمار فاعل للرأس المال الفكري للمنظمة
  ٤. تساعد على الاستفادة من الموارد الملموسة و غير الملموسة من خلال تعزيز المعرفة التنظيمية.

## أهداف إدارة المعرفة

- ذكر المصري (٢٠١٥: ٦٨) الآتي كأهم أهداف إدارة المعرفة:
١. تشجيع الإبداع من خلال خلق بيئة إيجابية مشجعة للعاملين ذوي المعرفة على إطلاق إمكاناتهم و توجيهها في مصلحة المنظمة.
  ٢. زيادة القدرة التنافسية و خفض تكاليف المنظمة.
  ٣. توفير قيادة فاعلة لديها القدرة على تكوين مدخل إدارة المعرفة.
  ٤. تطوير التعاون بين العاملين في المنظمة و الارتقاء بعمليات الإتصال والتنسيق.
  ٥. تحسين جودة المنتج و رفع كفاءة الأداء.

## مراحل إدارة المعرفة

- وقد ذكر أوموتيو (Omotayo, 2015:11-12) أربع مراحل لإدارة المعرفة و تشمل:
- (توليد المعرفة- حيازة المعرفة - نقل المعرفة - تصنيف المعرفة وظائف إدارة المعرفة)

## عناصر إدارة المعرفة:

- ذكر كل من عبد الغفور (٢٠١٥: ٣٧-٣٨) ونور الدين (٢٠١٠) في دراستيهما العناصر الأساسية والواجب توافرها لتحقيق أهداف إدارة المعرفة كما يلي:
- ( التعاون - التعلم - الإبداع التنظيمي - الرسمية - المركزية - الثقة - الخبرة الواسعة - العمليات)

**معوقات إدارة المعرفة:**

أما معوقات إدارة المعرفة فحدها كل من الأغا وابو الخير (٢٠١٢: ٣٩-٤٠) فيما يلي:  
( الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلوم - القيادة التنظيمية )

**المبحث الثاني: الإبداع الإداري (Creative Management)****مفهوم الإبداع الإداري :**

هناك العديد من التعريفات والمفاهيم حول مفهوم الإبداع الإداري، ويعود التنوع في هذه المفاهيم الى وجود الاتجاهات العلمية والنظريات المختلفة وكذلك الاختلاف في فلسفات المفكرين حول هذا الموضوع، وقد تطور الإبداع الإداري مع التطورات السريعة التي حدثت في المؤسسات التعليمية والتحولت العالمية الناتج عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، حيث أن هذا التطور يرتبط بشكل كبير مع اجراءات العمل الجديدة ومسايرة التغيرات التي تحدث في المجتمع الأمر الذي ينتج عنه تبني الخبرات الإدارية و الممارسات المهنية المختلفة، وبالتالي فإن الإبداع الإداري يعتبر كأداة فعالة تسهم بشكل كبير في حل المشكلات ومواجهة الصعوبات داخل المؤسسات التعليمية من خلال الاعتماد على استخدام العديد من الطرق التي من شأنها خلق الأفكار الإبداعية والاستفادة منها (نور وآخرون، ٢٠١٠)

ويعرف الإبداع الإداري بأنه القدرة الفعالة على اكتشاف مواطن الضعف في المؤسسة والعمل على استخدام الأساليب والطرق التي من شأنها التغلب على هذه النقاط، وكذلك الكشف عن نقاط القوة والاعتماد على الوسائل التي من شأنها استثمار هذه النقاط من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على الأساليب المتطورة " (خيرالله، ٢٠٠٩: ٢١٥)

**نظريات الإبداع الإداري :**

قام مجموعة من علماء الإدارة والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار أصبحت تعرف لاحقا بالنظريات وأنها عرفت بأسمائهم، حيث أن هذه النظريات اسهمت في تقديم العديد من المعالجات حول الإبداع، وكما عملت على استعراض ملامح المنظمات والعوامل التي تؤثر على هذه النظريات، ومن هذه النظريات كالاتي كما أشار لها (نصير و العزاوي، ٢٠١١: ٤):

– **اولا: نظرية (March & Simon; 1958)** بالاعتماد على هذه النظرية تم تفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات، حيث أنه يكون هناك فجوة بين ما تقوم به المنظمة وما يفترض أن تقوم به، ومن خلال عمليات البحث تسعى المنظمات جاهدة الى ايجاد البدائل، حيث أن هناك العديد من المراحل التي تمر فيها عملية الإبداع وهي كالاتي:هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع، وتمت الاشارة الى أن الفجوة الأدائية تعزى الى العوامل الداخلية أو العوامل الخارجية المتمثلة في (التغيرات في البيئة الخارجية أو التغير في الطلب).

- ثانيا: نظرية (Burns & Stalker; 1961): إن هذين العالميين هما من أكدوا أن الاختلاف في الهياكل والتراكيب التنظيمية قد تكون مختلفة في العديد من الحالات، وقد اشاروا الى أن الهياكل الأكثر ملاءمة تسهم بشكل فعال في تطبيق الإبداع في العديد من المنظمات من خلال ما يدعى بالنمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل التي يتم وصفها بالمستقرة وكذلك النمط العضوي الذي يتم استخدامه مع البيئات سريعة التغير في العمل، حيث أنه سوف يساعد بشكل كبير في جمع المعلومات والبيانات وكذلك معالجتها.

### أهمية الإبداع الإداري :

إن الإبداع الإداري يعد من العمليات المركبة التي تتضمن وجود مشكله ما والتي من الضروري حلها، وكذلك القدرة على التفكير بطريقة توأكب التطورات الجديدة من أجل زيادة القدرة على الكشف عن الحلول المناسبة بحيث تكون هذه الحلول موضع للتنفيذ والعمل على التأكد من مدى فعاليتها (Zhang and Bartol, 2010).

### عناصر الإبداع الإداري:

هناك عدة عناصر للإبداع الإداري كما أشار لها العصيمي (٢٠١٤: ٥٩) وهي كالاتي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، التحليل، الخروج عن المألوف)، وفيما يلي تفصيل لكل منها:

(الأصالة - الطلاقة - المرونة - الحساسية للمشكلات - المخاطرة - الخروج عن المألوف).

### أنواع الإبداع الإداري:

هناك العديد من أنواع الإبداع الإداري وهي كما أشار لها (الشايخ وآخرون، ٢٠١١) كالاتي:

(إبداع يرتبط بالأهداف - إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي - إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة - إبداع يرتبط بالعملية).

### معوقات الإبداع الإداري :

هناك العديد من معوقات الإبداع الإداري التي اتفق عليها بعض المختصين، ويمكن استعراض هذه المكونات كما أشار لها (السكرانة، ٢٠١١)، كالاتي:

(مقاومة التغيير - قلة المعلومات - تحديد الأهداف)

## الدراسات السابقة

## المحور الأول: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة

## ١. الدراسات العربية

وأجرى الشهري (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المعوقات وسبل التطوير)، والكشف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) فردا من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتفع، كما أظهرت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة بأختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

قام بدر (٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، والكشف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٥) مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات والتي اشتملت على (٤٧) فقرة موزعة على أربعة مجالات (توليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، التشارك بالمعرفة، وتطبيق المعرفة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة بشكل عاك جاءت بدرجة مرتفعة. وفي الترتيب جاء مجال توليد المعرفة أولا، تلاه مجال تشارك بالمعرفة، ثم مجال عمليات خزن وتنظيم المعرفة، وأخيرا مجال تطبيق المعرفة. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والرتبة الأكاديمية.

## ٢. الدراسات الأجنبية :

وقام كل من ماروف وأغرول (Marouf and Agarwal, 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات بشمال أمريكا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٧) عضو من أعضاء الجامعات في شمال أمريكا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة استبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتم وضع الاستبانة على مواقع الخاصة بالجامعات للاستبانة عليها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الجامعات بشمال أمريكا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات بشمال أمريكا يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس ومن دافعيتهم، ويحسن من أدائهم في الجامعات، وله تأثير إيجابي على العلاقات الاجتماعية، كما ترفع عملية تطبيق إدارة العمليات من جودة عمل الموظفين ومن إبداعهم في العمل، وتحسن من عملية تخطيط والإدارة في الجامعات.

## المحور الثاني: دراسات تتعلق بالإبداع الإداري

### ١. الدراسات العربية

قام كل من ابو دليوح، والجرادات، (٢٠١٣) بدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس منطقة بني كنانة ومديراتها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) معلماً ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي اشتملت على (٥٣) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، وأظهرت النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة بحسب وجهات نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة تقدير كبيرة، حيث جاء مجال المرونة بالمرتبة الأولى، ثم مجال الحساسية للمشكلات بالمرتبة الثانية، وثم يليه مجال الأصالة بالمرتبة الثالثة، وتلاه مجال الطلاقة بالمرتبة الرابعة والأخيرة. كما وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس في منطقة بني كنانة يتمتعون بالمرونة والعمل بروح الفريق مع المعلمين في تعاملهم مع المواقف والمشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي، كما أظهرت النتائج أنهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفاعلية عالية في إدارتهم المدرسية.

وفي دراسة العنزي (٢٠٠٨) التي أجراها في المملكة العربية السعودية والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٦) معلما ومشرفا تربويا تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفين التربويين، بينما كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الوظيفة التعليمية في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح المعلم، ووجود فروق بين فئة المؤهل ماجستير فأعلى وكل من فئتي دبلوم وبكالوريوس ولصالح فئتي دبلوم وبكالوريوس في مجالي الطلاقة والأصالة، ووجود فروق بين فئة المؤهل بكالوريوس وفئة المؤهل ماجستير فأعلى في مجال الحساسية للمشكلات ولصالح فئة بكالوريوس.

كما قام الشراري (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى الكشف عن دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٦٠) معلما ومعلمة تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات والتي اشتملت على خمس مجالات، حيث توصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العلاقات الاجتماعية والإدارة والتعبير والحوار والمناقشة جاءت بدرجة كبيرة، وأن دور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين في مجال العملية التدريسية وتحسين وتطوير البيئة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور مديري المدارس في تنمية الإبداع لدى المعلمين تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا، ولسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات

## ٢. الدراسات الأجنبية

وأجرى ولا (Lau, 2010) دراسة هدفت التعرف أثر الإبداع الإداري على الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن في ولاية شيكاغو. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥٨) مدرس من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن في ولاية شيكاغو، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدوسترن كان مرتفع، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للمدرسين في جامعة ميدوسترن.

### المحور الثالث: دراسات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري

وأشار يسلي وكوبيك (Uslu and Çubuk, 2015) بدراسة هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة والمرونة والتنظيم الذاتي وتصميم الابتكار على الإبداع الإداري عند موظفين مؤسسات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات بمنطقة مرمرة في تركيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (222) موظف من موظفي مؤسسات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في تركيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات واشتملت على مقياس لقياس (درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومقياس المرونة، والتنظيم الذاتي)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من قبل موظفي شركة الاتصالات كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات الإبداع التنظيمي من وجهة نظر قبل موظفي شركة الاتصالات جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع التنظيمي، كما أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة المرونة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع التنظيمي.

وقامت العصيمي (2014) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة عمليات لإدارة المعرفة ومعرفة درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لطبيعة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديرة من مديرات مدارس التعليم بمدينة الطائف تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام استبانة كاداة لجمع المعلومات والبيانات والتي اشتملت على محورين، المحور الأول اشتمل على خمسة مجالات (تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تكوين المعرفة، تشخيص المعرفة) والمحور الثاني اشتمل على (الإحساس بالمشكلة، الدافعية الداخلية، الخيال الخلاق، الأصالة، مرونة التفكير، طلاقة التفكير)، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم بمدينة الطائف كانت بشكل عام جاءت مرتفعة جداً، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم بمدينة الطائف كانت بشكل عام جاءت مرتفعة جداً، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية وطرديّة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري.

### منهج الدراسة وإجراءاتها

في هذا الفصل سيتم استعراض منهج الدراسة حسب ملاءمته لطبيعة الدراسة، وكذلك مجتمع وعينه الدراسة، والإجراءات والأساليب الإحصائية المستخدمة .

### منهج الدراسة :

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة وتحقيقاً لأهدافها سيعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية .

## مجتمع الدراسة وعينتها:

سينتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس التابعة للمكاتب التعليمية التالية :  
(الجنوب، الشرق، الشمال) وذلك حسب سجلات إدارة التعليم بمحافظة مكة المكرمة للعام الدراسي  
(١٤٣٨-١٤٣٩هـ)، والبالغ عددهم (٥١٩٨) معلماً، كما هو موضح في الجدول التالي :

## جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين حسب مكاتب التعليم والمراحل التعليمية في إدارة تعليم  
محافظة مكة المكرمة للعام الدراسي ( ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ )

| النسبة المئوية % | الإجمالي | المراحل التعليمية |          |            | مكاتب التعليم    |
|------------------|----------|-------------------|----------|------------|------------------|
|                  |          | الثانوية          | المتوسطة | الابتدائية |                  |
| ٢٩%              | ١٥٠٠     | ٣٢٨               | ٤٢٩      | ٧٤٣        | الجنوب           |
| ٣٦%              | ١٨٩٦     | ٤٣٠               | ٤٥٨      | ١٠٠٨       | الشرق            |
| ٣٥%              | ١٨٠٢     | ٤٠٣               | ٤٩٥      | ٩٠٤        | الشمال           |
| ١٠٠%             | ٥١٩٨     | ١١٦١              | ١٣٨٢     | ٢٦٥٥       | الإجمالي         |
|                  |          | ٢٢%               | ٢٧%      | ٥١%        | النسبة المئوية % |

## عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، كما سيتم تحديد حجم العينة وفق  
معادلة روبرت ماسون Mason لحجم العينة للمجتمع :

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

ويتطبيق هذه المعادلة على قيمة المجتمع ، يتبين أن العدد الممثل عند مستوى دلالة (0,05)  
هو (٧٤٦).

## متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة .

المتغير التابع: مقومات الإبداع الإداري.

المتغيرات الديموغرافية : وتشمل المتغيرات التالية:

- المرحلة التعليمية: (مرحلة ابتدائية ، مرحلة متوسطة ، مرحلة ثانوية).
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس ، أعلى من بكالوريوس).
- سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات ، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة ، من ١٥ سنة فأكثر).



## أداة الدراسة:

### أولاً: خطوات بناء أداة الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة في التعرف على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق الهدف العامسقوم الباحث ببناء أداة : (استبانة لمعرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين) ، وسيتم تدريج الأداة حسب مقياس لكيرت الخماسي بصيغة (كبيرة جدا - كبيرة - متوسطة - صغيرة - صغيرة جدا )

### ثانياً: صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق اداة الدراسة، سيتم بطريقتين كالتالي :

**صدق المحكمين:** للتأكد من صدق محتوى للأداة من حيث الصياغة اللغوية والوضوح والشمولية، سيتم عرض الأداة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين من ذوي الكفاءة والخبرة في مجال الإدارة التربوية والمناهج والتدريس، ومجال إدارة الجودة الشاملة، لإبداء ملاحظاتهم في مضمونها. وفي ضوء ذلك سيأخذ الباحث بأرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم.

**صدق البناء الداخلي :** للتحقق من صدق بناء الأداة سيتم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلم من معلميا المدارس التابعة لمكاتب تعليم ( الجنوب ، الشرق ، الشمال) في تعليم محافظة مكة المكرمة من خارج عينة الدراسة، حيث سيتم حساب صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي ينتمي إليه ، وقيم معامل ارتباط الفقرة بالعلامة الكلية للأداة . وقيم معامل ارتباط المجالات الكلية والعلامة الكلية للأداة.

### ثالثاً: ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات الأداة باستخدام طريقتين الأولى (ثبات الاستقرار) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) معلم منمعلمي المدارس التابعة لمكاتب تعليم (الجنوب ، الشرق ، الشمال) في تعليم محافظة مكة المكرمة من خارجعينة الدراسة . والثانية : باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بفارق زمني مدته أسبوعين، كما سيتم حساب معامل الثبات الاتساق الداخلي لمجالات الأداة وللاداة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (alpha Cronbach).

**إجراءات تطبيق الدراسة:**

سوف يقوم الباحث باتخاذ الاجراءات لتطبيق دراسته الميدانية وفق الخطوات التالية :

- ١- بناء أداة الدراسة في صورتها الأولية .
- ٢- أخذ الموافقة من جامعة الباحة للحصول على موافقة إدارة التعليم بمحافظة مكة المكرمة لتطبيق الأداة على معلمي المدارس في مكاتب تعليم مكة (الجنوب ، الشرق ، الشمال).
- ٣- التحقق من الصدق والثبات للأداة .
- ٤- تجهيز الأداة بصورتها النهائية .
- ٥- توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات .
- ٦- إدخال البيانات في الحاسوب والمعالجة الإحصائية .
- ٧- التوصل إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها وكتابة التقرير .

**أساليب المعالجة الإحصائية :**

سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث في أسئلة الدراسة .
- استخدام معامل الاتساق الداخلي ومعادلة ألفا كرونباخ ألفا لحساب درجة ثبات أداة الدراسة.
- استخدام اختبار (T- Test) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع من أسئلة الدراسة بالنسبة لمتغير ( المؤهل العلمي).
- استخدام تحليل التباين الاحادي (One- Way ANOVE) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع من أسئلة الدراسة بالنسبة لمتغيري (عدد سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).
- واختبار شفبه للمقارنات البعدية للتعرف على اتجاهات الفروق في اختبار تحليل التباين الأحادي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة .
- وللحكم على استجابة أفراد عينة الدراسة سيتم حساب الوزن النسبي لبدائل الاستجابة على فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- طول الفئة = المدى / عدد الفئات.
  - المدى = الفرق بين أكبر وأصغر بديل / عدد بدائل الاستجابة .
  - المدى =  $(1-0) = 1/4 = 0.25$ .
- وبالتالي يكون مقياس الحكم على درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ، ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة على النحو التالي :
- عندما يكون المتوسط الحسابي من (1,00) إلى أقل من (1,80) تكون الاستجابة بدرجة صغيرة جدا.
  - عندما يكون المتوسط الحسابي من (1,80) إلى أقل من (2,60) تكون الاستجابة بدرجة صغيرة.
  - عندما يكون المتوسط الحسابي من (2,60) إلى أقل من (3,40) تكون الاستجابة بدرجة متوسطة.
  - عندما يكون المتوسط الحسابي من (3,40) إلى أقل من (4,20) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة .
  - عندما يكون المتوسط الحسابي من (4,20) إلى أقل من (5,00) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة جدا.

### عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، ويتم عرض النتائج وفقا لما تناولته الدراسة من أسئلة.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال عمليات إدارة المعرفة والمجال ككل والذي يهدف للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، جدول (٦) يوضح ذلك.

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة المعلمين عن أبعاد مجال عمليات إدارة المعرفة والمجال ككل (ن=٣٧٤)

| الرتبة | الرقم | البعد                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ٤     | تطبيق المعرفة        | ٣.٠١            | ١.٠١              | متوسطة.       |
| ٢      | ١     | توليد المعرفة        | ٢.٨٥            | ١.٠٢              | متوسطة.       |
| ٣      | ٣     | نقل ومشاركة المعرفة  | ٢.٨٢            | ١.٠٤              | متوسطة.       |
| ٤      | ٢     | تنظيم وتخزين المعرفة | ٢.٨٠            | ٠.٩٩              | متوسطة.       |
|        |       | المجال ككل           | ٢.٨٧            | ٠.٩٥              | متوسطة        |

يظهر من الجدول رقم (٦) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة المعلمين عن أبعاد مجال إدارة المعرفة تراوحت بين (٢.٨٠-٣.٠١) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الأبعاد. ولمعرفة درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين بشكل تفصيلي قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة بشكل منفرد، وفيما يلي عرض النتائج:

## البعد الأول: توليد المعرفة.

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد توليد المعرفة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)

| الرتبة | الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ١     | توظيف مواهب المعلمين في توليد المعرفة الجديدة التي تعود بالمنفعة على المدرسة . | ٣.٢٢            | ١.١٢              | متوسطة        |
| ٢      | ٦     | نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة  | ٢.٩٢            | ١.٢٢              | متوسطة        |
| ٣      | ٤     | عمل وحدات وفرق عمل بالمدرسة لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة.  | ٢.٨٥            | ١.٢٢              | متوسطة        |
| ٤      | ٢     | استخدام نظام الحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة الجديدة .              | ٢.٨٢            | ١.٢٨              | متوسطة        |
| ٥      | ٣     | عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل ذات علاقة بطرق توليد المعارف الجديدة.        | ٢.٧٤            | ١.٢٤              | متوسطة        |
| ٦      | ٧     | استقطاب المعرفة الخارجية واقتناءها.  | ٢.٧٠            | ١.١٩              | متوسطة        |
| ٧      | ٥     | فتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المعلمين                        | ٢.٦٩            | ١.١٩              | متوسطة        |
|        |       | البعد ككل  | ٢.٨٥            | ١.٠٢              | متوسطة        |

يظهر من الجدول رقم (٧) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد توليد المعرفة تراوحت بين (٢.٦٩-٣.٢٢) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفقرات، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى نقص برامج التدريب من قبل الجهات العليا في مجال التعليم وإهمال بعض قادة المدارس جوانب التطوير الذاتي خاصة أن النسبة الأكبر منهم القادة القدامى، كما يكون مرد هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس ليس لديهم القدرة على استقطاب المعرفة من مصادرها خارجية، ويكون السبب أحيانا إلى عدم إدراك قادة المدارس إلى إعطاء الأولوية في نشر الثقافة بين المعلمين وفتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمامهم.

**البعد الثاني: تنظيم وتخزين المعرفة.**

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تنظيم وتخزين المعرفة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)

| الرتبة | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| ١      | ٤     | يستخدم تخزين المعرفة والوسائل الإلكترونية.                                  | ٣.٠٧            | ١.١٧              | متوسطة        |
| ٢      | ١     | توفير قواعد بيانات لازمة لخرن المعرفة المدرسية وتوثيقها.                    | ٢.٩٣            | ١.١٤              | متوسطة        |
| ٣      | ٥     | استخدام المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة بين المعلمين.                     | ٢.٨٤            | ١.١٨              | متوسطة        |
| ٤      | ٧     | تصنيف المعرفة بطريقة علمية يسهل استرجاعها عند الحاجة إليها .                | ٢.٨١            | ١.١٤              | متوسطة        |
| ٥      | ٣     | تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجه المعلمين بالمدرسة         | ٢.٨٠            | ١.١٧              | متوسطة        |
| ٦      | ٦     | استخدام برمجيات خاصة في خزن المعرفة.  | ٢.٧٠            | ١.١٤              | متوسطة        |
| ٧      | ٢     | توثيق البحوث والدراسات ذات العلاقة التي تطرح في المؤتمرات والندوات العلمية. | ٢.٤٦            | ١.٢٣              | صغيرة         |
|        |       | البعد ككل   | ٢.٨٠            | ٠.٩٩              | متوسطة        |

يظهر من الجدول رقم (٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد تنظيم وتخزين المعرفة تراوحت بين (٢.٤٦-٣.٠٧) . يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم وعي بعض قادة المدارس بتشجيع المعلمين على إعداد الدراسات والأبحاث لخلق معرفة جديدة والكشف عن الفجوات في توقعات المعلمين، كما يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم وجود دائرة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة.

## البعد الثالث: نقل ومشاركة المعرفة :

## جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد نقل ومشاركة المعرفة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)

| الرتبة    | الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-----------|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١         | ٦     | توظيف المصادر الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة .   | ٢.٩٧            | ١.١٩              | متوسطة        |
| ٢         | ٢     | تحفيز المعلمين المبدعين لإشراك الآخرين بما لديهم من معرفة.   | ٢.٩٢            | ١.٢٤              | متوسطة        |
| ٣         | ١     | استخدام أساليب إدارية غير تقليدية في تعزيز المناخ الدائم لتبادل المعارف ونقل الأفكار المكتسبة بين المعلمين . | ٢.٩١            | ١.١٩              | متوسطة        |
| ٤         | ٧     | استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع المسؤولين في إدارة التعليم .                                     | ٢.٨٧            | ١.٣٣              | متوسطة        |
| ٥         | ٥     | نشر المعرفة في الوقت المناسب لضمان الاستفادة منها .  | ٢.٨١            | ١.٢٠              | متوسطة        |
| ٦         | ٤     | عقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات والمعارف بين المعلمين .  | ٢.٧١            | ١.٢٣              | متوسطة        |
| ٧         | ٣     | الاستعانة بخبراء في المعرفة لتدريب المعلمين على توظيف المعارف الجديدة في صنع القرارات بالمدرسة.              | ٢.٥٧            | ١.٢٣              | صغيرة         |
| البعد ككل |       |  |                 |                   |               |
|           |       |  | ٢.٨٢            | ١.٠٤              | متوسطة        |

يظهر من الجدول رقم (٩) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد نقل ومشاركة المعرفة تراوحت بين (٢.٥٧ - ٢.٩٧). يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم وعي والممارس قادة المدارس بالانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي اجتاحت المدارس، وعدم إدراكهم لأهمية توظيف المصادر الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة ونقلها.

## البعد الرابع: تطبيق المعرفة.

## جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تطبيق المعرفة مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)

| الرتبة    | الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|-----------|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| ١         | ٢     | استخدام المعرفة في صناعة القرارات المدرسية                             | ٣.١١            | ١.١٣              | متوسطة        |
| ٢         | ٤     | استخدام المعرفة في وضع الخطط التربوية.                                 | ٣.٠٣            | ١.١٢              | متوسطة        |
| ٣         | ١     | توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة.              | ٣.٠١            | ١.١٧              | متوسطة        |
| ٤         | ٣     | توظيف المعرفة المكتسبة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة.        | ٢.٩٧            | ١.١٧              | متوسطة        |
| ٥         | ٥     | تعزيز الجانب المعرفي في تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمدرسة .         | ٢.٩٦            | ١.١١              | متوسطة        |
| ٦         | ٦     | تشجيع المعلمين على توظيف المعارف الجديدة في حل المشكلات التي تواجههم . | ٢.٩٥            | ١.١٤              | متوسطة        |
| البعد ككل |       |  |                 |                   |               |
|           |       |  | ٣.٠١            | ١.٠١              | متوسطة        |

يظهر من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد تطبيق المعرفة تراوحت بين (٢.٩٥ - ٣.١١) بدرجة ممارسة متوسطة لجميع الفترات. يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم إدراك بعض قادة المدارس بأهمية المعرفة وفعاليتها في تحسين العمل الإداري، إضافة إلى ضعف في اتباع الأساليب الصحيحة والرسمية في نقل المعرفة وتطبيقها قد يؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة. كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم إيمان قادة المدارس بأهمية توظيف المعارف الجديدة التي تساهم في حل المشكلات التي تواجههم، كما يكون السبب حسب رأي المعلمين بأن مستوى تطبيق المعرفة جاء متوسط وليس مرتفعا إلى عدم وضع الخطط الاستراتيجية التي تساهم في مواجهة التغيرات في البيئة المحيطة بالمدرسة بشكل إيجابي.

**ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟**

- للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أبعاد مجال إدارة المعرفة والمجال ككل تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق تحليل الاحادي (ANOVA) على أبعاد مجال إدارة المعرفة والمجال ككل تبعا لمتغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، وفيما يلي عرض النتائج.

**المؤهل العلمي:**

### جدول (١١)

**نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أبعاد مجال إدارة المعرفة والمجال ككل تبعا لمتغير المؤهل العلمي**

| الدلالة الإحصائية | T    | دراسات عليا      |                 | بكالوريوس فأقل   |                 | المجال               |
|-------------------|------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------------|
|                   |      | المعيار الإحصائي | المتوسط الحسابي | المعيار الإحصائي | المتوسط الحسابي |                      |
| ٠.٤٠              | ٠.٨٤ | ١.١٠             | ٢.٩٤            | ١.٠٠             | ٢.٨٣            | توليد المعرفة        |
| ٠.٥٢              | ٠.٦٥ | ١.٠٦             | ٢.٨٧            | ٠.٩٨             | ٢.٧٨            | تنظيم وتخزين المعرفة |
| ٠.٠٤              | ١.٩٧ | ١.٠٩             | ٣.٠٣            | ١.٠٣             | ٢.٧٧            | نقل ومشاركة المعرفة  |
| ٠.١٧              | ١.٣٨ | ١.٠٥             | ٣.١٥            | ٠.٩٩             | ٢.٩٧            | تطبيق المعرفة        |
| ٠.٢٠              | ١.٣٠ | ٠.٩٩             | ٢.٩٩            | ٠.٩٤             | ٢.٨٣            | المجال ككل           |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يظهر من الجدول رقم (١١) عدم فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي .

يكون مرد هذه النتيجة إلى أن قادة المدارس الذين يحملون المؤهل العلمي "دراسات عليا" لديهم القدرة على ممارسة إدارة المعرفة أكثر من الذين يحملون درجة البكالوريوس.

المرحلة التعليمية:

### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال إدارة المعرفة والمجال ككل تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

| المجال               | المرحلة التعليمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| توليد المعرفة        | ابتدائية          | ٢.٧٥            | ١.٠٢              |
|                      | متوسطة            | ٢.٨٠            | ٠.٩٦              |
|                      | ثانوية            | ٣.٠٢            | ١.٠٦              |
| تنظيم وتخزين المعرفة | ابتدائية          | ٢.٧٥            | ٠.٩٨              |
|                      | متوسطة            | ٢.٨٠            | ٠.٩٦              |
|                      | ثانوية            | ٢.٨٧            | ١.٠٤              |
| نقل ومشاركة المعرفة  | ابتدائية          | ٢.٧٢            | ١.٠٤              |
|                      | متوسطة            | ٢.٧٣            | ١.٠٢              |
|                      | ثانوية            | ٣.٠٢            | ١.٠٤              |
| تطبيق المعرفة        | ابتدائية          | ٢.٩٦            | ١.٠٢              |
|                      | متوسطة            | ٢.٩١            | ١.٠١              |
|                      | ثانوية            | ٣.١٤            | ٠.٩٨              |
| المجال ككل           | ابتدائية          | ٢.٧٩            | ٠.٩٥              |
|                      | متوسطة            | ٢.٨١            | ٠.٩٢              |
|                      | ثانوية            | ٣.٠١            | ٠.٩٦              |

يظهر من الجدول رقم (١٢) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى للمرحلة التعليمية.

سنوات الخبرة:



جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال إدارة المعرفة والمجال ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المرحلة التعليمية           | المجال               |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|----------------------|
| ٣.١٢            | ٠.٩١              | أقل من ٥ سنوات              | توليد المعرفة        |
| ٢.٨٧            | ١.٠٥              | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات |                      |
| ٢.٧٦            | ١.٠٢              | ١٥ سنوات                    |                      |
| ٣.١٦            | ٠.٨٥              | أقل من ٥ سنوات              | تنظيم وتخزين المعرفة |
| ٢.٨٤            | ١.٠٠              | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات |                      |
| ٢.٦٧            | ١.٠٠              | ١٥ سنوات                    |                      |
| ٣.١٦            | ١.٠٥              | أقل من ٥ سنوات              | نقل ومشاركة المعرفة  |
| ٢.٨٣            | ١.٠٣              | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات |                      |
| ٢.٧٢            | ١.٠٤              | ١٥ سنوات                    |                      |
| ٣.١٩            | ١.٠١              | أقل من ٥ سنوات              | تطبيق المعرفة        |
| ٣.٠٥            | ١.٠١              | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات |                      |
| ٢.٩٢            | ١.٠٠              | ١٥ سنوات                    |                      |
| ٣.١٦            | ٠.٨٦              | أقل من ٥ سنوات              | المجال ككل           |
| ٢.٨٩            | ٠.٩٦              | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات |                      |
| ٢.٧٦            | ٠.٩٥              | ١٥ سنوات                    |                      |

يظهر من الجدول رقم (١٥) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى للخبرة،

**ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل والذي يهدف للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، جدول (١٨) يوضح ذلك.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة المعلمين عن أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل (ن=٣٧٤)

| المرتبة | الرقم | البعد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | ٣     | مرونة التفكير     | ٣.٣٦            | ١.٠٠٨             | متوسط   |
| ٢       | ٥     | الدافعية الداخلية | ٣.٣٦            | ٠.٩٩              | متوسط   |
| ٣       | ٢     | الطلاقة الفكرية   | ٣.٢٧            | ١.٠٠٤             | متوسط   |
| ٤       | ١     | أصالة التفكير     | ٣.١٦            | ١.٠٠٧             | متوسط   |
| ٥       | ٤     | الحساسية للمشكلات | ٣.١٢            | ١.٠٠٢             | متوسط   |
|         |       | المجال ككل        | ٣.٢٦            | ٠.٩٧              | متوسط   |

يظهر من الجدول رقم (١٨) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة المعلمين عن ابعاد مجال الإبداع الإداري تراوحت بين (٣.١٢-٣.٣٦) بمستوى متوسط لجميع الأبعاد .

**البعد الثاني: الطلاقة الفكرية.**

### جدول (٢٠)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الطلاقة الفكرية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)**

| الرتبة                  | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى |
|-------------------------|-------|---|-----------------|-------------------|-------|
| ١                       | ١     | طلاقة في الألفاظ المستخدمة لإيصال الأفكار .   | ٣.٣٩            | ١.١٦              | متوسط |
| ٢                       | ٥     | القدرة على استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة .                            | ٣.٣٠            | ١.١٦              | متوسط |
| ٣                       | ٢     | القدرة على الاستفادة من أفكار الآخرين لتوليد فكرة جديدة.                                      | ٣.٢٨            | ١.١٥              | متوسط |
| ٤                       | ٤     | القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه القائمين على العملية التعليمية. | ٣.٢٢            | ١.١٧              | متوسط |
| ٥                       | ٣     | القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.           | ٣.١٨            | ١.١٤              | متوسط |
| بعد الطلاقة الفكرية ككل |       |   |                 |                   |       |
|                         |       |   | ٣.٢٧            | ١.٠٤              | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الطلاقة الفكرية تراوحت بين (٣.١٨-٣.٣٩) بمستوى متوسط لجميع الفقرات .

**البعد الثالث: مرونة التفكير:**

### جدول (٢١)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مرونة التفكير مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)**

| الرتبة                | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى |
|-----------------------|-------|---|-----------------|-------------------|-------|
| ١                     | ١     | تقبل أفكار وآراء الآخرين .                            | ٣.٥٠            | ١.٢٣              | كبير  |
| ٢                     | ٢     | التفاعل مع الأفكار المطروحة أثناء الحوار مع الآخرين . | ٣.٤٥            | ١.١٧              | كبير  |
| ٣                     | ٣     | القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .             | ٣.٢٧            | ١.١٦              | متوسط |
| ٤                     | ٤     | الحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل.              | ٣.٢٤            | ١.١٧              | متوسط |
| بعد مرونة التفكير ككل |       |   |                 |                   |       |
|                       |       |   | ٣.٣٦            | ١.٠٨              | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (٢١) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد مرونة التفكير تراوحت بين (٣.٢٤-٣.٥٠) بمستوى متوسط لجميع الفقرات.

البعد الرابع: الحاسوبية للمشكلات .

جدول (٢٢)

المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الحاسوبية للمشكلات مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)

| الرتبة | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|-------|
| ١      | ٣     | مشاركة المعلمين في حل المشكلات المهنية التي تواجههم .             | ٣.٢٢            | ١.١٧              | متوسط |
| ٢      | ٢     | القدرة على التخطيط الفعلي لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها       | ٣.١٥            | ١.١٣              | متوسط |
| ٣      | ١     | القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها .                          | ٣.١٠            | ١.١٢              | متوسط |
| ٤      | ٤     | وضع خطط للمعلمين تركز على تنمية تفكيرهم الإبداعي في حل المشكلات . | ٣.٠٠            | ١.١٥              | متوسط |
|        |       | بعد الحاسوبية للمشكلات ككل  | ٣.١٢            | ١.٠٢              | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (٢٢) أن المتوسطات الحاسوبية لإجابات أفراد العينة عن بعد الحاسوبية للمشكلات تراوحت بين (٣.٢٢-٣.٠٠) بمستوى متوسط لجميع الفقرات .

البعد الخامس: الدافعية الداخلية.

جدول (٢٣)

المتوسطات الحاسوبية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدافعية الداخلية. مرتبة تنازليا وفقا للمتوسط الحسابي (ن=٣٧٤)

| الرتبة | الرقم | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|-------|
| ١      | ٥     | الالتزام بالهدوء والاحترام للمعلمين أثناء الحوار للاستفادة من الأفكار المطروحة. | ٣.٦٢            | ١.١٧              | كبيرة |
| ٢      | ٣     | بالحماسة العالية تجاه عمله داخل المدرسة .                                       | ٣.٤١            | ١.١٧              | كبيرة |
| ٣      | ٢     | الإصرار على تحقيق النجاح وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة .                      | ٣.٣٤            | ١.١٥              | متوسط |
| ٤      | ٦     | الرغبة في التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي .                                    | ٣.٣١            | ١.١٨              | متوسط |
| ٥      | ٤     | بث الحماس في نفوس المعلمين للتحقيق الإبداع في مهام عملهم                        | ٣.٢٨            | ١.١٩              | متوسط |
| ٦      | ١     | القدرة على تدوين ملاحظات المعلمين الرئيسة للاستفادة منها لاحقا .                | ٣.٢٠            | ١.١٤              | متوسط |
|        |       | بعد الدافعية الداخلية ككل   | ٣.٣٦            | ٠.٩٩              | متوسط |

يظهر من الجدول رقم (٢٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بعد الدافعية الداخلية تراوحت بين (٣.٢٠-٣.٦٢). بينت النتائج من وجهة نظر المعلمين بأن قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة يلتزمون بالهدوء والاحترام للمعلمين أثناء الحوار للاستفادة من الأفكار المطروحة مع الحفاظ على الحماسية العالية اتجاه عمله داخل المدرسة ومع الإصرار على تحقيق النجاح وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة .

**رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما تم تطبيق تحليل الاحادي (ANOVA) على أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل تبعاً لمتغيري المرحلة التعليمية وسنوات الخبرة، وفيما يلي عرض النتائج.

**المؤهل العلمي:**

#### جدول (٢٤)

**نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

| الدلالة الإحصائية | T    | دراسات عليا     |                   | بكالوريوس فأقل  |                   | المجال            |
|-------------------|------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|                   |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |                   |
| ٠.٢١              | ١.٢٦ | ١.١١            | ٣.٢٩              | ١.٠٥            | ٣.١٢              | أصالة التفكير     |
| ٠.٤١              | ٠.٨٣ | ١.٠٥            | ٣.٣٦              | ١.٠٤            | ٣.٢٥              | الطلاقة الفكرية   |
| ٠.٨٧              | ٠.١٦ | ١.١٨            | ٣.٣٥              | ١.٠٥            | ٣.٣٧              | مرونة التفكير     |
| ٠.٤٦              | ٠.٧٥ | ١.٠٩            | ٣.٢٠              | ١.٠١            | ٣.١٠              | الحساسية للمشكلات |
| ٠.٢٩              | ١.٠٥ | ١.٠٦            | ٣.٤٧              | ٠.٩٧            | ٣.٣٤              | الدافعية الداخلية |
| ٠.٤٠              | ٠.٨٥ | ١.٠٢            | ٣.٣٤              | ٠.٩٥            | ٣.٢٤              | المجال ككل        |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

يظهر من الجدول رقم (٢٤) عدم فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مقومات الإبداع الإداري تعزى للمؤهل العلمي.

ويكون مرد هذه النتيجة إلى أن أداء قادة المدارس للمهام الإدارية والفنية والتعليمية يكون في إطار واحد .

### المرحلة التعليمية:

#### جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المرحلة التعليمية | المجال            |
|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| ١.٠٨              | ٣.٠٤            | ابتدائية          | أصالة التفكير     |
| ١.٠٦              | ٣.١٦            | متوسطة            |                   |
| ١.٠٤              | ٣.٣١            | ثانوية            |                   |
| ١.٠٤              | ٣.٢٤            | ابتدائية          | الطلاقة الفكرية   |
| ١.٠٣              | ٣.٢٤            | متوسطة            |                   |
| ١.٠٦              | ٣.٣٥            | ثانوية            |                   |
| ١.١٠              | ٣.٣٢            | ابتدائية          | مرونة التفكير     |
| ١.٠٥              | ٣.٣٤            | متوسطة            |                   |
| ١.٠٨              | ٣.٤٣            | ثانوية            |                   |
| ١.٠٢              | ٣.٠٩            | ابتدائية          | الحساسية للمشكلات |
| ١.٠٧              | ٣.٠٣            | متوسطة            |                   |
| ١.٠٠              | ٣.٢٢            | ثانوية            |                   |
| ١.٠٠              | ٣.٣٣            | ابتدائية          | الدافعية الداخلية |
| ٠.٩٥              | ٣.٣٠            | متوسطة            |                   |
| ١.٠١              | ٣.٤٥            | ثانوية            |                   |
| ٠.٩٧              | ٣.٢١            | ابتدائية          | المجال ككل        |
| ٠.٩٦              | ٣.٢٢            | متوسطة            |                   |
| ٠.٩٧              | ٣.٣٦            | ثانوية            |                   |

يظهر من الجدول رقم (٢٥) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مقومات الإبداع الإداري تعزى للمرحلة التعليمية . سنوات الخبرة:

## جدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد مجال الإبداع الإداري والمجال ككل تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

| المجال            | المرحلة التعليمية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| أصالة التفكير     | أقل من ٥ سنوات              | ٣.٣٣            | ١.٠٢              |
|                   | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات | ٣.٢٠            | ١.٠٩              |
|                   | ١٥ سنوات                    | ٣.٠٧            | ١.٠٥              |
| الطلاقة الفكرية   | أقل من ٥ سنوات              | ٣.٣١            | ١.٠٤              |
|                   | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات | ٣.٣٢            | ١.٠٧              |
|                   | ١٥ سنوات                    | ٣.٢٢            | ١.٠٢              |
| مرونة التفكير     | أقل من ٥ سنوات              | ٣.٤٢            | ١.٠٥              |
|                   | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات | ٣.٣٦            | ١.١٤              |
|                   | ١٥ سنوات                    | ٣.٣٥            | ١.٠٣              |
| الحساسية للمشكلات | أقل من ٥ سنوات              | ٣.٢٣            | ١.٠٥              |
|                   | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات | ٣.١٧            | ١.٠٢              |
|                   | ١٥ سنوات                    | ٣.٠٤            | ١.٠٢              |
| الدافعية الداخلية | أقل من ٥ سنوات              | ٣.٣٣            | ٠.٩٥              |
|                   | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات | ٣.٣٤            | ١.٠٠              |
|                   | ١٥ سنوات                    | ٣.٣٩            | ١.٠٠              |
| المجال ككل        | أقل من ٥ سنوات              | ٣.٣٣            | ٠.٩٣              |
|                   | ٥ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات | ٣.٢٨            | ١.٠٠              |
|                   | ١٥ سنوات                    | ٣.٢٢            | ٠.٩٥              |

يظهر من الجدول رقم (٢٧) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإبداع الإداري تعزى للخبرة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، الجدول رقم (٢٩) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٩)

معاملات الارتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين

| ممارسة إدارة المعرفة | الإبداع الإداري |                 |              |                   |                   |
|----------------------|-----------------|-----------------|--------------|-------------------|-------------------|
|                      | التفكير أصالة   | القدرة الطلابية | التفكير مرنة | المشكلات الحسابية | الداخلية الواقعية |
| توليد المعرفة        | *٠.٧٤           | *٠.٦٨           | *٠.٦٠        | *٠.٦٩             | *٠.٦٤             |
| تنظيم وتخزين المعرفة | *٠.٧٢           | *٠.٦٨           | *٠.٦١        | *٠.٧٠             | *٠.٦٤             |
| نقل ومشاركة المعرفة  | *٠.٧٦           | *٠.٧٠           | *٠.٦٥        | *٠.٧٤             | *٠.٦٩             |
| تطبيق المعرفة        | *٠.٨٢           | *٠.٧٨           | *٠.٧١        | *٠.٧٤             | *٠.٧٥             |
| المجال ككل           | *٠.٨١           | *٠.٧٦           | *٠.٦٩        | *٠.٧٧             | *٠.٧٢             |

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يظهر من الجدول رقم (٢٩) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة عن أبعاد مجالي الدراسة كانت دالة إحصائيا .

## ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

## ملخص نتائج الدراسة:

## توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، وعلى جميع الأبعاد.
- عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى للمرحلة التعليمية وجاءت الفروق لصالح المرحلة الثانوية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية ظاهرية بين متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى للسنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح (5 سنوات فأقل).
- مستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، وعلى جميع الأبعاد.
- عدم فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط متوسط استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مقومات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين.



### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات، وهي:

- دعم قادة المدارس على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس بشكل أوسع.
- إعداد برامج تدريبية لتطوير مهارات قادة المدارس والمعلمين وتلبية احتياجاتهم المستقبلية، وتحسين كفاءتهم وقدرتهم على تطبيق إدارة المعرفة.
- إدخال عنصر الإبداع الإداري وإدارة المعرفة في تقييم الأداء الوظيفي لقادة المدارس.

### المقترحات البحثية للدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من المقترحات البحثية، وهي:

- إجراء دراسات تحاول معرفة المشكلات التي تواجه قادة المدارس في المملكة العربية السعودية من تطبيق إدارة المعرفة .
- إجراء دراسة تحاول الكشف عن معوقات التي تحد من تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس في المملكة العربية السعودية.
- إجراء دراسة تهدف إلى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- الأغا، ناصر جاسر. أبو الخير، أحمد غنيم. (٢٠١٢). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ١٦ (١)، ٣٠-٦٢.
- بدر، يسرى رسمي. (٢٠١٠) تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جرادات، صفاء وأبو دبلوح، موسى. (٢٠١٣). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات مدارس منطقة بني كنانة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها. مجلة المناقشة للبحوث والدراسات، ١٩ (٣)، ٣٨-٩.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر.
- خير الله، جمال (٢٠٠٩) الإبداع الإداري، ط١، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال. (٢٠١١). الإبداع الإداري. عمان: الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، فهد عوض الله زاحم. (٢٠٠٨). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة -جامعة أم القرى، السعودية.
- الشائع، علي وعامر، طارق وعامر، ربيع. (٢٠١١). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الشراري، عبدالرحمن. (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الحكومية في تنمية الإبداع لدى المعلمين في منطقة الجوف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الشهراني، سعد. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية - المملكة العربية السعودية.
- الطويل، هاني (٢٠٠٦). إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها. عمان: دار المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.

عبد الغفور، صالح عبد الحكيم. (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى - غزة.

العصيمي، أريج. (٢٠١٤). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات التعليم العام بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.

العصيمي، عواطف بنت احمد حماد. (٢٠٠٩). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية.

العنزي، عويد. (٢٠٠٨). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في شمال المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

الغنيم، سامي بن ابراهيم بن عبدالعزيز. (٢٠١٣). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. رسالة ماجستير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية.

Lau, W. K. J. (2010). *Empowerment of non-academic personnel in higher education: exploring associations with perceived organizational support for innovation and organizational trust*, (Unpublished doctoral dissertation), of educational policy and leadership Philosophy studies, in the Graduate College of The University of Iowa,

Liu, Hefu; Song, Dandan; & Cai, Zhao, (2014). "Knowledge Management Capability and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Agility". PACIS 2014 Proceedings. Paper 165. <http://aisel.aisnet.org/pacis2014/165>

Marouf, L., and Agarwal, N. (2015). **Are faculty members ready? Individual factors affecting Knowledge Management readiness in Universities.** <http://web.simmons.edu/~agarwal/files/Marouf-Agarwal-2016-JIKM-author.pdf>

---

Maurer, Adam B. (2012). "The Impact of Positive Traits on Teacher Performance Within A Systems Driven Charter School Management Organization" **Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects**. Paper 34.

[http://repository.upenn.edu/mapp\\_capstone/34](http://repository.upenn.edu/mapp_capstone/34)

Omotayo, F. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1238

Uslu, T., and Çubuk, D. (2015). The effects of knowledge management and The effects of knowledge management and creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication. **International Journal of Organizational Leadership**, 4(1), 403-4012.

Yilmaz E.(2010) . The analysis of organizational creativity in schools regarding principals,ethical leadership characteristics , **Journal of Social and Behavioral Sciences**. 2( 2)

Champaign.

Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership And Employee Creativity: The Influence Of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. **Academy of Management Journal**. 53 (1), 107-128.