

تحليل العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المعرفة و مستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة

معهد التكنولوجيا بجامعة ورقلة

Analyzing the correlation between knowledge management practices and
the organizational creativity level among professors of the Technology
Institute at ouargla University

ط.د/ عنتره خمقاني¹ (*)، د/ خالد رجم²، د/ خولة واصل³

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، antara.khemgani@gmail.com

² جامعة سطيف 1 (الجزائر)، redjemkhaled@gmail.com

³ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، khaoula.ouacel@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/01/22

تاريخ القبول: 2022/01/11

تاريخ الاستلام: 2021/05/02

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثين بتصميم استمارة استبيان، وتوزيعها باستخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ بلغت العينة المدروسة 41 أستاذا من المجموع الكلي لأساتذة معهد التكنولوجيا والبالغ عددهم 48 أستاذا، أظهر التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي لبُعدي تخزين وتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي بمعهد التكنولوجيا، مع وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في ظل النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بضرورة الاهتمام ببُعدي توليد وتوزيع المعرفة لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إبداع تنظيمي، معهد التكنولوجيا، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

Abstract: This study aimed to find out the extent to which knowledge management contributes through its dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, application of knowledge) to achieving organizational creativity among the professors of the Institute of Technology at the Université Kasdi Merbah Ouargla, and the researchers relied on the descriptive analytical approach, using the questionnaire tool to collect information, A comprehensive inventory method was used, as the studied sample reached 41 professors from the total of 48 professors of the Institute of Technology, the study found that there was a significant effect of the two dimensions of knowledge management. Storage and application of knowledge on organizational innovation at the Institute of Technology, and the presence of a high level of organizational creativity among professors of the Institute of Technology at the Université Kasdi Merbah Ouargla, and the existence of a moral impact of knowledge management on the organizational creativity of the professors of the Institute of Technology at the Université Kasdi Merbah Ouargla, and the study recommended a number of proposals, including the necessity of paying attention to the dimensions of generating and distributing knowledge.

Keywords: knowledge management, organizational innovation, institute of technology, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, application of knowledge.

JEL code: D80, D83, M54

1. مقدمة:

مست العالم اليوم عدة تغيرات في جميع نواحي الحياة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، حيث أصبح يعتمد أساساً على المعرفة العلمية كأحد أبرز قوى العصر الحالي، وهو الأمر الذي دفع بالدول والمؤسسات إلى الاهتمام أكثر بالمعرفة وإدارتها، من أجل التطور ومسايرة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية.

إن إدارة المعرفة هي أحد أهم المصطلحات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من قبل علماء الإدارة والتسيير، نظراً لكونها عامل أساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذه المؤسسات، تمنكها من ضمان بقائها في عالم شديد التنافس. ومن أهم مقومات بقاء المؤسسات وتطورها كذلك نجد الإبداع التنظيمي بإعتباره أحد أهم المداخل التي تساعدها لحل مشاكلها، وتطوير قدرات أفرادها ليقدموا أفضل ما لديهم من أعمال وأفكار إبداعية تمكن المؤسسات من فرض وجودها وتنافسيتها في هذا العصر.

ومن أبرز المؤسسات التي تقوم على المعرفة في مختلف نشاطاتها نجد مؤسسات التعليم العالي والمخابر العلمية الجامعية، كونها المصدر الأساسي لخلق وتوليد المعرفة، وكذلك نشرها لتطبيقها في المؤسسات على اختلاف تخصصاتها ونشاطاتها.

وإنطلاقاً من هذا جاءت هذه الدراسة للبحث في مساهمة إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما هو أثر ممارسات أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1_ ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمعهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
- 2_ ما مستوى الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
- 3_ ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بمعهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟

الفرضيات:

- 1_ هناك تطبيق جيد لإدارة المعرفة بمعهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- 2_ هناك مستوى توافر مرتفع للإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- 3_ هناك علاقة تأثير قوية بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بأبعاده.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيراته المدروسة، حيث أن إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لا زالا يحظيان باهتمام كبير من الباحثين في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل إفتقار المؤسسات الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة وعليه فهي محاولة لتعريف المؤسسات الجزائرية بأهمية إدارة المعرفة، وكذا تبني الإبداع التنظيمي لمواكبة التطورات الإدارية المعاصرة.

أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى:

- _ تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة وفق أحدث الأدبيات العلمية في هذا المجال؛
- _ التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في معهد التكنولوجيا؛
- _ التعرف على واقع الإبداع التنظيمي بمعهد التكنولوجيا؛
- _ معرفة طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بمعهد التكنولوجيا؛
- _ تحديد أثر ممارسات ادارة المعرفة على مستوى الاببداع التنظيمي.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لهذا النوع من البحوث العلمية، حيث تم عرض مفاهيم أساسية لكل من متغيري الدراسة إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، بالاعتماد على الأدبيات المكتبية والمصادر المتوفرة من مقالات وكتب علمية في التخصص، ثم التحليل النظري لدور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح بورقلة، بإستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وكذلك على المقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات.

2. المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة:

نتناول في هذا الجزء المفاهيم الرئيسية لمتغير الدراسة المستقل إدارة المعرفة من خلال تبيان مفهومه وأهميته، بالإضافة لأهدافه وأهم عناصره مع ذكر العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة والتي تم اعتمادها كمتغيرات فرعية في الدراسة.

1.2 مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:

1.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

لم يتفق الكتاب والباحثين في مجال إدارة المعرفة حول مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة، وتتنوع آرائهم نظراً لتنوع المنطلقات النظرية والمدارس الفكرية لهؤلاء الباحثين، ومن التعاريف الواردة لإدارة المعرفة نذكر: "إن إدارة المعرفة تتعلق بإنجاز الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة، واكتساب المعرفة وتجميعها وتخزينها، ومشاركة المعرفة بين الأفراد والجماعات، وتطبيق المعرفة من خلال التطبيقات التكنولوجية الحديثة، بما يدعم المؤسسات ويجعل التكلفة التي يتم صرفها ذات جدوى وفائدة لها مما يزيد من كفاءتها وفعاليتها، كما يساعد على التأثير في عمليات تحقيق المؤسسات لأهدافها" (Picker, 2009)

كما تعرف إدارة المعرفة كمجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الإيجابية منها والسلبية، وفي مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها. (Wiig, 1993)

وعليه تمثل إدارة المعرفة مجموعة من الأنشطة المنظمة والهادفة إلى إستغلال مزايا المعرفة، بهدف زيادة فعالية المؤسسة، وتحقيق أهدافها، ومن هذه الأنشطة توليد المعرفة و تخزينها، وتوزيعها ومن تم تطبيقها في كامل أعمالها ونشاطاتها.

2.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط الآتية: (الكبيسي، 2005)

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكينها من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2.2 أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إدارة المعرفة حسب (Heisiga Vorbesk) إلى تحقيق ما يلي: (نجم، 2013)
- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة، والمشكلات وعمليات المؤسسة؛
- تسهيل الإبداع؛
- التوجه نحو الزبون؛
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.
- أما (المعاني) فيرى أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: (عودة، 2009)
- الإسهام في رفع الكفاءة والأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة؛
- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع وإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة؛
- تمكين العاملين وزيادة قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية؛
- تحسين عملية الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين، مما يسهم في رفع الأداء؛
- تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات وزيادة إحساسها بمشكلات التغيير وتوقعها في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة بالإستعداد لمواجهتها؛
- خفض التكاليف، زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- زيادة سرعة التعليم التنظيمي وشموله مختلف مستويات المؤسسة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين المتاحة.

3.2 محددات إدارة المعرفة: تتضمن إدارة المعرفة عدة محددات منها:

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم؛
- **الثقة:** أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
- **التعلم:** أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو للتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة؛
- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وإن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية؛
- **الرسمية:** أي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

- الخبرة الواسعة والعميقة: وتعني أن تكون خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة واسعة أفقيا ومنتوعة وعميقة؛ أي مركزة ومتخصصة؛
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، وهي بذلك تشكل عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة؛
- الإبداع التنظيمي: أي القدرة على خلق القيمة، والمنتجات، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، والمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وهذا يعني أن المؤسسة مجبرة على كشف والنقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون وإستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية. (صولح، 2010)

4.2 عمليات إدارة المعرفة:

هناك تباين بين الكتاب والباحثين حول العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، وسوف نقتصر في دراستنا هاته على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة حسب (الكبيسي صلاح الدين)، والتي تتمثل في أربعة عمليات جوهرية وهي: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وفيما يلي شرح مبسط لهذه العمليات:

1.4.2 توليد المعرفة:

يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد، وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثات، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. (حجازي، 2005، 20)

2.4.2 خزن المعرفة:

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها أفرادها الذين يغادرون لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني معدلات دوران عمل عالية، لأن هؤلاء الأفراد يأخذون معارفهم عند مغارتهم للمؤسسة، وقد تتجح عمليات الخزن في خزن المعرفة الصريحة الموثقة في قواعد، ولكن في حالات كثيرة لا تتجح في عملية خزن المعارف الضمنية غير الموثقة الموجودة في رؤوس مالكيها. (الزيادات، 99، 2003)

3.4.2 توزيع المعرفة:

وتعني تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين، وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. (عودة، 2009)، وحتى تتم عملية توزيع المعرفة بشكل مفصل فلا بد من تحديد الأمور الآتية: (الفاعوري، 65، 2005)

- ☐ أساليب المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ التي يمكن على أساسها تكوين نماذج جديدة؛
- ☐ اختيار الوسيلة التكنولوجية أو الاستراتيجية المناسبة التي تدعم عملية انتقال المعرفة بالشكل والوقت الملائمين وتسهيل انتقال التغذية المتزايدة من وإلى الأطراف.

4.4.2 تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، التخزين والتوزيع إلى تحقيق الهدف المنشود من إدارة المعرفة إذا لم تتبع بعملية التطبيق الفعال لهذه المعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقابلة لحاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة تمثل قوة المؤسسة إذا نجحت في تطبيقها. (عليان، 2007، 198)

3. التأسيس النظري والمفاهيمي للإبداع التنظيمي:

1.3 مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته:

إزداد إهتمام المديرين ورجال الإدارة في المؤسسات الحديثة بمصطلح الإبداع التنظيمي كونه أصبح عامل منافسة وتفوق فيما بينها، ضف إلى ذلك فالمؤسسات التي تتبنى وتشجع على الإبداع أصبحت تجذب وتستقطب الكفاءات البشرية التي تسعى لتفجير طاقاتها ومواهبها، وإبراز إبداعاتها المهنية المختلفة، وهو ما يصب في مصلحة المؤسسات لتحقيق تفوقها على منافسيها وفي هذا الجزء سوف نتناول مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته وخصائصه، وأهم مصادره، والمعوقات التي تعترضه.

1.1.3 مفهوم الإبداع التنظيمي :

يرى آدم وأخرون بأن الإبداع هو عملية تتناول أفكار جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة وهو جزء مهم من استراتيجية، الأعمال والممارسات اليومية والإبداع هو أيضا الإنتاج والإستثمار الناتج للأمر الجديدة غير المألوفة، بغرض إيجاد حلول للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية إحتياجات الأفراد والمجتمع. (الفاعوري، 3، 2005) والإبداع عند (القيوتي) هو القدرة على إبتكار أساليب جديدة ووسائل وأفكار يمكن التجاوب الأمثل بها مع العاملين، وتحفيزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (القيوتي، 1989، 189) ويرى (Yong,2010,869) بأن الإبداع هو عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وفي نفس السياق تشير (Ollila,2012,5) بأن الإبداع هو القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد، (Ollila, 2012,5) ومما سبق يتضح أن الإبداع التنظيمي يتجسد في قدرة المؤسسة من خلال أفرادها على إبتكار أساليب جديدة، وخلق فكرة لم تكن موجودة من قبل تساهم في تحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لتحقيق أهدافها.

2.1.3 أهمية الإبداع التنظيمي :

تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في انه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، و إلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عمليتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية. (عان، 16، 15، 2009)

2.3 خصائص الإبداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي: (خصاونة، 5، 2011)

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تتطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار و إثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛
- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع؛
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين في الدوائر والأقسام بالمنظمة؛
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ تناهي رسمي وغير رسمي، فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

3.3 مصادر الإبداع التنظيمي:

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول مصادر الإبداع التنظيمي، فمنهم من يرى بأن هناك مصادر داخلية وخارجية للإبداع، وأشار (Singh, 2011, 721) أن هناك أربعة مصادر تنظيمية مهمة للإبداع وهي (الهيكل و الثقافة، و التعلم، و إدارة المعرفة)، أما Spence فقد أشار إلى خمسة مصادر أساسية للإبداع، وهي التي سنركز عليها في بحثنا، وتمثل هذه المصادر في: (بسمان وآخرون، 2009، 31)

_ **البحوث:** تمثل البحوث نشاطا فاعلا في المؤسسات التعليمية، علما أن هناك تباين في مستوى الاهتمام بهذا الجانب ويرجع ذلك إلى طبيعة التغيير المحدقة بها، الأمر الذي انعكس بشكل أو بآخر على مستوى الإبداع لدى عاملها.

_ **الاختراعات:** تشكل الاختراعات المصدر الثاني من حيث الأهمية للإبداعات لأن الاختراع هو انجاز شئ جديد تماما أي شئ جديد لهذا العالم لم يسبق أن وجد أو سبق إليه أحد.

_ **الاكتشاف:** يشير الاكتشاف إلى حالة الإدراك التام والوعي الذهني لشئ لم يكن معروفا سابقا، وقد يكون ذلك الشئ موجودا ولكن مختفيا عن إدراك الناس وفهمهم له، وفي ذلك يؤكد (Marinu) أن الاكتشاف يعتمد في جوهره على القدرات التي يمتلكها المبدع بحيث تمكنه من اكتشاف أشياء لم يستطع الآخرون فعل الشئ نفسه.

_ **التطوير:** يرتبط مصطلح التطوير بإضافة تحسينات على شئ موجود أصلا وليس مخترعا جديدا، وهو أمر يجري على المنتجات والعمليات بما يتم من إجراء تحويلات وتعديلات أو إضافة مناهج جديدة أو تطويرها، ومن هذا المجال قد تمتلك العملية التطويرية بعدا من أبعاد حل المشكلات والتكيف للمتغيرات.

_ **حل المشكلات:** تعد المشكلات أحد المؤشرات الدالة على الإبداع فالفرد المبدع يسعى إلى مواجهة المعضلات التي تعترض سبله في العمل، وهناك مواقف تتطلب إحداث تحسين أو تطوير فيها تؤكد أن الفرد المبدع يتفاعل مع المعطيات من أجل حل المشكلات.

4.3 معوقات الإبداع التنظيمي:

معوقات الإبداع هي العقبات والصعوبات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في المؤسسة، ومن أهم معوقات الإبداع في المؤسسة هي المتغيرات التنظيمية والتي تؤثر على الإبداع الإداري وهي كالتالي: (خبير، 2008، 179)

_ نمط القيادة والأنظمة والإجراءات؛

_ الخوف من التحدي وال فشل؛

_ رفع شعار الحرص على المعروف والمألوف لنا؛

_ التقييم المتسرع للأفكار والإستعجال في محاولة الوصول إلى حل؛

_ الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة؛

_ رفع شعار (ليس بالإمكان أبدع مما كان)؛

_ هيمنة القانونيين والتقليديين على كثير من القيادات الإدارية؛

_ غياب التدريب؛

_ النظرة الضيقة للمشكلة؛

_ غياب المساندة أو الدعم و التشجيع؛

_ إنعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين؛

_ الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم التطوير .

4. الجانب التطبيقي:

أولاً: عينة وأدوات الدراسة

بهدف التعرف على واقع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ومدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرياح ورقلة قمنا بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة بالمعهد، وإعداد وتوزيع استمارة استبيان، حيث شملت عينة الدراسة 41 أستاذاً، من المجموع الكلي لأساتذة المعهد البالغ 48 أستاذاً. وتضمن الاستبيان سبعة وعشرون (27) عبارة مقسمة على محورين، بالإضافة للمحور الثالث المتعلق بالخصائص الشخصية للمستجوبين، وللتأكد من ثبات الأداة تم إستخراج معامل (ألفا كرونباخ) Cronbach Alpha للإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية، حيث يلاحظ من قيمه أن معامل الثبات (85.8 %) وهي نسبة مرتفعة وجيدة للدراسة مقارنة بالحد الأدنى المقبول (60 %)، ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) نسخة 20 للتوصل إلى:

_ معرفة مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها؛ وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية؛

_ تحليل الإنحدار الخطي لإختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)؛

_ تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع؛

_ تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي Stepwise.

ثانياً: التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة:

1_ التحليل الوصفي:

تشير النتائج الوصفية للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) أن متوسطه الحسابي بلغ (2.36) وإنحراف معياري (0.34)، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 10 والتي تنص على (هناك حرية كافية يتمتع بها الأساتذة تمكنهم من تطبيق معارفهم)، قد حصلت على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره 2.82 وإنحراف معياري بلغ (0.44)، في حين حصلت العبارة رقم 07 (يتم نشر البحوث المتميزة

للأساتذة مع تشجيعهم ماديا) على أدنى تأييد من الفئة المستجوبة من بين فقرات هذا البُعد بمتوسط حسابي (1.58) وانحراف معياري قدره (0.66).

كما يلاحظ من المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا المتغير أنها جاءت بدرجة مرتفعة، مما يؤكد على وجود مستوى مرتفع ومقبول من عمليات إدارة المعرفة بالمعهد محل الدراسة.

كما يلاحظ من دراسة المتغير التابع الإبداع التنظيمي أن متوسطه الحسابي بلغ (2.40) وانحراف معياري (0.31)، وقد احتل بُعد (براءة الاختراع) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.57) و انحراف معياري قدره (0.41)، في حين جاء بُعد (التطوير) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري (0.56).

كما يظهر من المتوسطات الحسابية لأغلب أبعاد هذا المتغير أنها جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا.

من خلال النتائج سالفة الذكر نلاحظ أنه يوجد لدى العينة المستجوبة إهتمام بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي)، و ذلك من خلال مستويات تأييد أبعاد كل متغير.

2_ إختبار العلاقة الارتباطية:

من خلال تقدير العلاقة بين المتغيرين باستخدام طريقة المربعات الصغرى تحصلنا على نتائج الإرتباط المدونة في الجدول رقم (1)، والتي كانت على النحو التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	معامل r	معامل r-deux	معامل R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.663	0.440	0.425	0.24053

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (66.30 %)، في حين كان معامل الارتباط التصحيحي (44 %)، وهذا يعني أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر 44% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى.

3_ تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول رقم (02) نتائج إختبار ANOVA حيث يبين مدى معنوية نموذج الدراسة، حيث نلاحظ ما يلي:

الجدول رقم (02): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

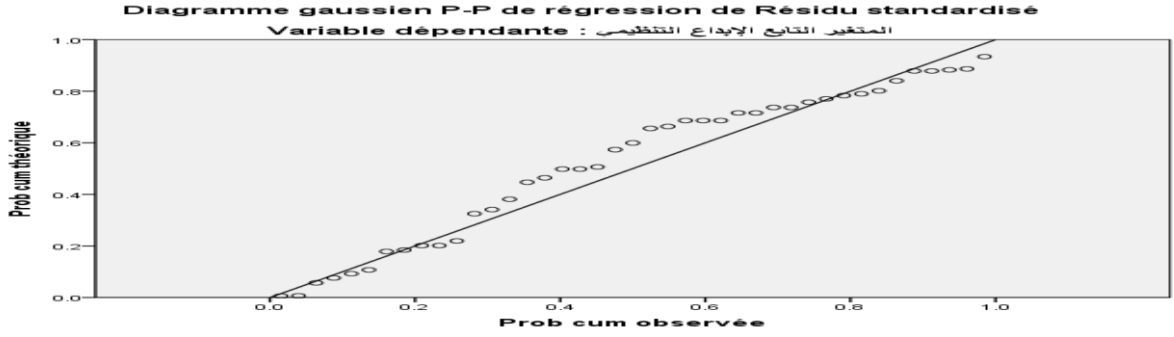
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	1.770	1	1.770	30.593	0.000
الانحدار	1.770	1	1.770	30.593	0.000
البواقي	2.256	39	0.058		
المجموع	4.026	40			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.770 ومجموع مربعات البواقي هو 2.256، ومجموع المربعات الكلي يساوي 4.026
- درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي هي 39.

- معدل مربعات الانحدار هو 1.770، ومعدل مربعات البواقي هو 0.58؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 30.593؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والجدول رقم (02) يوضح ذلك.
- في الشكل رقم 01، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (01): يوضح التوزيع الطبيعي للنتائج



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

4_ دراسة معاملات الانحدار:

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا قيم معاملات خط الانحدار، إذ نجد أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.946 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم:

$$Y = a + b X$$

- ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل إدارة المعرفة b فهو 0.615.
 - نتيجة إختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 3.531 ومقطع خط الانحدار 3.555.
- عند دراسة قيم sig نجد 0.01 بالنسبة لمقطع خط الانحدار وهي مقبولة لأنها لا تحقق الفرضية الصفرية 0.000 بالنسبة للمتغير المستقل والتي تعتبر مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y = 0,946 + 0,615 X$

وبالتالي نستنتج أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (03): يوضح قيم معاملات خط الانحدار

النموذج 1	A	الخطأ المعياري	معامل Bêta	T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0.946	0.266	_____	3.555	0.001
إدارة المعرفة	0.615	0.111	0.663	5.531	0.000

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

5_ تحليل التباين الأحادي:

بخصوص تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع وجدنا أن كل المتغيرات الشخصية مستقلة عن المتغير التابع، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات أساتذة المعهد للمتغير التابع الإبداع التنظيمي بسبب إختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)، مما يعزز نتائج الدراسة.

6_ تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة الإنحدار المتدرج:

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ معاملات الإرتباط الخطي بين بُعدي (خزن المعرفة، وتطبيق المعرفة) قد أبقت عليهم طريقة تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي، حيث كانت درجة الإرتباط مع المتغير التابع (75.4%)، في حين كان المعامل التصحيحي (56.9%) أي أن بُعدي خزن المعرفة وتطبيق المعرفة يفسران (56.9%) من التغيرات التي تحدث في الإبداع التنظيمي والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

كما نلاحظ أن متغير خزن المعرفة هو الذي ساهم في وجود إرتباط قوي بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، حيث حصل لوحده على (68.9%).

الجدول رقم (04): يوضح معاملات الإرتباط الخطي للمتغيرات لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل R	معامل R-deux	معامل R-deux ajusté	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.689a	0.474	0.461	0.23292
2	0.754b	0.569	0.546	0.21370

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (05) نلاحظ:

الجدول رقم (05): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

النموذج 1	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1.910	1	1.910	35.214	0.000
البواقي	2.116	39	0.054		
المجموع	4.026	40			
النموذج 2	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	2.291	2	1.145	25.081	0.000
البواقي	1.735	38	0.046		
المجموع	4.026	40			

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.291، ومجموع مربعات البواقي 1.735، بمجموع كلي يساوي 4.026؛
- درجة حرية الإنحدار هي 2، ودرجة حرية البواقي 38؛
- معدل مربعات الإنحدار 1.145، ومعدل مربعات البواقي 0.046؛

- في حين بلغ مستوى دلالة الإختبار 0,00، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن خط الإنحدار يلائم المعطيات، حيث يمكن كتابة معادلة خط الإنحدار من الجدول رقم (06) كالتالي:

$$Y = 1.048 + 0.291 (\text{خزن المعرفة}) + 0.274 (\text{تطبيق المعرفة})$$

كما نلاحظ من مستوى المعنوية الخاص ببُعدي خزن المعرفة، وتطبيق المعرفة قد بلغ على التوالي 0.001 و 0.006 وهما أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه يوجد تأثير معنوي لهادين البُعدين على الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (06): يوضح قيم معاملات خط الإنحدار بطريقة Stepwise

النموذج 1	A	الخطأ المعياري	معامل Bêta	T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.475	0.161	—	9.179	0.000
خزن المعرفة	0.420	0.071	0.689	5.934	0.000
النموذج 1	A	الخطأ المعياري	معامل Bêta	T المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	1.048	0.209	—	5.021	0.000
خزن المعرفة	0.291	0.079	0.478	3.703	0.001
تطبيق المعرفة	0.274	0.095	0.373	2.886	0.006

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك إجراء مقابلات شخصية مع بعض أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المتوسط العام لعمليات إدارة المعرفة كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للأساتذة لأبعاد هذا المتغير؛
- فيما يخص بُعد توليد المعرفة يوجد بمعهد التكنولوجيا عمليات توليد المعارف من خلال الرصد المنتظم للمعرفة المتوفرة، وكذلك التحديث الدائم لها، مما يعزز من توليد المعرفة ودعم الأفكار الإبداعية؛
- أما بخصوص بُعد خزن المعرفة كان المتوسط الحسابي له بقيمة متوسطة تعكس وجود بعض النقائص في وسائل تخزين المعرفة بالمعهد، مما يستدعي بناء قواعد بيانات تحفظ معارف الأساتذة، وخاصة خبراء الشركات الذين يدرسون بالمعهد في إطار إتفاقيات التعاون المبرمة معهم؛
- أما بُعد توزيع المعرفة كان المتوسط الحسابي بقيمة متوسطة، ويبرز ذلك من خلال غياب نشر التقارير والمذكرات الداخلية بصورة دورية، وكذلك لغياب الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد على نشر وتوزيع المعرفة، مما يحتم على إدارة المعهد توفير هذه الوسائل التكنولوجية لزيادة عملية توزيع المعرفة على مستوى المعهد؛
- أما بخصوص بُعد تطبيق المعرفة فهناك حرية كافية للأساتذة تمكنهم من تطبيق معارفهم خاصة في المؤسسات والشركات التي يتم بها تطبيق الجانب النظري للدراسة، كما يبرز تطبيق المعرفة في التظاهرات العلمية والبيداغوجية التي ينظمها معهد التكنولوجيا بصورة دورية ومستمرة مع الشرك الإجماعي والإقتصادي.

في حين كان المتوسط العام للإبداع التنظيمي مرتفعا مما يبرز النظرة الإيجابية للأساتذة لأبعاد هذا المتغير.

- فيما يتعلق ببعُد البحث العلمي كان المتوسط الحسابي له بقيمة متوسطة مما يفسر غياب الدعم المالي للبحوث المتميزة من طرف إدارة المعهد، وعدم توفير كافة التسهيلات اللازمة لإجراء البحوث والدراسات التي تزيد من جودة البحث العلمي؛
- أما بُعُد براءة الإختراع فجاء بمتوسط حسابي مرتفع، وينعكس ذلك من خلال إتاحة الفرصة لجميع الأساتذة لطرح كل ما هو جديد بخصوص التخصصات المدروسة، وكذلك لسياسة الإدارة التي تشجع على طرح الأفكار الجديدة في ميدان التدريس؛
- كما جاء بُعُد الإكتشاف بدرجة مرتفعة ويتجلى ذلك من خلال إمتلاك أساتذة المعهد للقدرة على مواكبة كل ما هو جديد في المجال العلمي، و كذلك للتسهيلات التي تقدمها الإدارة في ميدان الإكتشاف العلمي من خلال تشجيع الأساتذة على المشاركة في التظاهرات والملتقيات العلمية المتخصصة؛
- أما بُعُد التطوير فكان بدرجة متوسطة من وجهة نظر الأساتذة بسبب نقص الدورات التكوينية التي تسهم في تطوير قدراتهم، بالإضافة إلى غياب التحديث المستمر للمناهج العلمية، وعدم إستحداث أساليب جديدة في التدريس تتماشى وطبيعة التكوين في معهد التكنولوجيا الذي يعتبر مهني أكثر منه أكاديمي؛
- في حين جاء بُعُد حل المشكلات مرتفعا ويتجسد ذلك في قدرة أساتذة المعهد على حل المشكلات التي تعترضهم، وكذلك نظرا لإمتلاكهم لقاعدة علمية تساعدهم على إحتواء شتى المواقف التي تواجههم في المشكلات التي يقعون فيها.

5. خاتمة:

ركزت الدراسة على تحليل أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي لدى عينة من أساتذة معهد التكنولوجيا بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث بلغ حجم العينة المستهدفة 41 من أصل 48 أستاذًا، ولقد أدركنا من خلال هذه الدراسة وجود تأثير معنوي لبعدين فقط من أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي،

أولاً: نتائج الدراسة: ويمكن تفصيل نتائج الدراسة على النحو التالي:

- هناك مستوى مرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بمعهد التكنولوجيا؛
- هناك مستوى عال من الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا؛
- هناك تأثير معنوي لبعدي خزن وتطبيق المعرفة على الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا؛
- لا يوجد تأثير معنوي لبعدي توليد المعرفة و توزيع المعرفة على الإبداع التنظيمي لدى أساتذة معهد التكنولوجيا؛
- وسائل تخزين المعرفة بمعهد التكنولوجيا غير متوفرة بشكل كاف؛
- يتمتع أساتذة معهد التكنولوجيا بحرية كافية يمكنهم من خلالها تطبيق معارفهم؛
- تقدم إدارة معهد التكنولوجيا التسهيلات اللازمة لأساتذتها لإجراء البحوث التطبيقية خاصة.

ثانياً: المقترحات والتوصيات: في ظل النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة إهتمام إدارة معهد التكنولوجيا بإدارة المعرفة حتى يتمكن الأساتذة من تحقيق الإبداع التنظيمي في عملهم؛
- ضرورة السعي لتوفير مناخ ملائم يسوده الثقة والتعاون وحسن النية بين أفراد المعهد؛
- ضرورة توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لمساعدة أساتذة المعهد من تشارك معارفهم فيما بينهم؛
- تقديم التسهيلات اللازمة للأساتذة الباحثين من أجل القيام بدراساتهم وكذا نشرها مما يدعم عملية توليد المعرفة؛
- على إدارة معهد التكنولوجيا تبني الأساتذة المبدعين ومساندتهم معنويا وماديا من أجل تحسين قدراتهم الإبداعية؛
- ضرورة تبني إدارة المعهد لإستراتيجيات وسياسات تسهل من توظيف إدارة المعرفة في أنشطتها؛
- ضرورة إهتمام إدارة المعهد ببعدي توليد المعرفة وتوزيع المعرفة، وتعزيز خزن وتطبيق المعرفة.

قائمة المراجع:

1. Ollila, S. (2012). Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together?: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena. 5. Göteborg, Sweden: chalmers university of technology.
2. Picker, A. R. (2009). Knowledge management :what makes the success. *International Journal of Technology Management*, 45, 380-389.
3. Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management foundation thinking about thinking: How people and organization create*. Arlington, Texas: SCHEMA PRESS -LTD.
4. Yong, T. T. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. (6, Ed.) *African journal of Business Management*, 4, 869-881.
5. الدين، ا. ص. (2005). *إدارة المعرفة*. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب المصرية.
6. الفاعوري، ر. ع. (2005). *إدارة الابداع التنظيمي*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للعلوم الادارية.
7. خبير، س. ع. (2008). *التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية*. القاهرة مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. صولح، س. (2010). *ادارة المعرفة وتسيير الكفاءات، مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية* مجلة *الواحات للبحوث والدراسات*. 47،
9. عاكف لطفي، خصاونة. (2011). *ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال* (المجلد 1). عمان الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
10. علي، ح.، (2005). *ادارة المعرفة -مدخل نظري*. عمان الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
11. عليان، ر. م. (2007). *إدارة المعرفة* (Vol. 1) عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. عنان، ا. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل. 16-15. فلسطين: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
13. عودة، ا. أ. (2009). *اتجاهات المديرين في مراكز القرارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 65, 278،
14. محمد عواد الزيادات. (2003). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
15. محمد، نوال يونس، سليم، بسمان عبد اللطيف. (2009). *أثر الثقافة المنظمة في تعزيز الإبداع الفردي: دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل*. *مجلة تنمية الرفادين*، 9، 31.
16. نجم، ج. خ. (2013). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 5, 5،