

أ.قناشي أمينة / aminaguenechi@gmail.com - - جامعة الجيلالي ليايس بسيدي بلعباس -الجزائر  
د.حمحمامي آمال / ahamhami83@yahoo.fr - جامعة الجيلالي ليايس بسيدي بلعباس -الجزائر

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري، ولغرض الوصول إلى ذلك تم إعداد استبيان وتوزيعه على عمال اتصالات الجزائر، ثم معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الإبداع الإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الإبداع الإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة و الإبداع الإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، الإبداع الإداري

#### Abstract:

The study aimed to determine the relationship between knowledge management and management creativity. For this purpose, a questionnaire was prepared and distributed to the ALGERIA TELECOM WORKERS and then processed through the statistical program SPSS. The study concluded that there is a statistically significant relationship between knowledge management and management innovation, There is a statistically significant relationship between knowledge generation and management innovation. There is a statistically significant relationship between knowledge storage and management innovation. There is a statistically significant relationship between the distribution of knowledge and management innovation. There is a statistically significant relationship between application of knowledge and management innovation. **Keywords:** knowledge management, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application, management innovation.

#### المقدمة

لقد أصبحت المعرفة المصدر والمورد الأساسي لخلق الثروة والميزة التنافسية في المؤسسة، كما أصبحت العامل الأكثر قوة وتأثيراً في نجاح المنظمات أو فشلها، كما تعد إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة للتغيير و التطوير في الوقت الراهن، وقد أصبح تبني مفهوم إدارة المعرفة ضرورة حتمية على المؤسسات بغية زيادة الكفاءة و الفعالية، وزيادة وتحسين الإنتاجية، واستجابة سريعة للتغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية و الخارجية.

في المقابل نجد أن الإبداع من المواضيع الحديثة في إدارة المنظمات، ومن أحد أهم مقومات بقاء المؤسسة وتطورها، أي أن المؤسسة التي لا تبعد و لا تتطور قد يصبح مصيرها التراجع ثم الزوال، فالإبداع الإداري يعد أداة لدى المنظمات التي تسعى لريادة وفرصة للتحويل والانتقال إلى خلق منتجات أكثر تلبية لرغبات الزبائن. من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: ما علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري؟

### 1-فرضيات الدراسة:

#### ✓ الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

#### ✓ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الإبداع الإداري عند مستوى دلالة 0.05

### 2- مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم

- إدارة المعرفة هي عمليات استخدام، ترتيب وتنظيم المعرفة الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وهذا بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة في المؤسسة<sup>1</sup>.

- إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة<sup>2</sup>.

- يقصد بإدارة المعرفة على صعيد المنظمات والمجتمعات تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف لتحصيل المعرفة واكتسابها و توزيع المعرفة وإيصالها بالإضافة إلى تفسير المعرفة وتوظيفها واستثمارها<sup>3</sup>.

- عرف هيثم حجازي إدارة المعرفة بأنها: عملية تحليل وتركيب وتقسيم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة الأعمال وتوليد الميزة التنافسية<sup>4</sup>.

### 3- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>5</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .
  - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
  - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

#### 4- عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها، وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات.

- إن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر:

- الأولى كونها شيئاً Object وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت.

- الثانية تعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بالإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما<sup>6</sup>.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.<sup>7</sup>

#### 4-1 توليد المعرفة

توليد المعرفة هو خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول لمشاكل تعاني منها المنظمة. وقد تزود المنظمة أو المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات، وخطوط عمل جديدة والتشريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير

مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الإبداع الذي يخلق معرفة جديدة<sup>8</sup>.

#### 4-2 تخزين المعرفة

باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.<sup>9</sup>

#### 4-3 توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي :

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترانات).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، المنتقيات، والمؤتمرات.

#### 4-4 تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:<sup>10</sup>

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.
- مبادرات العمل.
- مقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

### 5- مفهوم الإبداع الإداري

يعرف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".<sup>11</sup>

ويعرف "توراننس" (Torrance) الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين".<sup>12</sup> فيعرف (الشمري) الإبداع على أنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية.<sup>13</sup>

### 6- عناصر الإبداع

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل:<sup>14</sup>

✓ **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية (Ideational Fluency) وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية (Associational Fluency) وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

- ✓ **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.
- ✓ **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.
- ✓ **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.
- ✓ **عنصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

## 7- الطريقة والأدوات المستعملة:

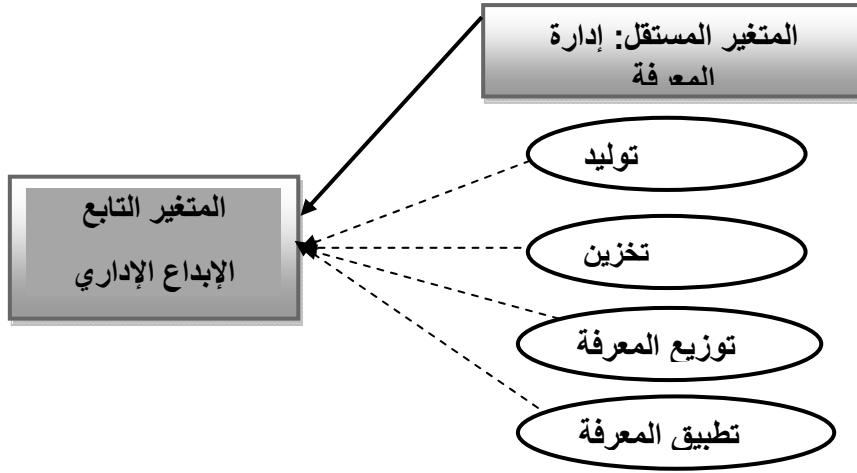
### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

اختيار العينة بصفة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 75 عامل من وتم استرجاع 69 تم استبعاد 2 منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 67 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

### 2. متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة يتكون من المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة بعملياتها الأربع : ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة والمتغير التابع وهو الإبداع الإداري ، كما هو موضح في الشكل (1) التالي:

### الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

### 3. أدوات وأساليب الدراسة الإحصائية:

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعداده خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS 20 الذي يعمل على ماييلي: جمع البيانات، التحليل الإحصائي للبيانات، استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، قياس معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، واختبار الفرضيات عن طريق الانحدار الخطي البسيط، كما تم قياس كافة العناصر بإستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي: موافق بشدة: (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجات)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

### 4. صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ" ، وهو يمثل معامل الثبات و قد قدر ب 0.91 أي 91% مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

## 8- النتائج ومناقشتها

## 1. خصائص المتغيرات الشخصية

يتضح من العينة أن أغلب أفرادها هم جنس الذكور بنسبة 72.7% في حين نسبة الإناث هي 27.3%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 20-30 سنة بنسبة 32.5%، ثم تليها الفئة العمرية بين 41-50 سنة بنسبة 29.9% ثم نسبة 20.8% للفئة بين 31-40 سنة و 16.9% لأكثر من 50 سنة، كما نجد الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي بنسبة 48.1% أما النسبة المتبقية ذوي مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 28.6% ومتوسط بنسبة 15.7% وابتدائي بنسبة 7.8%، في حين نجد أقصى نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 29.9% وهم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، ونسبة 20.8% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة أكثر من 16 سنة، أما فيما يخص المركز الوظيفي فنجد الإطارات هم الأغلبية بنسبة 51.9% وتليها نسبة أعوان التنفيذ بنسبة 32.5% تم أعوان التحكم بنسبة 15.6%.

## 2. اختبار الفرضيات

✓ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري

## الجدول(1): نتائج علاقة الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R-deux	مستوى الدلالة sig	القرار
إدارة المعرفة	الإبداع الإداري	0.65	0.42	0.00	قبول H <sub>1</sub>

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات spss

نلاحظ من الجدول(1) أن معامل الارتباط يقدر ب 0.65 فهو ارتباط قوي بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري، في حين يقدر معامل التحديد ب 0.42 أي أنه 42% من التغيرات في الإبداع الإداري تعود إلى التغير في إدارة المعرفة، ويقدر مستوى المعنوية ب 0.00 وهو أقل من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري.

✓ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الإبداع الإداري.

## الجدول(2): نتائج علاقة الانحدار الخطي بين توليد المعرفة والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R-deux	مستوى الدلالة sig	القرار
توليد المعرفة	الإبداع الإداري	0.55	0.30	0.00	قبول H <sub>1</sub>

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات spss

نلاحظ من الجدول(2) أن معامل الارتباط يقدر ب 0.55 فهو ارتباط متوسط بين توليد المعرفة و الإبداع الإداري، في حين يقدر معامل التحديد ب 0.30 أي أنه 30% من التغيرات في الإبداع الإداري تعود إلى التغير



في توليد المعرفة، ويقدر مستوى المعنوية ب0.00 وهو أقل من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توليد المعرفة و الإبداع الإداري

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الإبداع الإداري.

الجدول(3):نتائج علاقة الانحدار الخطي بين تخزين المعرفة والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R-deux	مستوى الدلالة sig	القرار
تخزين المعرفة	الإبداع الإداري	71 0.	50 0.	0 0.0	قبول $H_1$

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات

نلاحظ من الجدول(3) أن معامل الارتباط يقدر ب0.70 فهو ارتباط قوي بين تخزين المعرفة و الإبداع الإداري، في حين يقدر معامل التحديد ب 0.50 أي أنه 50% من التغيرات في الإبداع الإداري تعود إلى التغير في تخزين المعرفة، ويقدر مستوى المعنوية ب0.00 وهو أقل من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تخزين المعرفة و الإبداع الإداري.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة و الإبداع الإداري.

الجدول(4):نتائج علاقة الانحدار الخطي بين توزيع المعرفة والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R-deux	مستوى الدلالة sig	القرار
توزيع المعرفة	الإبداع الإداري	69 0.	47 0.	0 0.0	قبول $H_1$

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات spss

نلاحظ من الجدول(4) أن معامل الارتباط يقدر ب 0.69 فهو ارتباط قوي بين توزيع المعرفة و الإبداع الإداري، في حين يقدر معامل التحديد ب 0.47 أي أنه 47% من التغيرات في الإبداع الإداري تعود إلى التغير في توزيع المعرفة، ويقدر مستوى المعنوية ب0.00 وهو أقل من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية توزيع المعرفة و الإبداع الإداري.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الإبداع الإداري.

الجدول(5):نتائج علاقة الانحدار الخطي بين تطبيق المعرفة والإبداع الإداري

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R-deux	مستوى الدلالة sig	القرار
تطبيق المعرفة	الإبداع الإداري	60 0.	36 0.	0 0.0	قبول $H_1$

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال مخرجات spss

نلاحظ من الجدول(5) أن معامل الارتباط يقدر ب 0.60 فهو ارتباط قوي بين تطبيق المعرفة و الإبداع الإداري، في حين يقدر معامل التحديد ب 0.36 أي أنه 36% من التغيرات في الإبداع الإداري تعود إلى التغير

في تطبيق المعرفة، ويقدر مستوى المعنوية ب0.00 وهو أقل من 0.05 أي أنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تطبيق المعرفة و الإبداع الإداري.

#### الخاتمة:

وبناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:

- نشر الوعي لدى العاملين بأهمية إدارة المعرفة وأثرها الإيجابي في تطوير المؤسسة.
- عقد المؤتمرات والتكوينات التي توضح الأهمية البالغة لعمليات إدارة المعرفة.
- توفير البيئة التنظيمية لخلق ودعم الإبداع بإضافة إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد المبتكرين.
- ضرورة مسايرة التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وإنشاء وحدات بحث في كل المؤسسات.
- البحث عن الأسلوب القيادي الفعال الذي يسمح للمبدعين في طرح آرائهم ومقترحاتهم.
- النظر إلى المقترحات و الأفكار والإبداعات على أنها استثمار وليس أعباء على المؤسسة.

#### الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> بن جيمة مريم، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، بشار، جامعة بشار، 2008، ص20
- <sup>2</sup> عبد الستار حسن يوسف، (Knowledge Management ASA Tool For Survival And Growth)، المؤتمر العلمي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن، 2004، ص 6
- <sup>3</sup> عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، ط1، الإسكندرية، 2004، ص48
- <sup>4</sup> هيثم علي ابراهيم حجازي، قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان، شباط 2005، ص 26-27
- <sup>5</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط1، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 42-43
- <sup>6</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 90.
- <sup>7</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط1، القاهرة مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص68.
- <sup>8</sup> رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص196.
- <sup>9</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص76.
- <sup>10</sup> عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدة، أفريل 2007، جامعة البلدة، ص 9-10.

<sup>11</sup> جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص16.

<sup>12</sup> Torrance, E.P, **The nature of creativity as manifest testing**.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.p46.

<sup>13</sup> الشمري فهد عايش ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض : شركة نجد التجارية.

<sup>14</sup> شبلي اسماعيل السوطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، القدس، ص8.