

العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق

أحمد جميل شيخو عبد اللطيف

تحت إشراف

أ.د. محمد جلال سليمان صديق (*)

د. عزة عبد المنعم المنباوي (*)

المخلص

تناولت هذه الدراسة الكشف عن التباين بين آراء العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق فيما يتعلق بمراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري مع تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري. وتوصل الباحث إلى وجود اختلاف معنوي في آراء العاملين في (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) حول مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري ووجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة، وتأثيرات معنوية لبعض مراحل إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية للاستفادة منها في زيادة الاهتمام بمراحل إدارة المعرفة من أجل التأثير على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في وزارة التخطيط.

(*) أ.د. محمد جلال سليمان صديق: أستاذ إدارة الأعمال.

(*) د. عزة عبد المنعم المنباوي: مدرس إدارة الأعمال.

Abstract

This study addressed the disclosure of the contrast between the views of workers in the Ministry of Planning in the Government of Iraq's Kurdistan region, respect to the stages of knowledge management and administrative creativity, with determining the nature of the relationship and influence between the stages of knowledge management and administrative creativity. The researcher found to the presence of moral difference According (Senior management, Middle management, Minimum management) about the stages of knowledge management and administrative creativity, and the presence of relationship moral correlation. Between the study variables, moral's effects for some stages of knowledge management dimensions of the administrative creativity. The study made a series of scientific recommendations, To take advantage in order to increase interest stages of knowledge management in order to influence the level of administrative creativity with ministry of Planning staff.

تمهيد

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات وأتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. (حمود، 2010)، ويعتبر اتخاذ القرار نشاط رئيسي من أنشطة المنظمة تحتوي على سلسلة من الخطوات والمهام ويهدف إلى حل مشكلة أو استغلال فرصة متاحة لذلك فأن جودة القرار تعتمد على جودة المعرفة المستخدمة في صنعه. Evangelou and Karacapilidis, 2007، ولقد مهدت ثورة المعلومات لظهور مجتمع المعرفة، وهذه الثورة هي تلك الثورة

التي تعتمد على المعرفة العملية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة ومجتمع المعرفة ذلك المجتمع الذي تتسابق فيه الدول المتقدمة وتتصارع حول تلك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكدت لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار. (الحياني، 2010).

ومن جهة أخرى يعبر الإبداع عن إيجاد طرق جديدة في التفكير أو التعلم بهدف التغيير في عمليات المنظمة ومخرجاتها، ويمكن القول إن الإبداع هو التطبيق الناجح والعملي لأفكار جديدة وغير مألوفة، والتي يمكن تجسيدها في طريقة عمل جديدة. (Cortese 2001)، علاوة على التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها. (Zipple 2001)، ويعتبر التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة ويعتبره خبراء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. (عيد، 2008)

أولاً: مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة:

أ. مفاهيم الدراسة:

1. مفهوم إدارة المعرفة:

يعتبر الحكمة نتاج طبيعي للتراكم المعرفي بل هي قمة وغاية المعرفة لذا تعد المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في وقتنا الحاضر. (النوري، 2011)، ينظر

إلى المعرفة على أنه حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وتزيد من كفاءة أدائها. (بوعشة وبن منصور، 2012)، ويعرفها (حمود، 2010) بأنها "الحصيلة الإنسانية القادرة على تحقيق السبل المثلى الكفيلة في تطوير قدرات المنظمة والمجتمع نحو بلوغ الأهداف المراد إنجازها"، وأشار (Zinnmesman, 2003) إلى أن المعرفة هي معلومات أجريت عليها عمليات تنقية وتهذيب وتنسيق وتم صياغتها في صورة تجارب وخبرات يسهل فهمها والاستفادة منها بهدف الإجابة عن الأسئلة (كيف؟ ولماذا؟) وبصورة تساعد على التصرف بحكمة. (صديق، 2014)، وذكر (نور الدين) أن إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. (نور الدين، 2010).

2- مفهوم الإبداع الإداري:

لا ينحصر الإبداع بالاختراعات وتحويل تقنيات جديدة وتبنيها، بل في كيفية تشجيع روح الإبداع في المنظمة بهدف تقديم المزيد من الأعمال الإبداعية مؤكداً على أن نشاط إدارة الإبداع يمثل إبداعاً في حد ذاته. (Teresko, 2001)، ويمثل الإبداع من حيث المكانة التي يحتلها داخل عمليات التفكير البشري أعمق وأوسع وأبعد نوع من أنواع التفكير، ومن هنا يكون تحديد طبيعة الإبداع صعباً أو أنه ذو طبيعة خلافية، فقد عده عدد كبير من الباحثين شكلاً من أشكال الذكاء العالي، أو أنه الذكاء في أعلى مستوياته. لكن الإبداع يتجاوز ذلك

إلى شق دروب جديدة وخلق عوامل مبتكرة مباينة للمألوف. (حسين، 2004)، ويعرف الإبداع على أنه "الخروج عن المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد. (حريم، 2010)، أما (الشماع، 2000) فيعرف الإبداع بأنه "الإبتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبية المعرفة القائمة أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات، وتشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع كونه عملية (Process)، وفي هذا المجال يعرف (Harmon) الإبداع على أنه "العملية التي ينتج عنها شيء جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعاً أو شكلاً أو انتقالاً من عناصر قديمة إلى أخرى جديدة". (العتيبي، 2007).

ب. الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة ومراحلها وعلاقتها التفاعلية بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية حيث:

استهدفت دراسة (Davis, 2007) التعرف على تأثير المعرفة المتبادلة على المدخلات الفعلية للمنظمة وتأثيرها على بناء العلاقات داخل المنظمة، تماسك الفريق، ثقة أعضاء الفريق، كذلك أشارت النتائج أيضاً أن المعرفة المتبادلة تؤثر إيجابياً على مخرجات المنظمة الفعلية وبالتالي أفضل أداء وأفضل قرارات ويؤدي إلى منظمة أكثر تماسكاً.

في حين بينت دراسة (Singh, 2008) إلى أن النمط القيادي الموجه بالمهمة أفضل من النمط القيادي الموجه بالأفراد فيما يتعلق بإدارة المعرفة، حيث النمط الأول أثر إيجابياً على ممارسة إدارة المعرفة في هذه الشركات بينما أثر النمط الثاني سلبياً على ممارسة إدارة المعرفة.

وقد أشارت دراسة (Allameh and abbas, 2010) إلى وجود علاقة بين ممارسات المعرفة ومستويات الابتكار في المنظمة، كما أظهرت النتائج بأن هناك علاقة إيجابية بين اكتساب المعرفة ونشر المعرفة، كما أن هناك علاقة إيجابية بين اكتساب المعرفة والاستجابة إلى المعرفة بالإضافة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين نشر المعرفة والقدرة على الاستجابة إلى المعرفة وأيضا بين اكتساب المعرفة والابتكار.

وتناولت دراسة (Kim & Hancer, 2010) مدخلات مصادر المعرفة المتمثلة في (تكنولوجيا المعلومات، الحوافز، ثقافة مشاركة المعرفة، التزام الإدارة العليا، تفويض السلطة) وعلى مدى فاعلية المنظمة واستنتجت الدراسة أن الحوافز، ثقافة المشاركة، تكنولوجيا المعلومات لها علاقة إيجابية قوية مع فاعلية المنظمة وأن إلتزام الإدارة العليا وتفويض السلطة ليس لها علاقة مع فاعلية المنظمة.

وهدفت دراسة (المدلل، 2012) إلى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء. أوضحت نتائج الدراسة ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، كما وبينت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في المؤسسة.

واستهدفت دراسة (الخريصي، 2008) إلى التعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة تبوك، والتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد إيجابي بدرجة متوسطة، غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية وإن هناك علاقة موجبة قوية معنوية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس.

وأكدت دراسة (Hirst, et al., 2009) إلى التعرف على أثر الفريق على إبداع الفرد من خلال التوجه بالهدف والتوجه بالتعلم ومبادرات القيادة نحو البحوث والتطوير وذلك في عدد من شركات الصيدلة في الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا والسويد ، توصلت الدراسة إلى أن التوجه بالتعلم من قبل الموظف (الفرد) يرتبط إيجابياً بإبداعه وأن العلاقة قوية وإيجابية بين التوجه بالتعلم والإبداع متى كان سلوك الفريق نحو التعلم عالي ، كما أن التوجه بالهدف يرتبط إيجابياً بالإبداع متى كان سلوك الفريق نحو التعلم عالي ، التوجه بتجنب التعلم يرتبط سلباً بالإبداع فقط عندما يكون سلوك الفريق نحو التعلم منخفض ، مبادرات القيادة نحو البحوث والتطوير لها علاقة إيجابية بإبداع الفرد.

وركزت دراسة (Gumusluoglu & Hsev, 2009) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على كل من الإبداع على مستوى الفرد والابتكار على مستوى المنظمة وذلك بالنسبة لمديري وأفراد أقسام البحوث والتطوير في عدد من شركات تطوير برمجيات الحاسب الآلي في تركيا ، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر هام على مستوى الفرد ومستوى المنظمة فعلى مستوى الفرد وجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف (الفرد)، وعلى مستوى المنظمة وجدت علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين الإبداع على مستوى الفرد (الموظف) والابتكار التنظيمي ، وأوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية أثرت على إبداع الأفراد نتيجة معرفتها بدوافع الأفراد الحقيقية تجاه العمل والإبداع فيه واستخدمت أسلوب التمكين النفسي للعاملين ودعمها للابتكار والمبتكرين.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

1. أوضحت الدراسات السابقة أن هناك بعض الدراسات قد تناولت مراحل إدارة المعرفة في ثلاثة متغيرات (اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة وتطبيقها)، فيما كانت هناك دراسات قد تناولت هذه المراحل في أربعة متغيرات (الاكتساب، وتخزين وتأمين، ونشر، والاستفادة) في حين كانت هناك دراسات تناولت هذه المراحل في خمسة متغيرات (توليد المعرفة، وتنظيم المعرفة، وخزن المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة)، فيما سوف يقوم الباحث بتناول مراحل إدارة المعرفة في أربعة متغيرات وتتمثل في (اكتساب المعرفة وابتكارها، وتخزين المعرفة وتأمينها، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة).
2. لوحظت في الدراسات السابقة تناول مراحل إدارة المعرفة في بعض الدراسات كمتغير مستقل، في حين كانت هناك دراسات أخرى قد تناولتها كمتغير وسيط، فيما كانت هناك دراسات قد تناولتها كمتغير تابع، وسوف يقوم الباحث بتناول مراحل إدارة المعرفة كمتغير مستقل.
3. بينت الدراسات السابقة أن هناك دراسات قد تناولت إدارة المعرفة مع الإبداع أو الابتكار الإداري، فيما سوف يقوم الباحث بدراسة العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة ومتغيرات الإبداع الإداري التي تشمل كل من الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، والأصالة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل والربط، والاحتفاظ بالاتجاه، مما يساهم في سد الفجوة في الدراسات العربية بصفة عامة والعراقية بصفة خاصة.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الاقتراب من الواقع العملي لمجتمع الدراسة من أجل توضيح وتحديد معالم المشكلة وصياغتها وذلك من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة مكونة من (40) مفردة من العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق والذي يمثل مجتمع الدراسة من أجل استطلاع آرائهم في متغيرات الدراسة، وقد أسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن ما يلي:

1. نقص القدرة على اقتراح الحلول السريعة والمناسبة لمواجهة المشكلات، قلة الأفكار المقترحة للتطوير وعدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن مقترحاتهم وجمود أساليب العمل وعدم مرونتها الأمر الذي يعكس قصوراً في الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية.
2. عدم التنبؤ المسبق بالمشكلات، ونقص المبادرات الفردية لعلاجها والتمسك بحرفية اللوائح والإجراءات في أداء الأعمال، والتمسك بالآراء والخوف من الوقوع في الأخطاء الأمر الذي يعكس انخفاض معايير الأصالة والمخاطرة.
3. فقدان التركيز على تنفيذ مهام العمل، وقصور في تحديد التفاصيل الدقيقة للعمل، إلى جانب الحاجة إلى وقت طويل لدراسة المعلومات المجمعة لحل مشكلة معينة، وهذا يعكس انخفاض معيار القدرة على التحليل والربط.
4. يتبين أن العاملين لا يمتلكون الدافع المطلوب لإنجاز الأعمال وذلك بسبب التفكير غير المنظم، إلى جانب افتقارهم للإصرار نحو تحقيق الأهداف المرجوة لفقدانهم التركيز على مهام العمل، وهذا يعكس انخفاض معيار الاحتفاظ بالاتجاه.

5. عدم تدعيم الوزارة للجهود الموجودة لرفع مستوى تحمل المسؤولية لدى العاملين، إلى جانب افتقار المبادرة لتبني الأفكار الجديدة.
مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي:
"وجود قصور في عمليات الإبداع الإداري في العمل لدى العاملين في ديوان وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق"

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية كل من مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري للعاملين على النحو التالي:

1. المستوى العلمي:

أ. تستمد أهمية هذا الموضوع كونه يعتبر إدارة المعرفة من أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المعرفة الموجودة في المؤسسات بين العاملين بها علاوة على الإبداع الإداري.

ب. إلقاء المزيد من الضوء على مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

ج. يأتي هذا البحث لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه وخاصة في مكاتب إقليم كردستان.

2. المستوى العملي:

- أ. المساهمة في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- ب. تحسين عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية.
- ج. المساعدة في وضع نظام متكامل لإدارة المعارف بالوزارة بما يساعد على تعظيم وزيادة فرص نجاحها.
- د. دعم إستراتيجية إدارة المعرفة بالمنظمة، ووضع السياسات والأهداف، وتضييق الفجوة المعرفية، وتصميم فرق العمل اللازمة لإدارة معارف الوزارة.
- هـ. زيادة عمليات التفاعل ونقل المعارف وتبادلها والاستفادة منها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من وراء هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالوزارة محل الدراسة فيما يتعلق بمراحل إدارة المعرفة وفقاً لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
2. تحديد ما إذا كان هناك اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالوزارة محل الدراسة فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
3. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري بالوزارة محل الدراسة.
4. تحديد تأثير أبعاد مراحل إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري بالوزارة محل الدراسة.

خامساً: فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

1. لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالوزارة محل الدراسة فيما يتعلق بمراحل إدارة المعرفة وفقاً لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
2. لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالوزارة محل الدراسة فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
3. لا توجد علاقة ارتباط بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
 3. أ/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين الطلاقة الفكرية.
 3. ب/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين المرونة الذهنية.
 3. ج/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين الحساسية للمشكلات.
 3. د/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين الأصالة.
 3. ه/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين المخاطرة،

3. و/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين القدرة على التحليل والربط.
3. ي/ لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة وبين الاحتفاظ بالاتجاه.
4. لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة في أبعاد الإبداع الإداري، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
4. أ/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الطلاقة الفكرية.
4. ب/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد المرونة الذهنية.
4. ج/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الحساسية للمشكلات.
4. د/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الأصالة.
4. هـ/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد المخاطرة.
4. و/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد القدرة على التحليل والربط.
4. ي/ لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الاحتفاظ بالاتجاه.

سادساً: أسلوب الدراسة:

ويتضمن كل من متغيرات الدراسة وأساليب قياسها، وأداة جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، وأسلوب جمع البيانات، والبيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، وأسلوب تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

1. أداة جمع البيانات

تمثلت أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء الموجهة إلى العاملين في وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق وقد انقسمت هذه القائمة إلى قسمين:

➤ القسم الأول: أعتمد الباحث في تحديد أبعاد مراحل إدارة المعرفة على مقياس الذي وضعه (Martin et al., 2001) لما يتمتع به من درجة عالية من الصدق والثبات كما اعتمدت عليه الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت هذا المتغير ومن هذه الدراسات، (صيح، 2009)، (مناع، 2012)، (Heisig, 2001).

➤ القسم الثاني: أعتمد الباحث في تحديد أبعاد الإبداع الإداري على الدراسات السابقة ومن هذه الدراسات دراسة همام (2010)، و دراسة (العجلة، 2009)، ودراسة (كريم ، خلف، 2010)، ودراسة (الليثي، 2008).

وقد قام الباحث بتطوير العبارات المكونة لهذه الأبعاد لتتناسب مع مجال التطبيق وتم عرض المقياس المبدئي على خمسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة بجامعة المنصورة، من أجل تحكيم العبارات الموجودة في قائمة الاستقصاء، وكان من نتيجة ذلك أن قام الباحث بتعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها حتى أصبحت أكثر تعبيراً عن المفاهيم التي يود الباحث قياسها وبالتالي أمكن الاطمئنان على مدى قدرة الاستقصاء على تحقيق أهداف الدراسة، ويوضح جدول رقم (1) التالي أرقام العبارات التي تعبر عن كل من مراحل إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة والإبداع الإداري في قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (1)

أرقام العبارات التي تعبر عن مراحل إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع الإداري في
قائمة الاستقصاء

أرقام العبارات	الأبعاد	متغيرات الدراسة
9-1	اكتساب المعرفة وابتكارها	مراحل إدارة المعرفة
16-10	تخزين المعرفة وتأمينها	
26-17	نشر المعرفة	
37-27	تطبيق المعرفة	
أرقام العبارات	الأبعاد	متغيرات الدراسة
5-1	الطلاقة الفكرية	الإبداع الإداري
10-6	المرونة الذهنية	
15-11	الحساسية للمشكلات	
20-16	الأصالة	
25-21	المخاطرة	
30-26	القدرة على التحليل والربط	
35-31	الإحتفاظ بالإنتاج	

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل عبارة من عبارات
الاستقصاء كما يلي:

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5	4	3	2	1

وقد أهتم الباحث بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس حيث يوضح جدول رقم (2) نتائج هذه الاختبارات:

جدول رقم (2)

صدق وثبات استمارة استبيان لمراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري

البيان	عدد العناصر	معامل الثبات (Alpha)	الصدق
اكتساب المعرفة وابتكارها	9	0.808	0.899
تخزين المعرفة وتأمينها	7	0.812	0.901
نشر المعرفة	10	0.827	0.909
تطبيق المعرفة	11	0.827	0.909
الطلاقة الفكرية	5	0.770	0.877

0.899	0.809	5	المرونة الذهنية
0.831	0.691	5	الحساسية للمشكلات
0.748	0.560	5	الأصالة
0.803	0.645	5	المخاطرة
0.851	0.725	5	القدرة على التحليل والربط
0.801	0.641	5	الاحتفاظ بالاتجاه

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء التحليل الإحصائي

يوضح جدول رقم (2) السابق قيم معامل الثبات لكل عامل ويتضح من الجدول أنها قيم مقبولة لجميع العوامل حيث تراوحت قيمة معامل الثبات لمراحل إدارة المعرفة بين (0.808) لبعد اكتساب المعرفة وابتكارها و(0.827) تطبيق المعرفة وتتراوح قيم معامل الصدق بين (0.899) و(0.909) حيث أن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث العلمي ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، ويشير بيانات الجدول رقم (4) السابق أيضاً إلى قيم معاملات الثبات والصدق بالنسبة للإبداع الإداري حيث تراوحت بين (0.770) لبعد الطلاقة الفكرية و(0.641) لبعد الاحتفاظ بالاتجاه وتتراوح قيم معامل الصدق بين (0.877) و(0.801). وبالتالي يمكن القول انها معاملات

ذات دلالة جيدة لأغراض البحث العلمي ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين في ديوان وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق حيث يبلغ العدد الكلي (181) مفردة وفقاً للسجلات الإدارية لوزارة التخطيط، وقام الباحث بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة من خلال تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث إدارات هي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا وتمثل الإدارة العليا المدراء العاميين والمستشارين والبالغ عددهم (16) مفردة، أما الإدارة الوسطى والتي تتمثل برؤساء الأقسام والوحدات والشعب والبالغ عددهم (38) مفردة، وأما الإدارات الدنيا والمتمثلة بالموظفين العاملين بالوزارة والبالغ عددهم (127) مفردة، كما هو موضح في الجدول رقم (3) التالي:

جدول رقم (3)

مجتمع الدراسة حسب المستوى الإداري

العدد	المستوى الإداري
16	الإدارة العليا (المدراء العاميين والمستشارين)
38	الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام والوحدات والشعب)
127	الإدارة الدنيا (الموظفين)
181	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد حرص الباحث على توزيع 190 قائمة نقادياً لضياع بعض الاستثمارات أو عدم استيفائها بشكل صحيح، وقد أستعاد الباحث ما مجموعه 167 استمارة أي بنسبة 83.5%.

3. أساليب جمع البيانات:

أعتمد الباحث على الأسلوبين التاليين:

أسلوب الدراسة المكتبية: وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات الدراسة وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع الدراسة.

أسلوب الدراسة الميدانية: من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول توافر كل من مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري بديوان وزارة التخطيط في حكومة إقليم كردستان العراق.

4. البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها:

انقسمت البيانات المطلوبة لهذه الدراسة ومصادر الحصول عليها إلى:

البيانات الثانوية: وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم و إعداد الإطار النظري للدراسة.

البيانات الأولية: وذلك عن طريق جمع البيانات الأولية من القطاع محل الدراسة وتحليلها بما مكن الباحث من اختيار مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يوضح الباحث فيما يلي الأساليب الإحصائية المستخدمة وفقاً لترتيبها في الدراسة الميدانية وقد تم الاستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أ. استخدام اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

ب. حساب الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة.

ج. أسلوب تحليل التباين كروسكال واليس: للوقوف على درجة تباين آراء العاملين حول مراحل إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري بديوان وزارة التخطيط محل الدراسة (لأختبار صحة الفرض الأول والثاني).

هـ. معامل ارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري مع تحديد نوع العلاقة و قوتها (لأختبار صحة الفرض الثالث).

د. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج: لتحديد شكل ومعنوية العلاقة وقياس التأثير بين مراحل إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع الإداري (لأختبار صحة الفرض الرابع).

سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الأول:

ينص الفرض الأول على أنه (لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالوزارة محل الدراسة فيما يتعلق بمراحل إدارة المعرفة وفقاً لفئات

الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، واختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) حول أبعاد مراحل إدارة المعرفة تم استخدام اختبار كروسكال واليس، ويبين الجدول رقم (4) التالي الفروق بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) لمحاور مراحل إدارة المعرفة.

جدول رقم (4)

الفروق بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) لمحاور مراحل إدارة المعرفة

Sig	Chi-Square	الإدارة الدنيا		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البيان
		المتوسط	متوسط الرتب	المتوسط	متوسط الرتب	المتوسط	متوسط الرتب	
0.035	*6.692	3.350	88.88	2.966	64.53	3.299	88.04	اكتساب المعرفة وابتكارها
0.013	*8.735	3.547	89.73	3.078	61.85	3.538	86.92	تخزين المعرفة وتأمينها
0.679	0.773	3.321	85.10	3.176	77.80	3.415	89.46	نشر المعرفة
0.024	*7.465	3.769	77.92	4.042	103.14	3.985	92.00	تطبيق المعرفة
0.484	1.449	3.496	85.66	3.316	75.32	3.559	90.62	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج اختبار كروسكال واليس.

يتضح من نتائج جدول رقم (4) السابق معنوية مراحل (اكتساب المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة وتأمينها، تطبيق المعرفة) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيم Sig لها أقل من (0.05)، حيث كان أعلى متوسط بالنسبة لمرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها) و(تخزين المعرفة وتأمينها) في الإدارة الدنيا بنسبة (3,350) و(3,547) على التوالي في حين كان أعلى متوسط في مرحلة (تطبيق المعرفة) في الإدارة الوسطى، وكانت أعلى نسبة (Sig) في مرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها) بنسبة (0,035) وأدنى نسبة في مرحلة (تخزين المعرفة

وتأمينها) بنسبة (0,013)، ونلاحظ من الجدول أن الأفراد في الإدارة العليا ينظرون إلى كل فرد من العاملين في الوزارة على أنه مخزون للمعرفة فيما كان الأفراد في الإدارة الدنيا يرون أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد على زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

في حين يتضح من نتائج جدول رقم (4) السابق عدم معنوية مرحلة (نشر المعرفة) عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيم Sig لها أعلى من (0.05)، وأنه كان أعلى متوسط تساوي (3,415) في الإدارة العليا، فيما كانت أدنى نسبة تساوي (3,176) في الإدارة الوسطى، ويتبين من الجدول عدم تشجيع الوزارة بدرجة كبيرة على عملية التواصل والتفاعل بين مختلف الأفراد والأقسام بشكل رسمي وغير رسمي يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى المعلومة أو المعرفة المطلوبة من قبل الأفراد.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه (لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بالوزارة محل الدراسة فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، ولاختبار معنوية الفرق بين الوسط الحسابي لآراء فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) حول أبعاد الإبداع الإداري تم استخدام اختبار كروسكال واليس، يبين الجدول رقم (5) التالي الفروق بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) لمحاور الإبداع الإداري.

جدول رقم (5)

الفروق بين فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)

لمحاور الإبداع الإداري

.Sig	Chi-Square	الإدارة الدنيا		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البيان
		المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	
0.129	4.092	4.231	85.48	4.333	71.59	4.615	101.69	الطلاقة الفكرية
0.902	0.207	3.894	83.00	4.012	86.17	4.138	87.85	المرونة الذهنية
0.522	1.299	3.998	81.61	3.994	88.26	4.062	95.46	الحساسية للمشكلات
.Sig	Chi-Square	الإدارة الدنيا		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البيان
		المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	المتوسط الرتب	
0.776	0.506	3.992	82.41	3.818	88.77	4.138	86.69	الأصالة
0.514	1.331	4.121	83.53	4.109	80.23	4.308	97.96	المخاطرة
0.278	2.558	4.132	87.57	4.067	75.70	4.000	71.85	القدرة على التحليل والربط
0.274	2.588	4.116	86.67	3.970	72.15	4.154	89.27	الإحفاظ بالإتجاه
0.491	1.423	4.025	84.23	3.981	78.08	4.090	96.88	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج اختبار كروسكال واليس.

يتضح من نتائج جدول رقم (5) السابق عدم معنوية جميع المحاور عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيم Sig لها أعلى من (0.05)، وقد بلغت أعلى متوسط في الإدارة العليا بنسبة (4,615) لبعد الطلاقة الفكرية، فيما كانت أدنى

نسبة تساوي (4,000) لبعده القدرة على التحليل والربط، أما الإدارة الوسطى فكان أعلى متوسط يساوي (4,333) لبعده الطلاقة الفكرية أيضاً أما أدنى نسبة فكان يساوي (3,818) لبعده الأصالة، أما في الإدارة الدنيا فكان أعلى متوسط يساوي (4,231) لبعده الطلاقة الفكرية، أما أدنى نسبة فكانت تساوي (3,894) لبعده المرونة الذهنية، وكان أعلى نسبة (Siq) تساوي (0,902) لبعده المرونة الذهنية، وأما أدنى نسبة فكانت تساوي (0,129) لبعده الطلاقة الفكرية.

ويلاحظ أن الأفراد في الإدارة العليا يستطيعون إقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، فيما الأفراد في الإدارة الوسطى والدنيا لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثالث (لا توجد علاقة ارتباط معنوية

بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري).

لدراسة علاقة الارتباط المعنوي لمتغيرات مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري تم صياغة الفرض الرئيسي الثالث (لا توجد علاقة ارتباط معنوي بين مراحل إدارة المعرفة والإبداع الإداري)، لاختبار هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد مراحل إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع الإداري بالنسبة لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، وقام الباحث باختبار الفروض الفرعية التالية:

أ. نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والطلاقة الفكرية)، يبين جدول رقم (6) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعده الطلاقة الفكرية.

جدول رقم (6)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والطلاقة الفكرية

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	اكتساب المعرفة وابتكارها	البيان
**0.304*	**0.353*	**0.304*	*0.170*	0.14	الطلاقة الفكرية

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (6) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة والطلاقة الفكرية حيث كان هناك ارتباط طردى دال بين (الطلاقة الفكرية) وكل من مراحل (تخزين المعرفة وتأمينها، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط يساوي (0,170) عند مستوى معنوية (0,05) بالنسبة لمرحلة (تخزين المعرفة وتأمينها)، وفيما توصلت الدراسة إلى أن معامل الارتباط يساوي (0,304) و(0,353) على التوالي عند مستوى معنوية (0,01) بالنسبة لكل من مرحلة (نشر المعرفة) ومرحلة (تطبيق المعرفة)، وهذا يدل من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، في حين كان الارتباط غير دال بين (الطلاقة الفكرية) ومرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها) حيث يتضح من الجدول أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.

ب. نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والمرونة الذهنية)، يبين جدول رقم (7) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعد المرونة الذهنية.

جدول رقم (7)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والمرونة الذهنية

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	إكتساب المعرفة وإبتكارها	البيان
**0.297	**0.435	**0.292	0.122	0.108	المرونة الذهنية

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (7) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة والمرونة الذهنية حيث كان هناك ارتباط طردى دال بين المرونة الذهنية ومرحلتى (نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث بلغ معامل الارتباط (0,292) و(0,435) على التوالي عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يعني من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، في حين كان الارتباط غير دال بين المرونة الذهنية وكل من مرحلة (إكتساب المعرفة وإبتكارها، وتخزين المعرفة وتأمينها)، حيث كان معامل الارتباط يساوي (0,108) و(0,122) على التوالي، وهذا يشير إلى أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.

ج. نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والحساسية للمشكلات)، يبين جدول رقم (8) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعد الحساسية للمشكلات.

جدول رقم (8)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والحساسية للمشكلات

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	اكتساب المعرفة وابتكارها	البيان
**0.227*	**0.262	*0.172	**0.208	0.071	الحساسية للمشكلات

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (8) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة والحساسية للمشكلات حيث كان هناك ارتباط طردى دال بين الحساسية للمشكلات وكل من مرحلة (تخزين المعرفة وتأمينها، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، حيث بلغ معامل الارتباط (0,208) و(0,262) على التوالي عند مستوى معنوية (0,01) لكل من مرحلة (تخزين المعرفة وتأمينها، وتطبيق المعرفة) في حين كانت معامل الارتباط (0,172) عند مستوى معنوية (0,05) بالنسبة لمرحلة (نشر المعرفة)، حيث يتضح من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، في حين كان الارتباط غير دال بين الحساسية للمشكلات ومرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها) حيث بلغ الارتباط (0,071)، حيث يتبين من الجدول أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.

د.نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة

المعرفة والأصالة)، يبين جدول رقم (9) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعد الأصالة.

جدول رقم (9)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والأصالة

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	اكتساب المعرفة وابتكارها	البيان
**0.434	**0.467	**0.302	**0.314	**0.288	الأصالة

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (9) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة وبعد الأصالة حيث كان هناك ارتباط طردى دال بين الأصالة وجميع مراحل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة وتأمينها، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث كان معامل الارتباط يساوي (0,288) و(0,314) و(0,302) و(0,467) و(0,434) على التوالي عند مستوى معنوية (0,01) حيث يتضح من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية. وعليه فيتم رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث كلياً ونقبل الفرض البديل المعني بوجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والأصالة.

هـ. نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس:

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة

المعرفة والمخاطرة)، يبين جدول رقم (10) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعد المخاطرة.

جدول رقم (10)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والمخاطرة

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	اكتساب المعرفة وابتكارها	البيان
**0.295	*0.173	**0.291	*0.169	**0.290	المخاطرة

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (10) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة وبعد المخاطرة حيث كان هناك ارتباط طردى دال بين المخاطرة وجميع مراحل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة وتأمينها، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث كان معامل الارتباط يساوي (0,290) و(0,291) على التوالي عند مستوى معنوية (0,01)، بالنسبة لمرحلتى (اكتساب المعرفة وابتكارها، ونشر المعرفة)، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0,169) و(0,173) على التوالي عند مستوى معنوية (0,05) بالنسبة لمرحلتى (تخزين المعرفة وتأمينها، وتطبيق المعرفة)، حيث يتضح من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية.

و. نتائج اختبار الفرض الفرعي السادس:

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة

المعرفة والقدرة على التحليل والربط)، يبين جدول رقم (11) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعد القدرة على التحليل والربط.

جدول رقم (11)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والقدرة على التحليل والربط

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	اكتساب المعرفة وابتكارها	البيان
0.116-	0.096-	0.101-	0.051-	0.117-	القدرة على التحليل والربط

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (11) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة وبعد القدرة على التحليل والربط حيث كان هناك ارتباط عكسي غير دال بين القدرة على التحليل والربط وجميع مراحل إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة وتأمينها، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، تجدر الإشارة إن معامل الارتباط العكسي كانت تساوي (-0,117) و(-0,051) و(-0,101) و(-0,096) على التوالي حيث يتضح من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.

ي. نتائج اختبار الفرض الفرعي السابع:

لدراسة هذه العلاقة تم صياغة الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة

المعرفة والاحتفاظ بالاتجاه)، يبين جدول رقم (12) التالي العلاقة بين مراحل إدارة المعرفة وبعد الاحتفاظ بالاتجاه.

جدول رقم (12)

علاقة الارتباط المعنوي بين مراحل إدارة المعرفة والاحتفاظ بالاتجاه

المجموع	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	تخزين المعرفة وتأمينها	اكتساب المعرفة وابتكارها	البيان
*0.178	**0.216	0.107	0.077	*0.170	الاحتفاظ بالاتجاه

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج معامل ارتباط بيرسون.

يوضح جدول رقم (12) السابق مصفوفة الارتباط بين مراحل إدارة المعرفة وبعد الاحتفاظ بالاتجاه حيث كان هناك ارتباط طردى دال بين الاحتفاظ بالاتجاه ومرحلتى (اكتساب المعرفة وابتكارها، وتطبيق المعرفة)، حيث كان معامل الارتباط يساوي (0,170)، عند مستوى معنوية (0,05)، بالنسبة لمرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها) في حين كانت معامل الارتباط يساوي (0,216) عند مستوى معنوية (0,01) بالنسبة لمرحلة (تطبيق المعرفة)، حيث يتبين من الجدول أن قيم (ر) المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية، في حين كان الارتباط غير دال بين الاحتفاظ بالاتجاه ومرحلتى (تخزين المعرفة وتأمينها، ونشر المعرفة)، بمعامل ارتباط يساوي (0,077) و(0,107) على التوالي، حيث يتضح من الجدول أن قيمة (ر) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.

رابعاً: نتائج إختبار الفرض الرئيسي الرابع:

ينص هذا الفرض على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة في أبعاد الإبداع الإداري) ولقياس أثر مراحل إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري وحسب فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) تم صياغة الفرض الرابع وقام الباحث باختبار الفروض الفرعية التالية:

أ. نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الطلاقة الفكرية)، يبين الجدول رقم (13) التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الطلاقة الفكرية.

جدول رقم (13)

تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الطلاقة الفكرية

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T			(.sig)	R2	
0.000	9.578	(Constant)		13.999	0.146	فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)
0.002	3.197	0.268	تطبيق المعرفة			
0.046	2.011	0.168	تخزين المعرفة وتأمينها			

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (13) السابق ما يلي:

معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة (13.999) و (sig.) يساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد ثابت من خلال قيم t . Sig. وأن أهم مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على الطلاقة الفكرية لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) حسب ترتيبها في النموذج هي (تطبيق المعرفة) حيث تفسر هذه المرحلة (12.5%) من التأثير على الطلاقة الفكرية، ثم يليه (تخزين المعرفة وتأمينها) بنسبة (2.1%)، أما بالنسبة لباقي المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الطلاقة الفكرية لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

ب. نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد المرونة الذهنية)، يبين الجدول رقم (14) التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد المرونة الذهنية.

جدول رقم (14) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة

المعرفة على بعد المرونة الذهنية

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T			(.sig)	R2	
0.000	6.863	(Constant)		38.412	0.189	فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)
0.000	6.198	0.435	تطبيق المعرفة	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (14) السابق ما يلي:

معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة (38.412) و (sig.) يساوي (0.00)، أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد ثابت من خلال قيم t . Sig. وأن أهم مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على المرونة الذهنية لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)، هي (تطبيق المعرفة) حيث تفسر هذه المرحلة (18.9%) من التأثير على المرونة الذهنية، أما بالنسبة لباقي المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على المرونة الذهنية لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

ج. نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الحساسية للمشكلات)، يبين الجدول رقم (15) التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الحساسية للمشكلات.

جدول رقم (15)

تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الحساسية للمشكلات

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T	(Constant)		(.sig)	R2	
0.000	13.370			12.144		فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)
0.001	3.485	0.262	تطبيق المعرفة	0.000	0.069	

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (15) السابق معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة (12.144) و (sig.) يساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد ثابت من خلال قيم t . Sig. وأن أهم مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على الحساسية للمشكلات لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) هي (تطبيق المعرفة) حيث تفسر هذه المرحلة (6.9%) من التأثير على الحساسية للمشكلات، أما بالنسبة لباقي المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الحساسية للمشكلات لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

د. نتائج إختبار الفرض الفرعي الرابع:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الأصالة)، يبين الجدول رقم (16) التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الأصالة.

جدول رقم (16) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الأصالة

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T			(.sig)	R2	
0.000	8.458	(Constant)		46.138	0.258	فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)
0.000	6.213	0.427	تطبيق المعرفة			
0.004	2.939	0.202	اكتساب المعرفة وابتكارها	0.000		

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (16) السابق ما يلي:

معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة (46.138) و (sig.) يساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد ثابت من خلال قيم t. Sig. أن أهم مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على الأصالة للإدارات الثلاث حسب ترتيبها في النموذج هي (تطبيق المعرفة) حيث تفسر هذه المرحلة (21.9%) من التأثير على الأصالة، ثم يليه (اكتساب المعرفة وابتكارها) بنسبة (3.9%)، أما بالنسبة لباقي المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الأصالة للإدارات الثلاث.

هـ. نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد المخاطرة)، يبين الجدول رقم (17) التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد المخاطرة.

جدول رقم (17) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة

المعرفة على بعد المخاطرة

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T	(Constant)		(.sig)	R2	
0.000	16.570	(Constant)	نشر المعرفة	9.813	0.107	فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)
0.042	2.048	0.186	اكتساب المعرفة وابتكارها	0.000		
0.046	2.011	0.182				

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (17) السابق معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة (9.813) و (sig.) يساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد ثابت من خلال قيم Sig. .t. وأن أهم مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على المخاطرة للإدارات الثلاث حسب ترتيبها في النموذج هي: (نشر المعرفة) حيث تفسر هذه المرحلة (8.5%) من التأثير على المخاطرة، ثم يليه (اكتساب المعرفة وابتكارها) بنسبة (2.2%)، أما بالنسبة لباقي المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على المخاطرة لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

و. نتائج اختبار الفرض الفرعي السادس:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد القدرة على التحليل والربط)، يبين الجدول رقم (18) التالي تقديرات نموذج المتعدد الانحدار المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد القدرة على التحليل والربط.

جدول رقم (18) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد القدرة على التحليل والربط

التقديرات		المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T		(.sig)	R2	
لا يوجد تأثير دال لأي من مراحل إدارة المعرفة وفق معادلة الانحدار المتعدد على محور القدرة على التحليل والربط					فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (18) السابق ما يلي:

عدم معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05). بالنسبة لجميع المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على التحليل والربط للإدارات الثلاث.

ي. نتائج اختبار الفرض الفرعي السابع:

لدراسة هذا الأثر تم صياغة الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على أنه (لا يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة المعرفة على بعد الاحتفاظ بالاتجاه)، يبين الجدول رقم (19) التالي تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الاحتفاظ بالاتجاه.

جدول رقم (19) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لمراحل إدارة المعرفة على بعد الاحتفاظ بالاتجاه

التقديرات			المتغيرات المستقلة	F	معامل التحديد	الفئة
.Sig	T			(.sig)	R2	
0.000	15.919	(Constant)		8.103	0.047	فئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)
0.005	2.847	0.216	تطبيق المعرفة	0.005		

المصدر: من إعداد الباحث على ضوء نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

يتضح من الجدول رقم (19) السابق معنوية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة (8.103) و (sig.) يساوي (0.00) أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معاملات الانحدار والحد ثابت من خلال قيم t. Sig. وأن أهم مراحل إدارة المعرفة التي تؤثر على الاحتفاظ بالاتجاه لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا) هي (تطبيق المعرفة) حيث تفسر هذه المرحلة (4.7%) من التأثير على

الاحتفاظ بالاتجاه، أما بالنسبة لباقي المراحل فأظهرت النتائج عدم معنويتها وبالتالي عدم وجود تأثير لها على الاحتفاظ بالاتجاه لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

ثامناً: خلاصة النتائج والتوصيات.

1. النتائج: أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مايلي:

أ. النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الأول:

عدم صحة الفرض الرئيسي الأول وصحة الفرض البديل جزئياً (يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بمراحل اكتساب المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة وتأمينها، تطبيق المعرفة وفقاً لفئات الدراسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

ب. النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثاني:

ب. صحة الفرض الثاني (لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بأبعاد الإبداع الإداري وفقاً لفئات الدراسة الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

ج. النتائج المتعلقة بالفرض الرئيسي الثالث: ويتفرع منه الفروض الفرعية

التالية:

الفرض الفرعي الأول: عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، حيث يوجد ارتباط معنوي بين الطلاقة الفكرية وكل من مراحل (تخزين المعرفة وتأمينها، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، بينما لا توجد علاقة معنوية بين الطلاقة الفكرية ومرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها).

الفرض الفرعي الثاني: عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، حيث يوجد ارتباط معنوي بين المرونة الذهنية ومرحلتى (نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، بينما لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة الذهنية ومرحلتى (اكتساب المعرفة وابتكارها، وتخزين المعرفة وتأمينها).

الفرض الفرعي الثالث: عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، حيث يوجد ارتباط معنوي بين الحساسية للمشكلات وبين كل من مراحل (تخزين المعرفة وتأمينها، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، بينما لا توجد علاقة ارتباط بين الحساسية للمشكلات ومرحلة (اكتساب المعرفة وابتكارها).

الفرض الفرعي الرابع: رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الثالث كلياً ونقبل الفرض البديل المعنى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والأصالة.

الفرض الفرعي الخامس: رفض الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الثالث كلياً ونقبل الفرض البديل المعنى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والمخاطرة.

الفرض الفرعي السادس: فيتم رفض الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الثالث كلياً ونقبل الفرض البديل المعنى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين مراحل إدارة المعرفة والقدرة على التحليل والربط.

الفرض الفرعي السابع: عدم ثبوت صحة الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيسي الثالث جزئياً، حيث يوجد ارتباط معنوي بين الاحتفاظ بالاتجاه ومرحلتى (اكتساب المعرفة وابتكارها، وتطبيق المعرفة)، بينما لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاحتفاظ بالاتجاه ومرحلتى (تخزين المعرفة وتأمينها، نشر المعرفة).

د. نتائج الفرض الرئيسي الرابع: ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع جزئياً وقبول الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "يوجد تأثير معنوي لمرحلتى (تطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة وتأمينها) على الطلاقة الفكرية".

الفرض الفرعي الثاني: رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الرابع جزئياً وقبول الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "يوجد تأثير معنوي لمرحلة (تطبيق المعرفة) على المرونة الذهنية".

الفرض الفرعي الثالث: رفض الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الرابع جزئياً وقبول الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "يوجد تأثير معنوي لمرحلة (تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات".

الفرض الفرعي الرابع: رفض الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الرابع جزئياً وقبول الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "يوجد تأثير معنوي لمرحلتى (تطبيق المعرفة، واكتساب المعرفة وابتكارها) على الأصالة".

الفرض الفرعي الخامس: رفض الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيسي الرابع جزئياً وقبول الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "يوجد تأثير معنوي لمرحلتى (نشر المعرفة، واكتساب المعرفة وابتكارها) على المخاطرة".

الفرض الفرعي السادس: قبول الفرض الفرعي السادس من الفرض الرئيسي الرابع كلياً ورفض الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "لا يوجد تأثير معنوي لمرحلة إدارة المعرفة على القدرة على التحليل والربط".

الفرض الفرعي السابع: رفض الفرض الفرعي السابع من الفرض الرئيسي الرابع جزئياً وقبول الفرض البديل، ويعني ذلك أنه "يوجد تأثير معنوي لمرحلة (تطبيق المعرفة) على الاحتفاظ بالاتجاه.

2. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والذي أجراها الباحث فيما يلي يقدم الباحث مجموعة من التوصيات:

1. يجب على الوزارة تشجيع الأفراد العاملين في الوزارة على ابتكار معارف جديدة من خلال إعطاء الفرصة لإظهار قدراتهم بشكل مستمر وذلك بتحفيزهم سواء بشكل مادي أو معنوي.

2. يتم النظر لكل فرد في الوزارة على أنه مخزون للمعرفة ويكون ذلك عن طريق إعطائه الدور المناسب في العمل ويتم إحساسه بهذا الاهتمام من خلال المحافظة عليه وتنمية المعرفة الذي يمتلكه من خلال تحديث هذه المعارف بإدخال الفرد في الدورات وإرساله إلى الإفادات في الجانب الذي يعمل فيه.

3. أن توفر الوزارة المجال للأفراد العاملين التعبير عن أفكارهم بطلاقة أو صياغتها بشكل يفيد العمل في الوزارة وهذا يكون من خلال إدراك دورهم في الوزارة وكذلك بكسب ثقة العاملين من خلال التعامل معهم بشفافية وصدق وعدم الضغط عليهم.

4. على العاملين في الوزارة محاولة إحداث تغيير في أساليب العمل كل فترة لكي لا يكون مجرد روتين يقومون بها وإلى جانب ذلك أن يستمعوا للرأي الآخر من أجل الاستفادة منه والنظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة بدون التقيد في زاوية واحدة.

5. أن تحاول الوزارة تشجيع العاملين على التخطيط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها في المستقبل مثل التنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها وأن يحرص العاملين على معرفة أوجه القصور فيما يقومون به من عمل.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

أولاً- المراجع العربية:

1. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2000)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشرة والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2. العتيبي، محمد زويد، (2007)، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
3. العجلة، توفيق عطية توفيق، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
4. اللحياني، مريم بنت راضي مشخص، (2010)، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
5. المدلل، عبدالله، (2012)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. النوري، ولاء جمال الدين، (2011)، المعرفة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية،

- نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
7. بوعشة، مبارك وبن منصور، ليليا (2012)، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، لبنان، جامعة الجنان.
8. حريم، حسين، (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
9. حسين، ليث سعدالله، (2004)، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن.
10. حمود، خضير كاظم (2010)، "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. صبح، نوال محمود النادي (2009)، نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمصر، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
12. صديق، محمد جلال سليمان، (2014)، نظرية التنظيم في ضوء الإتجاهات الحديثة، المكتبة العصرية، الطبعة الثانية.
13. عيد، سيد، (2008)، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

14. **كريم، محمد وخلف، حسني سعيد (2010)**، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة.
15. **مناع، عاطف جمال الدين محمد، (2012)**، تأثير مراحل إدارة المعرفة على أداء الشركات، بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج في مصر، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
16. **نورالدين، عصام، (2010)**، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 1) **Allameh, S., and Abbas, (2010)**, *The Relationship between knowledge management practices and Innovation Level in organization: Case study of Sub-Companies of selected Corporations in The City of Esfahan*, Journal of Business case studies.
- 2) **Cortese, Amy, (2001)**, *Master of Innovation*, Business Week, Spring, Issue.
- 3) **Darroch, Jenny, (2005)**, *Knowledge Management, Innovation and firm Performance*, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 3.
- 4) **Davis, A. and Deepak K., (2007)**, *Does Mutual Knowledge Affect Virtual Team Performance? Theoretical Analysis and Anecdotal Evidence*, American Journal of Business.
- 5) **Evangleou, E., And Karacapilidis, N., (2007)**, *A multidisciplinary Approach for supporting knowledge*

Based Decision Making in Collaborative Setting,
International Journal of Intelligence Tools.

- 6) **Heisig, R. A., (2001),** *Knowledge Management,* Journal, O/D, Vol.27, Issue, 2.
- 7) **Hirst, Giles, et al, (2009),** *A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity,* Academy of Mangement Journal.
- 8) **Kim, Y., and Hancer, M., (2010),** *The effect of knowledge resource Inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry,* Journal of Hospitality and Tourism Technology, Vol.(1), No.(2).
- 9) **Singh, Sanjay K. (2008),** *Role of Leadership in knowledge management: A study,* Journal of knowledge management.
- 10) **Tersko, john, (2001),** *Leveraging Innovation,* Industry Week Vol.(250), issue (5).
- 11) **Zipple, Anthony, (2001),** *Making Innovation Happen,* Psychiatric Rehabilitation Journal, Spring.