

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسة الصباحية

## الموضوع

إدارة المعرفة وعلاقتها بالأبداع التنظيمي

البحث العلمي المقدم من قبل الطالب سيف عبد الكاظم  
الاعاجيبي

وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في علوم

إدارة الأعمال

المشرف البحث

الأستاذ عبدالاله

م 2017

هـ 1438

بسم الله الرحمن الرحيم  
بديع السموات والأرض وإذا قضى أمراً  
فإنما يقول له كن فيكون  
صدق الله العلي العظيم  
سورة البقرة

( 117 )

بسم الله الرحمن الرحيم  
إنه كان فريق من عبادي يقولون ربنا أنمنا  
فأغفر لنا وارحمنا وأنت خير الراحمين  
صدق الله العلي العظيم

سورة المؤمنين

109

**الإهداء**

**إلى والدي ..... حباً وحناناً**

**إلى والدتي ..... رحمة وغفراناً**

**إلى إخواني وأهلي وأصدقائي ... صدقاً واحتراماً**

**إلى أساتذتي ..... شكراً وعرفاناً**

## الشكر والتقدير

الحمد لله على ما عرفنا من نفسه ، وألهمنا من شكره ، وفتح لنا أبواب العلم ببروبيته ،  
الهى أحمدك وأنت للحمد أهل ، على حسن صنيعك إلى وجزيل إعطائك عندي ، فقد  
اصطنعت ما يعجز عنه شكري ، تحمدك نفسي ولساني وعقلي حمداً يبالغ الوفاء  
وحقيقة الشكر ، الحمد والشكر لله رب العالمين الذي سهل لنا وسدد خطانا وهدانا  
الاستكمال هذه الدراسة ، نسأله عز وجل إن تكون محطة لمرحلة أخرى نضيف ولو  
بشيئاً بسيطاً لما فيه خدمة العلم أو الناس .

اللهم صلي وسلم وبارك على سيدنا وشفيعنا محمد واله الطاهرين وصحبه الطيبين.  
ولابد من الإشادة بعظيم ما قدمه أستاذي الدكتور فاضل راضي الذي أشرفه على بحثي  
فكان نعم الأستاذ الحريص المتفاني من أجل أظهار هذا الجهد بأحسن ما يمكن وفقه  
الله الإفادة طلبته متمنياً له ولعائلته الكريمة واولاده كل خير وموفقيه .  
وفي الختام لا انسي دور أهلي على تحمل انشغالي بأعداد هذه الدراسة عن أداء بعض  
واجباتي اتجاههم ....

وفي مقدمتهم والدي العزيز ————— ز وإخواني أسأل الله إن يمن عليهم  
جميعاً بالتوفيق لطاعته وسلوك سبل مرضاته ...

## المحتويات

| الموضوع | الصفحة |
|---------|--------|
|---------|--------|

|  |                                                              |
|--|--------------------------------------------------------------|
|  |                                                              |
|  | الآية القرآنية                                               |
|  | الإهداء                                                      |
|  | الشكر والتقدير                                               |
|  | المحتويات                                                    |
|  | المقدمة                                                      |
|  |                                                              |
|  | <b>الفصل الأول:- الجانب النظري ولمفاهيمي للبحث</b>           |
|  | <b>المبحث الأول:- منهجية العلمية للبحث</b>                   |
|  | أولا – مشكلة البحث                                           |
|  | ثانيا – أهمية البحث                                          |
|  | ثالثا- أهداف البحث                                           |
|  | رابعا – اسلوب الدراسة                                        |
|  | خامسا – فرضيات البحث                                         |
|  | سادسا – عينة الدراسة                                         |
|  | سابعاً – اداة الدراسة                                        |
|  | ثامنا الاساليب الاحصائية                                     |
|  | <b>المبحث الثاني :إدارة المعرفة</b>                          |
|  | أولا مفهوم إدارة المعرفة                                     |
|  | ثانياً- أهمية إدارة المعرفة                                  |
|  | ثالثاً- أهداف إدارة المعرفة                                  |
|  | رابعا- خصائص إدارة المعرفة                                   |
|  | خامسا –عمليات إدارة المعرفة                                  |
|  |                                                              |
|  | <b>المبحث الثالث :-الابداع التنظيمي</b>                      |
|  | أولا –مفهوم الابداع التنظيمي                                 |
|  | ثانيا – أهمية الإبداع التنظيمي                               |
|  | ثالثا –عناصر الإبداع التنظيمي                                |
|  | رابعا-معوقات الإبداع التنظيمي                                |
|  | خامسا –أثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي                   |
|  | سادسا –مراحل عملية الابداع التنظيمي                          |
|  | <b>الفصل الثاني :-الجانب العملي للبحث</b>                    |
|  | <b>المبحث الأول:- وصف وتشخيص متغيرات البحث إدارة المعرفة</b> |
|  | <b>المبحث الثاني :-وصف وتشخيص متغيرات الإبداع التنظيمي</b>   |
|  | <b>الفصل الثالث :- الاستنتاجات والتوصيات</b>                 |
|  | <b>الأول المبحث:- الاستنتاجات</b>                            |
|  | <b>المبحث الثاني :- التوصيات</b>                             |

## المقدمة :

أصبح من الملموس اليوم بما لا يقبل الشك ، بأن إدارة المعرفة تمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في الفلسفة الإدارة الحديثة وممارسة الفاعلة من ممارساتها الأكثر تلاؤماً مع التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال . وقد تعاضمت أهميتها بعد أن شخصت بعض الممارسات النظرية دورها في تحقيق الإبداع التنظيمي وأدامتها ، لان الموجودات الفكرية هي المحرك والمحفز لكل شيء متفرد ويصعب تقليده بسهولة .

وانطلاقاً من الأهمية جاءت هذه الدراسة التي تهدف للتعرف على دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي على ارض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل الميداني وتعتمد هذه الشركات على إدارة المعرفة والتطوير المستمر وحسن إدارة المعرفة بما يساهم في الإبداع المتجدد الذي يولد الإبداعات عن طريق خلق منتجات متفردة يصعب محاكاتها من ناحية الكلف أو الجودة أو بناء علاقات متميزة مع المجهزين .

إن الدراسة انطلقت من مشكلة أساسية مفادها (إدارة المعرفة وانعكاسها في الإبداع التنظيمي) في الشركات .

وكان المصوبوخ وراء التصدي للمشكلة المذكورة مجموعة من العوامل ولتي تعكس في ذات الوقت أهمية البحث :

1- المحدودية الكبيرة للدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في بيئة العراقية .

2- يعد موضوع إدارة المعرفة أثارة الممكنة في متغيرات كثيرة ومنها

الإبداع التنظيمي من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمات

المعاصرة والباحثين المهتمين في كثير من دول العالم .

3- الكشف عن مدى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة و متغيرات الإبداع التنظيمي في المنظمة.

4- احتمال تباين أو تبادل تأثير إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي ف المنظمة.

5- الجهود البحثية التي أشرة وجود تأثير الإدارة المعرفة في الإبداع

التنظيمي وأوصت بأجراء المزيد من البحوث حوله هذا الموضوع .

ومن اجل تحقيق هدف البحث المذكور، تكونت هيكلية البحث من ثلاث فصول ناقش الأول منها الخلفية النظرية للدراسة عبر ثلاث مباحث تناول المبحث الأول منها الإطار الفكري للمعرفة من خلال عرض (مدخل إلى إدارة المعرفة ، مفهوم إدارة المعرفة ، أهمية إدارة المعرفة ، أهداف إدارة المعرفة ، خصائص إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة إبعاد إدارة المعرفة )

وناقش المبحث الثاني (المدخل المفاهيمي الابتداع التنظيمي ،أهمية الابتداع التنظيمي ،عناصر الابتداع التنظيمي ،معوقات الابتداع التنظيمي ، اثر بيئة العمل على الابتداع التنظيمي ،ومراحل الابتداع التنظيمي .  
وناقش المبحث الثالث ( مشكلة البحث ،أهمية البحث ،أهداف البحث مخطط الفرضي للبحث ،فرضيات البحث، عينة الدراسة ،خصائص العينة ).  
وتخصص الفصل الثالث بالجانب العملي من مبحثين يختص المبحث الأول بوصف وتشخيص متغيرات بحث إدارة المعرفة.  
واختص المبحث الثاني بوصف وتشخيص متغيرات الإبداع التنظيمي.

وأخيراً تخصص الفصل الثالث بالاستنتاجات والتوصيات والمقترحات من خلال مبحثين ،كان الأول للاستنتاجات حيث عرض الاستنتاجات النظرية والعملية .وتناول المبحث الثاني التوصيات عبر عرض التوصيات النظرية ثم التوصيات العملية في البحث

## المبحث الثالث

### المنهجية العلمية للبحث

#### نشأة ادارة المعرفة

جهود ادارة المعرفة لها تاريخ طويل ويشمل ذلك المناقشات خلال العمل والتعلم الرسمي ومنتديات النقاش ومكتبات الشركات والتدريب المهني وبرامج التوجيه مع زيادة استخدام اجهزة الحاسوب في النصف الثاني من القرن العشرين ،تم مواءمه تكنولوجيات مثل القواعد المعرفيه والنظم الخبيرة ومستودعات المعلومات ونظم دعم القرار الجماعي والانترنت وبرامج العمل التعاوني المدعومة بلحاسوب بحيث تعزز جهود تطوير ادارة المعرفة .

لقد ساهم العديد من المختصين في "علم الادارة" في نشأة مفهوم ادارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دركر ودونالد مارشان .

فقد اكد دركار على الاهمية المتزايدة للمعلومه والمعرفه الصريحة كموارد تنظيمية في المؤسسة وتعود بداية ظهور مفهوم ادارة المعرفة الى مارشان في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات كما تنبأ دراكر بان العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبان المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون ادائهم من خلال التغذية العكسة لزملائهم وللزبائن .

## أولاً:- مشكلة الدراسة

أصبح من الملموس اليوم وبما لا يقبل الشك ،بان إدارة المعرفة تمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة وممارسة فاعلية من ممارستها لأكثر تداؤما مع التغيرات المتسارعة في علم الأعمال وقد تعاظمت أهميتها بدورها في الإبداع التنظيمي وبالتالي أصبحت ضرورة دراستها في البيئة العراقية ملحة ،والسبب لأنه الدراسات المذكورة كانت في بيئات أجنبية من جهة وعدم وجود دراسة عراقية لهذا العدد من جهة أخرى .  
وهناك عدة تساؤلات:-

- 1- ماهو واقع التطبيق عمليات ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة
- 2- ماهو واقع تطبيق الابداع التنظيمي في نفس المنظمة
- 3- ماهي العلاقة بين الادارة المعرفة والابداع التنظيمي

## ثانياً:- أهمية الدراسة:

- 1-المحدودية الكبيرة للدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في البيئة العراقية  
سيجعل من الصعب الوقوف على حقيقة سلوك إدارة المنظمات العراقية ،  
ودرجة إدراكها لتأثير الإدارة المذكورة في المتغيرات إدارية كثيرة مما يجعل  
ضرورة إجراء دراسات بهذا الاتجاه
- 2- يعد موضوع إدارة المعرفة أثاره الممكنة في متغيرات كثيرة ومنها الإبداع  
التنظيمي من المسائل التي تشغل تفكير إدارة المنظمات المعاصرة والباحثين  
المهنيين في الكثير من دول العالم ؟ لأنها مازالت مثار جدل ونقاش فكري  
عميق لم يصم لحد الآن ، ويحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي فضلاً عن  
دور هذه الإدارة في الاقتصاد العالمي الجديد (لاقتصاد المعرفي) وفعاليتها في  
تحقيق عوائد غير تقليديه
- 3- الزيارات الميدانية للباحث لعدد من الشركات العامة التي أفصحت عن إهمال  
واضح لهذا الموضوع وان المنظمة تعمل على وفق أساليب تقليدية ولا تدرك  
اثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي .
- 4- الكشف عن مدى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الإبداع التنظيمي  
في المنظمة التي تستفيد كثيراً مراكز القرار في المنظمة التقويم مستوى الأداء  
والإفادة منها في تحقيق التقديم المنشود في إطار الكفاءة
- 5- احتمال تبادل أو تباين تأثير إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي بين  
المنظمات ما يسفح باب النقاش لتقصي أسباب هذا التباين أو للاتباين والخروج  
باستنتاج منطقي يمكن تعميمه لإفادة المنظمات والباحثين

### ثالثاً:- أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى بلوغ الأهداف الآتية

- 1- تحديد مستوى فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الإبداع التنظيمي في المنظمة.
- 2- تحليل تأثير متغيرات إدارة المعرفة في متغيرات الإبداع التنظيمي في شركتين مبحثتين بشكل منفرد ومجمع .
- 3- قياس الفروقات ذات الدلالة المعنوية لتأثير متغيرات إدارة المعرفة في متغيرات الإبداع التنظيمي بين اقسام المنظمة.
- 4- تقييم دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي في كل منظمة مبحثة بشكل منفرد ومجتمع .
- 5- مقارنة دور إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لكلا المنظمات.
- 6- تطور الدور المستقبلي الإدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي في المنظمة

رابعاً – أسلوب الدراسة :

قيام الباحث بتوفير المادة النظرية الخاصة للإطار النظري للدراسة لكلا المتغيرين من خلال المراجع والمؤلفات وبعض البحوث المنشورة في الدوريات المحكمة علمياً إضافة إلى استخدام بعض رسائل الماجستير حول المتغيرين المستقل والتابع واستخدام الباحث الأسلوب التحليلي الاستنتاجي للتوصل إلى نتائج الدراسة والتعرف على نوعية العلاقة بين المتغيرين .  
إما بالنسبة إلى الجانب العملي فاستخدام الباحث استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة □ لغرض التوصل الى نتائج تخدم هذه الدراسة والتعرف على نوع العلاقة بين المتغيريين

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المنظمة والذين يشغلون وظائف إدارية سواء كانوا في الإدارة العليا ،الوسطى، وكذلك الإدارة الدنيا وسحب الباحث عينة عشوائية من المجتمع البحثي وكان مقدارها (30) فرد يمثلون عينة البحث والذين يمثلون كذلك الادارة الثلاث وهؤلاء جميعا خضعوا لاستقصاء آرائهم حول فقرات الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان حيث يتكون مجتمع الراسة من الافراد العاملين دائرة بلدية ناحية الهلال في محافظة المثنى والبالغ عدد افرادها 35 اما بخصوص عينة الدراسة يجب ان لا تقل عن 10٪ حيث ان الباحث سحب عينة عشوائية تتكون من 20 فرد والتي تمثل اكثر من 10٪ والذين استقصيت آرائهم من خلال توزيع استمارة الاستبيان عليهم بمقدار 20 استمارة استبيان لاستقصاء آرائهم حول متغيرات الدراسة

جدول رقم (1) يمثل المعلومات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة

| الجنس |   |      | الفئة العمرية |         |       | التحصيل الدراسي |         |   | مدة الخدمة بالمنصب |   |        |
|-------|---|------|---------------|---------|-------|-----------------|---------|---|--------------------|---|--------|
| ذكر   | ٪ | أنثى | ٪             | 20 فأقل | 21-30 | ٪               | أعداديه | ٪ | دبلوم              | ٪ | 5 فأقل |
|       |   |      |               |         |       |                 |         |   |                    |   |        |

### سابعاً: اداة الدراسة:

استخدم الباحث اداة الدراسة لاغناء الجانب العملي فيها استمارة استبيان (استبيان) تتكون من ثلاثة اجزاء الجزء الاول منها يمثل المعلومات الديمغرافية الخاصة بافراد عينة الدراسة اما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من العبارات التي تعطي المتغير المستقل اما الجزء الثالث منها فيتكون من مجموعه من الاسئلة الخاصه بلمتغير التابع (الابداع التنظيمي) وقام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على افراد عينة الدراسة بمقدار 20 استمارة

ثامنا: الاساليب الاحصائية : استخدم الباحث مجموعة من الاساليب  
الاحصائية والرياضيه لتحليل نتائج الدراسة لغرض التوصل الى الاستنتاجات  
والتكرارات والنسب المئوية والاوزان الحسابية المرجحة والوسط الحسابي العام  
اضافة الى استخدام معامل الارتباط البسيط لغرض اختيار الدراسه

## خامساً\_فرضيات الدراسة

انطلق الباحث في تحقيق أهداف البحث من الفرضية الرئيسية التالية  
(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإبداع التنظيمي )

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

## أولا :- مفهوم إدارة المعرفة

وهناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة وضعت لتخدم أغراض الباحثين هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم ولممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول للمشاكل التي تقع في مجال معرفته . (الظاهر : 2009 ، 10)

إن إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة وتخزين معرفة العمال ومن ثم جعل هذه المعلومات قابلة للتداول من قبل غيرها من العمال ضمن الشركة ، ويتم تحقيق هذا غالبا باستخدام عديد من التقنيات المختلفة مثل تقنية الإنترنت وتقنية قواعد البيانات . (طيطي : 2010 ، 87)

بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالتها وتنظيمها وتقنياتها وعرضها بطريقه تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمه وفي مجال عمله ،وتساعد المنظمة في الحصول على فهم العميق من خلال خبرتها الذاتية (محمد سعود، المعاني ،الصالح : 2011، 78)

بأنها عمل اللازم للحصول على أفضل العائدات من مصادر المعرفة وان الادارة المعرفة بشكل عام تعمل على تنظيم المعرفة وجعلها في متناول المستخدمين عند الحاجة إليها في الوقت والمكان المناسب.

(الطاهر : 2012 ، 23 )

هي المزيج السائل الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار التقييم وتقدير الخبرات المعلومات الجديدة .

(نجم : 2005 ، 26 )

هي استخدام المعرفة والكفاءة والخبرات المجتمعية المتاحة داخليا وخارجيا أم المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك ،فهي تضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي ،بالإضافة إلى التعليم من اجل استخدام المعرفة ،وتحقيق الفائدة للمنظمة . (بيديد: 2010 ، 34)

هي التي تعتمد على تبادل المعارف مع جميع أطراف التي ترتبط بها أو تتعامل معها المنظمة بدلا من تبادل المعلومات . (الخطيب : 2009 ، 7)

## ثانيا :- أهمية إدارة المعرفة

- 1- أنها من أكثر الموجودات (الأصول) قيمة في المنظمات القرن الحادي والعشرين وتحقيق من جهود عمال المعرفة وإنتاجيتهم .
- 2- تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي ، والمحفز للتقدم التكنولوجي ، وزيادة الإنتاجية ، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات وحتى إلى منظمات جديدة (محمد سعود وآخرون :2011، 41،
- 3- تعد إدارة المعرفة إدارة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
- 4- توفير فرصة الحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع والخدمات جديدة .
- 5- يمن للمؤسسات إن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو إيجاد منتجات جديدة (الطاهر:2012، 26-27).
- 6- زيادة حدة المنافسة بالسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً بإدارة المعرفة .
- 7- زيادة المنافسة قلصت إعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءة
- 8- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء
- 9- أدرة المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة
- 10- إدارة المعرفة تجذب الزائن الجدد لان قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم .(طالب ،الجانبى:2009، 72)

## ثالثاً:- أهداف إدارة المعرفة

- 1- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية الإدارة المعرفة .
- 2- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بالإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة

- 3-التعريف ولتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بإعمال إدارة المعرفة
- 4- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرة إدارة المعرفة
- 5-العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة
- 6-العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الإلية والانترنيت والتقنيات ذات العلاقة
- 7-وضع بيانات وأدله خاصة بالإعمال ذات علاقة بمجتمع المعرفة
- 8-المساهمة من منظور الأعمال في المنتدىات المتعددة و الأطراف المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العلمي
- 9-تمثل مجتمع الأعمال في المؤسسات في مايتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة
- 10-تطوير أسس ومعايير تأهيل الإدارة والمعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة  
(طيطي: 2010، 45)

## رابعاً:- خصائص المعرفة

- 1-إمكانية توليد المعرفة : تشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقرار والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على تحليل وتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج .
- 2-المعرفة لاتستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت
- 3-إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة ولانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة  
(عليان: 2012، 97-98 )
- 4-إن المعارف يمكن إن تولد :إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجيدة ،وهذا يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التحويل عليها في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة .

5- المعرفة يمكن أن تموت :وكما تولد المعرفة فأنها تموت أيضا إن القليل جدا من المعارف أتي تتكون خلال تجاربنا هو الذي تسجل.

6- المعرفة يمكن أن تمتلك :بفعل معدلات التعليم العالي فان اغلب المعارف ذات قيمة من اجل زيادة الثروة الشركات يتم الإمساك بها والشركات تمارس دورا كبير في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات الاختراع وإسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية (نجم: 2005، 29-30)

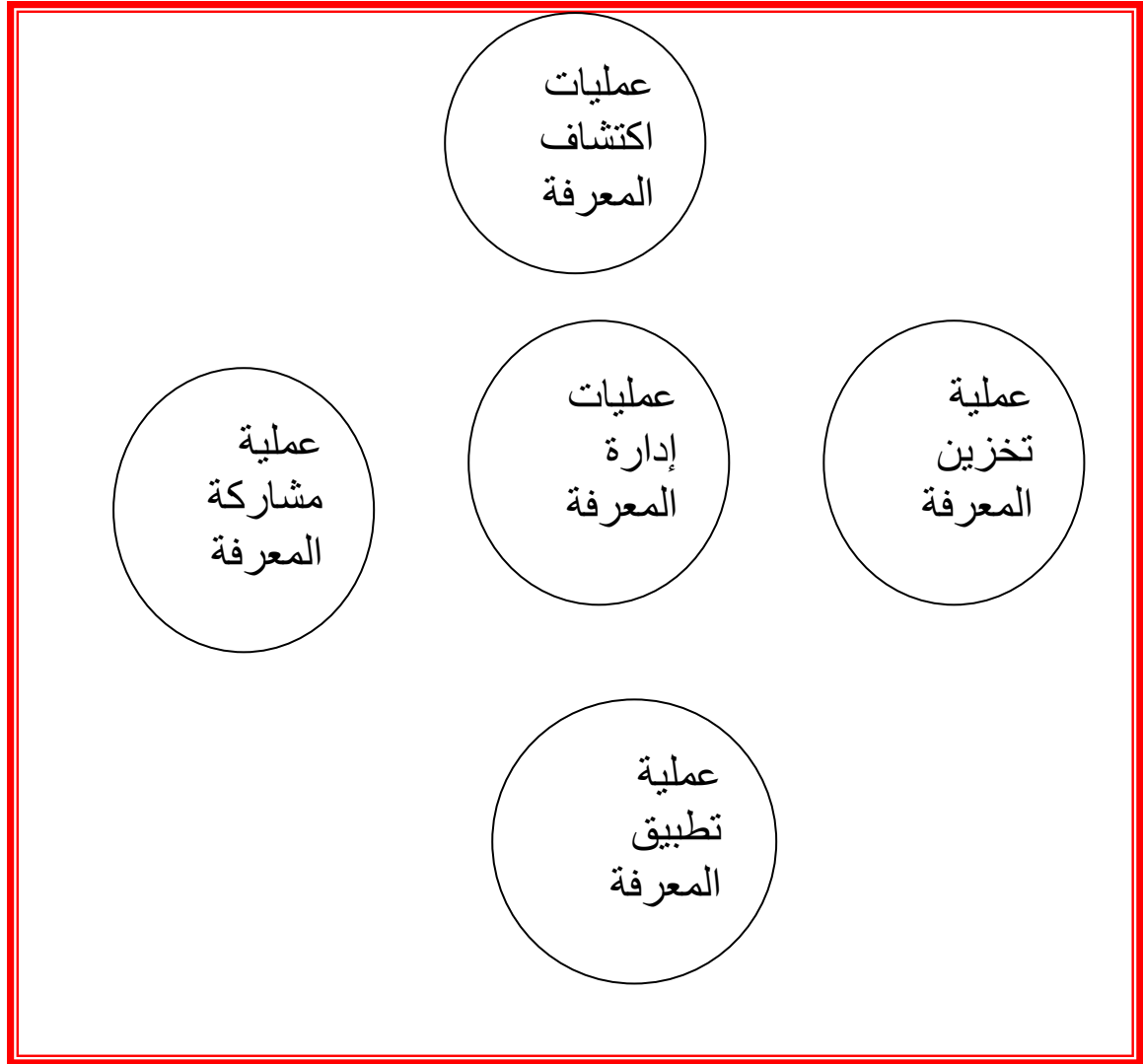
7- المعرفة هي تنبؤ والاستقرار والاستنتاج، والاستنباط، والاستدلال والتركيب والتحليل، والتفسير، والسببية، يتضمنون التنبؤ والحكم هو تنبؤ معتمد ولها درجة صحة ودرجة دقة ولا توجد معارف مطلقة الصحة

8- المعرفة هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر  
(الظاهر: 2009، 43-44)

## خامسا:- عمليات إدارة المعرفة

للإدارة المعرفة أربعة عمليات أساسية وهي كالتالي :-

- عملية اكتشاف المعرفة .
- عملية تجميع وكتساب المعرفة .
- عملية مشاركة المعرفة
- عملية تطبيق المعرفة من خلال تطبيقات مختلفة
- توليد المعرفة
- خزن المعرفة



الشكل (2-3) عمليات إدارة المعرفة. (الطاهر، 2012: 90)

## المبحث الثالث

### ((الإبداع التنظيمي))

#### أولاً:- مفهوم الإبداع

يعد الإبداع من المفاهيم التي لا يوجد تعريف محدد لها نظراً لتداخل المصطلحات المكونة له .

الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنه جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينه أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في إشكال فريدة (الصرن ،2000: 28)

ظاهرة إنسانية لم تخلف من جهد فردي بل هو حصيلة جهد متميزة ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين وهو الا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة ،بل هو حصيلة كل هذه ألمعطيات (الفضل ،2009: 13) الإبداع التنظيمي بأنه القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة جديدة أو أصلية ولها معنى

ويعرف بأنه تطبيق فكرة طورت من داخل المنظمة أو خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الانتظام الإنتاجي أو العملية السياسية أو البرنامج أو الخدمة وهي جديدة للمنظمة حينما طبقتها .(كاظم ،2008: 66)

أي جهد أو فعل يهدف إلى تعديل أو تحسين منتج المنظمة . يعرف هو الجهود المبذولة من قبل منظمة التطوير منتجاته على شكل سلع أو خدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة أ لها .

(ألعبيدي واحمد ،2010: 6)

على انه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها احدث فكرة أو سلوك أو منتج أو الخدمة أو التكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .

يعرف بأنه العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمثل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتولد الأفكار الجديدة (خصاونة ، 2011: 33-34)

يعرف بأنه العملية الأساسية التي يخلف بها رجال الأعمال موارد جديدة يمكن عن طريقها تحقيق ثروة مبتغاة

هو تفاعل عدد من الأنشطة المتداخلة من اجل تبني الأفكار الجديدة في المنظمة

لغرض تقديم سلعة أو خدمة أو تصميم عملية إنتاج جديدة لغرض تحقيق أهداف المنظمة. (الكلاوي، 2004: 23)

يعرف الإبداع التنظيمي هو عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للموقف والأصالة والمرونة تجاهها واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة وبشكل منفرد وغير مألوف

بأنه القدرة على تقديم إجابات لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة (السكرانه، 2010: 48)

## ثانياً:- أهمية الإبداع التنظيمي

لا تقتصر أهمية الإبداع التنظيمي فقط على تقديم أفكار جديدة واقتراحها وإنما تستدعي الاهتمام بجميع مراحل العملية بدءاً من تطوير أفكار وانتماء بالتطبيق والمتابعة والتقييم، وتتطلب من المديرين تسخير جميع مآلديهم من موارد وإمكانات لهذا الغرض .

- 1- دور الأشخاص المبدعين في رفع كفاءة المنظمة وإنتاجيتها ومن ثم تقديم الخدمات على نحو متميز .
- 2- أهمية الأساليب الحديثة المبتكرة للمنظمات التي تتناسب مع البيئة وتساعد في إدارة عملياتها وصل مشكلاتها .
- 3- تلبية احتياجات المستفيدين ورغباتهم .
- 4- حاجة المنظمات إلى تبني الواهب المبدعة لمواكبة ركب المنافسة والتطوير .
- 5- الحاجة إلى نظم و أساليب إدارية مبتكرة بالأصالة ( عبد علي، 2012: 606 )
- 6- اكتساب الإدارة المزيد الثقة واحترام العاملين
- 7- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي
- 8- اكتساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية المعنوية
- 9- تحسين الإنتاج ولأداء
- 10- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي
- 11- ألمساعدته والتقليل من دوران العمل ويحقق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات
- 12- تمنح المنظمة المزيد من قوه البقاء والكيان والديمومه
- 13- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة (خصالونة، 2011: 43)

## ثالثاً:- عناصر الإبداع (مهارات الإبداع)

تشمل مهارات الإبداع العناصر التالية

- 1- الطلاقة:- هي ألقدره على أنتاج اكبر محدد من الأفكار والحلول المشكلة ما . والتفكير في أكبر عدد ممكن من الاستجابات ذات العلاقة ،والزيادة فاعلية الطلاقة يمكن استخدام الأساليب التالية :-

- مهارة التذكرة.

- معالجة الأفكار.

- العصف الذهني.

- 2- المرونة :- القدرة على إنتاج أفكار كثيرة ومنتجة والزياة فعالية المرونة لدى الطالب يمكن استخدام الأساليب الآتية

- التصنيف

- مهارات البدائل

- 3- الأصالة أو الجدة هي :-القدرة على إنتاج حلول جديدة أو غريبة يمكن استخدام الأساليب التالية

- 1- استجابات غير اعتيادية

- 2- ذكية ومفاجئة يعيده عن ما هو واضح ومشاهد من جميع أو معظم الناس والزياة فعالية الأصالة يمكن استخدام الطرق الآتية :-

- مهارة التنبؤ

- مهارات الخيال

- العلاقة القشرية

- خط الزمن

- 3- التفاصيل :-هي المهارات التوسع أو التوضيح والإفاضة في التفاصيل ونستخدم من اجل تجميل الفكرة زخرفتها ثم المبالغة في تفاصيلها البسيطة لجعلها أكثر فائدة ومنفعة .و لأجل الحصول على التفاصيل أكثر وإضافات متعددة للمنجزه (سليمان ، 2012 : 1078- 1079 )

## رابعاً:- معوقات الإبداع التنظيمي

من الواضح إن كل عمل يواجه صعوبات كثيرة تعيقه حتى يولد وحتى ينمو ويتكامل فعليه إن يتجاوز الكثير من ذلك بروح الصبر والمثابرة والتحدي. كما كان العمل أكثر نفعا وأعمق أثرا خصوصاً إذا تجاوز المألوف فإن الصعوبات التي ستواجهه أكثر أيضاً، لذلك يلاحظ إن الكثير من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يجدون أحيانا مجالات جديدة تلجا طموحاتهم وتنسجم مع أفكارهم كما قد لا يجدون صدوراً رحبة تستوعبهم وتستثمر طاقاتهم فيعيشون في عزله روحية وهم بين زملائهم وإخوانهم وهذه المأساة حقيقية تعود عليهم وعلى المؤسسات التي ينتمون إليها بالإضرار الوخيمة .

ومن هنا ينبغي إن نبحث في بعض معوقات الإبداع التي تسبب فقد العناصر المبدعة وخلو المؤسسات منهم بما يسبب لها المراوحة في مكانها أو التراجع إلى الوراء. نذكر منها ما يلي:-

1- مقاومة الجهات الإدارية المسؤولية وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي ربما لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغيير من الخروج عن المألوف المعاد عليه وربما لا اعتقادها بأن كل تغيير جديد بشكل خطيراً عليها أو على المؤسسة وهذا يصطلح عليه بـ (جمود الإدارة)

2- التطبيق الحرفي للقوانين والحديدية في الروتين الإداري. هذا الأسلوب من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد وتسبباً للتذمر وإبعاد المخلصين والعاملين .

3- عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية جديدة . و لا شك إن القيادات لإدارية تعتبر احد أهم العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم و دفعهم إلى الإمام و من المعلوم إن الأفراد تحفزهم قناعتهم و أفكارهم أكثر ما يحفزهم المال و العوامل الأخرى. و ينبغي إن يتمتع القائد و المدير بمؤهلات عديدة حتى يحضى بثقة إفراده و العاملين معه إذا انعدمت الثقة فان ذلك يشكل عاملاً أساسياً في عدم تماسك الأفراد و إحباطهم و عدم انشدا دهم إلى العمل وتطبيق الخطة(الخطيب ومعايعه، 2009: 439 و 440 و 441 )

يمكن تصنيف العوامل و القوة التي تقف عائقاً أمام الإبداع و تطويره إلى عوامل فردية و تنظيمية و ثقافية و اجتماعية

أ- المعوقات الشخصية الفردية :- من أهم هذه المعوقات الفردية للإبداع

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح
- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق
- البحث عن حلول تتبع قواعد محدده
- تجنب الغموض ، الخوف من الفشل ، عدم اللعب و اللهو إثناء العمل
- الخوف من تحمل المسؤولية ، شعور الفرد بان العمل الذي يؤديه غير قيمة .

ب- المعوقات من قبل المدير:- إن ممارسات المدير الغير السليمة قد تشل الإبداع

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى
- إصرار المدير على إن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب إن يملوا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم
- الطلب من الإدارات الأفراد إن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
- النقد بحرية والإقناع وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت .
- السيطرة على كل شيء بعناية والتأكد من قيام الأفراد وبتعداد أي شيء يمكن تعداد تكراراً.

ج- المعوقات التنظيمية :-إما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة ومن أهمها :-

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم .
- المناخ التنظيمي غير صحي .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة .
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف الحكم الخ ....
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة
- عدم توافر المواد الأولية (حريم ، 2010: 309 و 310 و 311)

## خامساً:- اثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي

تمثل بيئات العمل مصدراً من مصادر معوقات الإبداع التنظيمي وخاصة في البيئات التي لا يتوفر فيها المناخ والظروف التنظيمية الملائمة للإبداع حيث إن بعض البيئات تفتقر إلى التهوية والإضاءة والتدفئة الملائمة أو عدم توفيرها بل إن الكثير من المنظمات قد تفتقر كذلك إلى عدم وجود قنوات اتصال جيدة بين الأفراد مما يحد من انسياب المعلومات في ما بينها بالشكل السليم لحل المشكلات وكذلك عدم قدرة الإدارة في بعض الأحيان على أدراك قدرات وإمكانيات الأفراد والاستثمار الأمثل في حل المشكلات وقد يرى ذلك لعدم ثقة الإدارة بالعاملين .

لذا فإن على المنظمات ضرورة تتبنى العديد من الآليات التي تمكن إن تعزز الابتداع بحيث تكون قادرة على جني ثمار المواهب الإبداعية عنده العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو نشاطاتهم الإدارية . ومن هذه الآليات

- التدعيم (مادياً أو معنوياً )
  - المساندة والتعزید (بالعدد و الآلات والمختبرات ومراكز البحوث )
  - جدولة الأولويات (برمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق نظام زمني خاص بالتنفيذ )
  - الموازنة بين التكيف والحرية العمل أي خلق حالة من التوازن بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة .
  - ويمكن زيادة الإبداع لدى الفرد العامل من خلال ما يأتي :-
  - تقوية الانتماء الروحي للمنظمة لديه .
  - تشجيع عقليته العلمية في التعامل مع الأزمات من خلال مكافأته مادياً أو معنوياً .
  - تعلمه الانفتاح على الرأي الآخر.
  - البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد المبدعين وغيرهم .
- (السكرانه، 2010: 46-47)

## سادسا: مراحل عملية الإبداع

إن عملية الإبداع ليس عملية واحدة تتم في لحظة زمنية واحدة سريعة بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة تعتمد بعضها. إن الباحثين اختلفوا في تحديدهم لمراحل هذه العملية من حيث عددها وترتيبها فقد تبين للعلمية الإبداعية أربعة مراحل:-

- 1- مرحلة التهيؤ والإعداد:- يتم دراسة المصادر التي لها بالفكرة وبذل جهة مركز يمكن من خلاله اتجاه أو تنميط جديد من التفكير
- 2- مرحلة الحضانة : إذ تعد بأنها فترة استرخاء بعد الجهود المركزة حيث تترك المشكلة بصورة الإدارية بهدف إتاحة الوقت المنافسة الأفكار والعقبات
- 3- مرحلة التبصر بين الأفكار الإبداعية وشعور بها ويبدأ الفكر بالابتعاد عن المألوف والنقاط الأفكار الفذة
- 4- مرحلة التحقق : يجري فحص مدى صحة وفائدة الأفكار الإبداعية التي تتم التواصل إليها لوضعها في صورة ممكن أن يستفيد منها المجتمع (العبيدي واحمد، 2010، 7)
- 5- الحدث : وتعني قيام الفرد نافي المنظمة بأدراك فكرة جديدة وتكوينها.
- 6- إيجاد المفهوم : وتتضمن عرض خطة عمل .
- 7- الاقتراح الرسمي : الموافقة على الفكرة.
- 8- الإشراف : التي يتضمن انبثاق ومضة الإبداع
- 9- الاختبار والاحتضان والتي تعبر جهود المبدعين لتهيئة حل المشكلة
- 10- التبني أو الرفض : يعني إما تبني أو رفض الفكرة (السهلاني، 2004: 41)

## الجانب العملي

بسم الله الرحمن الرحيم

اسم الدائرة /  
تاريخ الاجابة /

جامعة القادسية  
كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة اعمال

استمارة استبيان خاصة بالموظفين

عزيزي المجيب الكريم  
عزيزتي المجيبة الكريمة  
تحية طيبة .....

الاستمارة التي بين يديك معدة لغرض اجراء لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال ( ادارة المعرفة وعلاقتها بالابداع التنظيمي ) دراسة تطبيقية في عينة من المصرف الاهلية العراقية ، والتي من خلالها يتم استطلاع ارائكم ازاء الفقرات التي تتضمنها في تعاملكم المصرفي

ان توخي الدقة والموضوعية في اجابتم يعكس مدى اهتمامكم وو عيكم للوصول الى النتائج الدقيقة والصحيحة .

شاكرين تعاونكم معنا ..

الباحث : سيف عبد الكاظم

اولا : المعلومات الديموغرافية

- |                  |     |      |
|------------------|-----|------|
| 1- الجنس         | ذكر | انثى |
| 2- العمر         |     |      |
| 3- المؤهل العلمي |     |      |
| 4- مدة الخدمة    |     |      |

ثانيا : ادارة المعرفة

| ت  | العبارات                                                                              | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا أتفق | لا اتفق بشدة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 1  | تتوفر لدى الدائرة قاعدة معلومات حول حاجات المجتمع للخدمات                             |           |      |       |         |              |
| 2  | لدى الدائرة معرفة بنوعية الخدمات التي يحتاجها المواطن                                 |           |      |       |         |              |
| 3  | لدى معرفة بحقائق والاحداث والوقائع الخاصة بالعمل البلدي                               |           |      |       |         |              |
| 4  | اسهم بقدرتي العقلية في رسم معال الاعمال البلدية في دائرتي                             |           |      |       |         |              |
| 5  | تحصل الدائرة على المعرفة من خلال اللقاءات الدورية التي تتم بين الادارة والعاملين فيها |           |      |       |         |              |
| 6  | تحصل الدائرة على المعرفة بالاستاذ على الوثائق الفنية التي تحفظ فيها                   |           |      |       |         |              |
| 7  | توفر الدائرة المعرفة لتحسين ادائها في تقديم الخدمات البلدية                           |           |      |       |         |              |
| 8  | تعتمد الدائرة على معرفة السابقة من الاحداث والممارسات                                 |           |      |       |         |              |
| 9  | شبكات المعلومات الدولية ( الانترنت ) تعد احد وسائل توليد وخزن المعرفة وتوزيعها        |           |      |       |         |              |
| 10 | يجري الاعتماد على اصحاب الخبرة في الدائرة وفي بلدية المحافظة في تقديم الخدمات البلدية |           |      |       |         |              |
| 11 | تخزن المعرفة في السجلات وعلى صيغة تقارير وكشوفات للاستفادة منها مستقبلا               |           |      |       |         |              |
| 12 | تعتمد الدائرة على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين العاملين لديها                    |           |      |       |         |              |
| 13 | تحسن الاداء في تقديم الخدمات البلدية نتيجة لتطوير المعارف باستمرار                    |           |      |       |         |              |

ثالثا : الابداع التنظيمي

| ت  | العبارات                                                                                            | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا أتفق | لا اتفق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| 14 | تعمل الادارة البرامج التدريبية لتقوية ممارسات العاملين على تحقيق افضل خدمة بلدية مقدمة للمواطنين    |           |      |       |         |              |
| 15 | تتوجة الدائرة نحو التغير المستمر وازالة المعوقات من اجل الارتقاء بالاداء                            |           |      |       |         |              |
| 16 | تعزز الادارة الثقة بالنفس لدى العاملين لمقاومة الخوف من الفشل                                       |           |      |       |         |              |
| 17 | تشجيع لدائرة العاملين على تقديم الافكار والاساليب الجديدة لتطوير الاداء الخدمي                      |           |      |       |         |              |
| 18 | الاجراءات والتعليمات والانظمة الحالية تدعم الابداع                                                  |           |      |       |         |              |
| 19 | تعمل الدائرة على تشكيل لجان دورية لتعزيز العمل الابداع فيها                                         |           |      |       |         |              |
| 20 | تشجع الادارة التنافس الابداعي بين فرق العمل الخدمي                                                  |           |      |       |         |              |
| 21 | تخصص الدائرة الجوائز لاصحاب الافكار الابداعية من العاملين                                           |           |      |       |         |              |
| 22 | تحرص الادارة على ايجاد العاملين المبدعين الذين يقومون بالممارسات الابداعية في تقديم الخدمات البلدية |           |      |       |         |              |
| 23 | تشجع الدائرة العاملين على العمل الجماعي المشترك                                                     |           |      |       |         |              |

|    |  |  |  |  |                                                                                       |
|----|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  | وطرح الافكار والاراء                                                                  |
| 24 |  |  |  |  | تحرص الادارة على توفير كوادر بشرية من اجل تجديد الافكار                               |
| 25 |  |  |  |  | لدى العاملين الاستعداد لتحمل مهام ومسؤوليات اخرى غير عملهم اليومي                     |
| 26 |  |  |  |  | تتوفر لدى الدائرة المهارات والقدرات الابداعية للنهوض بالخدمات البلدية المقدمة للمجتمع |

تحليل الاجابات افراد العينة  
- جدول رقم ( 5 ) ادارة المعرفة

| ت  | العبارات                                                                              | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| 1  | تتوفر لدى الدائرة قاعدة معلومات حول حاجات المجتمع للخدمات                             | 4.05          | 0.86              | 0.2            |
| 2  | لدى الدائرة معرفة بنوعية الخدمات التي يحتاجها المواطن                                 | 3.4           | 0.6               | 0.4            |
| 3  | لدى معرفة بحقائق والاحداث والوقائع الخاصة بالعمل البلدي                               | 4.1           | 0.88              | 0.5            |
| 4  | اسهم بقدرتي العقلية في رسم معال الاعمال البلدية في دائرتي                             | 2             | 0.21              | 0.7            |
| 5  | تحصل الدائرة على المعرفة من خلال اللقاءات الدورية التي تتم بين الادارة والعاملين فيها | 4.2           | 0.92              | 0.8            |
| 6  | تحصل الدائرة على المعرفة بالاستاذ على الوثائق الفنية التي تحفظت فيها                  | 3.05          | 0.48              | 0.2            |
| 7  | توفر الدائرة المعرفة لتحسين ادائها في تقديم الخدمات البلدية                           | 4.05          | 0.86              | 0.1            |
| 8  | تعتمد الدائرة على معرفة السابقة من الاحداث والممارسات                                 | 3.7           | 0.7               | 0.7            |
| 9  | شبكات المعلومات الدولية ( الانترنت ) تعد احد وسائل توليد وخرن المعرفة وتوزيعها        | 4.3           | 0.9               | 0.8            |
| 10 | يجري الاعتماد على اصحاب الخبرة في الدائرة وفي بلدية المحافظة في تقديم الخدمات البلدية | 3.35          | 0.57              | 0.9            |
| 11 | تخرن المعرفة في السجلات وعلى صيغة تقارير وكشوفات للاستفادة منها مستقبلا               | 4             | 0.8               | 0.7            |
| 12 | تعتمد الدائرة على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين العاملين لديها                    | 3.8           | 0.7               | 0.7            |
| 13 | تحسن الاداء في تقديم الخدمات البلدية نتيجة لتطويع المعارف باستمرار                    | 3.05          | 0.4               | 0.2            |

- النتائج الواردة في الجدول تبين ان الفقرة ( 10 ) حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ ( 4.3 ) وبانحراف معياري بلغ ( 0.9 ) ومعامل الارتباط ( 0.9 ) مما يدل على ان مديرية بلدية الهلال حريصة على عتماد على اصحاب الخبرة

| ثالثا : الابداع التنظيمي |                                                                                                     |               |                   |                |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| ت                        | العبارات                                                                                            | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط |
| 14                       | تعمل الادارة البرامج التدريبية لتقوية ممارسات العاملين على تحقيق افضل خدمة بلدية مقدمة للمواطنين    | 4.05          | 0.86              | 0.4            |
| 15                       | تتوجة الدائرة نحو التغير المستمر وازالة المعوقات من اجل الارتقاء بالاداء                            | 3.3           | 0.5               | 0.3            |
| 16                       | تعزز الادارة الثقة بالنفس لدى العاملين لمقاومة الخوف من الفشل                                       | 4.1           | 0.88              | 0.7            |
| 17                       | تشجيع لدائرة العاملين على تقديم الافكار والاساليب الجديدة لتطوير الاداء الخدمي                      | 3             | 0.4               | 0.8            |
| 18                       | الاجراءات والتعليقات والانظمة الحالية تدعم الابداع                                                  | 4.2           | 0.9               | 0.1            |
| 19                       | تعمل الدائرة على تشكيل لجان دورية لتعزيز العمل الابداع فيها                                         | 3.8           | 0.7               | 0.2            |
| 20                       | تشجع الادارة التنافس الابداعي بين فرق العمل الخدمي                                                  | 3.4           | 0.6               | 0.4            |
| 21                       | تخصص الدائرة الجوائز لاصحاب الافكار الابداعية من العاملين                                           | 3.5           | 0.6               | 0.2            |
| 22                       | تحرص الادارة على ايجاد العاملين المبدعين الذين يقومون بالممارسات الابداعية في تقديم الخدمات البلدية | 3.55          | 0.1               | 0.2            |
| 23                       | تشجع الدائرة العاملين على العمل الجماعي المشترك وطرح الافكار والاراء                                | 3.55          | 0.1               | 0.5            |
| 24                       | تحرص الادارة على توفير كوادر بشرية من اجل تجديد الافكار                                             | 3.75          | 0.7               | 0.7            |
| 25                       | لدى العاملين الاستعداد لتحمل مهام ومسؤوليات اخرى غير عملهم اليومي                                   | 3.45          | 0.6               | 0.2            |
| 26                       | تتوفر لدى الدائرة المهارات والقدرات الابداعية للنهوض بالخدمات البلدية المقدمة للمجتمع               | 3.8           | 0.7               | 0.7            |

النتائج الواردة في الجدول يبين ان الفقرة ( 18 ) هي اعلى وسط حسابي ويبلغ ( 4.2 ) وبالانحراف المعياري ( 0.9 ) والارتباط حصل على ( 0.7 ) مما يدل على ان مديرية بلدية الهلال حريصة على الاجراءات والتعليقات الحالية في تقديم الابداع

# الفصل الثالث

## الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول:- الاستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج التحليل بأن أداره المعرفه تقدم معلومات تفصيلية واضحه تساعد على نشر ثقافة التعلم ، مساهمة ادارة المعلومات في تعزيز عمليات الابداع والابتكار فضلا عن عدم مساهمة ادارة المعرفه في تطوير الممارسات التي تساعد الكلية على التكيف مع المعارف الجديده
- 2- في حين ان الهيكل التنظيمي يوفر الفرص لتعزيز الاتصالات الفعاله بين الموظفين ، فضلا عن عدم مساعدة الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفه في الكلية
- 3- اظهرت نتائج التحليل تحفيز الكلية لموظفين التشجيعهم لتطوير مهاراتهم وخبراتهم في حين ان عينة الكلية لاتدعم ثقافة الكلية التنظيمية للموظفين المبادرين لتقديم افكار لحل المشكلات
- 4- اظهرت النتائج عن دعم الكلية سياسه المشاركة الفعاله بين موظفيها ، بينما عدم دعم سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف من قبل عينة الدراسة
- 5- اظهرت النتائج قيام الكلية باجراء بحوث مستمرة لتطوير عمليات توليد المعرفه ، في حين ان الكلية لاتوفر برامج لتطوير المهارات الذهنية للموظفين
- 6- اظهرت النتائج توفى الوسائل التي تساعد الموظفين على تبديل المعارف الصريحة من قبل الكلية مجتمع الدراسة ، بينما عدم امتلاك الكلية برامج وانشطة لتبديل الخبراء والمختصين بين الاقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم من قبل عينة الدراسة

7- أظهرت النتائج حرص الكلية على ان تطبيق الدروس المتعلق من ممارستها  
لتحسين مهاراتهم بين ما لا يشكل تطبيق المعرفة احد اهم اولويات الكلية  
لانجاز عمليتها من قبل الكلية مجتمع الدراسة

## المبحث الثاني :-

التوصيات:

- 1- اوصت الدراسة بوجوب مساهمة نظم المعلومات في تطور ممارست تساعد الكلية التكيف مع المعارف الجديدة.
- 2- اوصت الدراسة بضرورة مساعدة الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في الكلية .
- 3- كذلك اوصت الدراسة بضرورة توفير الكلية برامج لتطوير المهارات الذهنية للموظفين.
- 4- اوصت الدراسة بضرورة دعم ثقافة الكلية التنظيمية للموظفين المبادرين في تقديم الافكار لحل المشكلات .
- 5 اوصت الدراسة بضرورة دعم سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف .
- 6- اوصت الدراسة بضرورة امتلاك الكلية لبرامج وأنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الاقسام والوحدات لتمكين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم .
- 7- اوصت الكلية بتطبيق المعرفة كونها احد اهم اولويات الكلية لأنجاز عملياتها.

## المصادر:-

- 1- (نعيم إبراهيم الظاهر) المدخل إلى إدارة المعرفة دار النشر عالم الكتب الحديثه أو (جدار الكتاب العالمي) سنة الطبع (2009)
- 2- ( الدكتور خضر مصباح إسماعيل الطيطي) أهداف إدارة المعرفة دار حامد للنشر والتوزيع سنة الطبع الطبعة الأولى سنة الطبع (2010)
- 3- (ناصر محمد أسعود" جرادات" و احمد إسماعيل المعاني و أسماء رشاد الصالح) مفهوم إدارة المعرفة درا الطبع والنشر الأردن سنة الطبع (2011)
- 4- ( أسمهان ماجد الطاهر ) أهمية إدارة المعرفة وعملياتها دار وائل للنشر والتوزيع سنة الطبع (2012)
- 5- ( نجم عبود نجم ) مفهوم المعرفة وخصائصها دار الطبع مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع سنة الطبع (2005) الطبعة الأولى
- 6- (الدكتور علاء مرجان طالب وأميره الجانبي ) أهمية إدارة المعرفة دار الطبع الصفاء للنشر والتوزيع عمان سنة الطبع (2009) الطبعة الأولى
- 7- (الدكتور ربحي مصطفى عليان ) إبعاد المعرفة ومفهومها دار الطبع الصفاء للنشر والتوزيع سنة الطبع (2012) الطبعة الثانية
- 8- ( احمد الخطيب وخالد زيغان ) مفهوم المعرفة دار الطبع عالم الكتب الحديثه سنة الطبع (2009)
- 9- (عبدالله كاظم ) مفهوم الإبداع سنة الطبع (2008)
- 10- (بشار محمد خليل العبيدي وسحر احمد) مفهوم الإبداع و مراحلہ - سنة الطبع (2010)

- 11- (مؤيد عبد الحسين الفضل) مفهوم الإبداع دار النشر إحدى الشركات (الشارقة)الأردن - سنة الطبع (2009)
- 12- (الدكتور عاكف لطفي لخصاونة) أهمية الإبداع التنظيمي ومفهومه دار النشر الحامد -سنة الطبع (2004)
- 13- (الدكتور جلال سعد الملوك) مفهوم الإبداع سنة الطبع — (2012) مؤتمر موصل
- 14- (خالد محمد جميل عصام عبد علي) مفهوم الإبداع -وأهميته سنة الطبع (2012) مؤتمر موصل
- 15- (عباس مزعل مشرف السهلاني ) مفهوم الإبداع ومراحله -سنة الطبع (2004)
- 16- (ألاء حسيب الجليلي هاني احمد حسين أمال سرحان سليمان ) عناصر الإبداع ومهاراته - سنة الطبع (2012)
- 17- (السكرانه) مفهوم الإبداع التنظيمي اثر بيئة العمل على الإبداع التنظيمي — سنة الطبع (2010)
- 18- (الكلكاوي ) مفهوم الإبداع التنظيمي —سنة الطبع (2004)
- 19- (الخطيب ومعايعه ) معوقات الإبداع التنظيمي — سنة الطبع (2009)
- 20- (الدكتور حسين حريم ) معوقات الإبداع التنظيمي دار النشر الحامد -سنة الطبع (2010)
- 21 - (الصرن ) مفهوم الإبداع التنظيمي — سنة الطبع (2000)