



جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم التربية

## دور القيادات في تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة

*" The role of leaderships for Developing an Administrative Innovation in the light of an introduction of Knowledge Management "*

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية  
تخصص (إدارة تعليمية والتربية المقارنة )

إعداد

مها محمد راغب الهوارى

إشراف

الأستاذ الدكتور

زهير السعيد السيد حجازي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

سابقاً كلية التربية- جامعة مدينة السادات

الأستاذ الدكتور

سمير عبد الوهاب الخويت

أستاذ أصول التربية المتفرغ

عميد كلية التربية السابق

كلية تربية - جامعة طنطا

١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠ م

## ( المستخلص )

هدف البحث إلى تطوير الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة ، ومدى واقع الإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة الدراسة ، واستخدمت استبانة تضمنت واقع الإبداع الإداري للقيادات الإدارية ، و مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الإبداع لدى القيادات الإدارية ، وتم تطبيقها على عينة البحث مديري الإدارات ، ومديري ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية .

### وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها :

١. أفادت عينة البحث بأن واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية عند مستوى مرتفع وذلك لإيمانهم ووعيهم بأهمية الإبداع الإداري .
  ٢. أفادت عينة البحث بواقع مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الإبداع لدى القيادات الإدارية بدرجة كبيرة وذلك لإدراكهم بأن المعرفة في حد ذاتها لا يمكن إهمالها نظراً لأن إدارة المعرفة تعد من أهم الأساليب الإدارية الحديثة للتغيير والتطوير .
  ٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة البحث في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات تعزى لمتغير الإدارة التعليمية (السادات – سرس الليان ) لصالح إدارة سرس الليان التعليمية .
- وفي ضوء ذلك قدم البحث تصوراً مقترحاً لتطوير الإبداع الإداري للقيادات في ضوء مدخل إدارة المعرفة .

## **(Abstract)**

The current research aims to develop Administration Innovation of the leaderships In Educational Administration in the light of an introduction of Knowledge Management, to extent the reality of Administrative Innovation from the leadership, and managers and Head of departments' point of view. This research depend on a descriptive methodology due to the appropriateness nature of the study and used a questionnaire included the reality of Administrative Innovation of administrative leaderships, and contribution of knowledge Management for developing innovation to administrative leaderships in the light of an introduction of knowledge Management , and was applied to the study sample of administrative managers and Head of departments in Educational Administration of Menoufia Governorate .

### **The study reached several Results, including:**

- The result of the study revealed that the reality Administrative Innovation of the leaderships in Educational Administration of Menoufia Governorate at a high level so faith and consciously the important Administrative Innovation
- The result of the study revealed that the reality contribution knowledge Management to develop innovation leaderships a high degree that aware of the knowledge Management is one of the most important modern administrative methods for changing and developing.
- There was a statistically significant differences between sample members" the reality Administrative Innovation of the leaderships" due to their Educational Administrations in favor of Sears el- lain Educational Administration

In the light of this study it provided a conceived proposed for Developing an Administration Innovation of the leaderships In Educational Administration of Menoufia Governorate in the light of an introduction of Knowledge Management.

## دور القيادات في تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة

### أولاً : مقدمة البحث

يعد الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج تعود بالنفع على الإدارات والعاملين بها ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير مجدية في الوقت الحالي لما لها من عواقب فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والابتكار ، ومن ثم فتتمة وتطوير الإبداع لدى الأفراد داخل المؤسسات التعليمية يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة ، فقد اهتمت معظم المؤسسات العامة ومنها التربوية بتطبيق الإبداع الإداري داخل أقسامها المختلفة وعملت على نشره بحيث تتبع في العمل على مبادئ الإبداع والشفافية والتميز واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية .

و يعد الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين ، وتعتبر الإدارة بما فيها من موظفين هم العنصر الأساسي في العملية الإبداعية؛ فالإبداع في جوهره تغيير والتغيير مطلب حيوي لكثير من المؤسسات الإدارية ، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير لهذا تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد.

ولهذا يتعين على القيادات الإدارية الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات ، والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل .

ونظراً للتحويلات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة ، والاستعمال الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات فأصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تحقيق التميز والإبداع والعامل الأكثر تأثيراً في نجاح الإدارات ، وقد أشارت العديد من الدراسات أن تبنى إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق العديد من الفوائد حيث يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين الإبداع واتخاذ القرارات ولهذا يعد مدخل إدارة المعرفة من أهم المداخل الإدارية المهمة التي تدعم وتعزز التعليم والتعلم ولهذا حاول هذا البحث الاستفادة من هذا المدخل في إمكانية تطوير الإبداع الإداري للقيادات الإدارية .

### ثانياً : مشكلة البحث وتساؤلاته

يسعى البحث إلى الاجابة عن السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطوير الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء إدارة المعرفة ؟

وينتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما الأسس النظرية للإبداع الإداري للقيادات الإدارية ؟

٢- ما الأسس النظرية لإدارة المعرفة وعلاقته بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية ؟

٣- ما واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية ؟

٤- إلى أي مدى " واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية " باختلاف المتغيرات ( الإدارة التعليمية – النوع – الوظيفة الحالية – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية )؟

٥- ما التصور المقترح لتطوير الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة ؟

### ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة وفي إطار تحقيق هذا الهدف يحاول البحث تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على الأسس النظرية للإبداع الإداري للقيادات الإدارية .

٢- التعرف على إدارة المعرفة وعلاقته بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية .

٣- الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول " واقع الإبداع الإداري لدى القيادات بالإدارات التعليمية " حسب متغيرات ( الإدارة التعليمية – النوع – الوظيفة الحالية – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية )

٤- وضع تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية في ضوء مدخل إدارة المعرفة .

### رابعاً : أهمية البحث

#### أ- الأهمية النظرية :

- إسهام البحث في تطوير الإبداع الإداري للقيادات الإدارية كأحد العناصر الأساسية في تطوير الإدارات التعليمية .

- يسعى البحث إلى محاولة الاستفادة من مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإبداع الإداري للقيادات وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتميزها في العمل وحل معظم المشكلات الإدارية القائمة والقيام بالمهام بكفاءة وفعالية .

#### ب- الأهمية التطبيقية :

- قد تفيد المسؤولين في الوصول إلى واقع الإبداع الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية .

- قد يسهم البحث في فتح مجال جديد للباحثين للقيام بأبحاث تتناول تطوير برامج مخصصة للإبداع الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر .

- قد يساهم في تطوير الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية .

- قد تزود نتائج هذا البحث المهتمين بمجال التدريب الإداري بإبراز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها القادة ومن ثم العمل على تصميم برامج تدريبية ملائمة لتنمية قدراتهم .

#### خامساً: منهج البحث وأداته

- اتبع البحث المنهج الوصفي لمناسبته طبيعة وأهداف البحث .

- واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث .

#### سادساً: عينة البحث

يتكون عينة البحث من مديري الإدارات ومديري ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية وقد بلغت عينة البحث (٩٨) طبقت عليهم الأداة الاستبانة على خمسة إدارات تعليمية حيث أن المجتمع الأصلي ككل يبلغ حوالى (٢١٠) فى أصل عشر إدارات .

#### سابعاً: حدود البحث

١- الحدود المكانية : اقتصر البحث فى جانبه الميداني على الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية (إدارة السادات- شبين الكوم – سرس الليان – الباجور – أشمون).

٢- الحدود البشرية : طبقت على عينة عشوائية من مديري الإدارات ومديري ورؤساء الأقسام بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية

٣- الحدود الزمنية : تم تطبيق البحث عام (٢٠١٩ / ٢٠٢٠).

#### ثامناً: مصطلحات البحث :

#### ١- الإبداع الإداري : Administrative Innovation

يعرف الإبداع الإداري "بأنه عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ، متصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو تجميع أو إعادة تركيب في أشكال متميزة"<sup>(١)</sup>.

#### ٢- مدخل إدارة المعرفة Knowledge Management :

وتعرف إدارة المعرفة "بأنها استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل علي تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة"<sup>(٢)</sup>.

(١) حسين مصطفى الهلالي وآخرون (٢٠٠٩). "التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات" دار السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، ص ٥٢.

(٢) صفاء احمد وسليمان حسين البشتاوي " (٢٠٠٤) دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق المالي " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، ص ١٨،

## ٤ - القيادة الإدارية Administrative Leadership

تعرف القيادة الادارية بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم<sup>(١)</sup>. ويمكن تعريفها بأنها نشاط ايجابي يشرف علي مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(٢)</sup>.

### تاسعاً: الدراسات السابقة

١ - دراسة James M.CONWAY (٢٠٠١) <sup>(٣)</sup> بعنوان "مقومات تطوير الأداء الإداري وعلاقته بتحليل العوامل الشخصية بالقيادات الإدارية

هدفت هذه الدراسة إلي تحديد مقومات تطوير الأداء الإداري من خلال تحليل العوامل الشخصية المرتبطة بالقيادات الإدارية. و اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت الاستبانة وتم تطبيقها على عينة (٢١٠) مديرا .

وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : إن تطوير الأداء الإداري لأي منظمة مرتبط بتطوير المرؤوسين من خلال التدريب والتأهيل المستمر ، وان الفعالية الشخصية للمدراء ترتبط بالدوافع الشخصية ، كالاستعداد للتعامل مع المواقف الصعبة بكفاءة واقتدار .

٢- دراسة حاتم على (٢٠٠٣)<sup>(٤)</sup> بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز، و التعرف على واقع الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين وعلى علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن مشاركة المرؤوسين في وضع أهداف الإدارة بصورة محددة وواقعية والمشاركة في تصميم الخطط اللازمة لتنفيذها يساعد على إيجاد روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، أن وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية من شأنه أن يشجع الأفراد ويحفزهم على الإبداع.

(١) هشام حمدي رضا (٢٠١٠). " تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية" ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص ٥١

(٢) عدي عطا حمدي (٢٠١٣). " القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية" ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن ، ص ١٧

(3) James M .Conway (2001). "Managerial Performance Development Constructs and Personality Correlates" , **Human Performance**, Vol. 13,No.1.

(٤) حاتم على حسن رضا (٢٠٠٣). " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

### ٣- دراسة حسن العلوانى (١) (2003) بعنوان " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية

هدفت الدراسة إلى الوصول لإطار تحليلي لإدارة المعرفة يمكن تطبيقه فى الدراسات الأمبريقية والوصول إلى استراتيجية ناجحة لإدارة المعرفة يمكن تنفيذها داخل المنظمة ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. و استخدمت الاستبانة كأداة لدراسة .

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :** أن قيادة المؤسسة تلعب دوراً هاماً وحيوياً فى تشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة ، فضلا عن ضمانها تمويل العمليات المطلوبة لإقامة شبكات المعرفة ، و إدخال التكنولوجيا ، و دعم برامج التدريب وتنمية المهارات اللازمة، أن تبنى المؤسسة لسياسات تشجع أفرادها على الابتكار والإبداع ، يضمن لها التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل.

### ٤- دراسة (٢) Zack,M.,Mckeen,J.,Singh,S.(2009) بعنوان "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي "

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة فى الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :** أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي وبينت الدراسة وجود علاقة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة.

### عاشراً: الاطار النظري للبحث

#### المحور الأول : الأسس النظرية للإبداع الإداري للقيادات الإدارية

#### أولاً : مفهوم القيادة الادارية

وتعرف القيادة الإدارية "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وذلك عن طريق التأثير والاستمالة لتحقيق هدف معين(٣).

(١) حسن العلوانى (٢٠٠٣). " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية " ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني فى الإدارة : القيادة الإبداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية

(2) Zack,M.,Mckeen,J.,Singh,S.(2009). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", *Journal of Knowledge MANAGEMENT* ,Vol.13, No.6:392-409.

(٣) السيد عليوة(٢٠٠١). " تنمية المهارات القيادية للمدرين الجدد" ، دار السماح ، القاهرة ، ص٢



ويعرفها البعض القيادة بأنها فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة بنجاح. وبذلك تعرف القيادة الإدارية هي "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من خلال دفعهما للعمل ورغبة في تحقيق أهداف محددة (١)

وتعرف الباحثة إجرائياً بان القيادة الإدارية هي عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه للتأثير المباشر وغير المباشر وذلك لتحقيق هدف مشترك فيما بينهم وذلك باستخدام الخصائص القيادية للتأثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة .

### ثانياً: أهمية القيادات الإدارية

وتظهر أهمية القيادات من خلال النقاط التالية:

١- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تؤدي إلى تحفيز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق الأهداف

٢- تستطيع القيادات الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، فبدون القيادات يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة

٣- توجه القيادات الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف المؤسسة. (٢)

### ثالثاً: مفهوم الإبداع وحاجة المؤسسات التربوية إلى الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع جاءت كلمة الإبداع في لسان العرب " من بدع وبدع الشيء أو ابتداعه ، تعنى أنشأه وبدأه " (٣) ، وفي رأى آخر يرى أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة بواسطة استخدام التفكير الخلاق . (٤)

وقد عرفه آخرون بأنه المشاركة في توليد أفكار تخطيطية وأصيلة وخاصة في الأعمال الفنية والإنتاجية ويتصف الشخص المبدع بقدر كبير من الأصالة والتخيل (٥) .

(١) فؤاد الشيخ سالم وآخرون(١٩٩٤). " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، ط ٤، مركز الكتب الأردني ، ص ١٨٥

(٢) د. أسامة زين العابدين، سيد أحمد(٢٠٠٠). " دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة" ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، ص ٢٠٦

(٣) جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور (١٩٩٥). " لسان العرب " ، ج ٨، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت ، ص ٦

(4) David A Stott(1991). "The Concise Dictionary of Management. (New York: Rout ledge, p29

(5) Judy Pearsall(2001). "The Oxford Dictionary", (New York: Oxford University press ,p430

## \*حاجة الإدارات التعليمية الى الابداع

وتظهر حاجة الادارات التعليمية إلى الابداع عندما يدرك متخذو القرار أن هناك تفاوتاً بين أداء الإدارة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث الادارات على دراسة تبنى اسلوب جديد وان الظروف التي تخلق الحاجة الى الابداع تفرضها التغيرات فى بيئة الإدارة مثل التغيرات التكنولوجية أو توفير المعلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل ، وبالتالي ان عملية الابداع بكل تأكيد من أهم وظائف وواجبات الإدارة وأن تشجيع عملية الابداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها الإدارات وأن عملية الابداع يجب أن تشمل تبنى سياسات وأساليب متطورة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارة ككل<sup>(١)</sup>.

### رابعاً: مفهوم الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية

يعرف الابداع الإداري للقيادات الادارية "هى العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه موقفاً ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته ، فتجى استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة ، كما تشتمل الفكر القيادي المتمثل فى طرح أفكار جديدة<sup>(٢)</sup>"

**مفهوم الإبداع الإداري إجرائياً** بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وقدرته على إيجاد أساليب وأفكار ومهارات تنسم بالجدة والاختلاف للتغلب على المشكلات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف وان تبحث المنظمة عن الوسائل المتنوعة لتنمية الإبداع الإداري بها.

### خامساً: عناصر الإبداع الإداري

#### ١- المرونة: flexibility

وتشير إلى إمكانية انتقال الشخص من فكرة إلى أخرى بسهولة، والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف والتي ينظر من خلالها الفرد إلى المشكلة والمواقف المتعددة ؛ بحيث يستطيع التحرر من التصلب الذي يتجه بمقتضاه الى تبنى أنماط فكرية محددة يواجه بها جميع المواقف مهما تنوعت واختلفت وان يتحرك بين فئات مختلفة من الأفكار دون انحصار فى فئة بعينها<sup>(٣)</sup>.

#### ٢- الطلاقة: fluency

هى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار أو البدائل أو التوجيهات المناسبة تجاه المشكلة ضمن فترة زمنية محددة والسرعة والسهولة فى توليدها<sup>(٤)</sup>

(١) زاهد دبرى (٢٠١١). " السلوك التنظيمي" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، ص ٢٩٩

(2)Soo,Christine , Timothy Devine, David Midglers(2002).” Knowledge Management: philosophy, Processes, and Pitfalls ,Califonia Management Revie ,vol .44 No.4, p-p 129-150

(٣) عبد اللطيف محمد خليفة (٢٠٠٠). "الحدس والإبداع" ، دار غريب للنشر ، القاهرة، ص ص ٣٨-٣٩ .

(٤) حسن شحاتة وزينيب النجار (٢٠٠٣). " معجم المصطلحات التربوية والنفسية" ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة ، ص ص ٢١٧-٢١٨ .

### ٣- الاصاله: originality

وهي تعنى قدرة الفرد على عدم تكرار الأفكار الشائعة للمحيطين به، والبعد عن المؤلف ،أي أنها تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها أو حدايتها، ويقصد بها كون الفكرة نادرة أو فريدة من نوعها أو غير معتادة (١)

### ٤- التطوير: Development

ويشير إلى عدد التفاصيل أو الأفكار الأخرى التي يمكن إضافتها إلى الفكرة الأصلية(٢).

### سادساً: معوقات الإبداع الإداري للقيادات الإدارية

أجمع الباحثون على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري ، التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته ، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات وهي

١- **المعوقات العقلية** : والتي تتمثل في إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات ، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة وإتباع عادات التفكير النمطية ، والقيود و قلة الحركة الفكرية (٣) .

٢- **المعوقات الانفعالية** : مثل الثقة بالنفس والميل للمخاطرة ، والاستقلال في التفكير ، ولا شك الانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ، ويخفض من حدة التوتر الزى يسببه ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد يتسبب في الحد من الإبداع .

٣- **المعوقات الدافعية** : لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة .

٤- **المعوقات التنظيمية** : يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في مخططه والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل دقيق ، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل .

٥- **المعوقات البيئية** : حيث تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير ولا

(١) مصطفى سويف (٢٠٠٠). "دراسات نفسية في الإبداع والتلقي" ، دار المصرية اللبنانية، القاهرة ، ص ٦٠ .

(٢) محمد جهاد (٢٠٠٥). " تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال المناهج الدراسية" ، دار الكتاب الجامعي، القاهرة ، ص ٥

(٣) طارق محمد السويديان ، محمد أكرم (٢٠٠٤). " مبادئ الإبداع " ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، ص ١٣

تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره ، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر البداية الحقيقية للإبداع وتعطى للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب ، حتى وان ظهرت الفكرة خارجة عن المؤلف فان هذه البيئة تساعد على الإبداع (١).

## المحور الثاني : إدارة المعرفة والإبداع الإداري للقيادات الإدارية .

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها Knowledge Management

#### ١- مفهوم إدارة المعرفة

عرفها العتيبي "بأنها عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها ، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في التغلب على المشكلات وتحقيق التطوير في العمل (٢)

وتعرف إدارة المعرفة : " هي عملية منهجية لإنشاء ورعاية وصيانة المؤسسة لتحقيق أفضل استثمار لمعرفتها الفردية والجماعية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها والوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة والاداء المتوقع (٣)

تعرف الباحثة إجرائيا مدخل إدارة المعرفة بأنها كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة ونقلها ومشاركتها بين الأفراد بحيث تكون الإدارة قائمة علي المعرفة الواسعة .بالنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة وقادرة علي إنجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وبذلك يتولي الإدارة قيادات إدارية مؤهلة علميا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة.

#### ٢-أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها ، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات وهي على النحو التالي: (٤)

(١)كامل المغربي (٢٠١٠). " السلوك التنظيمي مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، ط٤ ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن ،ص ٣٤٧

(٢) ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي (٢٠٠٨). " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى "، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، ص ٢٢ .

(3)Bennet, A .and Bennet , D. (2003). "The Partnership between Organizational learning and Knowledge Management, In HOLSAPPLE, w . Handbook on Knowledge. Management: Knowledge Matters, New York: Springer – Verlag , chapter 23 , p2

(٤)هيثم حجازي (٢٠٠٥) " إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي " ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ٣٥

أ- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب .

ب- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

ج- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم .

د- نقل المعرفة الضمنية من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة .

هـ- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة.

### ثانياً: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة بالإدارات التعليمية

\*يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية .

\*يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين .

\*يصبح القيادات أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.

\*العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة الذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الأخذ بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.<sup>(١)</sup>

### ثالثاً: عناصر إدارة المعرفة :

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:<sup>(٢)</sup>

أ-التعاون : وهو المستوى الذى يستطيع فيه الأفراد مساعدة احدهم الآخر فى مجال عملهم .

ب-الثقة : وهى الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة .

ج-التعلم : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة فى اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية فى عملية خلق المعرفة .

(١) عبد اللطيف محمود مطر (٢٠٠٧). "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن ، ص ٣٨

(٢) حسين يوسف عبد الستار (٢٠٠٤). "إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو"، بحث مقدم فى إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة فى العالم العربي ، جامعة الزيتونة، الأردن ، ص ١٨

د-المركزية : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية .

ه- الرسمية : هي المدى الذى تتحكم به القواعد الرسمية ، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطارات المؤسسة ، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة فى تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل

و- الخبرة الواسعة والعميقة : ويعنى ذلك أن خبرة الأفراد العاملين فى المؤسسة تكون واسعة أفضيا ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

ز- تكنولوجيا المعلومات : أي أن توفر تكنولوجيا المعلومات يوفر مستوى من التسهيلات الذى يساعد فى دعم إدارة المعرفة ، فالبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم فى عملية خلق المعرفة .

ح- الإبداع التنظيمي : وهو القدرة على خلق القيمة والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا فى نظام اجتماعي معقد والمعرفة هنا تلعب دورا مهما فى بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة وهذا يعنى أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التى يمتلكها العالمين واستغلالها والمشاركة فى استخدامها لتحقيق مكاسب لها .

#### رابعاً: دور القيادات الإدارية فى نجاح وتطبيق إدارة المعرفة

ويشير سميث إلى أهمية دور القيادة فى نجاح وتطبيق إدارة المعرفة ، وأن على القيادة التركيز على عدة امور منها (١)

١-إيجاد ثقافة تحترم المعرفة وتقديرها وتعزيز مشاركتها .

٢-المحافظة على صناعات المعرفة فى المؤسسة والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين بالمؤسسة .

٣-التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافيه يحصلون على التدريب والتمكين والدعم اللازم لتعزيز الثقافة المطلوبة .

٤-إنشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير أنظمة لدعم وتعزيز وتسهيل عملية المشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

#### خامساً: القيادات الإدارية فى تعزيز الإبداع الإداري

لقد أصبح دور القيادات الإدارية فى تعزيز الإبداع مطلب ضروري للإدارات ، وذلك لمواجهة التحديات لتخرج من الدور التقليدي إلى إطار عريض ستضمن ما يلي (٢)

(1)A Smith, R Bollinger(2001).”Managing Organizational Knowledge as Strategic asset”,  
Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.1 p.5

(٢)عبد الرزاق سالم (٢٠١٠).”نظرية المنظمة “،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،ص ٢٠

١- رؤية مستقبلية للإدارات بحيث تستشرف أبعاد ومجالات عمل الإدارة والإنجازات المستهدفة على المدى القصير والبعيد.

٢- بناء رسالة يدركها العاملون وتحقق متطلبات متلقي الخدمات .

٣- غرس الإبداع فكرا ونهجا وسلوكا دخل كافة أرجاء المؤسسة .

٤- القدرة على تشكيل فرق العمل تتميز بالمرنة والاعتماد على القيادة الذاتية.

٥- تطوير قدرة العاملين وإثارة دوافعهم نحو التنافس والإبداع .

**سادساً : أساليب تنمية الإبداع الإداري للقيادات الإدارية في ضوء إدارة المعرفة**

ونلاحظ أن جميع الأفراد يملكون الاستعدادات الإبداعية ولكن غالبا لا يميلون إلى استخدامها خوفا من المجازفة وتجنباً من الوقوع في الخطأ ، ولكن من خلال سياسة التشجيع والرعاية والتدريب على الممارسة الإبداعية يمكن مساعدة الأفراد على أن يكونوا مبدعين وهناك العديد من وسائل وأساليب تنمية الإبداع الإداري التي يمكن تدريب القيادات عليها ومن أبرزها :

#### ١- أسلوب العصف الذهني Brainstorming

يعتبر أسلوب العصف الذهني من أكثر الأساليب استخداما في تنمية الإبداع من خلال البرامج التدريبية المقدمة للمنظمات وذلك من خلال فترة الخمسينيات والستينيات ، وهو أسلوب يستخدم لمضاعفة القدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار في موقف جماعي.

ويمر أسلوب العصف الذهني بعدة مراحل ، هي : (١)

أ- التجزئة : أي تجزئة المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية بهدف توضيحها .

ب- توليد الأفكار وعرضها : ويكون من خلال تهيئة البيئة المساعدة على الانطلاق في تقديم الأفكار وإتاحة الحرية للتعبير عن الآراء ، وطرح الأفكار بشكل متسع ثم تطويرها.

ج- التقييم والاختيار : ويقوم به ميسر للمجموعة ، بالإضافة إلى اختيار شخص من بين الأعضاء ليقوم بتسجيل المناقشات.

#### ٢- تحليل العوامل المؤثرة : Analysis effective factors

العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة ، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي من خلال:

- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه .

- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها (٢)

(١) حسام إسماعيل هيبه (٢٠٠٦). " محفزات ومعوقات الإبداع رؤى وتوجهات" ، التربية والتنمية ، السنة ١٤ ، العدد ٣٩ ، ص ١٥٨

(٢) عبد الرحمن هيجان (١٩٨٩). " ضغوط العمل مصابرها ونتائجها وكيفية إدارتها" ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ص ٢٦٩

### ٣- التحليل المورفولوجي Morphological analysis

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافق والتبادل الممكنة التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام ، ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة لمحاولة طرحها بعبارات أوسع وأعم ، ثم استقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لإبعاده المختلفة<sup>(١)</sup>

#### ٤- أسلوب دلفاي Delphi

عرفه روبنز بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آراءهم في مشكلة ما كل على حدة ، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار و يعتمد هذا الأسلوب على اختيار احد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب ، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتفريغها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات<sup>(٢)</sup>

#### ٥- تداعي المعاني : Association

بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير محدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية ولاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تصور تجزئة المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزا أو كلمات أو ربما صورة وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المفردات بعضها البعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير<sup>(٣)</sup>

#### إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجها

##### أولاً: منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث ، وأهدافها ، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف الظاهرة أو مشكلة محددة . واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات وهما :

##### ١) البيانات الثانوية

قامت الباحثة بقراءات ومراجعة الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي توفرت لديها والتي

(١) دونالد نوون (٢٠٠٢). "الإبداع في حل المشاكل" ، ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض ، ص ١٩

(٢) رندا الزهري (٢٠٠٢). "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" ، عالم الفكر ، الكويت ، ص ٢٥١

(٣) عبد الرحمن هيجان (١٩٩٩). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد ٣٩ ، العدد ١ الرياض ، ص ٣٧٦



كانت ذات صلة بموضوع الدراسة إعداد الإطار النظري الخاص بالإبداع الإداري وإدارة المعرفة .

## ٢) البيانات الأولية

اعتمدت الباحثة على جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ميدانياً بواسطة استبانة تضم البيانات الأولية لعينة الدراسة ، وعدد من العبارات تتعلق واقع الابداع الإداري للقيادات الادارية ، وعدد من العبارات تتعلق بمساهمة إدارة المعرفة وتطوير الابداع الإداري لدى القيادات الادارية بالإدارات التعليمية ، وعدد من العبارات بآليات تطوير الابداع الإداري للقيادات الادارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة .

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

اقتصرت مجتمع الدراسة على القيادات الإدارية (رئيس قطاع – رئيس قسم – قيادة مهنية) بالإدارات التعليمية العشر بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنوفية، حيث تتكون العشر إدارات من (٢١٠) قيادات إدارية وقد تم اختيار خمسة إدارات تعليمية منها وتشتمل على (١١٠) من القيادات الإدارية وتم تطبيق الاستبانة على (٩٨) منها بنسبة ٨٩,١٪ منهم وهذه الإدارات التعليمية تتمثل في (إدارة السادات التعليمية - إدارة شبين الكوم التعليمية - إدارة سرس الليان التعليمية - إدارة الباجور التعليمية - إدارة أشمون التعليمية)

### جدول رقم (١) مجتمع الدراسة وتوزيع العينة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	عدد القيادات الكلي	العدد	النسبة المئوية
الإدارة التعليمية	السادات	٢١	٢٠	٢٠,٤ %
	شبين الكوم	٢٣	٢٠	٢٠,٤ %
	سرسل الليان	٢٠	١٨	١٨,٤ %
	الباجور	٢٣	٢٠	٢٠,٤ %
	أشمون	٢٣	٢٠	٢٠,٤ %
النوع	ذكور	٦٧	٦٠	٦١,٢ %
	إناث	٤٣	٣٨	٣٨,٨ %
الوظيفة الحالية	مدير قطاع	٣١	٢٦	٢٦,٥ %
	رئيس قسم	٦٠	٥٤	٥٥,١ %
	قيادة مهنية	١٩	١٨	١٨,٤ %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٩	١٨	١٨,٤ %
	من ٥-١٠ سنوات	٤١	٣٩	٣٩,٨ %
	أكثر من ١٠ سنوات	٥٠	٤١	٤١,٨ %
الدورات التدريبية	لا يوجد	٥	٣	٣,١ %
	دورة واحدة	١٨	١٦	١٦,٣ %
	دورتان	٣٧	٣٣	٣٣,٧ %
	أكثر من دورتان	٥٠	٤٦	٤٦,٩ %
الإجمالي		١١٠	٩٨	١٠٠ %

### ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية :

تم تبويب البيانات بالبرنامج SPSS v22 ، تم الاستعانة بالمعالجات الاحصائية المتوفرة عبر برنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الاحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى التحقق

من فروض الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الاساليب الاحصائية هي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والأوزان النسبية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة الثلاثة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.

٢. معامل (كا<sup>٢</sup>) لتحديد الدلالة الاحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة (الموافقة) الثلاثة، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.

٣. حساب معاملات الارتباط (كعامل ارتباط سبيرمان)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة والعناصر الفرعية من المحور الثاني وللإستبانة ككل.

٥- تطبيق اختبار "ت" Independent T – test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين وتحديد مستويات دلالتها.

٦- تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر ، وتحديد مستويات دلالتها .

٧- اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر

#### رابعاً : نتائج البحث

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال التالي "واقع الابداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية":

جدول رقم ( ٢ ) الاحصاءات الوصفية لمتغير الإدارة التعليمية في ضوء واقع الابداع الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغير
٨,٤	٤٥,١	% ٢٠,٤	٢٠	السادات	الإدارة التعليمية
٤,٢	٤٩,٣	% ٢٠,٤	٢٠	شبين الكوم	
٤,١	٥١,٥	% ١٨,٤	١٨	سرس اللين	
٥,٠	٤٩,٢	% ٢٠,٤	٢٠	الباچور	
٣,٤	٥٠,١	% ٢٠,٤	٢٠	أشمون	
		% ١٠٠	٩٨	الإجمالي	

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الإدارة التعليمية"، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA بين تلك المجموعات المستقلة، والجدول الآتي يوضح النتائج:

**جدول ( ٣ ) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجموعات الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية وفقا لمتغير الإدارة التعليمية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٤٤٠,٣	٤	١١٠,١	٣,٨٧	دالة عند مستوى ٠,٠٥
داخل المجموعات	٢٦٤٧,٦	٩٣	٢٨,٥		
الكلية	٣٠٨٧,٩	٩٧			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير الإدارة التعليمية (السادات-شبين الكوم-سرس اللبان-الباجور-أشمون)، ولتحديد اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات تلك الخمس عينات المستقلة، وظهرت النتائج كما أوضحها الجدول الآتي.

**جدول ( ٤ ) اختبار شيفيه لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية وفقا لمتغير الإدارة التعليمية**

متغير الإدارة التعليمية (أ)	متغير الإدارة التعليمية (ب)	متوسط الفرق	الدلالة الاحصائية
- السادات	- شبين الكوم	٤,١٥	غير دال
	- سرس اللبان	*٦,٤	دال عند مستوى (٠,٠٥)
	- الباجور	٤,١	غير دال
- شبين الكوم	- أشمون	٤,٩	غير دال
	- سرس اللبان	٢,٣	غير دال
	- الباجور	٠,١	غير دال
- سرس اللبان	- أشمون	٠,٨	غير دال
	- الباجور	٢,٤	غير دال
- الباجور	- أشمون	١,٥	غير دال
	- أشمون	٠,٩	غير دال

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بينما متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير الإدارة التعليمية (السادات - سرس اللبان) لصالح إدارة سرس اللبان التعليمية وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة سرس اللبان من أقدم الإدارات ولديها الوعي الشديد بأهمية الإبداع الإداري لدى قياداتها وإيمانهم بذلك ويؤكد ذلك منظمة اليونسكو لديهم والاهتمام بالموهبين وتركيزها على الكفاءة والتميز والشفافية وذلك

من أجل تحقيق أهدافها كما أنها تعمل على التطوير والتحسين في الأنظمة والخطط و البرامج الإدارية وإجراءات وقواعد العمل الإداري .

#### جدول ( ٥ ) الاحصاءات الوصفية لمتغير النوع في ضوء واقع الابداع الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغير
٥,٩	٤٩,٦	% ٦١,٢	٦٠	ذكور	النوع
٤,٨	٤٧,٩	% ٣٨,٨	٣٨	إناث	
		% ١٠٠	٩٨		الإجمالي

"لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير النوع"، وذلك باستخدام اختبار "ت- Independent T-test لتحديد معنوية الفروق بين متوسط بعينتين مستقلتين، وذلك وتحديد مستويات دلالتها، والجدول الآتي يوضح النتائج:

#### جدول ( ٦ ) نتائج اختبار "ت" لمتوسطي مجموعتي الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية وفقا لمتغير النوع

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	٤٩,٦	٥,٩	٩٦	١,٤٢	غير دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٥)
إناث	٤٧,٩	٤,٨			

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

-عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي استجابة أفراد مجموعتي الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير النوع (الذكور - الإناث) حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة ١,٤٢ وهي قيم غير دالة احصائيا ، وقد يرجع ذلك إلى أن متغير النوع ( الذكر – الأنثى) يتفقون على أهمية وجود إبداع إداري لدى القيادات الإدارية بالإضافة إلى ذلك أن الإبداع يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة .

(د) دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة(دور القيادات في تطوير الإبداع الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة) المحور الأول بعنوان: واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويتدرج هذا المتغير من ١ : ٣ حيث (١) يعبر عن أقل من ٥ سنوات وعدددهم (١٨) قيادة إدارية، (٢) تعبر عن من ٥-١٠ سنوات وعدددهم (٣٩) قيادة إدارية، (٣) تعبر عن أكثر من ١٠ سنوات وعدددهم (٤١) قيادة إدارية، ويمكن عرض بعض الاحصاءات الوصفية لمتغير سنوات الخبرة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول ( ٧ ) الاحصاءات الوصفية لمتغير سنوات الخبرة في ضوء واقع الابداع الإداري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	العدد	الفئات	المتغير
٥,٣	٥٢,٢٢	% ١٨,٤	١٨	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣,٦	٤٩,٦١	% ٣٩,٨	٣٩	من ٥-١٠ سنوات	
٦,٦	٤٦,٩	% ٤١,٨	٤١	أكثر من ١٠ سنوات	
		% ١٠٠	٩٨	الإجمالي	

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، وذلك باستخدام معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA بين تلك المجموعات المستقلة، والجدول الآتي يوضح النتائج :

جدول ( ٨ ) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجموعات الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٣٨١,٩	٢	١٩٠,٩	٦,٧	دالة عند مستوى ٠,٠٥
داخل المجموعات	٢٧٠٥,٩	٩٥	٢٨,٣		
الكلي	٣٠٨٧,٨	٩٧			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - من ٥-١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، ولتحديد اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات تلك الثلاث عينات المستقلة، وظهرت النتائج كما أوضحها الجدول الآتي.

جدول ( ٩ ) اختبار شيفيه لواقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المدالة الاحصائية	متوسط الفرق	متغير سنوات الخبرة(ب)	متغير سنوات الخبرة(أ)
غير دال	٢,٦	- من ٥-١٠ سنوات	- أقل من ٥ سنوات
دال عند مستوى (٠,٠٥)	*٥,٣	- أكثر من ١٠ سنوات	
غير دال	٢,٧	- أكثر من ١٠ سنوات	- من ٥-١٠ سنوات

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات – أكثر من 10 سنوات) لصالح أكثر من 10 سنوات وقد يرجع ذلك إلى إدراك أهمية وجود الإبداع الإداري بشكل أكبر لدى أفراد العينة الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات .

#### خامساً: ملخص نتائج الجانب الميداني

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لدى القيادات بالإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة التي تتمثل في القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام بعض القيادات المهنية ، ومساهمة إدارة المعرفة في تطوير الإبداع لدى القيادات الإدارية وتوصلت الدراسة من خلال ذلك إلى :

1. تأكيد أفراد عينة الدراسة على أهمية الإبداع الإداري ومدى وعيهم وإيمانهم بأهميته حيث كان واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بوزن نسبي 81,6٪، ومع التأكيد على قلة توافرها في أئج الدراسة والتصور المقترح الإدارات التعليمية لأن هناك ضعف في تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار بالإضافة إلى التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل وتعتبر عامل من عوامل معوقات الإبداع .

2. وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة بخبراتهم المتنوعة حول قلة توافر مع التأكيد على أهميتها حيث أن الأفراد الذين حصلوا على أكثر من دورتان كانت الوزن النسبي 46,9٪ وبذلك لا بد من الاهتمام بالتدريب الذي يؤدي إلى تنمية المهارات الداعمة والمحفزة للإبداع .

3. وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أكثر من عشر سنوات بنسبة 41,8٪ حول واقع الإبداع الإداري مقارنة بأفراد عينة الدراسة الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم أقل من خمس سنوات .

4. وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول وعيهم بأهمية وجود الإبداع الإداري لدى القيادات بالإدارات التعليمية حيث جاءت درجة الأهمية للذكور 49,6٪ وللإناث 47,9٪.

5. وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في واقع الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية تعزى لمتغير الإدارات وهي إدارة سرس الليان وقد يرجع ذلك إلى أن إدارة سرس الليان من أقدم الإدارات ولديها الوعي الشديد حيث فازت بأحسن مدينة في عام 2008 على مستوى محافظات مصر حيث فازت بنفس المركز للعام السابع على التوالي حيث يوجد بها المركز الإقليمي لتعليم الكبار التابع لمنظمة اليونسكو .

#### سادساً : التصور المقترح

##### 1- منطلقات التصور المقترح

وتتمثل منطلقات التصور المقترح من خلال عدد من النقاط التالية :

١. الإبداع يطور قدرة الأفراد على استنباط الأفكار الجديدة ذات دلالات إبداعية .
٢. الإبداع الإداري يمكن المؤسسة على العمل بصورة أفضل ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية لمشاكلها .
٣. الإبداع يساعد المؤسسة على تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي .
٤. الإبداع يحقق التكافؤ الفرص لجميع الأفراد بالمشاركة الإيجابية فى شؤونها الإدارية .
٥. الإبداع يساعدنا على التخلي عن الرتابة الإدارية ، والاتجاه نحو المرونة فى التعامل مع الواقع

## ٢- أهداف التصور المقترح :

يستهدف التصور المقترح ما يلى :

١. العمل على إيجاد ثقافة داعمة للممارسات الإبداعية للقيادات الإدارية بالإدارات تسمح بالتعاون والعمل الجماعي .
٢. زيادة مستوى إدراك القيادات الإدارية للثقافة التنظيمية ودورها الإيجابي فى تنمية الإبداع الإداري .
٣. تمكين العاملين وتحفيزهم تحقيقاً لمشاركتهم فى العمل الإداري .
٤. استخدام الوسائط الالكترونية فى تداول المعلومات بين العاملين بطريقة تتسم بالسرعة أو ما يسمى بإدارة المعرفة .
٥. العمل على تقديم أفضل ممارسات القيادة الإبداعية كنمط قيادي يتفق مع متغيرات عصر المعرفة .

## ٣- متطلبات نجاح التصور المقترح .

يتطلب تنفيذ التصور المقترح اتخاذ مجموعة من الإجراءات لضمان نجاح التصور

المقترح تتمثل فيما يلى :-

١. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر ، فليس هناك حداً للتطوير والتحسين.
٢. الاهتمام ببحوث التدريب الإبداعي وأساليبه القائمة على تطبيقات تقنيات التدريب الإبداعي مثل العصف الذهني.
٣. ضرورة الاهتمام بتطوير اللوائح المؤسسية التى تدعم سلوكيات الإبداع الإداري .
٤. \*توفير كفاءات شابة مؤهلة لتولى المسؤولية القيادية والإدارية بشكل جيد .
٥. مرونة الهيكل التنظيمي وتسلسله المنظم يعد أكبر داعم للإبداع .
٦. وجود أنظمة للمكافآت والحوافز التشجيعية بحيث تكرم المبدعين وتحفز طاقاتهم سواء من الهيئة الإدارية أو التعليمية .
٧. تطبيق النظام اللامركزي بحيث يحقق قدراً من الاستقلالية والمرونة فى التنفيذ العمل .
٨. إيمان القيادة الإدارية بالإبداع يساعد على وجود بيئة ملائمة تتبع ثقافة الإبداع كأسلوب حياة يومية لها فيؤدى إلى رفع كفاءتها وقدراتها الإبداعية .

## المراجع :-

- (1) أسامة زين العابدين، سيد أحمد (٢٠٠٠). " دور القيادة الإدارية في تشكيل ثقافة المنظمات المعاصرة " ،مجلة كلية الاقتصاد العلمية القاهرة.
- (٢) السيد عليوة (٢٠٠١). " تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد " ،دار السماح ،القاهرة .
- (٣) جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور (١٩٩٥). " لسان العرب " ، ج٨ ، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت .
- (٤) حاتم على حسن رضا (٢٠٠٣). " الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- (٥) حسام إسماعيل هيبه (٢٠٠٦). " محفزات ومعوقات الإبداع رؤى وتوجهات " ، التربية والتنمية ، السنة ١٤ ، العدد ٣٩ .
- (٦) حسن شحاتة وزينيب النجار (٢٠٠٣). " معجم المصطلحات التربوية والنفسية " ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .
- (٧) حسن العلوانى (٢٠٠٣). " إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية " ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني فى الإدارة : القيادة الإبداعية فى مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية
- (٨) حسين يوسف عبد الستار (٢٠٠٤). " إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو " ، بحث مقدم فى إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة فى العالم العربي ، جامعة الزيتونة، الأردن .
- (٩) دونالد نوون (٢٠٠٢). " الإبداع فى حل المشاكل " ، ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض.
- (١٠) رندة الزهري (٢٠٠٢). " الإبداع الإداري فى ظل البيروقراطية " ، عالم الفكر ، الكويت .
- (١١) زاهد ديري (٢٠١١). " السلوك التنظيمي " ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- (١٢) صفاء احمد وسليمان حسين البشتاوي " (٢٠٠٤) دور إدارة المعرفة فى تعزيز أداء المدقق المالي " ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة فى العالم العربي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، ص١٨
- (١٣) طارق محمد السويديان ، محمد أكرم (٢٠٠٤). " مبادئ الإبداع " ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .
- (١٤) عبد الرحمن هيجان (١٩٩٩). " معوقات الإبداع فى المنظمات السعودية " مجلة الادارة العامة ، المجلد ٣٩ ، العدد ١ معهد الادارة العامة ، الرياض.
- (١٥) عبد الرحمن هيجان (١٩٨٩). " ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
- (١٦) عبد اللطيف محمود مطر (٢٠٠٧). " إدارة المعرفة والمعلومات " ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن .
- (١٧) عبد الرزاق سالم (٢٠١٠). " نظرية المنظمة " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة.
- (١٨) عبد اللطيف محمد خليفة (٢٠٠٠). " الحدس والإبداع " ، دار غريب للنشر ، القاهرة.



- (١٩) عدي عطا حمدي (٢٠١٣). " القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية " ، دار البداية ناشرون وموزعون ، الأردن .
- (٢٠) فؤاد الشيخ سالم وآخرون(١٩٩٤). " المفاهيم الإدارية الحديثة " ، ط ٤ ، مركز الكتب الأردني .
- (٢١) كامل المغربي (٢٠١٠) . " السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " ، ط ٤ ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن .
- (٢٢) محمد جهاد (٢٠٠٥). " تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال المناهج الدراسية " ، دار الكتاب الجامعي، القاهرة .
- (٢٣) مصطفى سويف (٢٠٠٠). " دراسات نفسية في الإبداع والتلقي " ، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة .
- (٢٤) هشام حمدي رضا(٢٠١٠). " تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية " ، دار الرابحة للنشر والتوزيع ، الأردن
- (٢٥) هيثم حجازي (٢٠٠٥) " إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي " ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- (٢٦) ياسر بن عبد الله بن تركي العنبيبي (٢٠٠٨). " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى " ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والنخطيط ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، ص ٢٢ .

## المراجع الأجنبية

- (27) A Smith, R Bollinger(2001). "Managing Organizational Knowledge as Strategic asset", **Journal of Knowledge Management**, Vol.5, No.1
- (28) Bennet, A .and Bennet , D. (2003). "The Partnership between Organizational learning and Knowledge Management, In HOLSAPPLE, w . Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters, New York: Springer – Verlag , chapter 23 ,
- (29) David A Stott(1991). **"The Concise Dictionary of Management**. (New York: Rout ledge
- (30) James M .Conway (2001). "Managerial Performance Development Constructs and Personality Correlates" , **Human Performance**, Vol. 13, No.1.
- (31) Judy Pearsall(2001). **"The Oxford Dictionary"**, (New York: Oxford University press
- (32) Soo, Christine , Timothy Devine, David Midglers(2002). **" Knowledge Management: philosophy, Processes, and Pitfalls** , California Management Revie , vol .44 No.4
- (33) Zack, M., Mckeen, J., Sing, S.(2009). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis", **Journal of Knowledge MANAGEMENT** , Vol.13, No.6:392-409.