

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

## DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Students name: Faten Abu zreik

اسم الطالب: فاتن نبيل محمد أبو زريق

Date:

2017/8/27

05 ذو الحجة، 1438 هـ

التاريخ:

Signature:



التوقيع: فاتن نبيل محمد أبو زريق





برنامج الدراسات العليا المشترك بين  
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة فلسطين

## دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية

The role of knowledge management processes on  
improving organizational creativity in regular courts

إعداد الباحثة:  
فاتن نبيل محمد أبو زريق

إشراف الدكتور:  
محمود عبد الرحمن الشنطي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ فاتن نبيل محمد أبو زريق، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 24 ذو القعدة 1438هـ، الموافق 2017/08/16م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


د. محمود عبد الرحمن الشنطي  
مشرفاً ورئيساً  
د. محمد إبراهيم المدهون  
مناقشاً داخلياً  
أ. د. ماجد محمد الفرا  
مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

  
رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية  




﴿يُرفَعُ اللهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

(المجادلة: 11)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿الدنيا ملعونة، ملعونٌ ما فيها، إلا ذكر الله تعالى، وما وآله، وعالمًا، أو منعلمًا﴾

رواه الترمذي وقال: حديثٌ حسنٌ.

## الافتتاح

إلى خير البرية والقائد الأعظم . . إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة . . ونصح الأمة . . إلى نبي الرحمة ونور العالمين " سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

إلى أرواح الشهداء الذين مروا بدمائهم الطاهرة أرض فلسطين، أسكنهم الله جنات الفردوس الأعلى

إلى نبع الحنان وبحر الحب الذي لا ينتهي ومن تفت الكلمات عندها عاجزة عن التعبير . . أمي

إلى مرمر العطاء والتضحية ومن بذل أقصى ما في وسعه ليوصلني إلى هذا الطريق وأنا لبي دربني بالأمل والتفاؤل . . والدي

إلى من تحمل معي صعاب الحياة وشاركني همومي وفرحي ومن وقف بجانبني دائماً . . نروحي

إلى مهجة قلبي ومروحي ومن أمرى الدنيا بابتسامتهم ومن أعيش لأجلهما . . أولادي (ليان وبراء)

إلى من أضاء لي الطريق وكان لي سنداً وعوناً ومن كان يشاركني فرحتي وحزني . . أخوتي

إلى من مرافقني دربني وشاركني فرحي وحزني وكانت حياتي لا تحلودون وجوده . . أخواتي

إلى كل من علمني حرفاً . . وأنا لبي طريق العلم . . دون أن يخل علي . . أساتذتي ومعلمي الأفاضل

إلى كل من عجزت عن ذكره وهو في القلب مكانه ومن أسعدني دائماً برفقتهم . . صديقاتي

إلى كل من وقف إلى جانبي ولم أذكره سهواً مني ،، وكان له مكانة في القلب . . ومن شد على يدي ،، وكان لي عوناً

أهدي لكم جميعاً جهدي المتواضع والبسيط ، عسى الله أن ينفعنا به، ويرزقنا أجره.

## شكر وتقدير

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ نَحْمَدُهُ وَنُسْتَعِينُهُ وَنُسْتَهْدِيهِ وَنَشْكُرُهُ وَنَعُوذُ بِاللَّهِ مِنْ شَرِّهِ وَأَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا، مَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ وَمَنْ يُضِلِّ فَلَا هَادِيَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَلَا مِثْلَ لَهُ، وَلَا ضِدَّ وَلَا نِدَّ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ سَيِّدَنَا وَحَبِيبَنَا وَعَظِيمَنَا وَقَائِدَنَا وَقِرَّةَ أَعْيُنِنَا مُحَمَّدًا عَبْدَهُ وَرَسُولَهُ وَصَفِيَّهُ وَحَبِيبَهُ صَلَّى اللَّهُ وَسَلَّمَ عَلَيْهِ وَعَلَى كُلِّ رَسُولٍ أُرْسِلَهُ.

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم" بدايةً الحمد لله حمداً طيباً مباركاً الذي أتم لي إخراج بحثي بهذا المخرج، ثم كل الشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل والمشرف الكريم الدكتور / محمود عبد الرحمن الشنطي، والذي كان له جُل الأثر في إنجاز هذا البحث، بتقديم النصح والإرشاد وتوجيهاته السديدة لي. كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وتعديلها لتكون بأفضل مخرج.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كلاً من:

الدكتور / محمد المدهون.

والدكتور / ماجد الفرا.

على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة. والشكر موصول للدكتور / أحمد الوادية النائب الأكاديمي، ولجميع العاملين في هذا الصرح العلمي العظيم، وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وإنجاز هذا البحث المتواضع.

جزاكم الله عني كل خير

الباحثة/

فاتن نبيل محمد أبو زريق

## ملخص الرسالة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظفاً وموظفة، وتم توزيع الاستبانة على (135) مفردة تم اختيارهم بطريق العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة (77.8%).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطاً، حيث بلغ وزنها النسبي 63.93%.
2. أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع التنظيمي " يساوي 3.90 وبلغ الوزن النسبي 77.90%.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.323) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجباً لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.
4. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

وكان من أهم التوصيات ما يلي:

1. العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت بأنواعها بما يشجع على اكتساب المزيد من المعرفة.
2. تطوير أساليب إجراءات العمل، والخروج عن آلية العمل الروتينية، وإيجاد أساليب وطرق جديدة لحل مشاكل تعرضت لها المحاكم، والنظر للمشكلات من زوايا مختلفة، مما يعطي فرص أكبر لتوليد حلول مبتكرة.
3. تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تصبح أكثر مرونة بما يحقق التنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية، وتزيد من مستوى الإبداع التنظيمي، والعمل على استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، بحيث تتولى الإشراف على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المحاكم بكفاءة وفعالية.
4. الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتوفير الميزانية الكافية لها، وإيجاد قاعدة بيانات شاملة وتتمتع بدرجة من الخصوصية والأمان.

## **Abstract**

The study aimed to identify the role of knowledge management processes (generation, storage, distribution, application) in improving organizational creativity in the regular courts. In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was used. The study population consisted of all (208) employees in the regular courts in the Gaza Strip. The questionnaire was distributed to (135) individuals who were selected by simple stratified random sample with response rate (%77.8).

### **The study reached several results, the most important of which are:**

1. The results showed that the level of knowledge management operations combined (generation, storage, distribution, application) was average, with a relative weight of 63.93%.
2. The results showed that the level of organizational creativity in the regular courts was high, as the arithmetic average of the field of "organizational creativity" was 3.90 and the relative weight was 77.90%.
3. The results showed that a moderate correlation was found with a correlation coefficient (0.323) with statistical significance at level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the processes of knowledge management and the level of organizational creativity and It also shows that there is a positive effect on the processes of knowledge management which is statistically significant for organizational creativity.
4. The study showed no statistically significant differences between the average responses of the sample on organizational creativity due to gender variable, age, years of service, job title, and qualification.

### **The most important recommendations were:**

1. Work to provide material and moral support to individuals through the system of incentives and rewards of all kinds to encourage the acquisition of more knowledge.
2. Development the work procedures, technique and faraway from the routine of a work, and find a new method to solve the main problem which the courts faced, Looking at problems from different angles, giving greater opportunities to generate innovative solutions.
3. development organizational structures so that they become more flexible in order to achieve coordination and interaction in knowledge assets, increase the level of organizational creativity and work towards the development of a knowledge management unit to oversee the efficient and effective application of knowledge management processes in the courts.
4. Pay attention to infrastructure and technology and provide adequate budget, and create a comprehensive database and enjoy a degree of privacy and security.



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
أ	آية قرآنية	1.
ب	إهداء	2.
ت	شكر وتقدير	3.
ث	ملخص الدراسة	4.
ج	Abstract	5.
ح	قائمة المحتويات	6.
ر	قائمة الجداول	7.
س	قائمة الأشكال	8.
س	قائمة الملاحق	9.
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
4	أهداف الدراسة	4.1
5	أهمية الدراسة	5.1
5	نموذج ومتغيرات الدراسة	6.1
8	فرضيات الدراسة	7.1
8	حدود الدراسة	8.1
9	مصطلحات الدراسة	9.1
9	هيكل الدراسة	10.1
<b>10</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
11	مقدمة:	
12	المبحث الأول: إدارة المعرفة	1.2
13	مقدمة	1.1.2
13	مفهوم المعرفة	2.1.2
14	خصائص المعرفة	3.1.2
16	أنواع المعرفة	4.1.2
18	إدارة المعرفة	5.1.2

20	أهمية إدارة المعرفة	6.1.2
20	أهداف إدارة المعرفة	7.1.2
21	مصادر إدارة المعرفة	8.1.2
22	عمليات إدارة المعرفة	9.1.2
24	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	10.1.2
25	معوقات إدارة المعرفة	11.1.2
27	<b>المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي</b>	<b>2.2</b>
28	مقدمة	1.2.2
28	مفهوم الإبداع	2.2.2
30	عناصر الإبداع	3.2.2
33	أنواع الإبداع	4.2.2
34	أهمية الإبداع التنظيمي	5.2.2
35	مراحل الإبداع التنظيمي	6.2.2
36	مستويات الإبداع التنظيمي	7.2.2
37	صفات الشخصية المبدعة	8.2.2
38	تنمية الإبداع التنظيمي	9.2.2
39	مقومات الإبداع التنظيمي	10.2.2
39	معوقات الإبداع التنظيمي	11.2.2
42	علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي	12.2.2
52	<b>المبحث الثالث: المحاكم النظامية</b>	<b>3.2</b>
53	مقدمة	1.3.2
53	تعريف المحاكم ونشأتها	2.3.2
53	أنواع المحاكم ودرجاتها	3.3.2
54	محاكم الصلح	4.3.2
54	محاكم البداية	5.3.2
55	محاكم الاستئناف	6.3.2
55	المحكمة الإدارية	7.3.2
56	المحكمة العليا	8.3.2
56	الهيكل التنظيمي للمحاكم	9.3.2
58	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	

59	مقدمة	1.3
59	الدراسات الفلسطينية	2.3
59	الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة	1.2.3
66	الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي	2.2.3
71	الدراسات العربية	3.3
71	الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة	1.3.3
76	الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي	2.3.3
79	الدراسات الأجنبية	4.3
79	الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة	1.4.3
81	الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي	2.4.3
85	الدراسات التي تربط بين المتغيرين	5.3
88	التعقيب على الدراسات السابقة	6.3
90	الفجوة البحثية	7.3
<b>92</b>	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة والإجراءات</b>	
93	مقدمة	1.4
93	منهج الدراسة	2.4
93	مجتمع الدراسة	3.4
93	عينة الدراسة	4.4
95	أداة الدراسة	5.4
96	خطوات بناء الإستبانة	6.4
96	صدق الإستبانة	7.4
101	ثبات الإستبانة	8.4
102	الأساليب الإحصائية المستخدمة	9.4
<b>104</b>	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>	
105	مقدمة	1.5
105	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية	2.5
108	المحك المعتمد في الدراسة	3.5
109	تحليل فقرات الإستبانة	4.5
121	اختبار فرضيات الدراسة	5.5

<b>136</b>	<b>الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة</b>	
137	مقدمة	<b>1.6</b>
137	نتائج الدراسة	<b>2.6</b>
138	توصيات الدراسة	<b>3.6</b>
139	الدراسات المقترحة	<b>4.6</b>
<b>142</b>	<b>مصادر ومراجع الدراسة</b>	
143	المصادر	<b>1</b>
143	المراجع العربية	<b>2</b>
153	المراجع الأجنبية	<b>3</b>
<b>159</b>	<b>الملاحق</b>	

## قائمة الجداول

الصفحة	البيان
3	جدول (1.1): نتائج الدراسة الاستكشافية
7	جدول (2.1): متغيرات أبعاد إدارة المعرفة التي تناولتها الدراسات السابقة
90	جدول رقم (1.3): الفجوة البحثية
94	جدول رقم (1.4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المحاكم
95	جدول رقم (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي
97	جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "توليد المعرفة" والدرجة الكلية للمجال
98	جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة" والدرجة الكلية للمجال
98	جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة" والدرجة الكلية للمجال
99	جدول (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة" والدرجة الكلية للمجال
100	جدول (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإبداع التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال
101	جدول (8.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة
102	جدول (9.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة
102	جدول (10.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
105	جدول (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
105	جدول (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
106	جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة
106	جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
107	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
108	جدول (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل
108	جدول (7.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
109	جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "توليد المعرفة"
111	جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تخزين المعرفة"
113	جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "توزيع المعرفة"
115	جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق المعرفة"

117	جدول (12.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة
118	جدول (13.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإبداع التنظيمي "
122	جدول (14.5): معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي
124	جدول (15.5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسية الثانية
125	جدول (16.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
126	جدول (17.15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر
127	جدول (18.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة
128	جدول (19.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي
130	جدول (20.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي
131	جدول (21.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
132	جدول (22.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر
133	جدول (23.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة
134	جدول (24.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي
135	جدول (25.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي
140	جدول رقم (1.6): خطة عمل لتنفيذ التوصيات

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	البيان
6	الشكل رقم (1.1) نموذج ومتغيرات الدراسة
14	الشكل رقم (1.2): هرمية المعرفة
17	الشكل رقم (2.2): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة
18	الشكل رقم (3.2): أنماط المعرفة
22	الشكل (4.2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
25	الشكل رقم (5.2): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
30	الشكل (6.2): عناصر الإبداع الإداري
48	الشكل رقم (7.2): مراحل توليد الإبداع
57	الشكل رقم: (8.2): هيكلية المحاكم النظامية

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع
160	ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين
161	ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1: المقدمة
- 2.1: مشكلة الدراسة
- 3.1: أسئلة الدراسة
- 4.1: أهداف الدراسة
- 5.1: أهمية الدراسة
- 6.1: نموذج ومتغيرات الدراسة
- 7.1: فرضيات الدراسة
- 8.1: حدود الدراسة
- 9.1: مصطلحات الدراسة
- 10.1: هيكل الدراسة



## 1.1: المقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، ولا يزال عددًا من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو ، وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالعنصر البشري بتزايد في المنظمات المعاصرة، لا سيما وأن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد التي يجب الاهتمام بها كونه يمثل قاعدة نجاح للمؤسسة، وهو الأساس الذي تركز عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها في ظل التحديات القائمة.

ومع دخول الألفية الثالثة أصبح العالم اليوم قرية صغيرة حيث تلاشت فيه حواجز الزمان والمكان من خلال سرعة الاتصال والتواصل التي أتاحت انتشار الثقافات وتبادل المعلومات وإنتاج المعرفة، وظهور أهمية رأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري والذي يمتلك معرفة، وقد تعددت الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والنظام العالمي الجديد، لا سيما وجود رأس المال الفكري والمنظمات المتعلمة.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010: 54).

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل والاندثار، فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات (الطجم، 2000: 21).

إن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات (جلدة وعبوي، 2006: 29-30).

فقد أشار رينشارد بيكهارد - أحد علماء التطوير التنظيمي - إلى أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذلك فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (الطجم، 2000: 81).

ومن هنا تظهر الحاجة إلى الإبداع لا سيما عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يستوجب تبني طرق وأساليب جديدة. لذلك فإنه يتوجب على المنظمات تبني عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي تواجهها، والتي تساعد في تقدمها ومواكبة المجتمع التقني.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

إن ما يشهده العصر الحديث للعديد من التغييرات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي والتي جميعها أوجدت الحاجة إلى التغيير لا سيما منهج إدارة المعرفة في المؤسسات، وجعل منه ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة، إلا أن المنظمات حين تكافح من أجل الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية، فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع (العجلة، 2009، 13)، كما أن العديد من الدراسات السابقة مثل (اشتيوي، 2012) والتي تمت في مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي، ودراسة (صالح، 2015) والتي أجريت في وزارة الصحة، وضحت أن مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطاً، ومن أجل الوقوف بدقة على مشكلة الدراسة تم عمل دراسة استكشافية، وذلك من خلال توزيع (30) استبيان على عدد من موظفي المحاكم النظامية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

### جدول (1.1): نتائج الدراسة الاستكشافية

م.	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1.	تستخدم المحاكم أساليب إدارية جديدة لتحسين أداؤها.	68.2	18.2	13.6
2.	تستخدم المحاكم الأفكار الإبداعية لتعزيز حالات الإبداع.	72.7	22.7	4.5
3.	إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	68.2	22.7	9.1
4.	تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	40.9	36.4	22.7
5.	التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها بشكل واضح.	63.6	27.3	9.1
6.	القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	50	40.9	9.1
7.	استخدام أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الأعمال.	77.3	18.2	4.5
8.	مشاورة أصحاب الاختصاص لحل المشكلات التي تواجه العمل.	50	27.3	22.7
9.	مواجهة أوجه القصور والضعف في العمل قبل وقوع المشكلة	77.3	18.2	9.01

27.3	9.1	50	10. الحرص على معرفة الآراء المخالفة للاستفادة منها
22.7	27.3	50	11. تقبل الانتقادات بصدر رحب.
9.1	31.8	59.1	12. تقديم حلول مبتكرة وغير عادية لحل المشكلات
%13.6	%25.1	%60.4	المتوسط لآراء المبحوثين

ومن نتائج الدراسة الاستكشافية تبين أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المحاكم متوسط، مما يعني أن هناك مجالاً للبحث عن فرص لتعزيز الإبداع وتحسينه، وذلك بناءً على ما أشارت إليه إجابات عينة الدراسة الاستكشافية من العاملين في المحاكم النظامية مقارنة بالمتوسط الحسابي، وبناءً عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: " ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع

### التنظيمي في المحاكم النظامية؟"

#### 3.1 أسئلة الدراسة:

وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة من خلال معرفة الآتي:

1. ما مستوى عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية من وجهة نظر المبحوثين فيها؟
2. ما درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كما يتصوره العاملون في المحاكم النظامية في قطاع غزة؟
3. هل يوجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين ممارسة الإبداع التنظيمي؟
4. هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين ممارسة الإبداع التنظيمي؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العاملين عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول عمليات إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الإبداع التنظيمي طبقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية مثل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، فإن الدراسة الحالية تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1. الوقوف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية كما يراها العاملين بالمؤسسات المبحوثة.
2. تحديد درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كما يتصوره العاملون في المحاكم النظامية الفلسطينية.
3. تحديد العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة وممارسة الإبداع التنظيمي.

4 التعرف على الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات العاملين عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول عمليات إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

5 الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الإبداع التنظيمي طبقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية مثل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

### 5.1 أهمية الدراسة:

#### من الناحية النظرية:

1. يعتبر مفهوم إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من المفاهيم الحديثة في العصر الحالي، حيث أصبحت المعرفة تمثل بعداً هاماً في عالم اليوم، وأصبحت هي المصدر الأساسي للتميز والإبداع فمن يملكها تكون لديه القوة والسيطرة.
2. ندرة الدراسات العربية والفلسطينية لمثل هذا النوع من الدراسات، والتي تربط المتغير المستقل بالمتغير التابع.
3. تعتبر هذه الدراسة مرجعاً للباحثين، وتفتح مجالاً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية.
4. تعمل الدراسة على الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

#### من الناحية العملية:

1. تقديم النصائح والإرشادات لمتخذي القرار في المحاكم النظامية تجاه تطوير الآليات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى الإبداع التنظيمي، لا سيما الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة.
2. الكشف عن أكثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً في الإبداع التنظيمي، والذي ينعكس على تحسين مستوى أدائهم ورفع إنتاجيتهم.

### 6.1 نموذج ومتغيرات الدراسة:

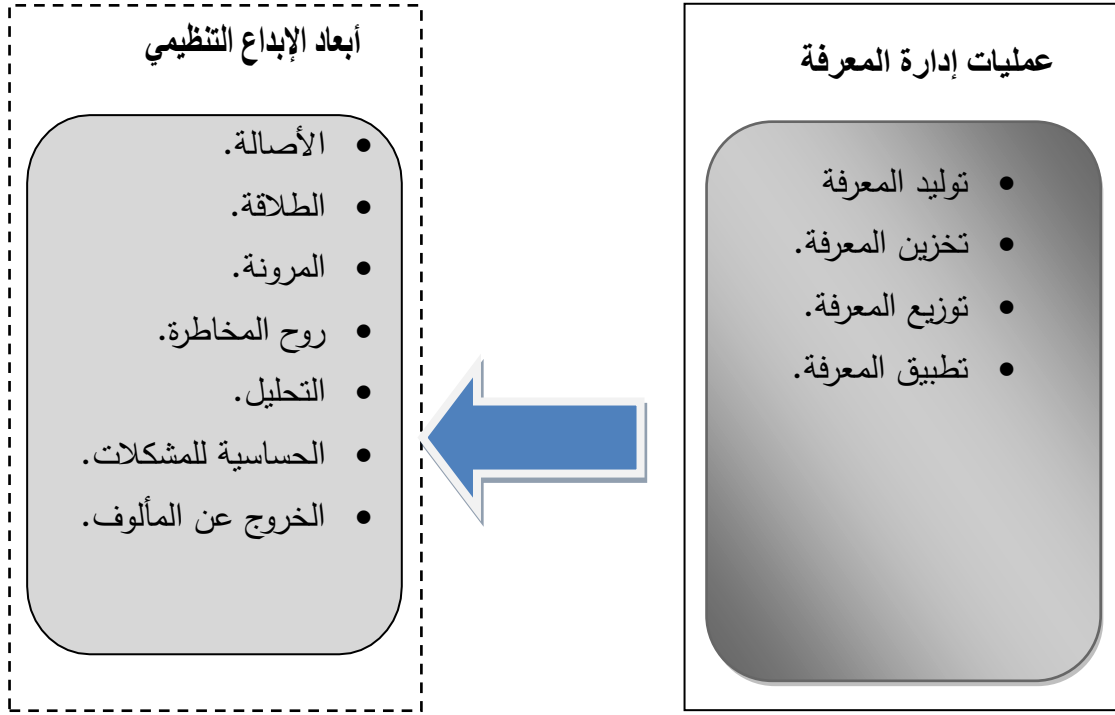
#### المتغير المستقل:

إدارة المعرفة كمتغير مستقل ويتفرع عنها العناصر التالية:

- توليد المعرفة
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

المتغير التابع: الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وتتكون من: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف).

شكل رقم (1.1): نموذج ومتغيرات الدراسة



تم بناء نموذج أبعاد إدارة المعرفة بواسطة الباحث استناداً للدراسات السابقة انظر جدول (2.1)، بالنسبة لأبعاد متغير الإبداع التنظيمي استناداً لدراسة (عبد الرحيم، 2009، والقطار، 2012، والسويطي، 2013)

جدول (2.1) متغيرات أبعاد إدارة المعرفة التي تناولتها الدراسات السابقة

تصميم	تقويم	رقابة	تطبيق	توزيع	تخزين	اكتساب	توليد	تشخيص	الدراسة السابقة
			√	√	√		√		عبد الجواد، 2016
			√	√	√	√			عودة، 2016
			√	√	√		√		حسينة، 2015
			√	√	√	√			المصري، 2015
			√	√	√		√		Kambiz and Aslan, 2015
			√	√	√		√	√	المدهون، 2014
				√		√			Yaghoubi, 2014
√	√	√	√	√					القرني، 2013
			√	√	√		√		بوزناق، 2013
			√	√		√			Kör and Maden, 2013
			√	√					الزريقات، 2012
			√	√	√		√		المشارفة، 2012
			√	√	√		√	√	العلول، 2011
			√	√	√		√		بدر، 2010
			√	√			√		عودة، 2010
			√	√		√			العطوي، 2010
			√	√		√			الخشالي، 2009
				√	√		√		الوطيفي، 2006

1	1	1	17	19	12	7	10	2	المجموع = 19
%5	%5	%5	%89	%100	%63	%36	%52	%10	النسبة

وبالنظر للدراسات السابقة تبين أن عمليات إدارة المعرفة الأكثر شيوعاً تتمثل في (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) فغالبية الدراسات السابقة تبنت هذه الأبعاد وستعتمدها الباحثة في دراستها.

### 7.1 فرضيات الدراسة:

لكي تتمكن الباحثة من الإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير عدد من الفرضيات، وهي كالاتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة والإبداع التنظيمي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة والإبداع التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الإبداع التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

### 8.1 حدود الدراسة:

**الحد الموضوعي:** شملت الدراسة على الكشف عن علاقة إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (توليد،

تخزين، توزيع، تطبيق) بالإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة.

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال عام 2017م.

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة في المحاكم النظامية في قطاع غزة.

**الحد البشري:** تركزت هذه الدراسة على جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة.

## 9.1 مصطلحات الدراسة (التعريفات الإجرائية):

**عمليات إدارة المعرفة:** وهي العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي (حجازي، 2005، 23).  
**التعريف الإجرائي لعمليات إدارة المعرفة:** هي عمليات ممنهجة تتبعها المنظمة للحصول على المعرفة اللازمة لها وتقوم بتخزينها، وتوزيعها على العاملين فيها بما يضمن تطبيقها بشكل أمثل في كافة مستويات المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتساعد في اتخاذ القرارات، وتطبيق الاستراتيجيات.

**الإبداع التنظيمي:** ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقّد. (خيري، 2012: 39)

**التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي:** هو قيام الأفراد باستحداث طرق جديدة وغير مألوفة تسهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وهو يعتبر نوع من التغيير الذي تتبناه المنظمة نتيجة للأفكار الجديدة.  
**المحاكم النظامية:** تنشأ المحاكم النظامية بمختلف درجاتها وفقاً لأحكام قانون السلطة القضائية وقانون تشكيل المحاكم النظامية، وتُعين دائرة اختصاص المحاكم النظامية بموجب قرار يصدر من وزير العدل، وتتنظر المحاكم النظامية في فلسطين في المنازعات والجرائم كافة إلا ما استثني بنص قانوني خاص، وتمارس سلطة القضاء على جميع الأشخاص، تحدد قواعد اختصاص المحاكم وتباشر اختصاصها وفقاً للقانون، وتتكون المحاكم النظامية على النحو الآتي: 1- محاكم الصلح، 2- محاكم البداية، 3- محاكم الاستئناف، 4- المحكمة العليا (قانون تشكيل المحاكم النظامية، 2001: رقم 5)

## 10.1 هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من ستة فصول على النحو الآتي:

1. **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل:** (المقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، متغيرات ونموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود ومصطلحات الدراسة).
2. **الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة** ويتمثل في المباحث التالية: (إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي، تعريف المحاكم النظامية الفلسطينية).
3. **الفصل الثالث: الدراسات السابقة:** (الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الأجنبية، الفجوة البحثية).
4. **الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها.**
5. **الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.**
6. **الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة.**  
المصادر والمراجع المستخدمة.  
الملاحق.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي

المبحث الثالث: المحاكم النظامية

## مقدمة:

إن الهدف من هذا الفصل هو تتبع عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تناول هذا الفصل الحديث عن عمليات إدارة المعرفة المختلفة ومفاهيمها المتعددة ومدى ترابطها وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من جوانب متعددة.

كما يهدف هذا الفصل إلى تحديد الفوائد التي قد تحققها المحاكم النظامية من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأثره في تحسين الإبداع التنظيمي.

تناول الفصل في بدايته الحديث عن عمليات إدارة المعرفة ومفاهيمها وخصائصها وأنواعها وأهميتها ومصادرها وعمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في المحاكم النظامية.

كما تطرق إلى المعوقات التي تواجهها تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية.

ثم تناول الفصل مبحث عن الإبداع التنظيمي وعناصره وأنواعه وأهميته ومراحله ومستوياته، وصفات الشخصية المبدعة وتنمية الإبداع ومقوماته، وكذلك المعوقات التي تحد من ممارسة وتحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، كما تناول علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي والربط بينهما بما يحقق أهداف المحاكم.

وأخيراً تناول الفصل مبحث عن المحاكم النظامية وتعريفها ونشأتها وأنواعها والهيكل التنظيمي للمحاكم.

# المبحث الأول

## إدارة المعرفة

- 1.1.2: مقدمة
- 2.1.2: مفهوم المعرفة
- 3.1.2: خصائص المعرفة
- 4.1.2: أنواع المعرفة
- 5.1.2: إدارة المعرفة
- 6.1.2: أهمية إدارة المعرفة
- 7.1.2: أهداف إدارة المعرفة
- 8.1.2: مصادر إدارة المعرفة
- 9.1.2: عمليات إدارة المعرفة
- 10.1.2: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
- 11.1.2: معوقات إدارة المعرفة

## 1.1.2 مقدمة:

إن خلق الإنسان على الفطرة جعله يتطلع دائماً لأفق بعيدة، ويبحث عن التغيير والتجديد في حياته، لكي يتأقلم مع البيئة المحيطة به، وهذا ما جعله ينهل ما أمكنه علماً ومعرفة لتحقيق مبتغاه. كما أن المنظمات بدأت في الآونة الأخيرة بالاعتماد والتركيز على المعرفة باعتبارها المحدد الأساسي لنجاح المؤسسة باعتبار أن إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير كونها أثبتت فعاليتها في أكثر من مجال استخدمت فيه. إن الهدف من هذا المبحث هو تتبع نشأة إدارة المعرفة، وتقديم تعريف شامل ومحدد لمفهوم إدارة المعرفة، وتحديد عناصر إدارة المعرفة التي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي لإدارة المعرفة وبيان كيفية تطبيق إدارة المعرفة، والفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق هذا المجال في الأجهزة الحكومية، والتعرف على متطلباتها الأساسية، وتحديد العوائق التي قد تحد أو تواجه عمليات التطبيق أو التنفيذ. ويعد مفهوم إدارة المعرفة ( Knowledge Management ) من أهم التوجهات التي استحوذت على اهتمام المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كأحد التطورات الفكرية المعاصرة مع نهاية القرن الماضي، والأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، إلى حد وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب (الشريف، 2012: 38).

## 2.1.2 مفهوم المعرفة:

يذكر (المدلل، 2012: 21) أن مفهوم " المعرفة " ظهر قديماً وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحوالي ألفي سنة قبل الميلاد ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (479 – 551 قبل الميلاد) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال " إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض، أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427 - 347 قبل الميلاد)، فقد بين أهمية المعرفة في الارتقاء بحياة الإنسان، وذلك بدعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة و أصحاب المعرفة، وقال أفلاطون: " بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بوجوده".

وللوصول إلى معنى واضح للمعرفة يتوجب علينا التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات:

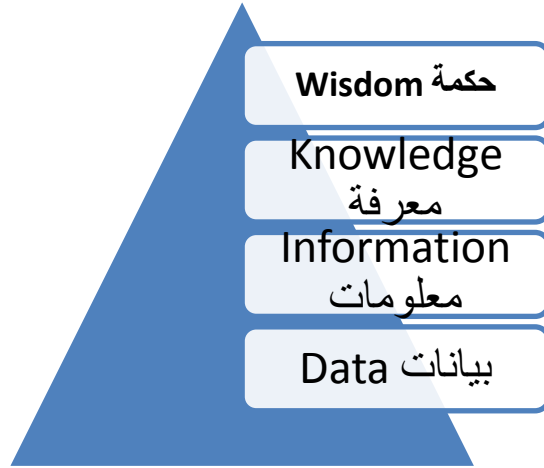
**البيانات (Data):** مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات (حمود، 2010: 60).

**المعلومات (Information):** نستطيع أن نعرف المعلومات ( Information ) على أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرارات (غنيم، 2004: 21).

**المعرفة:** وتكمن أهمية المعرفة في أنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيساً في السلوك الإنساني، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان ليجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات (محجوب، 2004: 99).

وورد تعريفها في القاموس على إنها إدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق وللسلوك (حسنية، 1998: 266).

الشكل رقم (1.2): هرمية المعرفة



المصدر: حمود، خضير (2010) : "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، ص 60، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

ويمكن تعريف المعرفة " بأنها معلومات ذات قيمة يحصل عليها الإنسان بالدراسة أو البحث أو العمل وأيا كانت الوسيلة فلين للمعرفة قيمة لا يمكن الاستغناء عنها أو الاستعاضة عن غيرها فهي المحرك الأساسي للاقتصاد وهي التي ترسم ملامح التغيير والتطوير في أي مجتمع (الشمي، 2011: 242).

في حين أن المعرفة هي المعلومات القيمة التي توجد في منظمة الأعمال على شكل قواعد بيانات وملفات العملاء والبرمجيات واللوائح والهياكل التنظيمية، وإن أهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية (Standardized intangibility) حيث إنها بوصفها منتجاً غير ملموس مادياً يحد من المتاجرة بها، لكنّها قياسية لدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها وإن هذه الصفة هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعلومات في طريقها لبناء المستقبل (حسنية، 1998: 168).

وبشيء من الشمول يصف الكبيسي (2002) المعرفة بأنها " كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفيلد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي، 2002 : 48).

### 3.1.2 خصائص المعرفة:

إن للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وهذه الخصائص تكوينية مشتركة، لكن مضمونها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي تتواجد فيه، إلا أن سماتها تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها، مما يؤثر على نجاح منهج إدارة

المعرفة الذي تتبناه المؤسسة، ومع ذلك يوجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، يلخصها (أبو عابد، 2005: 7) بما يأتي:

#### أ. المعرفة إنسانية:

إن المعرفة ليست جسماً جامداً تمتلكه المؤسسة، كالحواسيب والكتب والنشرات، بل هي للاكتساب الفردي، من خلال المشاهدة والإصغاء، والقراءة، والإحساس المادي والوجداني، وجميعها تزودنا بمعلومات نحولها إلى معرفة.

#### ب. المعرفة توليدية:

إن توافرت المعرفة لدى فرد ما يعني أنه يستطيع أن يشرح، وأن يستقصي، وأن يطبق الشروحات والمسائل التجريدية، وأن يولد عبارات ومفردات جديدة مناسبة حول موضوع ما.

#### ت. المعرفة ديناميكية:

لا تتشكل المعرفة إلا من خلال تفاعل الفرد مع الموقف، ومع المعلومة المتوافرة لديه، والسياق الذي ترد فيه هذه المعلومات.

#### ث. المعرفة واسعة:

تحتاج المعرفة إلى قرارات ثرية، ومساقات علمية، وخبرة كبيرة يكتسبها الفرد على مدى فترة طويلة. وحسب ما ذكر (Kluge & others, 2001: 2) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها:

أ. الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر وهكذا، بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

ب. القابلية للانتقال: إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.

ت. الطبيعة المضمرة: يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخترن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

ث. **التعزيز الذاتي**: تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

ج. **الزوالية**: إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهى قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

ح. **اللحظية**: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

خ. **التجديد والاستمرارية (التراكمية)**: فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

## 2.1.4 أنواع المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشارت دراسة (نجم، 28 2005: 27) "أن المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد".

وتنقسم المعرفة بدورها إلى فرعين رئيسيين (بدر، 2010: 54-55) ; (ياسين، 2005: 38) ; (توفيق، 2004: 187).

### أ. المعرفة الضمنية:

وهي المعرفة المعقدة غير المكتوبة، والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم داخل العقول وقلوب الأفراد، والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها والحصول عليها، وبالتالي يصعب نقلها للآخرين، والتشارك فيها أمر صعب.

وقد عرفها (أبو فارة، 2004: 4) بأنها: "المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد، أي المعرفة الفنية والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية". وكذلك هي "المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة، وقد تكون كبيرة أو صغيرة" (عليان، 2008: 81).

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي تتواجد داخل عقل كل فرد وقلبه ممن يعملون في المؤسسة، والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد، ومن الصعب أن نحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة، بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة (الصاوي، 2007: 27).

#### ب. المعرفة الصريحة (الظاهرة):

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية، وفي شكل بيانات موضوعية في صيغة علمية وبشكل وجيز، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة، ويمكن قياسها كمياً وإيصالها إلى الآخرين، وهي ملموسة لا حاجة فيها لاكتساب الخبرة، وتكون مخزنة في أرشيف المؤسسة كالكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، والمستندات، وغيرها من الوثائق الخاصة بالمؤسسة. وعرفها (حيدر، 2004: 20) بأنها: "هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها، سهلة الاتصال والترميز وقابلة للترحيل، وهي تتمثل في الاستراتيجيات والطرق والعمليات والمنتجات والخدمات". وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية" (حجازي، 2005: 66).

الشكل رقم (2.2): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: Hislop, D. (2009), Knowledge Management in Organizations, New York: Oxford University Press, 2<sup>nd</sup> ed, p. 3.

وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كلٍ منهما يعتبر مكماً للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل



المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، والشكل التالي يوضح أنماط المعرفة الأكثر شيوعاً.

الشكل (3.2): أنماط المعرفة



المصدر: العلي، وآخرون، 2009: "مدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، ص39، دار المسير، الأردن.

- أ - المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية، وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- ب - المعرفة الضحلة: وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة.
- ت - المعرفة العميقة: وهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
- ث - المعرفة السببية: وهي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
- ج - المعرفة الموجهة: وهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل، وتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

### 5.1.2 إدارة المعرفة:

إن التطور الفكري لإدارة المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس والثروة الخفية للأمم أوجد تحديات جديدة تتيح المجال أمام منظمات الأعمال في كيفية استثمار واستخدام هذا الموجود استخدام أمثل عن طريق المعلومات قاصداً بذلك إعادة بناء المنظمات الإدارية بعد التخلي عن أساليب الماضي، حيث إن التطور الأخير في علم الإدارة وتحولها من (فن) في الماضي إلى (علم وفن) في الحاضر الذي يتحدث به عن المجتمع المعرفي (Hallsworth, 2004: P5).

ومن وجهة نظر أخرى تعتبر " المعرفة هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة ) ( Awad & Chaziri, 2004: 33)، ويرى آخر أن المعرفة هي الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرار الذين يحولون المعلومات إلى معرفة (حمود، 2010: 62). أصبحت المعرفة العامل الحيوي للإنتاج الأمر الذي جعلنا نعتبر المعرفة بأنها المورد الاستراتيجي في منظمات الأعمال اليوم والمستقبل وليست مجرد مورد من موارد آخر ( Johnson and schools, 2002:1065).

ويرى فريق آخر إن (إدارة المعرفة) هي صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين لبيع الحلول المبتكرة إلى رجال الأعمال لتحقيق التقدم التنافسي (Bulmentritt & Jonston 1999, 11 o3). يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما (Saylor.org, 2003).

كما يمكن اعتبار إدارة المعرفة أنها استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمع من داخل وخارج المنظمة بما تتضمنه من توليد المعرفة ونقلها بشكل منظم، واستخدامها لتحقيق الفائدة للمنظمة. كما يمكن تعريفها على أنها " الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها" (المدلل، 2012: 31).

وتم تعريفها بأنها "هي عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة، بهدف إضافة قيمة للأعمال، وتوليد ميزة تنافسية" (داسي، 2006: 43). ويمكن تعريفها بأنها "هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها (الطاهر، 2010: 41). كما أنها تشير إلى الجهود المنهجية والتمتعده التي تقوم بها القوى العاملة في المؤسسة لإدارة المعرفة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة واسعة من الوسائل والتي تشمل وسائل مباشرة من خلال استخدام أنواع معينة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك وسائل غير مباشرة من خلال إدارة العمليات الاجتماعية، وهيكل المنظمات بطرق معينة، واستخدام ثقافة معينة، أو إدارة ممارسات الأفراد (Hislop, 2009: 59).

ومن خلال التعريفات السابقة والمتعددة للمعرفة تخلص الباحثة إلى أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمات في الحصول على المعلومات وتنظيمها، وتخزينها بأفضل الأساليب المتاحة، ونشرها بين العاملين في كافة المستويات، وتطبيقها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

## 6.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة وجهتها المستقبلية.

كما أن إدراك أهمية المعرفة وإدارتها، ودورها في تحقيق أداء متميز للمنظمة ليس فكرة حديثة، وإن كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخراً في هذا المجال، حيث نجد في دراسة قام الفريد مارشال 1890م، أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة، والمعرفة هي المحرك الأساسي والأول للإنتاج ( Stephen & Quintas, 2002: 1).

لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة المحيطة، وهي كما وضحتها (المصري، 2015: 68) و (الكبيسي، 2005: 42) و (الزيادات، 2008: 60) تعود للأسباب التالية:

1. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيادات، وتعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي.
2. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
3. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
4. القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته.
5. تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
6. تعظيم التفكير الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
7. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة.

## 7.1.2 أهداف إدارة المعرفة:

اكتسبت إدارة المعرفة أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليها خصوصاً بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، وهي على النحو الآتي:

1. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها (الأكلبي، 2008: 27).
2. تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
3. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.

4. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
5. تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
6. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية (عيد، 2011: 30).
- وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما أوردها (الملكاوي، 2007: 81).

  1. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
  2. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
  3. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة.
  4. ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  5. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأمان المخصصة لها.
  6. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
  7. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
  8. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع تخصص ما.

### 8.1.2 مصادر إدارة المعرفة:

إن الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها، وهذا يكون بأشكال مختلفة وهي الملاحظة والعقل والمنطق والخبرة وغيرها.

وتقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين هما:

#### أ. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في الأفراد الذين يعتبرون رأس المال المعرفي، وما يمتلكون من خبرات ومهارات متراكمة ومعتقدات، وإبداعات متجددة، والتي يصعب نقلها أو شرحها، إلا أن المؤسسة تستفيد منها بشكل لا غنى عنه.

ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء، والعقل، الخبرة، المهارة، ومن خلال التعليم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية (الزيادات، 2008: 46).

#### ب. المصادر الخارجية:

وقد وضحتها (ماضي، 2010: 35) بأنها تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات

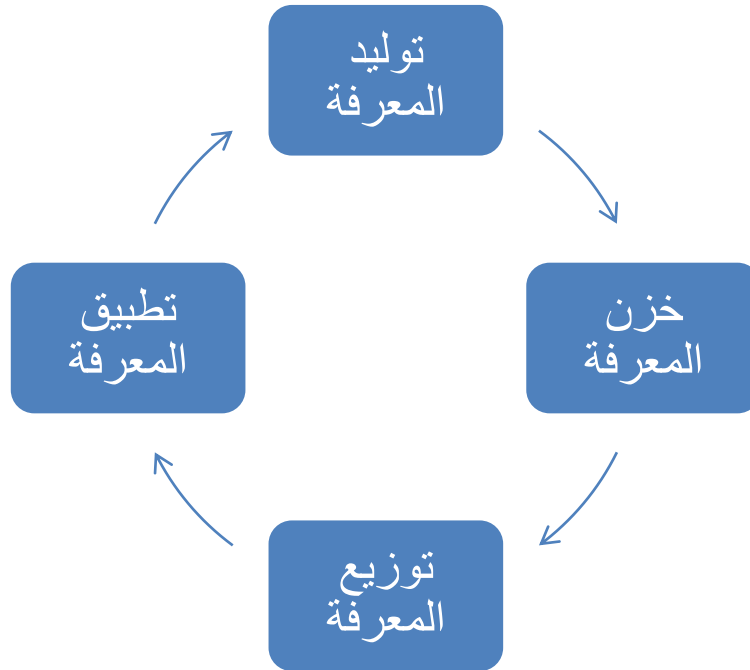
التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

## 9.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الكتاب والباحثون في العمليات التي تشملها إدارة المعرفة، وتعددت التقسيمات وفق كل ما يرى الآخر، إلا أنهم اتفقوا على أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تكاملي فيما بينها، وتعتمد كل عملية على الأخرى.

إن عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة Fraunhofer IPK والذي اعتمده ( Heisig Vorbeck, 114: 2000) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية، فقد تضمن خمسة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، وهي:

شكل رقم (4.2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: (Mertins, et al, 2001: 28)

### أ. توليد المعرفة:

وهي تتضمن العمليات التي تقوم على شراء وابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة، ويمكن توليد المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث، كما أنه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها، سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية.

## ب. تخزين المعرفة:

هي العمليات التي يتم من خلالها تخزين المعرفة وحفظها من الضياع، ويتم ذلك من خلال المحافظة على الأفراد أصحاب المعرفة، وكذلك العمل على إخراج هذه المعرفة من خلال التدريب والندوات وغيرها، حتى تكون في متناول الجميع، وكذلك حفظ المعرفة من خلال المحافظة على الوثائق والسجلات وتوثيقها باستخدام أساليب حديثة، لا سيما في ظل تعرض المنظمات لفقدان كثير من المعرفة الخاصة بها بسبب عدة عوامل أهمها زيادة معدلات دوران العمل، والذي يفقدها جزء كبير من المعرفة الضمنية في حال عدم حفظها بألية معينة.

## ت. توزيع المعرفة:

وتعني نشر ومشاركة المعرفة وتبادلها بين جميع أفراد المؤسسة، ووصولها للباحث عنها في الوقت المناسب، وكذلك وصولها إلى أكبر عدد من الموظفين في المنظمة، من خلال وسائل التقنية الحديثة كالوسائل الالكترونية، والبرامج التدريبية، والسجلات والكتيبات الخاصة بالمنظمة. وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة تقويم عاملها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة ومكافئتهم، حيث أن قسم لوتس في شركة IBM يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقويم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن.

## ث. تطبيق المعرفة:

عرفها (الرقب، 2011: 29 - 30) "إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي إذ انه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة وتطبق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

- **العمليات الموجهة (المباشرة):** وتعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
  - **المعرفة الروتينية :** وتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.
- فيما أوضح مارتنسون وجود نوع ثالث لتطبيق المعرفة (Martensson, 2000: 211) وهو:
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة، وتتسم بقدر من عدم التأكد، ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها (الزطمة، 2011: 50).

## 10.1.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ، وإنما يتطلب تطبيقها تهيئة البيئة التنظيمية بما يشملها من عناصر ومتغيرات، لتدعم عملية تطبيقها بالشكل المطلوب، وتحقيق فعالية تنظيمية أكبر، وإن من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

أ. **الثقافة التنظيمية:** وهي تشمل القيم والعادات والمعتقدات والخبرات المنتشرة داخل المنظمة والسائدة بين أفرادها، وتعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات (مقابلة والقمش والحوادة، 2012: 471)

أ. **القيادة:** تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية (أبو عودة، 2016: 24).

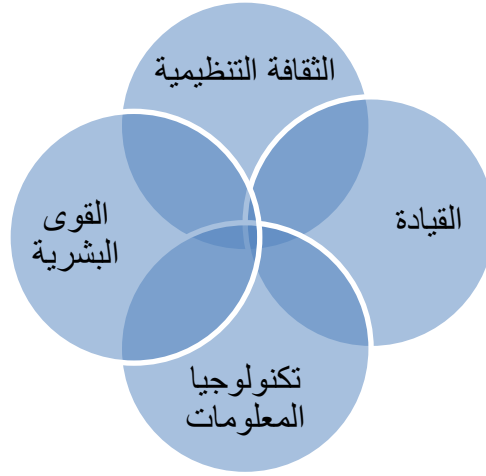
ج. **القوى البشرية:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، ومن أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة.

وهؤلاء يعرفون "بأفراد المعرفة" التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة، لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام. كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات (Martin, 2000: 2).

ح. **تكنولوجيا المعلومات:** وهي "الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل

هذه المعلومات متاحة للمستفيدين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة، والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر" (قنديلجي، والجنابي، 2005: 30).

شكل (5.2): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: (عبد الوهاب، سمير، 2005: 6)

### 11.1.2 معوقات إدارة المعرفة:

تواجه العديد من المنظمات بعض من المعوقات والتحديات والصعوبات التي تحد دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مما يشكل عائقاً في تحقيق أهدافها، وتحسين كفاءتها أو إنتاجيتها. ويرى (Thierauf, 2003: 106) أن معوقات إدارة المعرفة تتمثل في:

- أ. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- ب. عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها.
- ت. عدم توفر البنية التحتية اللازمة، مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
- ث. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

بينما ذكر (القحطاني، 2009: 14) بعض المعوقات منها:

- أ. الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين.
- ب. الجهل بأهمية نقل المعرفة، وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليومي.

ويشير (العلي وآخرون، 2006: 103) إلى أن هناك ثلاث معوقات رئيسية:

- أ. عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها.



- ب. ثقافة المنظمة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- ت. قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

وترى الباحثة أن مفهوم المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لها دور بارز ومميز في الإنتاجية والأداء وتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات، كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة هو الهدف الأساسي للمنظمات المعرفية، لا سيما في ظل التطور التقني والتكنولوجي السريع، وأن نجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الذي يتم تنفيذه فعلياً، وأن عمليات إدارة المعرفة الأكثر شمولاً هي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وتعتبر هذه العمليات من الأسس الإدارية لنجاح أي مؤسسة إلا أنها تحتاج إلى بيئة تنظيمية مناسبة لتطبيقها وتحقيق ما هو مطلوب منها، وأن أهم عائق يواجه المنظمة هو عدم تطبيق متطلبات إدارة المعرفة.

## المبحث الثاني

### الإبداع التنظيمي

- 1.2.2: مقدمة
- 2.2.2: مفهوم الإبداع
- 3.2.2: عناصر الإبداع
- 4.2.2: أنواع الإبداع
- 5.2.2: أهمية الإبداع التنظيمي
- 6.2.2: مراحل الإبداع التنظيمي
- 7.2.2: مستويات الإبداع التنظيمي
- 8.2.2: صفات الشخصية المبدعة
- 9.2.2: تنمية الإبداع التنظيمي
- 10.2.2: مقومات الإبداع التنظيمي
- 11.2.2: معوقات الإبداع التنظيمي
- 12.2.2: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي

## 1.2.2: مقدمة:

يعتبر الإبداع من الأمور الضرورية والهامة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأفضل، لا سيما في ظل التغيرات التكنولوجية والتقنية التي تزداد يوماً بعد يوم، وكون أن أحد الأهداف الأساسية للمنظمات هو تحقيق الازدهار خاصة في البيئات المضطربة والتنافسية، فإن الإبداع يصبح أمر في غاية الأهمية، لا سيما أن المنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبداع والابتكار، ومن هنا أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، لا سيما أنه يحميها من خطر الزوال.

تهدف الباحثة في هذا المبحث إلى التطرق لبعض أدبيات الدراسة التي تتعلق بموضوع الإبداع التنظيمي، بدءاً بالتعرف على مفهوم الإبداع وأهميته وعناصره، وكذلك التطرق إلى مستويات الإبداع ومراحلها ومعوقاته، كما ونتعرف من خلاله على مستويات الإبداع ومراحلها والمعوقات التي تواجه المنظمات في تحقيق الإبداع التنظيمي.

## 2.2.2: مفهوم الإبداع:

يشير (العفون والصاحب، 2012: 121) أن الإبداع يعتبر أداة الإنسان للسيطرة على الطبيعة والوسيلة الإنسانية للتطور والارتقاء عبر الإضافات التراكمية لتراث الحضارة البشرية.

إن الإبداع مفهوم أزلي ظهر منذ أن عرف الإنسان نفسه واكتشف مؤهلاته، فالذي اخترع المعول ليشق الأرض هو إنسان مبدع بالتأكيد بمفهوم عصره، والمبدع المتسم بالإبداع والخلق لا بالمحاكاة والتقليد.

عرفه جيلفورد " الإبداع هو سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب" (العنبي، 2010، 215).

قد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له، فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع، ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية، والنواتج الإبداعي لها، كأساس لمفهوم الإبداع، إلا أننا سنتبنى التعريف التالي للإبداع: بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو للمنظمة التي يعمل فيها (النمر، 1992: 60).

وأورد (الصالح، 2011: 9) "وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية".

وبحسب ما بين (السكرانة، 2011: 16) فإن هناك تباين بين آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع فمنهم من يقصد بالإبداع القدرة على خلق جديد وإخراجه إلى حيز الوجود، بينما يقصد به البعض الآخر العمليات وخصوصاً السيكلوجية منها والتي يتم بها ابتكار جديد ذي قيمة

مرتفعة، في حين ينظر فريق آخر إلى الإبداع بأنه العملية الإبداعية التي تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه.

إن المؤسسات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة؛ وذلك بسبب ما يحدث حولها من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، فإن هذه المؤسسات تدخل عصر ما بعد الحداثة، كما يسميه البعض وآخرون بالعصر الرقمي، لهذا ظهرت حاجة المؤسسات إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف، مما يلزمها إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية، حيث تركز على الإنسان، فهو جوهر العملية الإدارية الإبداعية (شقورة، 2012: 41).

ويعرف Cronbach الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً (جاد الرب، 2012: 220). وهو "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقرارات والعوامل التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية (الشربيني وصادق، 2002: 57).

كما أشار (شاهين وزايعي، 2009: 21) بأن مفهوم الإبداع ارتبط تاريخياً بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض، وتستعصي على التفسير حتى من قبل أولئك الأفراد الذين أتوا بها، ولا تزال المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقي بظلالها على ميدان دراسة الإبداع. بينما يرى (جويتا، 2008: 12) أن الإبداع ظل على مدى العصور جزءاً لا يتجزأ من البشرية، ومنذ اكتشاف النار بحك حجرين ببعضهما البعض أصبح الإنسان مبدعاً، فالإبداع من المحتمل أن يكون من أكثر العمليات المعروفة قديماً، وبمعنى آخر فإن الإبداع يعتبر امتداداً لقدرة الفرد على الابتكار.

كما يعرف الإبداع على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين" (الحراشنة وآخرون، 2006: 248-249). ويعرفه الطيبي: "بأنه استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لان ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي (الطيبي، 2001: 18).

ويشير (أبو جادو، 2004: 26) إلى أن الإبداع هو "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية".

وقد عرف (الفضلي، 2003: 344) الإبداع الإداري: بأنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل.

بينما يرى (القحطاني، 2002: 338) أن "الإبداع الإداري يعني استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة، بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم".

بحسب ما أورد ( الشقحاء، 2003: 16) فإن الإبداع الإداري " هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة في المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والخروج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفئد دون غيرهم".

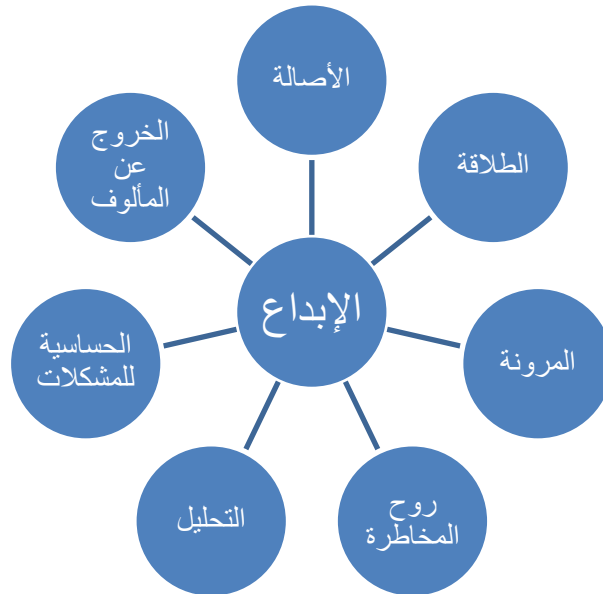
كما أن الإبداع التنظيمي هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون" (خيري، 2012: 40).

من خلال ما سبق، يمكننا أن نستنتج أنه لا يوجد تعريف محدد للإبداع، لذلك يمكننا أن نعرف الإبداع، على أنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، تتكون نتيجة مجموعة من القدرات والخبرات التي يمتلكها الأفراد وتميزهم عن الآخرين، ويتصف بالقبول والأصالة وتضيف نفعاً جديداً للمجتمع.

### 3.2.2: عناصر الإبداع:

يرى (Henry, 2006: 18) أنه يوجد ثلاثة عناصر للإبداع وهي: الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي والدافعية، فإذا استطاع المدراء تعزيز هذه العناصر سيتحقق بكل تأكيد الإبداع الإداري.

بينما يرى بعض الكتاب أمثال (السويطي، 2013: 5) ؛ (عبد الرحيم، 2009: 4) ؛ (الشقحاء، 2003: 16) أن عناصر الإبداع تتكون من العناصر التالية:



الشكل رقم (6.2): عناصر الإبداع الإداري

أ. الأصالة: نعني بالأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف (الصيرفي، 2003: 19).

"وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات" (السويطي، 2013: 10).

ب. الطلاقة: يرى (خير الله، 2009: 29-30) أن المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال: أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

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: الفكرية، وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية، وتعني بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية، والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا (أسامة، 2014: 3).

إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع، بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى (حسن، 2004: 121).

ويقول (الطيبي، 2001: 55) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

ت. المرونة: وفق ما ذكر (العتار، 2012: 39) أن المرونة هي قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليواجه بها مواقف مختلفة.

ويمكن تصنيف المرونة إلى صنفين وفق ما ذكر (إبراهيم، 2002: 25):

- المرونة التكيفية:

ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن أن ينظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص

المرن (من حيث التكيف العقلي) مضاد للشخص المتصلب عقلياً، وسُمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

#### • المرونة التلقائية:

وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ث. روح المخاطرة: تعتبر المخاطرة كما يذكرها رفيق إحدى عناصر السلوك الإبداعي، ويقصد بها أن

المدير المبدع سباق لتبني أفكار جديدة وبيادر بالأخذ بزمام الأمور ومستعد لتحمل المسؤوليات والنتائج المترتبة على السلوك الإبداع، ويعتبر سلوك المدير في حد ذاته ومبادرته في العمل هو أسوة لغيره من الموظفين لدفعهم نحو العمل ورفع الروح المعنوية لهم، ليتمكنوا من مواجهة المشاكل التي تواجههم بل على المدير أن يكون متجدد التفكير وغير متبع الروتين واللوائح، كما عليه واجب اتجاه رؤوسهم زرع روح التنافس الإيجابي لديهم حتى يدفعهم لأفكار جديدة ومناقشتها معهم مع تقديم يد العون لهم (رفيق، 2010: 9).

ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر، 1992: 64).

إن المدير المبدع سباق لتبني أفكار جديدة وحديثة، وبيادر بالأخذ بزمام الأمور ويتحمل المسؤوليات والنتائج المترتبة على سلوك الأفراد، كذلك يكون متجدد التفكير ويبتعد عن الروتين والملل، ويقوم بزرع روح التنافس الإيجابي لدى أفراد المؤسسة حتى يشجعهم لخلق أفكار جديدة.

ج. التحليل: تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تقطيع أي

عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من انماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة (القيوتي، 2000: 306).

ح. الحساسية للمشكلات : يعتبر هذا العامل من أهم عوامل الإبداع ومعنى الإحساس بالمشكلات: رؤيتها رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها (المشاركة، 2012: 49).

عرف خير الله الحساسية للمشكلات بأنها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعته، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون (خير الله، 2009: 30).  
وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهقاً (الشبيني، 1997: 91).

خ. الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقاني، 1997: 17).

#### 4.2.2: أنواع الإبداع:

مفهوم الإبداع لا يقتصر على الاعتقاد في التقنية المتقدمة فقط ولكنه أيضاً يشمل الخدمات الجديدة، فالإبداع الإداري بمعناه المطلق يتضمن التغيير الاقتصادي والتنظيمي معاً.  
عموماً الإبداع يتطلب المعاملة مع معارف جديدة كجمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتحويلها إلى منتجات وخدمات بالوجه الذي يحقق أهداف المنظمة، بذلك يشير الإبداع إلى استخدام تكنولوجيا وتقنية جديدة.  
وقد صنف بعض المتخصصين الإبداع الإداري في المؤسسات المختلفة كما يذكره قطامي حسب مجال الإبداع بما يلي (السلطان، 2004: 76):

- أ. إبداع يرتبط بالأهداف ويتضمن الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- ب. إبداع يرتبط بالهيكل التنظيمي ويتضمن القواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم
- ت. إبداع يرتبط بالمنتج أو الخدمة ويتضمن إنتاج منتجات وخدمات جديدة.
- ث. إبداع يرتبط بخدمة المستفيدين ويتضمن التركيز على تقديم خدمات للمستفيدين تفوق توقعاتهم.
- ج. إبداع يرتبط بالعملية ويركز على الكفاءة والفاعلية ويتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.



ح. قد يكون الإبداع جذرياً يؤدي إلى إيجاد تغييرات جوهرية في المؤسسة، أو قد يكون جزئياً يؤدي إلى تغييرات ثانوية، كما قد يكون غير مخطط له.

ويحسب ما أورد (السكرانة، 2011: 49) فإن الإبداع ينقسم إلى نوعين:

أ. الإبداع الفني: والذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب إنتاج وإدخال الحاسوب إلى العمل.

ب. الإبداع الإداري: الذي يشتمل على إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي، وتصميم الوظائف وعمليات المنظمات وسياساتها واستراتيجياتها ونظامها الرقابي.

## 5.2.2: أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة بأن هناك تفاوت في أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب مما يحثها على دراسة تبني طرائق وأساليب جديدة في العمل وان عملية السلوك الإبداعي يمر بمراحل يبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحليلها إلى عمل إبداعي فإن ذلك يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه الضابط المسئول والوسائل المتاحة له ومن هنا تنطلق فكرة تنمية السلوك الإبداعي عن طريق القيادة الفاعلة (الخفاف، 2009: 36).

يمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في التنظيمات على النحو الآتي:

أ. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة (النمر، 1992: 62).

ب. تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.

ت. الإسهام في تنمية المواهب، وتحقيق الذات الإبداعية، وتطوير وتنمية مهارات الأفراد.

ث. يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. يزيد الإبداع من تقدم وتطور المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.

ح. يسهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين.

خ. يساعد الفرد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناته الإبداعية.

د. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.

ذ. يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة.

ر. يساعد الإبداع المؤسسي في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المؤسسة المالية (الصالح، 2011: 17).

## 6.2.2: مراحل الإبداع التنظيمي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي: (الشماع، وحمود، 2005: 423-424):

### أ. مرحلة (التصور) أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

### ب. مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقني م تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

### ج. مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فان المشروع توقف أو يلغى العمل به.

### د. مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سُمي هذا النوع الإبداعي بالتبري، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

## هـ. مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

## و. مرحلة الاستعمال أو الانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

## 7.2.2: مستويات الإبداع التنظيمي:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها (الفياض، 1995: 54-55):

- أ. **الإبداع على المستوى الفردي:** بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك نكاء الفرد وموهبته.
- ب. **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.
- ج. **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي.

وقد قام (تايلور) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي (الزهري، 2002: 58):

- **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- **الإبداع الإنتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

- الإبداع الإختراعي : ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

## 8.2.2: صفات الشخصية المبدعة:

وضح (البرقعاني، 2012: 40) أن الفرد المبدع يتسم بخروجه عن المألوف التقليدي، ولديه دافعية قوية و طاقة عالية على المثابرة في العمل، وميل واسع للاطلاع يظهر في اندفاعاته في تحصيل العلم والرغبة في المعرفة، وميل للاستقلالية وضعف المسايرة الاجتماعية للأفراد والفئات والرغبة العارمة في تفضيل المواقف الصعبة والمعقدة على السهلة والبسيطة.

يوجد العديد من الصفات التي تميز الشخص المبدع من غيره، وتجعله مختلف عن الآخرين في سلوكه وإدارته، وحسب ما أورد (Henry, 2006: 128) فإنه يوجد مجموعة من مواصفات الأفيول المبدعين في العمل الإداري وهي:

- أ. تحديد أهداف واضحة في كل خطوة.
- ب. إعطاء تغذية راجعة فورية.
- ت. التوازن بين مستوى صعوبة المهمة والمهارة المطلوبة لتنفيذها.
- ث. اندماج واتساق الفعل م مع المعرفة.
- ج. تجاهل جميع المشتتات للانتباه.
- ح. عدم الخوف من الفشل.

ومن أبرز صفات القائد المبدع كما أوضحه (خير الله، 2009: 24) التفكير الإيجابي الذي يمتاز بـ:

- أ. الاتجاه إلى الخلو بين فترة وأخرى للتفكير والنظر والتصور.
- ب. الاهتمام بتجميع وتحليل وتوظيف المعلومات لخدمة التفكير.
- ت. الوضوح التام للرؤية والرسالة للمؤسسة أو المنظمة التي يقودها.
- ث. الإبداع والابتكار والطموح إلى كبريات الأمور.
- ج. الثقافة العالية المتجددة المتنوعة التي تشد العقل والفكر.
- ح. امتلاك العقلية والشمولية الكلية التي تنظر إلى الأمور من كافة الزوايا.
- خ. النظرة العميقة ذات البعد الإستراتيجي طويل الأجل.
- د. النظر إلى المستقبل و تحدياته ومحاولة التنبؤ به والاستعداد له.
- ذ. الارتكاز إلى المبادئ والقيم السامية في العمل والعلاقات واتخاذ المواقف، التي تحقق الطموحات.

## 9.2.2: تنمية الإبداع التنظيمي:

تعددت الأساليب والوسائل التي تناولت تنمية الإبداع، وعلى ذلك يمكن تصنيفها إلى أساليب فردية وجماعية أوجزها (عبد الواحد، 2010: 111-112) فيما يلي:

### 1. الأساليب الفردية:

أ. طريقة ذكر الخصائص : وهي تركز على إنتاج الأفكار، وأول خطوة فيها هي تحديد الخصائص الأساسية لموضوع معين، ويتم فيها النقد بعد سرد جميع الأفكار.

ب. طريق العلاقات القسرية: تعتمد على إنتاج أفكار جديدة عن طريق افتعال علاقة بين موقفين لم يكن بينهما في الأصل علاقة.

ت. طريقة لعب الأدوار: حيث يسمح للمتعلم بنقوص شخصية ما، وأن يقوم بأداء المهام المختلفة لهذه الشخصية.

### 2. الأساليب الجماعية:

أ. طريقة العصف الذهني : حيث يعطي للمشاركين مشكلة ثم يطلب منهم المشاركة في مناقشة أية أفكار تطرأ على ذهنهم ثم تحلل الأفكار وترتب وتُقوم.

ب. طريقة تألف الأشتات: وهي تعتمد على جعل ما هو غريب مألوف، ويتم ذلك بتحليل جوانب المشكلة غير المألوفة والوقوف على أجزائها ومن ثم تحديدها دقيقاً حتى تصبح مألوفة، وتعتمد أيضاً على جعل ما هو مألوفاً غريباً.

يشير (خبير، 2008: 33) أنه تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشج الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز.

تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشئه ويصقله ويوجهه، وأهم ما يمكن للمنظمة أن تفعله في هذا المجال هو ما يلي: (عبد الوهاب، 1994: 127-129)

أ. تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة، وذلك أمر يختلف من منظمة لأخرى، حسب نوعها وأهدافها وأنشطتها وحجم أعمالها، ويكون المناخ مناسباً لإفراز الأفكار ونضوجها، عندما تكون هناك فرصة للعاملين أن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم، وأن تكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار، وتدرس، وتحلل، وتبلغ نتائجها للأفراد المعنيين.

- ب. أن يكون المديرين والرؤساء قدوة لمرؤوسيه في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام به.
- ت. لا بد للمدير أن يشجع التنافس بين المرؤوسين، حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة.
- ث. ولذلك سبل عديدة منها دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، ومناقشتهم فيها، وإبلاغ الآخرين بها والإشادة بالمجهود الذي بذل في التوصل إليها، وتطبيق الجيد منها، وتكليف الفرد الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها، مع تقديم العون الذي يحتاج إليه، من إمكانات مادية ومعنوية.
- ج. أن تتوفر لدى المديرين والأفراد الرغبة في قبول التغيير والتجديد، لأنه يؤدي إلى نتائج جديدة أفضل من سابقتها.

إن الدراسات في مجال الإبداع أثبتت أن كل شخص منا لديه القدرة الأساسية التي تمكنه من الإبداع، وأنه من الممكن تعزيز وتحفيز هذه القدرة الإبداعية للوصول بها إلى أقصى طاقاتها (هيجان، 1999: 57).

### 10.2.2: مقومات الإبداع التنظيمي:

تشير (منصور، 2007: 54) بأنه يوجد عدة مقومات تساعد على الإبداع الإداري مثل:

- أ. الانتماء الروحي للمؤسسة.
- ب. العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات.
- ت. الانفتاح على الوأي الآخر.
- ث. البعد الإنساني في التعامل.
- ج. الاعتماد على الحقائق في عملية اتخاذ القرارات.

### 11.2.2: معوقات الإبداع التنظيمي:

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية: (الفياض، 1995: 67)

- أ. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- ب. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
- ت. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
- ث. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.

ج. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.

وقد أضافت (الزهري، 2002: 249) بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:

- الخوف من الفشل.
- تجنب المخاطر.
- الاعتقاد على الأمور.
- عدم توافر الحرية.
- مقاومة التغيير.
- جمود القوانين.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- فقدان التحفيز.
- التوبيخ العلني.
- العقاب في حال الفشل.

كما أجمع عدد من الباحثين على نوع آخر من المعوقات والمحددات للإبداع التنظيمي، والتي من شأنها التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وابتكار ما هو جديد، ومنها:

أ. **المعوقات العقلية:** والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، والنظرة التقليدية للأمور، والنظرة السطحية للمشكلات، والتفكير بشكل تقليدي، وقلة الحركة الفكرية.

ب. **تعارض القيم الاجتماعية السائدة مع الإبداع:** الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المؤلف، فمن المعرفة مثلاً أن "الحكمة" تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، وبالتالي إمكانياتهم الإبداعية لو وجدت لا تكتسب الاعتراف إلا في وقت متأخر، إذ ينظر لمحاولاتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود (القيوتي، 2000: 309).

ح. **المعوقات التعبيرية:** وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها (حسن، 2004: 131).

- خ. **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي (حسن، 2004: 131).
- د. **المعوقات النفسية والعاطفية:** كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها، وذلك خوفاً من الفشل، أو انتقاد الآخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسئولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها (هيجان، 1999: 416-417).
- ذ. **المعوقات التنظيمية:** وهي تتمثل في اللوائح والتعليمات التي تفرضها المنظمة على أفرادها، وتحد من قدرتهم على الإبداع، وكذلك تقييد حريتهم، وعدم وجود تشجيع ودعم للأفراد، يجعلهم يخافون من الفشل والعقاب.
- ر. **المعوقات الإدراكية:** وهي تظهر عندما تقتصر رؤية الفرد للأمور التي تهتمه، ويهمل باقي القضايا التي لها صلة بالمشكلة، وذلك بسبب الأخذ بوجهة النظر من جانب واحد والميل إلى تقليد المشكلة (الغامدي، 2012: 37).



## 12.2.2: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي:

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وادارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الاثر، أو لتسبيب العلاقة بين المتغيرين، ولكن لا يزال هذا الموضوع بحاجة إلى إثراء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحدائه موضوع ادارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة. وفي هذا المجال يمكن تشخيص الاسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر أدناه.

فقد حدد (Kotelinikov, 2003: 1-3) القوى الاساسية التي تحرك الاقتصاد الان وهي:

أ. المعرفة/ عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز اعمال المنظمة الضرورية، واطافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها او ايجادها او الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.

ب. التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

ت. العولمة التي صارت اكبر بانفتاح الاسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الانتاج، التمويل، الاعمال).

وهذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة او مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

ويرى (Wheelen & Hunger, 2000: 340) أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو اساس الوصول إلى الإبداع المنظمي، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزنها المعرفي في تقديم منتجات او خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وبيئتها القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

وحسب ما أورد (العنزي ونعمة، 2001: 157) فإن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الارشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للإبداع الذي تتاجر به المنظمات.

ويشير (Quinn, et.al., 1995: 72) أن الإبداع المحرك ذاتياً الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الافراد - لماذا) (Care Why) هو أحد أنواع المعرفة المنظمة، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الافراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الإستفادة من مصارف رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف رأس مالها الفكري مع الإبداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الافراد المتقدمة. وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها).

ويسترسل (Quinn, et.al., 1995: 73) بالقول إن المستفيدين يحتاجون إلى المعرفة المهنية التي تطور السلع أو الخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الإبداع، وهذا يتطلب من المنظمة استقطاب الأفراد ذوي القدرة الإبداعية العالية، والتعامل مع الطوارئ، والظروف المتغيرة التي تتطلب الإبداع، ثم الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى، وبالتالي فالفردي الذي يقدم اقتراح يزيد من أرباح المنظمة يعد رأس

مال فكري، وهذا ينطبق على كل معرفة وإبداع أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزبائن (العنزي، 2001: 118).

ويحدد (Allee, 1997: 71-74) العلاقة بين "KM" والإبداع المنظمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات اتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضاً، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. ورغم أن (Drucker, 1998: 150) يرى أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية، إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتُعرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع ك:

1-التناقضات بين واقعها الفعلي، وبين ما تظهره المنظمة.

2-الحوادث غير المتوقعة.

3- احتياجات العمليات التي تقوم بها المنظمة.

4-التغيرات في الصناعة والسوق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في القيم والاتجاهات والادراك.

5-المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة، أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو اجتماعية، مع تباين الإبداعات الناتجة عن المعرفة الجديدة أو المطورة في أهميتها، فضلاً عن حاجتها إلى وقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها إلى تقنيات مفيدة، ومن ثم بروزها في السوق بصيغة (منتجات، عمليات، خدمات) جديدة.. فضلاً عن أنها تتطلب أنواع كثيرة من المعرفة لتكون أكثر فاعلية.. (فهذا الحاسوب ظهر كإبداع بعد امتزاج ( 6) فروع منفصلة من المعرفة المتقاربة) ولكن تتسم بكونها إبداعات جذابة، وتتسم بالمخاطرة.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبى تلك الاحتياجات (Drucker, 1998: 155). ولا يذهب (Drucker, 1999: 79-94) في دراسته المعنونة "إنتاجية صناعات المعرفة: التحدي الكبير" بعيداً عما أشار إليه في أعلاه، إذ يرى أن إحدى مسؤوليات صناعات المعرفة هي الإبداع المستمر، وهذا ما جعل المنظمات المتطورة تستمر بالإبداع مستفيدة من إسهام صناعات المعرفة.

ويبرز (Koteliniko, 2003: 1) العلاقة بين "KM" والإبداع بتعريفه الإبداع بأنه "عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة"، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدر لتحويل الخزين المعرفي للمنظمة إلى سلع وخدمات تلبى حاجة المستهلك.

ويشير (Wit & Meyer, 1998: 70-74) أن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات واختراع الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح التنافسي، وذلك عبر اعتماد الإستراتيجيين لمخيلتهم في توليد حلول غير معروفة للمشكلات المنظمة، واختيار الأكثر إبداعاً منها، والتفكير بطريقة مبدعة، وتجاوز المفاهيم المقبولة لإكتشاف أفكار جديدة، وبما ينمي في الأفراد الإبداع ومرونة التفكير.

وباعتماد الأسلوب الفرقي في العمل يمكننا أن نزيد الإبداع، شريطة أن تضم الفرق أفراد بمهارات متنوعة، وخلفيات ومعرفة متباينة، بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات، وبما يجعل

كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الآخر، وتبادلها ونشرها بين أعضاء الفريق، لتمكين الأخير من الإبداع بمستوى أعلى (Thomke & Hippel, 2002: 75).

ويرى (فضل الله، 1986: 78-81) أن الإبداع مرتبط بالذكاء والفتنة وسرعة البديهة، ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبّر عن نزعة التفوق، والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد، والذي ينمي بالتدريب والتعلم، وأهم ما يؤدي إلى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها، فالمجتمع والمنظمة المبدعين يعشقان المعرفة، ويوظفان الحواس للتعلم، وبما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من أجل الإبداع، كما يسعى إلى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الإبداع المنظمي.

وفي ذات النهج يرى (صالح، 1989: 385) أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في جميع مجالات المنظمة، وتتبلور في أفكار جديدة يقدمها أناس متميزون.

وبرز (Alberto, 2000: 88) العلاقة بين "KM" وتعزيز الإبداع وأهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلاً عن أثر هذه العلاقة في صياغة إستراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنةً بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزيائنها ومجهزتها والمنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية، مرتكزة على خزنها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعاتها (Elsie, 1999: 300).

إن التوصل إلى طرق لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلي للمنظمة إلى رأس مال إبداعي، فالمعرفة التي تولدت وترسخت في هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول إلى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المنظمة على قدراتها الإبداعية وموقعها التنافسي (Strategic Policy Branch, 1999: 9).

إن المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تُخلف الميزة، والتي تكون هادفة، وبما يؤمن خلق قاعدة منظمة ملتزمة بالإبداع، وقائمة على الإلتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية (Gupta & McDaniel, 2002: 3-5).

كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وخزنها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والإبداع في تصميم المنتج، أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي إدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة) (Sarvary, 1999: 101).

وذهب (Duffy, 2000: 64-67) إلى أن "KM" تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة وبما يحفز الإبداع، ويروج المعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، ودورها في صنع القرارات. ويشير (Thompson & Strickland, 2001: 118) أن المنافسة من خلال إبداع المنتج يظهر عبر مزج المعرفة عن إحتياجات الزبون مع معرفة (Know - How) للبحث والتطوير ولتصميم المنتج والهندسة وأنواع أخرى من رأس المال الفكري.

والمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتخليها عن الهياكل التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، وتبني هياكل تصلح لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة (العنزي ونعمة، 2001: 158). والمعبر عنها بشبكة خلايا مرنة ومتصلة مع بعضها، وبما يتناسب مع حركة المعرفة الدائرة والمتداخلة والمتقاطعة، والتي لا تعرف الثبات على حال (Scheffman & Thompson, 1998: 1-6).

وبالتركيز على زيادة الخزين المعرفي، يمكن للمنظمات أن تركز على مدخل (Open Book Management) لزيادة عدد الأفراد الذين يولدون الافكار الجديدة، وتحسين جودة المنتجات وتخفيض الكلف (العنزي، 2001: 122).

ويشير (Mrinalini & Nath, 2000: 180) أن المنظمة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تهىء لها هيكل يحفز الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع أو خدمات جديدة، وبما يوصلها إلى مرتبة ترتقي فيها بالمنظمة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع.

وذهب (Raisinghani, 2000: 110) أن "KM" تتضمن إبتكار هياكل تضم العناصر الأكثر تقدماً من الموارد التكنولوجية، والمدخلات الاساسية التي تتيح للمنظمة أن تصنع قرارات فعالة، وتستجيب لحاجات المستفيدين وفق نموذج فكري مبدع.

ويرى (Daft, 2001: 352) أن البرامج الجديدة كـ "KM"، المشاركة في المعلومات تحفز الإبداع، وتمكن المنظمات من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، كما تهىء أدوات للتغيير الاستراتيجي الكبير، وتحقيق الإبداع السريع والمستمر في التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والخدمات.

إن قابلية المنظمات في تطوير الإبداعات (جذرية او مضافة) تتباين إلى حد كبير تبعاً لتباين قابلياتها في توليد وتطبيق المعرفة، وإن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الإيجابي لإبداعات المنظمة (الكبيسي، 2002: 118).

ويشير (Wick, 2000: 515-529) أن التميز في عصر المعرفة يعتمد على مديات توليد الممارسات والأفكار والآليات الجديدة، وتطوير القائم منها، وأن التحاور بين الأفراد ذوي الثقافات والخلفيات المتباينة، يدعم من تطوير الافكار، كما أن تعاون المهنيين يوصل إلى أفكار جديدة، ومن ثم إلى الإبداع... وأن الضغوط والتحديات التي تعانيتها المنظمات تجعلها تبدع، وبما يدفعها لتطبيق المزيد من برامج الـ "KM".

وحسب ما ذكر (McElory, 2000) يتعزز الإبداع والتعلم في المنظمة عندما تركز على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجتها، في حين أن جانب العرض في "KM" يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، فيعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع المنظمين، وأن المعرفة الجديدة المتولدة على وفق استراتيجية الطلب تحققها مجموعات العمل التي تضم أفراد مبدعين ومتعاونين (الكبيسي، 2002: 116).

ويرى (Kotelnikov, 2003: 3) أن انتقالنا من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي يغير الإبداع، دون أن يعني ذلك إختفاء الإبداع المضاف، أو تطوير المنتج، ولكن إضافة أبعاد جديدة للإبداع إلى جانب الأبعاد القديمة.

ووفق ما ذكر (الغالبى، 2011: 17-18) أنه لا يجد المنتبج لطبيعة مجالات ربط المعرفة بالعمليات الإبداعية صعوبات كبيرة على المستوى النظري، وتكمن الإشكالية هنا بإيجاد الصيغ العلمية الواقعية التي تستطيع الإدارة من خلالها جعل نواتج الإستخدام المعرفي متجسدة في منتجات وخدمات المنظمة، وبما يؤدي إلى توليد ولاء عال لهذه المنتجات والخدمات من قبل الزبائن.

ويذكر (Wong, 2005: 105) "ومن الواضح أن أداء إدارة المعرفة وخاصة توزيع المعرفة فعال على الابتكار والنجاح المالي للمنظمة".

وأشار ستوري و كيلي ووي وآخرون "أن اكتساب المعرفة الجديدة ودمج المعرفة الحالية مع الجديدة سوف يؤدي إلى الابتكار في المنتجات الجديدة".

كما أن "بارلي" و "تايلور" يعتقدون أن إدارة المعرفة يمكن أن تكون دعماً للإبتكار، وخلق أفكار جديدة واستغلال قوة الفكر للمنظمة.

وذكر (Zadeh, 2001: 7) "يعتقد خبراء إدارة المعرفة أن آليات الابتكار وعمليات إدارة المعرفة متفق عليها".

ووفق دراسة لمير فخر أوديني وآخرون، وجد أن إدارة المعرفة وإبتكار المعرفة له تأثير على أداء الإبداع، وفي دراسة أخرى، استنتج أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار

ويقترح (Ali, 2007: 199) أن المعرفة الضمنية تلعب دوراً هاماً في عملية الإبداع والابتكار والنجاح في المنظمة.

كما في دراسة (Tadayon, 2012: 11) وجد أن هناك علاقة كبيرة وإيجابية بين نقل المعرفة وطلب المعرفة وتخزين المعرفة والإبداع التقني.

ويمكن ذكر علاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي من خلال توضيح ما يأتي:

#### **توليد المعرفة Generating Knowledge :**

جميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة سواء كانت (أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب أو استحواذ)، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير على القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. واقترح (Cohen & Levinthal, 1990:141) أنموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

أ. إن توليد المعرفة هو جهد بشري.

ب. تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.

ت. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد (Nonaka & Takeuchi, 2004:59) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة :

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي :

أ. الاشتراكي: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

ب. الخارجي أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح

المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

ث. التجميعي: وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكلية.

ج. الداخلي: التي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة

تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

وقدم quinn كما ورد لدى (الزيادات، 2008: 98) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي :

أ. تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.

ب. التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.

ج. التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.

ت. تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً

(Coffee, 2000:104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين.

لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس

والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير

بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب، مثل

السعة الامتصاصية، والقدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف

إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة. كذلك فإن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة

المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال.

وتم التوصل إلى أن المعرفة تكتسب عبر ثلاثة طرق:

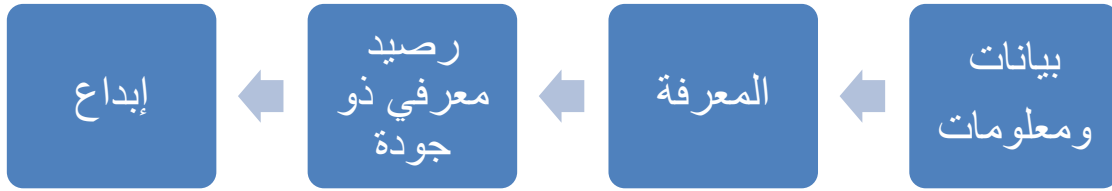
أ. التعلم.

ب. البحث العلمي.

ت. التطوير التقني.

نلاحظ أن كلمة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة أكبر مما في المعرفة.

إن توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفاً بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بقدرات الإبداع في المنظمة، وإذا كان الإبداع المنظمي يمثل جهوداً حثيثة تقوم بها المنظمة لإيجاد منتجات وخدمات ترضي الزبائن، فإن هذا الإبداع ينطلق من قدرات ابتكارية فريدة وفرقية ومنظمية، وهذا يعني وجود رصيد معرفي صريح وضمني لدى هؤلاء العاملين في المنظمة كأفراد ومجموعات، إن توافر رصيد معرفي حقيقي ومناسب في المنظمة يتيح لها أن تدمج بشكل فعال هذه المعرفة مع مجمل عمليات الإبداع. ففي إطار تشخيص المشكلات والحالات التي تواجه الشركات توفر المعلومات وطريقة التأمل والتحقيق من إمكانية تنويع بدائل الحل المناسبة لهذه المشكلات وبطرق إبداعية غير مألوفة. وكذلك الأمر بالنسبة إلى مراحل حضانة هذه المعلومات والتبصر فيها، حيث أن وجود عاملين معرفيين ذوي قدرات ومهارات وخبرات عالية يسهم في توليد إبداع منظمي يعزز قدرات المنظمة التنافسية، إن خط سير توليد الحكمة من خلال المعلومات يصب حتماً بقدرات إدارية وفنية عالية تجذر الإبداع في المنظمة (الغالب، 2011: 177-198).



الشكل رقم: (7.2): مراحل توليد الإبداع

إن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي قدرتها على حل المشاكل المعقدة من خلال الحلول الابتكارية والإبداعية، إلا أن هناك من يرى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية وحينها يقل الميل إلى الإبداع عندما تتوافر المعرفة، لكن يجب أن لا تتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع. ويمكن أن نشير هنا إلى ما ذكره الباحث (Zack, 1999: 124-145) من أن المعرفة بذاتها يمكن أن تكون معرفة جوهرية، ومعرفة متقدمة ومعرفة إبداعية، وهذه الأخيرة تتيح للمنظمة أن تكون قائدة في مجالها التنافسي وللصناعة التي تعمل فيها، إن هذا النوع من المعرفة يرتبط بمجالات الابتكار لما هو جديد ويسهم في تغيير قواعد العمل، والمنافسة في صالح المنظمة المستخدمة لهذا النوع من المعرفة لتوليد الإبداع.

### خزن المعرفة Storage of Knowledge :

هي تلك العمليات التي تشمل : (الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، المكان)

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات 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 الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

### توزيع المعرفة Knowledge Distribution

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.

توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل :

(التوزيع والنشر Distribution المشاركة Sharing التدفق Flow النقل Transfer التحريك Moving)

حدد (باداركو، 1993، 2-3) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

- أ. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.
- ب. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها.
- ت. يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- ث. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة Communities of Practice التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقاً لـ (Heisig & Vorbeck, 2000:119) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

- أ. فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- ب. شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- ت. التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- ث. وكلاء المعرفة.
- ج. مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- ح. فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .



ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخبرة التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:

**الأولى:** إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

**الثانية:** اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

**الثالثة:** إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

إن أساليب التدريب والحوار يجلائم مع توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

### **تطبيق المعرفة Applying Knowledge :**

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى :

أ. الاستعمال Use

ب. إعادة الاستعمال Reuse

ت. الاستفادة Utilization

ث. التطبيق Applying

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 1999:27) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة Knowledge Manager والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ التدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

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

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة ككل. فمثلاً إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ (عبيد، 2015: 20).

وترى الباحثة في إطار ما تقدم وجود علاقة وثيقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، فكل منهما يؤثر على الآخر بطريقته، كذلك اتضح لنا الأثر الإيجابي المترتب عليهما، وأن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على جميع عناصر الإبداع التنظيمي ولم يقتصر على بعد واحد، وجميعها تنصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها.

كما أن جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق وتحسين الإبداع التنظيمي لدى العاملين، واستثمار الطاقات الإبداعية والقدرات التي يملكها الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات بناءً على أساس معرفي حديث لتحقيق أقصى ما يمكن من العوائد التي تهدف إليها المؤسسة.

## المبحث الثالث

### المحاكم النظامية

- 1.3.2: مقدمة
- 2.3.2: تعريف المحاكم ونشأتها
- 3.3.2: أنواع المحاكم ودرجاتها
- 4.3.2: محاكم الصلح
- 5.3.2: محاكم البداية
- 6.3.2: محاكم الاستئناف
- 7.3.2: المحكمة الإدارية
- 8.3.2: المحكمة العليا
- 9.3.2: الهيكل التنظيمي للمحاكم

## 1.3.2: مقدمة:

تناول هذا الفصل الحديث عن المحاكم وتعريفها وتتبع نشأتها، بما في ذلك رؤيتها ورسالتها ودرجاتها، وتعريف شامل لأنواع المحاكم واختصاصاتها. ثم تناول المبحث الهيكل التنظيمي للمحاكم وفق ما صدر عن ديوان الموظفين العام.

## 2.3.2: تعريف المحاكم ونشأتها:

يعتبر التقاضي حق مصون ومكفول للناس كافة، ولكل فلسطيني حق اللجوء إلى قاضيه الطبيعي، وينظم القانون إجراءات التقاضي بما يضمن سرعة الفصل في القضايا (القانون الأساسي المعدل، مادة 30). نشأت المحاكم النظامية بمختلف درجاتها وفقاً لأحكام قانون السلطة القضائية وقانون تشكيل المحاكم النظامية، ويتم تعيين دائرة اختصاص المحاكم النظامية بموجب قرار صادر من وزير العدل، وتكون المحاكم مختصة في الفصل بالمنازعات التي تُعرض عليه، وفقاً للقانون لتخرج أحكام قطعية وباتة قابلة للتنفيذ.

### رؤية المحاكم:

تعتبر الرؤية المرحلة الأولى من عملية وضع الأهداف المرحلية، وعليه فإن رؤية المحاكم يجب أن تتميز بالوضوح وسهولة الفهم والتفسير، كونها تعد تعبير عما تريد المحاكم أن تصبح عليه في المستقبل، وتوضيح طموحاتها وتطلعاتها للمستقل، وتعتبر الرؤية دافع ومحفز لدى العاملين وتخلق فرص الإبداع والتميز (الخطة السنوية التشغيلية للمحاكم، 2016: 6)

### رؤية المحاكم النظامية:

"هيئة مستقلة ترسخ مبادئ الديمقراطية والشفافية ومبدأ سيادة القانون، وتحافظ على حقوق الإنسان وكرامته، وتؤمن العدالة للجميع"

### رسالة المحاكم النظامية:

"المحاكم النظامية تعتبر سلطة قضائية قوية وعادلة ونزيهة تعمل على ترسيخ مبدأ العدالة للجميع بما يضمن الحقوق والحريات للجميع دون تمييز، بما يحقق ثقة المجتمع".

## 3.3.2: أنواع المحاكم ودرجاتها:

إن القانون الأساسي قد ذكر في المادة ( 6 ) على أن المحاكم بأنواعها هي: المحاكم الشرعية والدينية، والمحكمة الدستورية العليا، والمحاكم النظامية بأنواعها، وقد نظم القانون اختصاص كل محكمة على حدة، ونظر المسائل المحددة لها.

إن قانون السلطة القضائية وقانون تشكيل المحاكم النظامية قد أفرز أنواع للمحاكم وفقاً لنص المادة ( 7 ) من قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم 5 لسنة 2001، وفقاً للترتيب التالي:

أ - محكمة الصلح.

ب - محكمة البداية.

ت - محاكم الاستئناف.

ث - المحكمة العليا.

وسوف نقوم بتفصيل كل محكمة بتشكيلها واختصاصها وأنواع القضايا المختصة بها.

### **4.3.2: محاكم الصلح:**

إن قانون تشكيل المحاكم النظامية قد نصت المادة (9) منه على أن تُشكل محاكم الصلح من قاضي فرد يتولى الإشراف الإداري عليها، ويقوم بمهام الفصل بالقضايا الموكلة إليه حسب القانون في كل دائرة.

إن قانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية رقم 2 لسنة 2001م، قد خصص لكل محكمة صلح اختصاص مكاني واختصاص نوعي واختصاص قيمي، وأن الاختصاص المكاني قد حدده القانون سابق الذكر وفقاً لنص المادة (42) بأن يكون اختصاص محكمة الصلح المكاني في دائرة موطن المدعى عليه، أما الاختصاص القيمي فقد حددته نص المادة (39) من ذات القانون فقرة (1)، الدعاوى التي لا تتجاوز قيمتها 10000 دينار أو ما يعادلها بالعملة المتداولة، أما الاختصاص النوعي فإن ذات المادة السابقة من ذات القانون قد حددت الدعاوى التي تختص بها محاكم الصلح، وهي: تقسيم الأموال المشتركة المنقولة وغير المنقولة، إخلاء المأجور، حقوق الارتفاق، المنازعات المتعلقة بوضع اليد ورفع اليد، الانتفاع بالعمارة، تعيين الحدود وتصحيحها، استرداد العارية، الانتفاع بالأجزاء المشتركة، دعاوى تصحيح سجلات الأحوال المدنية، وأية طلبات أخرى متفرعة عن هذه الدعاوى.

هذا بالإضافة إلى أن محاكم الصلح تختص بنظر القضايا الجزائية المعاقب عليها مدة لا تزيد عن (3) سنوات (الجنحة)، تختص محاكم الصلح بنظر جميع المخالفات والجنح الواقعة ضمن اختصاصها، ما لم ينص القانون على خلاف ذلك (قانون الإجراءات الجزائية رقم 3، 2001: مادة 167).

### **5.3.2: محاكم البداية:**

حدد قانون تشكيل المحاكم النظامية أن محكمة البداية تنشأ في مراكز المحافظات حسب مقتضى الحال، وإن محاكم البداية قد نصت عليها المادة (41) من قانون أصول المحاكمات أن لها الولاية العامة في نظر جميع الدعاوى والطلبات التي لا تدخل ضمن اختصاص محكمة الصلح، وبالتالي فإن محكمة البداية هي

المحكمة الأكثر اختصاصاً، هذا بالإضافة إلى أنها تنظر في القضايا الجزائية الجنائية المعاقب عليها بعقوبة تزيد عن (3) سنوات.

تتعقد محكمة البداية بصفتها الاستئنافية من ثلاثة قضاة وتختص بالنظر في استئنافات الأحكام الصادرة من محاكم الصلح طبقاً للقانون (قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم 5، 2001: مادة 15). وإن محكمة البداية كذلك تنظر قضايا بقاضي فرد بمبالغ لا تزيد عن 100000 دينار وفقاً لنصوص مواد القانون، كما وتختص بنظر القضايا التي لا تدخل ضمن اختصاص محاكم الصلح على جميع القضايا الحقوقية، وبما يتعلق بالقضايا الجزائية تنظر جميع الجرائم الجنائية المعاقب عليها ما يزيد عن ثلاث سنوات حتى الحد الأقصى، وتختص بالقضايا النوعية كقضايا الإفلاس، وقضايا إجراء المحاسبة، ومنع المعارضة.

كما وأنها هي المحكمة المختصة في تنفيذ الأحكام المدنية ولها الولاية العامة بذلك.

### **6.3.2: محاكم الاستئناف:**

أنشأت محكمة الاستئناف وفقاً لقانون تشكيل المحاكم النظامية رقم (5) لسنة 2001، في ثلاث محافظات فقط، وهي القدس العاصمة، وغزة، ورام الله. إن محكمة الاستئناف تختص بنظر جميع استئنافات الأحكام الصادرة عن محكمة البداية بصفتها محكمة أول درجة، بجميع أنواعها من قضايا مدنية وقضايا جزائية، هذا بالإضافة إلى أنها تنظر جميع طلبات استئناف قاضي التنفيذ المختص في جميع المحافظات. تتعقد محكمة الاستئناف من ثلاثة قضاة برئاسة أقدمهم في القضايا الجزائية والمدنية المستأنفة إليها (قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم 5، 2001: مادة 20).

### **7.3.2: المحكمة الإدارية:**

أنشأت المحكمة الإدارية بموجب المادة الثانية من قانون المنازعات الإدارية رقم (3) لسنة 2016، وتخضع لإشراف مجلس القضاء الأعلى، وتؤلف من عدد من القضاة ينتدبهم المجلس الأعلى للقضاء من قضاة محكمة الاستئناف في القضاء النظامي، وتتعدد من هيئة من ثلاثة قضاة، وتكون الرئاسة لأقدمهم للنظر في المنازعات المبينة في القانون، وتختص المحكمة الإدارية بما يلي:

الطعون الانتخابية وفقاً للقانون والأنظمة، الاستدعاءات التي يقدمها ذوي الشأن بإلغاء اللوائح أو الأنظمة أو القرارات الإدارية، الاستدعاءات التي هي من نوع المعارضة في الحبس التي يُطلب فيها إصدار إخلاء السبيل على أشخاص موقوفين بوجه غير مشروع، المنازعات المتعلقة بالوظائف العمومية من حيث التعيين أو الترقية إلى آخره، رفض الجهة الإدارية أو امتناع عن اتخاذ أي قرار، المسائل التي ليست قضايا أو محاكمات بل مجرد عرائض خارجة عن صلاحية أي محكمة تستوجب الفصل فيها، منازعات العقود

الإدارية، منازعات الجنسية، طلبات التعويض عن الأضرار المتعلقة بالمنازعات الإدارية، أية منازعات إدارية لم ينص عليها القانون، وكذلك أية أمور أخرى ترفع إليها بموجب القانون.

### **8.3.2: المحكمة العليا:**

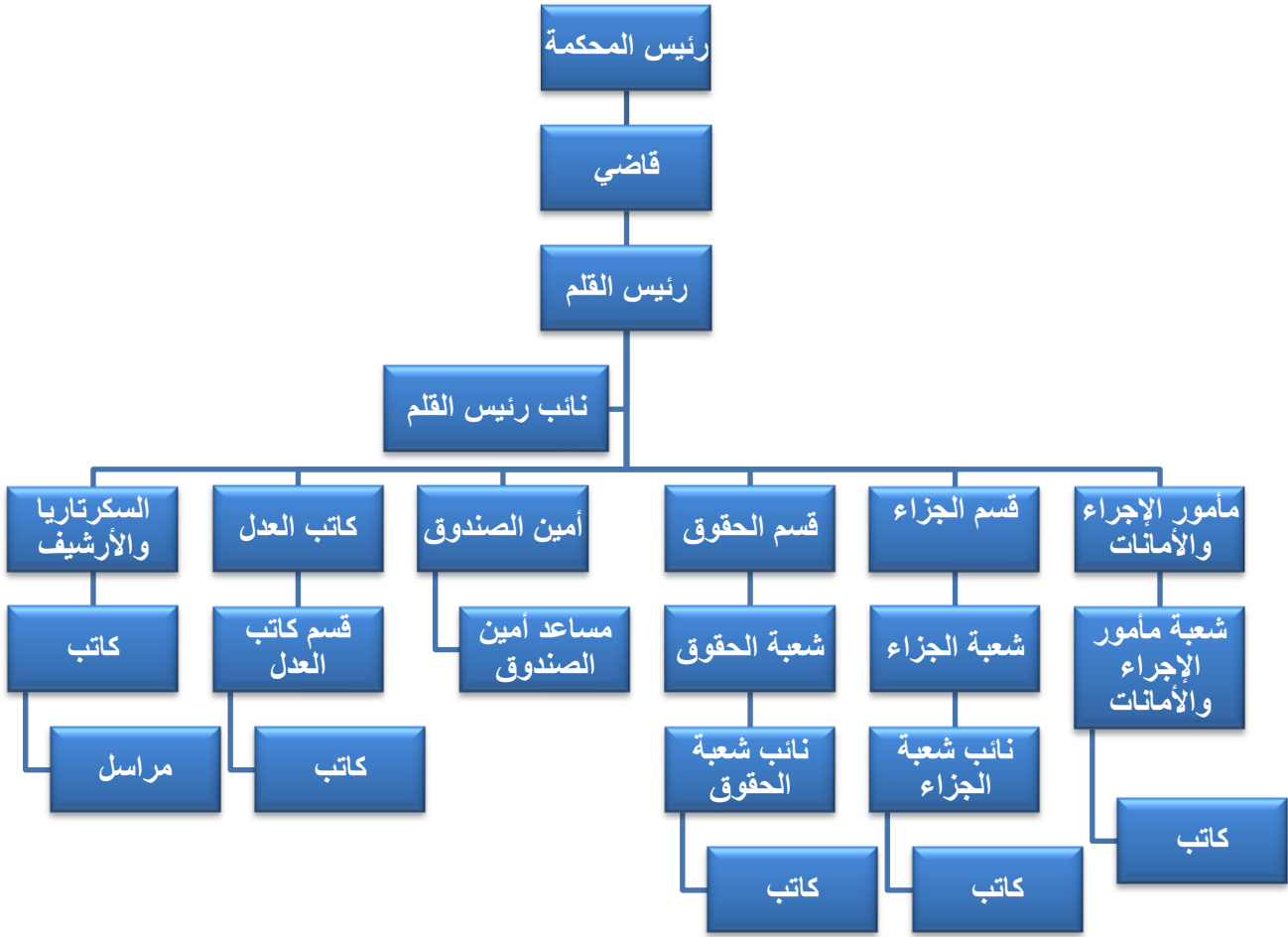
أنشأت المحكمة العليا وفقاً لنص المادة ( 23 ) من قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم ( 5 ) لسنة 2001، بشقيها محكمة النقض ومحكمة العدل العليا، ويكون لها رئيس وعدد كاف من القضاة، وتنعقد انعقاداً صحيحاً بـ 5 قضاة، يرأسهم أقدمهم في الهيئة، ويكون مقرها الدائم القدس، ومؤقتاً مدينتي غزة ورام الله. تختص محكمة النقض بنقض الأحكام المدنية والجزائية بما يتعلق بمخالفات تطبيق القانون وتفسيره بحالات منصوص عليها بنص المادة (226) من قانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية رقم (2) لسنة 2001. كما وتتنظر الاستئنافات الصادرة عن المحكمة الإدارية بموجب قانون المنازعات الإدارية رقم ( 3 ) لسنة 2016م.

كما وأن المحكمة العليا تختص بنظر الطعون التي تُرفع إليها في الأحكام الصادرة عن المحكمة الإدارية، وتتنظر في الطعون من الناحيتين الموضوعية والقانونية وفقاً لنص المادة ( 17 ) من قانون المنازعات الإدارية رقم (3) لسنة 2016م.

### **9.3.2: الهيكل التنظيمي للمحاكم:**

تضم هيكلية المحاكم أقسام ووحدات متنوعة تقوم بتنفيذ سياسات، قوانين، وإجراءات ومهام المحاكم، كما يتبع رئيس القلم متابعة الأقسام بالإضافة إلى رئيس المحكمة الذي يتابع جميع أمور المحكمة مع رئيس القلم، والشكل التالي يوضح هذه الأقسام:

شكل رقم (8.2): هيكلية المحاكم النظامية:



#### المصدر: هيكل تنظيمي للمحاكم النظامية صادر عن ديوان الموظفين العام

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين الإبداع التنظيمي لدى العاملين لديها هي ذاتها من تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة كأسلوب علمي وإداري حديث ، لا سيما في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب مستوى عالٍ من المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية ، لذلك فإن عمليات إدارة المعرفة تعتبر من أساليب تحسين الإبداع التنظيمي.

إن إدارة المعرفة عنصر مهم وحيوي للمنظمة وتطورها، وهي مدخل تكاملي يمكن استخدامه في عمل المحاكم النظامية لتحقيق ناتج معرفي كبير يسهم في نجاح الإبداع والابتكار وتوليد طاقات إبداعية واستغلال أمثل للكفاءات.



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

1.3: مقدمة

2.3: الدراسات الفلسطينية

1.2.3: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

2.2.3: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

3.3: الدراسات العربية

1.3.3: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

2.3.3: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

4.3: الدراسات الأجنبية

1.4.3: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

2.4.3: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

5.3: الدراسات التي تربط بين المتغيرين

6.3: التعقيب على الدراسات السابقة

7.3: الفجوة البحثية

### 1.3 مقدمة:

استطاعت الباحثة الحصول على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي استفادت منها.

وقامت الباحثة بتصنيف الدراسات السابقة حسب نوع المتغير حيث تم تصنيفها إلى دراسات تتعلق بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة"، ودراسات تتعلق بالمتغير التابع "الإبداع التنظيمي". واعتمدت الباحثة مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع الدراسة إلى (الدراسات الفلسطينية والتي بلغ عددها ( 18 ) دراسة، والدراسات العربية وبلغ عددها ( 14 ) دراسة، والدراسات الأجنبية وبلغ عددها (12)، كما احتوت الدراسة على الدراسات التي تربط بين المتغيرين وبلغ عددها (6) دراسات). وقامت الباحثة بالتعليق على الدراسات السابقة ومن ثم عمل فجوة بحثية للدراسة في نهاية الفصل.

### 2.3: الدراسات الفلسطينية:

#### 1.2.3: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

1. دراسة (عودة، 2016) بعنوان: " دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظفاً عسكرياً، حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بلغت (376) موظف عسكري.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي (68.35%)، وجاء بُعد اكتساب المعرفة بوزن نسبي (70.75%) في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد توزيع المعرفة بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (66.21%).
- أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وقد فسرت ما نسبته (73.3%)، (69.4%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) على الترتيب، بينما تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً على عمليات إدارة المعرفة بنسبة وفسرت (2.1%) من التغيير في عمليات إدارة المعرفة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزي إلى (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وكانت أهم التوصيات على النحو الآتي:

- خلق ثقافة تنظيمية محفزة لكي تشجع على الاتصال وتحويل وتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل المؤسسة.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية بالقطاع الأمني لتصبح أكثر مرونة واستحداث وحدات إدارة للمعرفة تعمل على تحديد المعارف المطلوبة، وإيجاد آليات لتبادلها وانتقالها وتطبيقها في كافة المستويات.

2. دراسة (عبد الجواد، 2016) بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام)، ويقدر عددهم (156) موظفاً في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة باستثناء الأفراد الذين شاركوا بالعينة الاستطلاعية ليقوى (145)، وصممت الباحثة أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (72) فقرة توزعت على ثلاثة محاور، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يؤثر المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (إدارة المعرفة) بنسبة (76.0%)، وأن النسبة المتبقية (24.0%) في التأثير على إدارة المعرفة تعود لمتغيرات أخرى.
- كان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جداً حيث بلغت نسبة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (49.26%)، بينما بلغت نسبة تطبيق إدارة المعرفة (44.94%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي من أهمها:

- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بجهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة من خلال العمل على إنشاء قسم للمعرفة داخل الجهاز.
- أن تعمل الإدارة باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات.

3. دراسة (عبد الغفور، 2015) بعنوان: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول للعام 2013/2014م، ولما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل)، وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، بالإضافة للتعرف على دلالة فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة، وتم تصميم الفرضيات في ضوء ذلك، وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت (285) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:**

- أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب؛ القوى البشرية بنسبة (73.09%)، الثقافة التنظيمية بنسبة (72.31%)، تكنولوجيا المعلومات بنسبة (71.40%)، والقيادة التنظيمية بنسبة (68.93%).

- وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

**وكان من أهم التوصيات:**

- حث إدارة الجامعات على السعي لتسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والإسهام في الوصول للمعرفة، وأن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة.
- ضرورة تقييم الجامعات للظروف المالية للطلبة، لأن ذلك سيكسبها ميزة تنافسية، سيما وأن ظروف الطلبة بشكل عام صعب.

4. دراسة (المصري، 2015) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدار المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، اعتمد الباحث على المسح شبه الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية "الشق المدني" والبالغ عددهم (177)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- بلغت نسبة واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق

المدني بقطاع غزة (68.45%)، بينما نسبة واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية

والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة (67.15%).

- يوجد ضعف في الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، كما يوجد ضعف في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة.

#### من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- مكافأة الموظفين ذوي التقدير العالي في تقويم الأداء والعمل على تهيئة قادة مستقبليين واعدادهم.
- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني "الشق المدني" بقطاع غزة.
- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.

#### 5. دراسة (المدهون، 2014) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريدج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي وجميع المديريات على مستوى محافظات غزة واللذين يشغلون وظائف إشرافية (من رئيس قسم فما فوق)، وصمم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة، وتم توزيع (159) استبانة.

#### وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان جيد، وحصل بعد توزيع المعرفة على المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.89%) تلى ذلك خزن المعرفة بوزن نسبي (77.59%).
- مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي للتميز المؤسسي جيداً، حيث حصل على المرتبة الأولى
- معيار التخطيط الاستراتيجي بوزن نسبي (79.27%)، تلى ذلك معيار القيادة بوزن نسبي (78.33%)، تلى ذلك معيار المعلومات وتحليلها بوزن نسبي (77.62%)
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي بالوزارة.

#### ومن أهم التوصيات:

- تطوير وتحسين الموظف العامل بالوزارة باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي، وذلك باستثمار طاقاته وقدراته المعرفية وتنميتها، وتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي لكافة الموظفين وفق معايير العدالة والمهنية.

- العمل على خلق بيئة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة.

6. دراسة (الرقب، 2011) بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (396) استبانة على الأكاديميين برتبة إدارية والاداريين في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إدارة المعرفة تساعد الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة على تحقيق أهدافها.
- وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزي لمتغير (المسمى الوظيفي لصالح الاداريين، والجامعة لصالح الجامعة الاسلامية).

وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بعقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لنشر الوعي وثقافة إدارة المعرفة.
- اعتماد الجامعات الفلسطينية على تنمية عمليات الإبداع في إدارة المعرفة كجزء من عملها اليومي.
- مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الادارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوافر لدى الموارد البشرية والاهتمام به.

7. دراسة (العلول، 2011) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، كما أنه استخدم الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغ عدد أفراد المجتمع ( 1309 ) موظفاً، وتم تطبيق العينة الطبقية على ( 196 ) موظفاً أكاديمياً.

**وكان أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة:**

- درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي 52%.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو متغير المسمى الوظيفي أو متغير التخصص أو متغير نوع الجامعة.

**وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:**

- تبني الجامعات الفلسطينية لمنهج إدارة المعرفة، وتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي.
  - توظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.
  - تطوير مكاتب جامعات قطاع غزة وإشراكها بمواقع مكاتب لجامعات عربية ومحلية.
8. دراسة (بدر، 2010) بعنوان: "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (129) مديراً من مدرء المدارس الثانوية بقطاع غزة للعام 2010/2009، وقد استجاب (125) أي بنسبة استرداد (96.9%).

**وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة (توليد، تشارك، تنظيم وتخزين، تطبيق) كانت عالية، حيث بلغت (76.74%) ، (78.97%) ، (77.98%) ، (82.31%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، أو سنوات الخدمة).

**وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- العمل على تطوير المناهج التعليمية التي تعمل على توعية الطلبة بالمفاهيم المعرفية والمعلوماتية، والتكنولوجية وحثهم على العمل والإبداع والابتكار.

- توسيع نطاق التبادل المعرفي عن طريق وضع مواقع تربوية وثقافية على شبكة الانترنت يسهل الرجوع إليها.

### 9. دراسة (ماضي، 2010) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم توزيع استبانة على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (359) موظفاً من الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية حيث لجأ الباحث في توزيع الاستبانة لأسلوب الحصر الشامل، وقد تم استرداد ما مجموعه (275) استبانة أي بنسبة (69%).

#### وقد توصل الباحث لعدة نتائج منها:

- وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.
- وجود علاقة بين الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وتتويج المكتبة، وضمان جودة التعليم العالي.

- وجود فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي.

#### وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة إعطاء فرصة أكبر لأصحاب الدرجات العلمية (كالمدرس والمحاضر) لما لذلك من تبعات إيجابية على ضمان جودة التعليم العالي والاستتارة بآراء الدرجات العلمية الأعلى (كالأستاذ، الأستاذ المشارك).
- ضرورة زيادة الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة بين الجامعة الإسلامية والجامعات العربية والأجنبية والتعاون في مجالات البحث العلمي.
- العمل على تطوير المكتبة بمصادر مختلفة للمعلومات كالمراجع، والميكروفيلم ووسائط المعلومات، وتطوير برامج تدريب خاصة بالخريجين.

### 10. دراسة (عودة، 2010) بعنوان: "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها وتحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، إضافة لقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء كليات، مدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وبلغ عدد أفراد المجتمع (327) موظفاً، وقد قام الباحث بتصميم الاستبيان كأداة بحثية، وكذلك اعتمد على المقابلات الشخصية كأداة أخرى للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة.



وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

من حيث ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة كانت على النحو التالي:

- تطبيق المعرفة بوزن نسبي (85.25%)، تنظيم المعرفة بوزن نسبي (85.00%)، توليد المعرفة بوزن نسبي (84.58%)، ثم التشارك في المعرفة بوزن نسبي (79.46%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو لسنوات الخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة، تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى التفوق لصالح الجامعة الإسلامية.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة وضع إستراتيجية للتعليم العالي على أسس علمية سليمة تراعي الرسالة السامية للجامعات.
- تحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لصناعة المعرفة.
- دمج أنماط جديدة للتعليم تؤدي إلى تنوع مصادر المعرفة.
- بناء فريق لإدارة نظام إدارة المعرفة ولمتابعة تطبيقه في الجامعات الفلسطينية

### 2.2.3: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

1. دراسة (الأخرس، 2016) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع

الحكومي الفلسطيني، وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء فيه.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية الأولى في

وزراتي التربية والتعليم والصحة من الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وعددهم (229)

موظفاً، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (144) موظف، وتم توزيع (160) استبانة، وتم

استرداد (143) استبانة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (71.1%).
- توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها:

- تعزيز القيادة الديمقراطية الشورية في العمل التي تراعي الإنجاز والبعد الإنساني.

- أن يتم تبني الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيقه.
- تشكيل مجلس استشاري استراتيجي دائم للحكومة من المختصين والخبراء يعمل على تقديم الاستشارات والآراء والحلول للمشكلات والتهديدات التي قد تواجه البلاد.

## 2. دراسة (أبو ناموس، 2016) بعنوان: "فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من ( 213 ) من العاملين في مؤسسة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة، حيث استخدمت الباحثة استبانتين: الأولى لقياس مستوى فاعلية القيادة، والثانية كانت لقياس مستوى السلوك الإبداعي.

### وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة الخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (3.050) ووزن نسبي (61.008%) وهو بدرجة (متوسطة).
- مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي ( 2.972 ) ووزن نسبي (59.438%)، وهو بدرجة (متوسطة).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

### وفي ضوء أهم النتائج فقد أوصت الباحثة:

- ضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني.
- تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعي، والنقد وتنمية القدرة على التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة.

## 3. دراسة (صالح، 2015) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة الفلسطينية والكشف عن ممارستهم للقيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (113) من رؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة بمحافظة شمال غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أدارة الدراسة على استبيانين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- ممارسة مديريين وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- ممارسة مديريين وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.

4. دراسة (السويطي، 2013) بعنوان: "واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، وتكونت عينة الدراسة من ( 74 ) مديراً في الإدارات العليا للمصارف العاملة في الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على الاستبانة.

وتوصلت الدراسة عدد من النتائج كان أبرزها:

- ضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.
- المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية كانت عالية، فيما يتعلق بزيادة معدلات ضغوط العمل المصرفي، وكانت استجابة المبحوثين متوسطة فيما يتعلق بالجمود بتنفيذ القوانين المصرفية، وعدم ملائمة المناخ التنظيمي السائد بالمصارف للإبداع.

كان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين بالعمل المصرفي.
- زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع.
- استقطاع المبدعين بالعمل بالقطاع المصرفي، وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.

5. دراسة (اشتوي، 2012) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتم الدراسة الموظفين العاملين في مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي واعتمدت الدراسة على عينة المسح العشوائي من الموظفين بنسبة (50%) من عدد الموظفين الكلي وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جمع البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- لا يوجد تطبيق لمبدأ العدالة والمساواة بين الموظفين مما لا يشجعهم على الإبداع في العمل.
- الأوامر تصدر بشكل مركزي من مدير المستشفى، مما لا يشجع الموظفين على الإبداع.
- عدم إطلاع الموظفين على التقارير الخاصة بأداء المنظمة مما يشعرهم بالتهميش وينعكس سلباً على الإبداع الإداري عندهم.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- أهمية توفير المناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية، وتهيئة الظروف الملائمة للإبداع والابتكار.

- زيادة الاهتمام بإجراءات وأنظمة العمل.

- تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين؛ وذلك لتشجيعهم على الإبداع في العمل.

6. دراسة (الطار، 2012) بعنوان: "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع

العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري

لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، ولتحقيق

أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية

عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب

الإشرافية في كلا الجامعتين، حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن أفراد العينة وافقوا على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلا الجامعتين بنسب منقلوبة.

- بلغت درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية على محور الإبداع الإداري (82.78%)،

بينما بلغت موافقة موظفي جامعة الأزهر على نفس المحور (78.87%)، والذي قد يعود

إلى أن العاملين في كلتا الجامعتين يتمتعون بمستوى مرتفع من الإبداع الإداري.

- عناصر الإبداع الإداري تشعر العاملين في كلتا الجامعتين بمستوى عال من الإبداع.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في

العمل، ومكافأة العاملين المبدعين في عملهم لتحفيزهم على الاستمرار في التفكير

الإبداعي.

- إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل

الجامعة.

7. دراسة (حمدونة، 2010) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء

الطبي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين بمجمع

الشفاء الطبي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان

كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من (279) من العاملين بمجمع الشفاء الطبي من

فئات (طبيب، ممرض، إداري، فني)، تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

## وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشرفاء الطبي توجهات سلبية.
- تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين كان ضعيفاً، ويعتبر من أحد معوقات الإبداع لعدم مرونته، ووجود خلل في تصميمه، وعدم وضوح خطوط السلطة والعلاقات بين الوحدات والأقسام.
- عدم إعطاء الفرصة للعاملين لإظهار قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية إضافة لعدم تلقيهم الدعم المطلوب من الناحية المعنوية.

## وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي بكافة أبعاده وعناصره، لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى، وزيادة قدراتهم الإبداعية.
- ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة تراعي التغيرات المستقبلية.

## 8. دراسة (عبد الرحيم، 2009) بعنوان: "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد لمدراء المكتب الإقليمي بغزة، على تهيئة البيئة الإبداعية المناسبة للعاملين، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد من بين الأنماط القيادية، وكذلك التعرف على أهم معوقات الإبداع من وجهة نظر العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من (304) موظف من أصحاب المناصب الإدارية العليا والمتوسطة بالمكتب الإقليمي بغزة.

## وقد أظهرت نتائج الدراسة:

- عدم تبني وكالة الغوث لسياسة تشجيع الإبداع بصورة واضحة وملموسة، أي أن تطبيق الأسلوب الإبداعي كان ضعيف نوعاً ما فيها.
- عدم وجود نظام أو جهة مسؤولة لتقييم المقترحات الإبداعية أو حتى من المؤيدين للإبداع الذين يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- غياب المكافأة المادية أو المعنوية الملائمة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمة.

## وكان من أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تطوير المهارات التنظيمية والقيادية في الإدارات العليا، بحيث تكون قادرة على تفهم الفروق الفردية في المواهب والتفكير الإبداعي مع تطوير أساليب اكتشافها وتدعيمها بين العاملين.
- تجريب الأفكار الإبداعية كإسهام في دعم الإبداع وتبنيه.

### 3.3 الدراسات العربية:

#### 1.3.3: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1. دراسة (شماخي، 2016) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي

دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إبراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و تم اختيار عينة الدراسة بناءً على طريقة العينة القصدية البالغ حجمها (80) مفردة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد بنية تحتية لإدارة المعرفة حسب آراء أفراد العينة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الباحثة:

- ربط مدخلي إدارة المعرفة وضمان الجودة في تحقيق أهداف الجامعة على المدى القريب والبعيد.
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.

2. دراسة (حسينة، 2015) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة -، والبالغ عددها (172) أستاذ، وتم توزيع (60) استبانة على الأساتذة في الكلية، وتم استرجاع (40) استبان، واستخدمت الباحثة الاستبان كأداة لجمع البيانات المطلوبة.

كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أظهرت الدراسة إن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة، لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.

- توصلت الدراسة إلى أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بنسبة متوسطة، وجاءت في المرتبة الرابعة يليها التخزين ثم التوليد ثم التوزيع.

كان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها مع الأخذ بأرائهم الشخصية في عين الاعتبار.
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.
- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بثتى الطرق والأساليب.

### 3. دراسة (السيد محمد، 2014) بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية (منظور إستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركة فودافون".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركة فودافون مصر لمدخل إدارة المعرفة وتحديد مدى مساهمة هذا المدخل في بناء قدرات تنافسية للشركة، وتحديد أهم المعوقات التي تؤثر سلباً على عمليات الإدارة الاستراتيجية للمعرفة في شركة فودافون، وهدفت لتوضيح طبيعة إدارة المعرفة وتحديد مدى إمكانية الاعتماد عليها كتوجه إستراتيجي في تدعيم القدرة التنافسية لشركة فودافون في مصر.

تكون مجتمع الدراسة من (150) مفردة من مديري الإدارة العليا والوسطى في شركة فودافون، وتمثلت عينة الدراسة في حصر شامل نظراً لصغر مجتمع البحث، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للمعرفة والقدرات التنافسية للشركة.
- وجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، قيادة المعرفة، الهيكل التنظيمي المرن، والتكنولوجيا الفاعلة للمعلومات على الترتيب على القدرات التنافسية بالشركة محل الدراسة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- قدمت الباحثة إطار مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة من منظور إستراتيجي في شركة فودافون يملئها من تحقيق قدرات تنافسية، كما يمكن الاسترشاد بهذا الإطار في شركات المحمول الأخرى لتدعيم موقفها التنافسي في بيئة الأعمال شديدة التنافسية.

### 4. دراسة (بوزناق، 2013) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور إدارة المعرفة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي "صيدال" لمظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار، النمو، البقاء، بحثت الدراسة في

الاهتمام بالمعرفة لما توفره من كفاءات ومهارات متجددة باستمرار، تمكنها من خلق العديد من المزايا التنافسية والعمل على استدامتها.

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة عينة قصدية مكونة من (50) مفردة في المجمع الصناعي "صيدال".

**ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- وجود علاقة ارتباط قوية بين عمليات إدارة المعرفة والعوامل الرئيسة للإستراتيجيات التسويقية.
- أن تطبيق إدارة المعرفة في مجمع "صيدال" يساهم في بناء وتفعيل الإستراتيجيات التسويقية بشكل إيجابي.

**ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:**

- ضرورة السعي الدائم إلى كسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعلم.
- ضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير وعدم اعتبارها كماليات.
- ضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة.

5. دراسة (القرني، 2013) بعنوان "واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض".

هدفت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع إدارة المعرفة؟ وما دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، وتكون مجتمع الدراسة أولاً: ضباط المديرية العامة لحرس الحدود، من رتبة مقدم إلى رتبة لواء، وعددهم (239) ضابطاً، ثانياً: عشرة من قيادات إدارات وأقسام المديرية العامة لحرس الحدود لغرض المقابلة المفتوحة، ثالثاً: منّا رسالة وأطروحة علمية في المديرية العامة لحرس الحدود تم تصنيفها إلى عدة أبعاد، ومن ثم القيام بتحليل محتوى لتسعين رسالة وأطروحة علمية في الإدارة، وقد كانت العينة العشوائية تتكون من (193) ضابطاً.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك بأسلوبه المسحي، وتحليل المحتوى واستخدم الباحث كلاً من الاستبانة، واستمارة تحليل المحتوى.

**وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- أن غالبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمتطلب هام لتحقيق التنمية الادارية المستدامة بمتوسط حسابي (3.53).
- أن درجة الاستفادة من النتائج والتوصيات المتعلقة بالدراسات والمعارف المتاحة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.07).



## وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة وضع آلية تنظيمية لاستقبال توصيات البحوث والدراسات وتوجيهها للقسم المختص المباشر لإبداء الآراء لتفعيل الاستفادة منها.
- إنشاء إدارة للمعرفة ترتبط بمدير عام حرس الحدود مباشرة، ووضع برنامج حاسب آلي لإدارة المعرفة في شبكة الانترنت الداخلية، لمشاركة المعرفة بكل سهولة ويسر.

## 6. دراسة (عبابنة وحتاملة، 2013) بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية السائدة ( البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد - الأردن، وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

## وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

## وأوصت الدراسة بالتالي:

- تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.
- ضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحف المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

## 7. دراسة (الزريقات، 2012) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في فاعلية القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية."

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتطويرها لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (443) مبحوثاً واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعاً.
- هنالك أثراً لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، وأن إدارة المعرفة فسرت (59.4%) من التباين في بعد (فاعلية اتخاذ القرار).

وتوصي الدراسة بضرورة:

- تبنى الشركات الاستخراجية الأردنية فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا، وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية او البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار.

8. دراسة (العطوي، 2010) بعنوان: " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم، وتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات البلاستيكية للصناعات الإنشائية الأردنية، وبلغت عينة الدراسة (165) فرد من موظفي المستويات الوسطي والدنيا حسب أسلوب المسح الشامل.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التي أهمها:

- أن مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، بينما كان مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً.
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية وإدارة المعرفة على مستوى الأداء.

9. دراسة (الخشالي، 2009) بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (264) عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها معامل الانحدار المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة).
  - وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن.
  - وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.
- وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

- إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية من خلال امتلاك الأيدي العاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية في الشركات الأردنية.
- ضرورة دخول هذه الشركات في علاقات توأمة مع بعض الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات وللتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق إتصالها بالزبائن الدوليين.
- على الشركات إعطاء الصبغة الرسمية في وسائل نشر المعرفة من خلال تشكيل حلقات الجودة واستخدام قوائم المراجعة.

### 2.3.3 الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

1. دراسة (ناصر، 2016) بعنوان: " جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى

المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، العراق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة اتخاذ القرار لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، والتعرف على التفكير الإبداعي لدى المشرفين الاختصاصيين، والتعرف إلى العلاقة بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ( 177 ) مشرف ومشرفة، واستخدم الباحث الاستبانة لهذا الغرض.

وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- يمتلك جميع أفراد عينة الدراسة مهارة صناعة القرار بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (83.95%)، ومهارات التفكير الإبداعي بدرجة كبيرة جداً بلغت (87.71%).
- أن وجود صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الإبداعي.
- القدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنه ممارسات منها صناعة القرار.

أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث:

- تصميم برامج تدريبية لتنمية التفكير وخلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

2. دراسة (أسامة، 2014) بعنوان: "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة مع هذا النوع من الدراسات في وصف موضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة، بالإضافة إلى عينة من مؤسسات مصغرة و ورشات عمل ليصل العدد النهائي للعينة إلى (50) مفردة، وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- يوجد علاقة ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الإبداع التنظيمي، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية) والأداء الوظيفي.
- لا يوجد علاقة ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الشخصية المبدعة) والأداء الوظيفي.

من أهم التوصيات كان ما يلي:

- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار الطاقات الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

3. دراسة (عوض، 2013) بعنوان: " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Alpha Touch & MTC) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات.

ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانة وزعت على (425) فدياً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها (385) استبانة صالحة للتحليل.

كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة؛ مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

- أن حاجة المنظمات للإبداع ومنها مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ضرورية، نظراً إلى البيئة التنافسية التي تعمل بها هذه المؤسسات، ولتحقيق ذلك يتطلب إنشاء وحدات إدارية تعنى بالإبداع الإداري وترعاه وتنميه ضمن مناخ وبيئة تنظيمية وهيكلي تنظيمي يشجع الانتماء والولاء التنظيمي، مع اتباع نهج الإدارة الإنسانية بما يشجع الإبداع الإداري.

#### من أهم توصيات الدراسة:

- استقطاب المبدعين بالعمل بقطاع الاتصالات وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.
- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات، لما لهذا الأمر من أهمية بالغة في الإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوافر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
- زيادة الاهتمام من إدارات مؤسسات الاتصالات بالاتصالات الرأسيّة والأفقية لتفعيل الاتصالات داخل المؤسسات مما يزيد الإبداع.

#### 4. دراسة (الحواجة وشلاش، 2012) بعنوان: "دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي فيها، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظفاً من موظفي شركات صناعة الأدوية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة.

#### وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تقييم العاملين للسلوك الإبداعي والتوجه نحو السوق بكافة أبعاده كانت إيجابية.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية من أبعاد التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي.

#### وكان من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- أن تتبنى الشركات المبحوثة إيجاد وتطوير نظم المعلومات استخباراتية.
- أن تعمل على تطوير نظام لتعزيز السلوك الإبداعي والاستفادة منه في تطوير السوق.

#### 5. دراسة (النجار وملكاوي، 2009) بعنوان: "نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من (14) شركة من شركات التأمين الأردنية بواقع (10) استبيانات لكل شركة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- نظم المعلومات بأنواعها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في الإبداع على المستوى الفردي، الجماعي، المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل.
- ترسيخ الثقافة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الاهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المنظمة، ولا سيما الاستراتيجية منها.

4.3: الدراسات الأجنبية:

1.4.3: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1. دراسة (Siadat,et,al, 2015) بعنوان: "العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لإدارة المعرفة في

التعليم العالي دراسة حالة: وحدة العلوم والأبحاث في جامعة أزد".

**Effective Factors On Successful Implementation Of Knowledge Management In Higher Education Case Study :Sciences& researches Unit, Azad university.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة (أزد) الإسلامية في طهران في إيران، وحدة العلوم والأبحاث في (2014)، وكانت أداة البحث الاستبيان، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع العينة من معلمي الإدارة والعلوم الإنسانية والمحاسبين حيث بلغوا (137) فرداً، وتم تقدير حجم العينة (101) فرداً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات.
- بالنسبة لبرنامج إدارة المعرفة لكي يكون ناجحاً، فإنه يجب أن تكون هناك ثقافة مهيمنة لتجنب المعرفة الحصرية، وخلق بيئة مليئة بالموثوقية والألفة.
- يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- أن وحدة العلوم والأبحاث بحاجة لإعادة هيكلة الثقافة التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي جديد.

- قدمت الدراسة اقتراحات لتحسين العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة في الجامعة.

2. دراسة (Yaghoubi, 2014) بعنوان: "القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية ايران".

### "Transformational leadership and promoting factors of knowledge sharing (An empirical study in Iran)"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز عوامل مشاركة المعرفة، وتم اشتقاق نموذج (Nonaka& Takeuchi model) في مجال مشاركة المعرفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الكلية في جامعة زاهدان للعلوم الطبية في إيران والبالغ عددهم ( 283 ) وتم اختيار (117) مفردة كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة.

وقد أظهرت النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية واتجاهات أعضاء الكلية حول عوامل التنشئة والتجسيد والضم.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتذويب.

3. دراسة ( Moradi,et,al, 2012 ) بعنوان: "العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا "MMU".

### The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management.

هدفت هذه الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، لدى العاملين في بيئة أكاديمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبيان، والذي يتكون من (28) فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تُعزى إلى متغير العمر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية القائمة، والثقافة التنظيمية المفضلة تُعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- قد يكون من الأفضل عند دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة أن ينظر من خلال عدسة المعرفة الاجتماعية، هذا المنظور يسمح لربط الاثنين، والمراقبة لهم داخل الإجراءات الاجتماعية التي هي على حد سواء.

4. دراسة (Kasim, 2010) بعنوان: "العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية"

### "The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia."

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساعد في فعالية الأداء الوظيفي، وأي العوامل التي تحد من تحسن الأداء، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات، وعلى الإدارة العليا تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنياً.

### 2.4.3: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

1. دراسة (Hamidi & Benabdeljilil, 2015) بعنوان: "هل توجد علاقة بين الإبداع الإداري

والإبداع التكنولوجي؟".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود صلة أو علاقة بين الإبداعات الإدارية والإبداعات التكنولوجية، وتم تطبيق الدراسة على جميع قطاعات الشركة الوطنية في دولة المغرب، وذلك عبر المسح الوطني الشامل، واتبعت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (2000) شركة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.
- الشركات المبدعة إدارياً لها الفرصة الأكبر في أن تكون مبدعة تكنولوجياً.



## وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- ضرورة قيام الشركات المغربية بدراسة علاقة الإبداع التكنولوجي والإبداع الإداري مع متغيرات أخرى، لأن مجالات الإبداع الإداري واسعة وكبيرة.
  - ضرورة إضافة عوامل أخرى في اختبارات العلاقة بين الإبداع الإداري والتكنولوجي لتحقيق فهم أكبر للعلاقة واتجاه العلاقة بين المتغيرين.
2. دراسة (Genti, 2014) بعنوان: " نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات، وقد تم استخدام الدراسة المقارنة لاثنتين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Abertis and Mango، حيث شركة Mango هي منشأة دولية في تصميم وصناعة الملابس والأحذية، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بينت الحاليتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من ابتكار نماذج أعمال جديدة، في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج ال أعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل.
- الاستنتاج الرئيس هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط، ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.

### 3. دراسة (Zhu & Engels, 2014) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداعات التنظيمية في مجالات التعليم العالي: وجهات نظر وردود أفعال المعلمين والطلبة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر المعلمين والطلبة حول الثقافة التنظيمية وردود الأفعال حول الإبداعات التعليمية والتعلم التعاوني واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من المعلمين والطلبة في ست جامعات صينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة ( 1051 ) معلماً وطالماً، وكانت أداة الدراسة عبارة عن الاستبانة.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن الثقافة التنظيمية تؤثر في حاجة المعلمين والطلبة إلى ال إبداع، ووجهات نظرهم حول الأساليب التعليمية الإبداعية، وكذلك الاستجابة للإبداعات التعليمية ومستوى تنفيذها.

### أهم التوصيات التي توصلت إليها:

- مواكبة التطور العالمي الكبير في مجال العلوم والتكنولوجيا وتحديات التنافس على المواهب البشرية.

- بذل المزيد من الجهود من قبل السلطات لتعزيز وتطوير الإبداع في مجالات التعليم العالي، وذلك ما قد يسمى قيادة التغيير.

4. دراسة تساور وأخرون (Tsaur & etal, 2011) بعنوان: " أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر خصائص الوظيفة وتوجه المنظمة بالإبداع على السلوك الإبداعي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (289) من العاملين (63) شركة سياحية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- توجد علاقة ارتباطية بين السلوك الإبداعي للعاملين وكل من خصائص الوظيفة وتوجه الشركة بالإبداع.

- يتأثر السلوك الإبداعي للعاملين بخصائص الوظيفة وتوجه المنظمة نحو الإبداع.

5. دراسة وبي وأخرون (Wei & etal, 2010) بعنوان: " أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين النفسي والتمكين التنظيمي والقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين وتكونت عينة الدراسة من (101) فريق عمل بأحد شركات الاتصالات المتعددة الجنسيات في الصين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت أداة الدراسة على استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود أثر ايجابي لكل من التمكين النفسي والتمكين التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين.
- وجود أثر سلبي للقيادة التبادلية على السلوك الإبداعي للعاملين يتحول إلى أثر ايجابي في حالة ارتفاع مستوى التمكين.

6. دراسة وينج وشينج (Wang & Cheng, 2010) بعنوان: "علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار اذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط قيادة العطوف وإبداعية المرؤوسين".

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة نمط القيادة العطوف بالسلوك الإبداعي للعاملين، واختبار اذا ما كانت الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة يتوسطا العلاقة بين نمط قيادة العطوف وإبداعية المرؤوسين، وتكونت عينة الدراسة من (167) زوج من المهندسين ومشرفيهم العاملين بشركات صناعة التكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود علاقة ايجابية معنوية بين نمط القيادة العطوف والسلوك الإبداعي للعاملين.

• تتوسط الشخصية الإبداعية واستقلالية الوظيفة بشكل جزئي العلاقة بين القيادة العطوف والسلوك الإبداعي.

7. دراسة (Francesco, 2010) بعنوان: "مقارنة بين الابتكارات الإدارية في منظمة الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية".

هدفت الدراسة إلى مقارنة بين الابتكارات الإدارية في منظمة الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية، حيث استخدمت الدراسة المنهج التاريخي التحليلي ، وقد تمثل مجتم الدراسة بالاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية (أمريكا)، واعتمدت الدراسة على عينة المس ح الشامل. وقد كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- لا يوجد نمط عام مشترك لتبني الإبداع الإداري.
- النمط الإبداع التقليدي لا يلعب أي دور ضروري في اعتماد تقييم الأثر.
- الابتكارات الإدارية تنتقل متبعة مسارات مختلفة وفقا لنوع الابتكار.

كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- دعم الأنماط العامة لانتشار الإبداع الإداري في الإدارة العامة الجديدة في منظمات مثل الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية.
- تنفيذ دورات تدريبية لتطوير وتنمية الإبداع الإداري عند الموظفين.
- دعم الإبداعات الإدارية التي تهدف إلى التوصل لقرارات عقلانية في إطار عمل واضح وسياسة مفهومة.

8. دراسة (Ling & Mohd, 2010) بعنوان: "تأثير إدارة المعلومات على الإبداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعلومات على الإبداع الإداري في شركات التصنيع الماليزية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد تمثل مجتم الدراسة منظمة الصنا ع الماليزية، واعتمدت الدراسة على العينة الحصصية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- كفاءة اكتساب المعرفة لها تأثير مهم وإيجابي على الإبداع الإداري.
- المعرفة المكتسبة من مصادر خارجية خاصة المعرفة المتخصصة والتي تعمل على زيادة إمكانيات الإبداع الإداري في الشركات وتمكنها من الإبداع الإداري بشكل عملي.

لما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- يجب على الشركات أن تكتسب المعرفة بكفاءة وفعالية؛ وذلك لتحفيز الإبداع الإداري.
- على الموظفين توسيع حصيلتهم المعرفية وتجديد معلوماتهم لتحسين الآليات الإدارية.

- على مدراء التصنيع تشجيع النشاطات التعليمية المستمرة وتزويد الموظفين بالتدريب المهني ليكونوا قادرين على القيام بمهارات عديدة.

### 5.3: الدراسات التي تربط بين المتغيرين:

1. دراسة (Barari, 2015) بعنوان: "دور تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في جامعة إيران".

#### **The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran.**

هدفت الدراسة إلى توضيح وإظهار دور إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي بين العاملين في جامعة مازندران، وتم إجراء الدراسة على حوالي (400) شخص من العاملين في جامعة مازندران، وتم توزيع الاستبان على (189) موظفا من جامعة مازندران في إيران، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. كان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ارتباط جميع مكونات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي وتبادلها مع بعضها البعض.
- لإدارة المعرفة تأثير إيجابي وكبير على الابتكار التنظيمي.

من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ينبغي أن يولي مديرو الجامعات اهتماما أكبر للإبداع والأفكار الجديدة.
- تشجيع الموظفين لتبادل المعارف المهنية لتحسين مستوى المعرفة.

2. دراسة (Kambiz and Aslan, 2015)، بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية".

#### **The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study.**

هدفت الدراسة إلى تقييم نتيجة إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركة خودرو لصناعة السيارات الإيرانية، والتي تعتبر مجتمع الدراسة، وتم اختيار عينة بلغت (272) من مديري النظم، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث الاستبيان.

كان من أهم نتائج الدراسة:

- أن هناك تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في صناعة السيارات الإيرانية.
- أن التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

3. دراسة (Apak and Atay, 2014) بعنوان: "الإبداع العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان".

#### **"Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي، حيث اخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن

مميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد أجرى الباحث تحليلاً للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمداً في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن:

- تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات.
- وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة لتمييز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق.

#### 4. دراسة (Kör and Maden, 2013) بعنوان: "العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في الشركات التركية التكنولوجية والخدمية".

### The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High-Tech Firms.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الفعالة وأنواع الإبداع في المنظمات وكذلك تسليط الضوء على تأثير الابتكار والربط بين عملية إدارة المعرفة وأنواع الإبداع، جمعت بيانات المسح من 103 مشاركاً في تركيا، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب الوصفي التحليلي.

وتشير نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أن عمليات إدارة المعرفة تتعلق بشكل إيجابي بالإبداع، وهذا بدوره يزيد من الابتكارات في المنظمات.

#### 5. دراسة (المشاركة، 2012) بعنوان: "دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه، وكذلك معرفة أثر متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص العلمي) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذا الدور، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة بنسبة (10%)، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي، واستخدمت الباحثة استبانين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت من (39) فقرة موزعة على أبعاد المعرفة (توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، الاستبانة الثانية كانت

لقياس دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تنمية الإبداع لدى معلمهم، وتكونت من (14) فقرة.

كان من أهم نتائج الدراسة:

- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلمهم عالية، حيث بلغت (73.65%).
- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً (تنظيم وتخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، التشارك في المعرفة).

أهم ما توصلت إليه الدراسة من توصيات ما يلي:

- وضع نظام حوافز مادية ومعنوية لتشجيع المديرين والمعلمين على نشر المعرفة داخل المدرسة، وإنتاج الأفكار الإبداعية.
  - توفير البنية التقنية التحتية اللازمة والملائمة لإدارة المعرفة، من أجهزة وأنظمة الحاسب الآلي والشبكات والبرمجيات، ومحركات البحث العلمي.
6. دراسة (الوظيفي، 2006) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع : دراسة حالة في جامعة كربلاء".

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى اهتمام المعنيين في جامعة كربلاء بإدارة المعرفة ومدى تأثير ذلك في تنمية وتحفيز القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحديد عينة البحث البالغة (75) فرداً من أصل (620) تدريسي في جامعة كربلاء، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات، وكذلك المقابلة.

من أهم نتائج الدراسة:

- إن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات، خصوصاً المنظمات المعرفية.
- إن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيف قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، وذلك من خلال إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظمتهم، كما وأن توليد المعرفة وإيجادها واستقطابها وتشجيعها وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع.
- إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة.

من أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- ضرورة إطلاق العنان للإبداعات أو الابتكارات التي يقدمها المبدعون من منتسبي الجامعة، وتشجيعها والعمل على تبنيها.
- النظر إلى الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار وليس أعباء على ميزانية الجامعة، والعمل على تهيئة الوسائل والأدوات المناسبة التي تضمن نجاح تطبيقها.

### 3.6 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يمكن للباحثة التعقيب عليها من عدة جوانب، ومنها:

1. اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مفهوم إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منه.
2. أشارت غالبية الدراسات إلى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات والمنظمات (الصناعية – التجارية) كان له نتائج إيجابية.
3. من حيث زمن إجرائها / تنوعت الفترة الزمنية للدراسات السابقة إلا أن أغلب الدراسات كانت حديثة نسبياً.
4. المنهج المتبع/ استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
5. من حيث أدوات الدراسة/ تنوعت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ما بين مقابلة والاستبيان.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:

- كفاءة اكتساب المعرفة لها تأثير مهم وإيجابي على الإبداع الإداري.
  - أن تطبيق إدارة المعرفة يشكل عنصراً هاماً في الارتقاء بالمؤسسات.
  - أن هناك توجهاً إيجابياً وقناعة راسخة بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.
  - نظم المعلومات بأنواعها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في الإبداع على المستوى الفردي، الجماعي، المنظمة.
  - توفير بنية تحتية مناسبة للمعرفة من أجهزة وموارد بشريّة.
- ويتضح من نتائج الدراسات السابقة أن عمليات إدارة المعرفة مستخدمة في معظم القطاعات المختلفة، ولكن تطبيق تلك المنهجية والاستفادة منها مازال محدوداً.

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الموضوع / دراسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات، والربط بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي لدى العاملين.

المنهج/ استخدمت معظم الدراسات والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.

الأداة/ اعتمدت الدراسات استخدام الاستبانة.

#### أوجه الاختلاف:

مجتمع الدراسة/ تناولت معظم الدراسات السابقة المؤسسات غير الحكومية باستثناء دراسة (عودة، 2016)، ودراسة (عبد الجواد، 2016)، وتناولت الدراسة الحالية المؤسسات الحكومية.

**الحدود الزمانية/** حيث تتعلق الحدود الزمانية بالدراسات بأعوام مختلفة.  
**المنهج/** استخدمت بعض الدراسات منهج الوصفي التاريخي مثل (Francesco, 2010).  
**أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- أ. تعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول إدارة المعرفة في المنظمات الحكومية وربطه بالإبداع التنظيمي في حدود علم الباحث.
- ب. التوصل إلى صيغ وتوصيات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية بما يحقق السلوك الإبداعي لدى العاملين فيها.

#### **مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:
- أ. تحديد المشكلة وتساؤلاتها وأهدافها.
  - ب. الإلمام ببعض المصادر التي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي وإثرائه بمعلومات حديثة وهامة.
  - ت. التعرف على المنهجية التي سارت عليها هذه الدراسات، واختيار منهج الدراسة المناسب.
  - ث. اختيار أدوات الدراسة ، والتعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة، واختيار أنسب الوسائل الإحصائية للبحث الحالي.
  - ج. تزويد الباحث بأسماء بعض الكتب والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
  - ح. الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها الدراسات، والاستفادة منها والانطلاق من حيث انتهت.



### 7.3 الفجوة البحثية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن ملاحظة نقاط التشابه وكذلك الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

جدول رقم (1.3): الفجوة البحثية

البيان	ما ركزت عليه الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما ستركز عليه الدراسة الحالية
الموضوع	ركزت العديد من الدراسات على دراسة إدارة المعرفة وربطها مع متغيرات أخرى مثل تنمية الموارد البشرية (العلول، 2011)، وجودة التعليم العالي (ماضي، 2010)، والميزة التنافسية (عبد الغفور، 2015)، والأداء المؤسسي (المدهون، 2014)، والقيادة التحويلية وأثرهما على الأداء (العطوي، 2010) والأداء التنظيمي (الخشالي، 2009)، وفاعلية القرار (الزريقات، 2012)، والتنمية الإدارية (القرني، 2013).	على حد علم الباحث لم تركز أي من الدراسات على تناول الإبداع التنظيمي مع عمليات إدارة المعرفة عدا بعض الدراسات التي تمت في البيئة الأجنبية، مثل تركيا والبلقان وإيران، وكذلك دراسة (الوطيفي، 2006) التي أجريت في العراق، ودراسة (المشارفة، 2012) التي أجريت في البيئة المحلية.	سيتم دراسة علاقة وأثر إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث أن قليل من هذه الدراسات تناولت هذين المتغيرين معاً.
مجتمع الدراسة	ركزت العديد من الدراسات على دراسة الإبداع الإداري وربطه مع متغيرات أخرى مثل القيادة الاستراتيجية (صالح، 2015)، والمناخ التنظيمي (حمدونة، 2010)، واستراتيجية التوجه نحو السوق (الحواجرة وشلاش، 2012)، والثقافة التنظيمية (اشتويوي، 2012).	لم تتوفر دراسة تناولت	هذه الدراسة ستركز على

<p>جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وهو قطاع حكومي لم تنطرق أي من الدراسات السابقة له بالتطبيق باستثناء دراسة (عودة، 2016)، ودراسة (عبد الجواد، 2016).</p>	<p>هذه المتغيرات بالتطبيق على العاملين في المحاكم النظامية بجميع فئاتهم (قضاة، إداريين، وظائف عادية).</p>	<p>مجتمعات مختلفة منها دراسة على الشركات السياحية، وشركات تصنيع السيارات، وشركات الاتصالات متعددة الجنسيات، وشركات صناعة التكنولوجيا، ومنظمة الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية، والشركات الصناعية، والبنوك التجارية، والمستشفيات.</p>	
<p>هذه الدراسة طُبقت في قطاع غزة بكافة محافظاتة.</p>	<p>الدراسة الأولى في قطاع غزة التي تربط عمليات إدارة المعرفة مع عناصر الإبداع التنظيمي.</p>	<p>تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين المحلية والتي طبقت في فلسطين والدراسات العربية والتي طبقت في (الأردن، الكويت، الرياض)، والدراسات الأجنبية والتي طبقت في (ماليزيا، تركيا، إيران، الصين، أمريكا).</p>	<p><b>المكان</b></p>

جرد بواسطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الرابع

### الإطار العام للدراسة

- 1.4 : مقدمة
- 2.4 : منهج الدراسة
- 3.4 : مجتمع الدراسة
- 4.4 : عينة الدراسة
- 5.4 : أداة الدراسة
- 6.4 : خطوات بناء الاستبانة
- 7.4 : صدق الاستبانة
- 8.4 : ثبات الاستبانة
- 9.4 : الأساليب الإحصائية المستخدمة

## 1.4 مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينته، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن الإجراءات التي قامت بها الباحثة لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

## 2.4 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة كونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، ويصفها كما هي بالواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ويعرف (الحمداني، 2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وتم استخدام مصدرين للمعلومات:

أ. المصادر الثانوية : والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

ب. المصادر الأولية: والتي تتمثل في الاستبانة كأداة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

## 3.4 مجتمع الدراسة:

هو جميع مفردات الدراسة التي تناولتها الباحثة في دراستها، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة، والذي يتكون من شاغلي الوظائف القضائية والإشرافية والوظائف العادية، ويبلغ عددهم (208) موظفاً وموظفة، وذلك حسب الهيكلية المتوفرة لدى قسم الشؤون الإدارية في المحاكم النظامية.

## 4.4 عينة الدراسة:

العينة الأصلية "الفعلية":

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة. والتي تم تحديدها باستخدام جدول تحديد العينة (Sekaran, 2003)، وكذلك معادلة تامبسون

وعليه فإن حجم عينة الدراسة يتكون من ( 135 ) مفردة، وقد تم استرداد ( 105 ) استبانة بنسبة 77.7%، ويوضح الجدول رقم (1.4) وتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب كل طبقة وحصّة كل منها من عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (1.4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة على المحاكم

(بيانات غير منشورة وفقاً للهيكل التنظيمي لموظفي المحاكم بالاعتماد على دائرة شئون الموظفين بتاريخ 2017/1/18م)

عدد الاستبانات الموزعة	النسبة المئوية من المجتمع	عدد الموظفين في مجتمع الدراسة				المحكمة
		الإجمالي	عادية	مناصب إشرافية	قضاة	
59	%44.2	92	61	19	12	الصلح
52	%38.4	80	57	9	14	البداية
11	%8.1	17	10	3	4	الاستئناف
10	%7.2	15	3	3	9	العليا
3	%1.9	4	1	-	3	الإدارية
<b>135</b>	<b>%100</b>	<b>208</b>	<b>132</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>الإجمالي</b>

حيث تم توزيع ( 135 ) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد ( 105 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (77.7%).

وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة (Moore ، 2003) التالية:

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث: Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع ، و باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 208، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 208}{208 + 384 - 1} \cong 135.14$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (135) موظفاً على الأقل.

#### العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل الإحصائي النهائي لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

#### 5.4 أداة الدراسة:

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، وذلك بهدف التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل المبحوثين، حيث تم إعدادها بالاعتماد على دراسات سابقة، وتم عمل إجراءات ضبط الأداة من حيث صدقها وثباتها، وكانت الاستبانة على النحو التالي:

1. الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).

2. الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) بالاعتماد على الدراسات السابقة لاحقاً مثل دراسة (المدهون، 2014)، ودراسة (عبد الجواد، 2016)، على النحو التالي:

البعد الأول: توليد المعرفة، ويتكون من (5) فقرات.

البعد الثاني: تخزين المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

البعد الثالث: توزيع المعرفة، ويتكون من (5) فقرات.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة، ويتكون من (6) فقرات.

3. الجزء الثالث: ويتكون من مجموعة من الفقرات لقياس مستوى الإبداع التنظيمي بعناصره المختلفة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح المخاطرة، التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف)، مثل دراسة (عبد الرحيم، 2009)، ودراسة (العطار، 2012)، ودراسة (السويطي، 2013)، وقد تكون هذا الجزء من (22) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبان حسب جدول (2.4):

جدول رقم (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول رقم (2.4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

#### 6.4: خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد الاستبانة من خلال اتباع عدة خطوات، وكان منها:

أ. الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

ب. تحديد المجالات التي شملتها الاستبانة.

ت. تحديد الفقرات التي يتضمنها كل مجال من مجالات الدراسة.

ث. مراجعة الاستبانة وتنقيحها من قبل المشرف.

ج. تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.

ح. عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في مجال الإدارة والإحصاء، وعددهم ( 8 ) محكمين، وفق الملحق رقم ( 1 ) الذي يبين أسماء أعضاء لجنة المحكمين.

خ. تم تعديل بعض فقرات الاستبانة وفق آراء المحكمين، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية وفق الملحق رقم (2).

#### 7.4: صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105) كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179).

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين " هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ثمانية متخصصين في إدارة الأعمال ومناهج البحث العلمي والإحصاء وتحليل البيانات، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

ب. صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " عمليات إدارة معرفة "

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توليد المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توليد المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	*0.000	.799	تقوم المحاكم بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	
2.	*0.000	.818	توفر المحاكم النظامية وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	
3.	*0.000	.735	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	
4.	*0.000	.805	تشجع المحاكم النظامية على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	
5.	*0.000	.841	تشجع المحاكم على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.



جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.876	تستخدم المحاكم النظامية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.
2.	*0.000	.780	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.
3.	*0.000	.688	تقوم المحاكم بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
4.	*0.000	.633	تتميز المحاكم النظامية بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.
5.	*0.000	.738	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمحاكم النظامية لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.
6.	*0.004	.487	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.875	تعمل المحاكم النظامية على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.
2.	*0.000	.913	تشجع المحاكم النظامية الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.
3.	*0.000	.760	تهيئ المحاكم النظامية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.
4.	*0.000	.756	نظام العمل في المحاكم مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.
5.	*0.000	.910	تشجع المحاكم النظامية العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.840	تهتم المحاكم النظامية في توظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
2.	*0.000	.914	يتوفر لدى المسؤولين في المحاكم النظامية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة.
3.	*0.000	.910	تقوم المحاكم النظامية بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.
4.	*0.000	.749	تتشر المحاكم ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
5.	*0.000	.747	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.
6.	*0.000	.747	تعمل المحاكم النظامية على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### - الاتساق الداخلي لـ " الإبداع التنظيمي "

يوضح جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط لبيرسون	الفقرة
1.	*0.036	.332	أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة أواجهها في العمل.
2.	*0.003	.486	أنجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد.
3.	*0.008	.433	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.
4.	*0.000	.681	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
5.	*0.000	.633	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.
6.	*0.024	.363	لدي الحجة القوية والقدرة على الإقناع.
7.	*0.000	.589	لدي مهارة فائقة في النقاش والحوار.
8.	*0.000	.577	أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائي.
9.	*0.001	.572	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل.
10.	*0.002	.510	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي.
11.	*0.000	.758	غالباً ما أقترح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة عليه.
12.	*0.004	.477	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة في العمل، حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات.
13.	*0.000	.580	تقوم الإدارة بالمحاكم باتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة.
14.	*0.022	.370	القرارات التي يتم اتخاذها في المحاكم تتم وفقاً لدراسة معمقة ومستفيضة ولا تتم بشكل عشوائي.
15.	*0.001	.554	أمتلك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاري عند مواجهة المشاكل بالعمل.
16.	*0.002	.524	أحصل على معلومات وتعليمات مفصلة قبل تكليفي بالعمل.
17.	*0.001	.548	لدي القدرة على الربط بين الأشياء المتباعدة وإدراك العلاقات بينها وتفسيرها بهدف حل المشكلات.
18.	*0.000	.685	أستطيع توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
19.	*0.000	.749	توجد لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.

*0.000	.594	أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة.	20.
*0.002	.524	تشجع المحاكم على التفكير بمشكلة قديمة ومستمرة ومحاولة إيجاد طرق جديدة لحلها.	21.
*0.034	.337	يختلف أسلوب أداء العاملين في المحاكم مع غيرهم من الأفراد في الجهات الأخرى.	22.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة. يبين جدول (8.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (8.4): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.935	توليد المعرفة.
*0.000	.757	تخزين المعرفة.
*0.000	.934	توزيع المعرفة.
*0.000	.932	تطبيق المعرفة.
*0.000	.876	عمليات إدارة معرفة.
*0.001	.564	الإبداع التنظيمي.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### 8.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9.4).

جدول (9.4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.858	5	توليد المعرفة.
0.810	6	تخزين المعرفة.
0.899	5	توزيع المعرفة.
0.904	6	تطبيق المعرفة.
0.959	22	عمليات إدارة معرفة.
0.875	22	الإبداع التنظيمي.
<b>0.932</b>	<b>44</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

ويتبين من النتائج الموضحة في جدول (9.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.810،0.959)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة ( 0.932)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم ( 2 ) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**9.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

تم تفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

**اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test**

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10.4).

جدول (10.4): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.855	0.607	توليد المعرفة.
0.327	0.951	تخزين المعرفة.
0.648	0.738	توزيع المعرفة.
0.736	0.685	تطبيق المعرفة.

0.951	0.518	عمليات إدارة معرفة.
0.738	0.684	الإبداع التنظيمي.
0.969	0.491	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (10.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model)، لإيجاد تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على التابع.
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- 1.5: مقدمة
- 2.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية
- 3.5: المحك المعتمد في الدراسة
- 4.5: تحليل فقرات الاستبانة
- 5.5: اختبار فرضيات الدراسة

## 1.5: مقدمة:

تم في هذا المبحوث تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة للبحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة عليها وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، مكان العمل).  
إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسة الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## 2.5: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية  
- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
78.1	82	ذكر
21.9	23	أنثى
100.0	105	المجموع

يتضح من جدول (1.5) أن ما نسبته 78.1% من عينة الدراسة ذكور، بينما 21.9% إناث، وبذلك تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث، ويرجع السبب في ذلك أن طبيعة المجتمع الفلسطيني ذكوري، وكذلك طبيعة عمل المحاكم والتي يحبذ أن يكون أغلب موظفيها من الذكور لقدرتهم على التحمل لا سيما بيئة عمل المحاكم تحتاج إلى الذكور لتعاملهم مع الشرطة والمتهمين بشكل كبير، وكما أن طبيعة عمل المحاكم تتطلب بذل مجهوداً عالياً، وكذلك الحركة الزائدة لا سيما أن عملهم مرتبط بالشرطة والتوقيفات والنيابة العامة.

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (2.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
26.7	28	أقل من 30 سنة
38.1	40	من 30 سنة إلى أقل من 40
17.1	18	من 40 إلى أقل من 50 سنة
18.1	19	من 50 سنة فأكثر
100.0	105	المجموع



يتضح من جدول (2.5) أن ما نسبته 26.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 38.1% تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، 17.1% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 18.1% أعمارهم 50 سنة فأكثر.

وتعزو الباحثة أن نسبة 38.1% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 وذلك بسبب أن مجتمعنا الفلسطيني فتي، وأن توظيف هذه الفئة تم بعد الانقسام سنة 2007م، وكانت في ذلك الوقت أعمارهم في العشرينات، وقد مر على تلك الفترة 10 أعوام، فالتالي تكون أعمارهم تتراوح وفق الفئة المذكورة، كما أن قانون الخدمة المدنية يشترط للتوظيف فوق سن 18 عاماً، كذلك فإن المؤسسات تمنح فرص التوظيف للفئات المتوسطة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (3.5): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	27	25.7
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	53	50.5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	17.1
15 سنة فأكثر	7	6.7
<b>المجموع</b>	<b>105</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (3.5) أن ما نسبته 25.7% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 50.5% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 17.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 6.7% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

وتعزو الباحثة أن نسبة 50.5% من عينة الدراسة سنوات الخدمة لهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وذلك بسبب أن أغلب العاملين في المحاكم تم توظيفهم سنة 2007م بعد أحداث الانقسام في قطاع غزة، ونتيجة فرص التوظيف التي وفرتها الحكومة للشباب في ذلك الوقت لشغل الأماكن الوظيفية الخالية بسبب استتلاف عدد كبير من الموظفين السابقين، وبذلك تكون مدة خبرتهم لا تزيد من 10 سنوات.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %	
وظائف قضائية	رئيس محكمة	4	3.8
	قاضي	3	2.9
وظائف إشرافية	رئيس قلم	10	9.5
	رئيس قسم	23	21.9

1.9	2	رئيس شعبة	وظائف عادية
56.2	59	موظف إداري	
1.0	1	مُحَضَّر	
2.9	3	مراسل وآذن	
100.0	105	المجموع	

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 3.8% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس محكمة، 2.9% قاضي، 9.5% رئيس قلم، 21.9% رئيس قسم، 1.9% رئيس شعبة، 56.2% موظف إداري، 1.0% مُحَضَّر، 1.9% مراسل، بينما 1.0% مساهم الوظيفي آذن.

وتعزو الباحثة أن نسبة 56.2% من عينة الدراسة هم موظفين إداريين، وذلك يعود إلى الهيكل التنظيمي في المحاكم النظامية، والتي تكون فيها نسبة الوظائف الإدارية أعلى من غيرها، كما أنه ينسجم مع الهيكل التنظيمي لموظفي المحاكم والذي تبين فيه أن عدد العاملين في الوظائف الإدارية بلغت أعلى نسبة مقارنة مع الوظائف الأخرى، بمعدل 132 مفردة من أصل 208 مفردة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
-	-	دكتوراه
7.6	8	ماجستير
60.0	63	بكالوريوس
22.9	24	دبلوم متوسط
9.5	10	ثانوية عامة فأقل
100.0	105	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 7.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، 60.0% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 22.9% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، بينما 9.5% مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل . وتعزو الباحثة أن نسبة 60.0% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، كون أن من شروط شغل الوظائف الإشرافية الحصول على البكالوريوس، وهي الحد الأدنى لشغل هذه الوظائف، ويتضح من خلال الجدول أن نسبة ثانوية عامة فأقل تبلغ 9.5% وهي تشمل المراسلين والأذنة وهي لا تشترط لأصحابها حصولهم على درجة علمية عالية.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (6.5): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
55.9	56	محاكم الصلح
11.8	12	محاكم الاستئناف
10.8	11	المحكمة العليا
25.5	26	محكمة البداية
-	-	المحكمة الادارية

يتضح من جدول (6.5) أن ما نسبته 55.9% من عينة الدراسة يعملون في محاكم الصلح، 11.8% يعملون في محاكم الاستئناف، 10.8% يعملون في المحكمة العليا، بينما 25.5% يعملون في محكمة البداية.

وتعزو الباحثة أن نسبة 55.9% من عينة الدراسة يعملون في محاكم الصلح كونها تمثل محاكم الدرجة الأولى، والتي تتناول معظم القضايا، وتحتاج إلى أكبر عدد من الموظفين ويوجد بها عدة أقسام إدارية وتوسع عملها مقارنة بالمحاكم الأخرى، أما المحاكم الأخرى كمحكمة الاستئناف والعليا فهي محاكم لا تتطلب عدد موظفين كبير بسبب ضيق اختصاصها.

### 3.5 المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012):

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7.5): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	المتوسط الحسابي
ضعيف جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيف	أكثر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
مرتفعة	أكثر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
مرتفعة جداً	أكثر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

#### 4.5: تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات " عمليات ادارة المعرفة "

- تحليل فقرات مجال " توليد المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8.5).

جدول (8.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " توليد المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم المحاكم بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.34	0.93	66.80	3.69	0.000	3	متوسطة
2.	توفر المحاكم النظامية وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.	3.35	0.99	67.05	3.65	0.000	2	متوسطة
3.	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	3.58	1.05	71.62	5.65	0.000	1	مرتفعة
4.	تشجع المحاكم النظامية على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	2.76	1.21	55.24	-2.02	0.023	4	متوسطة
5.	تشجع المحاكم على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	2.52	1.32	50.49	-3.66	0.000	5	ضعيفة
	جميع فقرات المجال معاً	3.12	0.85	62.34	1.41	0.081		متوسطة

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل " يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 71.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وتفسر الباحثة ذلك نتيجة وجود العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين، والعلاقات غير الرسمية التي تقوي علاقة الأفراد ببعضهم البعض، وتشجعهم على تبادل المعارف.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تشجع المحاكم على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت " يساوي 2.52 أي أن الوزن النسبي 50.49%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يرجع إلى عدم وجود ميزانية وضعف الإمكانيات وشح الموارد المالية التي تلزم لتفعيل نظام المكافآت والحوافز، وكذلك الأزمة الاقتصادية والمالية التي تمر بها الحكومة، والتي تؤثر على الرواتب بشكل سلبي، مما يضعف الدعم المادي اللازم لتشجيع أنظمة الحوافز.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توليد المعرفة " يساوي 3.12 أي أن الوزن النسبي 62.34%، وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي الموظفين إلى اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وباستخدام الوسائل التكنولوجية المتوفرة، وقدرتهم على التفاعل فيما بينهم للحصول على المعارف، وكذلك مشاركتهم في الندوات والدورات التدريبية والتي تزيد من معارفهم، إلا أن النسبة بحاجة للتعزيز من خلال توفير أنظمة الحوافز والمكافآت.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة ماضي (2011) والتي أظهرت نسبة توليد المعرفة بدرجة 62.52%، ودراسة المصري (2015) حيث أظهرت نسبة اكتساب المعرفة 63.378% وهي نسبة قريبة من نتائج الدراسة الراهنة، وكذلك دراسة حسينة (2015) والتي أظهرت نتائجها أن توليد المعرفة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.287).

واختلفت النتائج اختلافاً نسبياً مع بعض الدراسات كدراسة منصور (2016) والتي أظهرت نسبة توليد المعرفة 40.08% وهي نسبة ضعيفة، ويرجع ذلك إلى عدم تطبيق إدارة المعرفة في الجهاز العسكري وعدم وجود قسم خاص لإدارة المعرفة وضعف الإمكانيات مقارنة بالمحاكم النظامية، وكذلك دراسة خليفة (2011) والتي بينت نتائجها أن بعد توليد المعرفة بلغ وزنه النسبي 49.85%، ودراسة المشاركة (2012) بنسبة 73.24% حيث كانت نسبة توليد المعرفة كبيرة لحرصهم على توليد المعرفة من مصادرها، وتشجيعهم على ممارسة تجاربهم والتي تزيد وتثري الجانب المعرفي لديهم، وكذلك دراسة بدر (2010) التي أظهرت نتائجها وجود اتجاهات إيجابية بدرجة عالية لدى عينة الدراسة حول توليد المعرفة حيث بلغت نسبتها 76.74%، كما اختلفت مع دراسة عودة (2010) والتي أظهرت نتائجها ارتفاع بعد توليد المعرفة حيث بلغ وزنه النسبي 84.58%، حيث أن هذه البيئات التنظيمية لهذه المؤسسات تشجع بشكل كبير على توليد واكتساب المعرفة.

## - تحليل فقرات مجال " تخزين المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9.5).

جدول (9.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تخزين المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تستخدم المحاكم النظامية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.	3.82	0.78	76.38	10.74	0.000	1	مرتفعة
2.	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.	3.65	0.80	73.01	8.24	0.000	3	مرتفعة
3.	تقوم المحاكم بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.	3.27	0.95	65.38	2.90	0.002	6	متوسطة
4.	تتميز المحاكم النظامية بسرعة ودقة خزن المعلومات والمعرفة.	3.70	0.88	73.92	8.02	0.000	2	مرتفعة
5.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمحاكم النظامية لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.	3.60	0.94	72.00	6.57	0.000	4	مرتفعة
6.	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.	3.47	0.99	69.41	4.79	0.000	5	مرتفعة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.59</b>	<b>0.65</b>	<b>71.71</b>	<b>9.21</b>	<b>0.000</b>		مرتفعة

من جدول (9.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تستخدم المحاكم النظامية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة " عيادي 3.82 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 76.38%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل

أفراد العينة على هذه الفقرة ، وهذا يفسر مدى إدراك العاملين لأهمية استخدام التقنيات التكنولوجية لتخزين المعرفة، لا سيما وأنها تسهل عملية الوصول إليها، وحفظها بما يضمن الخصوصية والأمان.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تقوم المحاكم بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار " يساوي 3.27 أي أن الوزن النسبي 65.38%، وهذا يعني أن هناك نسبة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك بسبب عدم وجود نظام تقييم أو معايير رسمية متبعة لتقييم جودة المعرفة، وعدم وجود وحدة وحدة بتقييم جودة المعرفة.

-بشكلٍ عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تخزين المعرفة " يساوي 3.59 أي أن الوزن النسبي 71.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك العاملين إلى أهمية المعرفة وأهمية تخزينها، وسهولة الوصول إليها مما يتحتم استخدام الوسائل التكنولوجية لتخزين المعرفة، واتباع آليات معينة لتخزينها بشكل آمن وبما يضمن الخصوصية لها، حيث أن طبيعة عمل المحاكم يتطلب درجة عالية من الأمان والخصوصية لحساسيتها وارتباطها بمعلومات تخص المواطنين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة المشارفة ( 2012) والتي أظهرت نتيجة تخزين المعرفة بدرجة مرتفعة بلغت 76.97%، ودراسة بدر (2010) والتي أظهرت أن نتيجة التخزين مرتفعة حيث بلغت 77.98%، وكذلك دراسة الزطمة (2011) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن بعد تخزين المعرفة حصل على وزن نسبي بلغ 74.45%، أي بدرجة مرتفعة.

واختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة عبد الجواد ( 2016) والتي وضحت أن نسبة تخزين المعرفة 46.95% وهي نسبة ضعيفة، والتي أظهرت سبب ضعف مستوى تخزين المعرفة إلى افتقار الجهاز لقسم معرفة مستقل بذاته، بالإضافة لافتقاره للوسائل التكنولوجية المتطورة أدت لصعوبة تخزين المعرفة والمحافظة عليها، وبذلك فإن البيئة التنظيمية غير مؤهلة أو مهينة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة كما في المحاكم النظامية، ودراسة خليفة ( 2011) والتي أظهرت نتائجها أن بعد تخزين المعرفة بلغ وزنه النسبي 66.4% وهي نسبة متوسطة مقارنة بالدراسة الحالية.

#### - تحليل فقرات مجال " توزيع المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " توزيع المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تعمل المحاكم النظامية على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	3.10	1.10	61.92	0.89	0.188	1	متوسطة
2.	تشجع المحاكم النظامية الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	2.94	1.09	58.83	-0.54	0.295	4	متوسطة
3.	تهيئ المحاكم النظامية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.	2.82	1.06	56.38	-1.74	0.042	5	متوسطة
4.	نظام العمل في المحاكم مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.	2.99	1.09	59.81	-0.09	0.464	3	متوسطة
5.	تشجع المحاكم النظامية العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.	3.10	1.17	61.90	0.83	0.204	2	متوسطة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	2.99	0.92	59.82	-0.10	0.460		متوسطة

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعمل المحاكم النظامية على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية " يباوي 3.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 61.92%، وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وذلك بسبب وجود العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد فيما بينهم، وكذلك وجود الاتصالات المتبادلة فيما بينهم وتبادل وجهات النظر، مما يسهل عليهم تبادل المعرفة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تهيئ المحاكم النظامية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين " يباوي 2.82 أي أن الوزن النسبي 56.38%، وهذا يعني أن هناك درجة متوسطة من قبل أفراد العينة



على هذه الفقرة، وهذا يرجع إلى عدم توفر الإمكانيات والاحتياجات اللازمة للعاملين بالمحاكم والتي تسهم في تبادل المعرفة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توزيع المعرفة " يهاوي 2.99 أي أن الوزن النسبي 59.82%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود علاقات إيجابية بين العاملين والتي تسهم في نقل وتبادل المعرفة فيما بينهم، وكذلك السماح لهم بتقديم أفكار جديدة عن العمل مما يسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر فيما بينهم، ورغبتهم في الحصول على كم أكبر من المعلومات والاستزادة منها، إلا أن هذه النسبة وإن كانت تمثل موافقة من قبل عينة الدراسة إلا أنها متوسطة إلى حد ما مقارنة بما يتطلبه العمل، وتحتاج إلى تحسين لتأثيرها على الأداء والإنتاج، والعوائد المترتبة عليها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو عودة (2016) والتي أظهرت موافقة عينة الدراسة على بعد توزيع المعرفة بدرجة متوسطة، وذلك يرجع إلى حرص قيادة القطاع الأمني على الارتقاء بالمستوي المعرفي للعسكريين لما لذلك من أهمية تنعكس على أدائهم وبالتالي على جودة الخدمات المقدمة، حيث بلغ وزنها النسبي 66.21%، وكذلك دراسة ماضي ( 2011 ) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد توزيع المعرفة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ 66.94%، وكذلك دراسة العتيبي ( 2007 ) والتي بينت نتائجها أن نسبة توزيع وتشارك المعرفة كانت متوسطة حيث بلغت 68.95%، وكذلك دراسة خليفة ( 2011 ) والتي أشارت نتائجها أن بعد توزيع وتبادل المعرفة جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي 63.45%.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة بدر ( 2010 ) والتي أظهرت نتائجها أن الوزن النسبي لتوزيع المعرفة بلغ 78.97% وتعد نسبة مرتفعة مقارنة بالدراسة الحالية ويرجع ذلك إلى وجود علاقات إيجابية بين المعلمين وتشجيعهم على نقل المعرفة وتبادلها فيما بينهم، وكذلك اختلفت مع دراسة المدهون (2014) والتي أظهرت النتائج مستوي توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان مرتفع وحصل بعد توزيع المعرفة على نسبة 79.89%، وكذلك دراسة الزطمة ( 2011 ) حيث بلغ بعد توزيع المعرفة 72.00% أي بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة بين العاملين في تلك المؤسسات والتي تشجعهم على تبادل وتشارك المعرفة فيما بينهم، وكذلك العلاقات الإيجابية بين العاملين تسهم بشكل كبير في تبادل المعلومات وعدم احتكارها، كما اختلفت مع دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت نتيجة عينة الدراسة على بعد توزيع المعرفة بدرجة ضعيفة حيث بلغ 43.46%، وهذا يرجع إلى ضعف الإمكانيات المتوفرة في جهاز الخدمات الطبية مقارنة بالمحاكم النظامية.

#### - تحليل فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق المعرفة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تهتم المحاكم النظامية في توظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور .	3.43	1.17	68.57	3.76	0.000	1	مرتفعة
2.	يتوفر لدى المسؤولين في المحاكم النظامية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة.	2.81	1.12	56.15	-1.76	0.041	6	متوسطة
3.	تقوم المحاكم النظامية بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.	3.25	1.06	65.00	2.41	0.009	2	متوسطة
4.	تنشر المحاكم ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	2.97	1.11	59.41	-0.27	0.395	4	متوسطة
5.	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	2.84	1.12	56.73	-1.49	0.069	5	متوسطة
6.	تعمل المحاكم النظامية على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.	2.98	1.05	59.62	-0.19	0.426	3	متوسطة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.05	0.89	61.02	0.59	0.279		متوسطة

من جدول (11.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تهتم المحاكم النظامية في توظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور " يساوي 3.43 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ، وذلك لإدراك المحاكم لأهمية المعارف ودورها في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وكذلك إدراك تأثيرها على إنتاجية وأداء العاملين.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يتوفر لدى المسؤولين في المحاكم النظامية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة " يساوي 2.81 أي أن الوزن النسبي 56.15%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ، وهذا يرجع إلى عدم الاعتماد على الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمحاكم لتطبيق إدارة المعرفة، وعدم تنفيذها بالآلية المطلوبة.

-بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تطبيق المعرفة " يساوي 3.05 أي أن الوزن النسبي 61.02%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال ، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم تطبيق المعرفة لتحسين أساليب العمل أو حل المشكلات التي تواجه العمل بالشكل الكافي أو الفعال، وعدم إدراك أهمية تطبيق المعرفة، وكذلك حاجة تطبيق إدارة المعرفة إلى متخصصين ووحدة عمل منفرغة لإنجاحه بالشكل المطلوب، وقد يعود ذلك لخوف العاملين من التجريب أو الوقوع في الخطأ، ومحاسبة الإدارة لهم، مما يعني أن مساحة التجريب والمغامرة لم تأخذ مساحة كبيرة في المحاكم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة عودة (2016) حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن بعد تطبيق المعرفة كان متوسطاً بوزن نسبي 66.34%، وكذلك دراسة الرقب (2011) أشارت نتائجها إلى أن الوزن النسبي لتطبيق إدارة المعرفة كان متوسطاً حيث بلغ 67.93% وفسرت ذلك إلى وجود وعي لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في أنشطة الجامعة، وكذلك دراسة ماضي (2011) حيث أشارت النتائج إلى أن الوزن النسبي لبعث تطبيق إدارة المعرفة حاز على درجة متوسطة بوزن نسبي 59.41%.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة المدهون (2014) والتي أظهرت النتائج مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة، حيث حصل بعد تطبيق المعرفة على نسبة 73.17%، وكذلك دراسة بدر (2010) والتي بينت النتائج التي بينت ممارسة مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارة تطبيق المعرفة كانت مرتفعة بنسبة 82.31%، كونها تناولت الوظائف الإشرافية في المدارس، حيث أن أصحاب هذه الفئة تكمن أهدافهم في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتهم لغاية أو لأخرى، ودراسة عودة (2010) والتي بينت ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة في بعد تطبيق المعرفة مرتفعاً بوزن نسبي 85.25%، والتي تناولت العاملين في الجامعات حيث تتوافر لديهم المعرفة وآليات تطبيقها بحكم طبيعة ومكان عملهم، كما اختلفت مع دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت نتائجها وجود ضعف في بعد تطبيق إدارة المعرفة حيث بلغ وزنها النسبي 49.25%، ويرجع ذلك إلى عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في الإدارة مقارنة بالمحاكم التي تستخدم الأساليب التقنية في تطبيق المعرفة.

## تحليل جميع فقرات عمليات إدارة المعرفة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12.5).

جدول (12.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب

### لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة

البنء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب	درجة الموافقة
توليد المعرفة.	3.12	0.85	62.34	1.41	0.081	متوسطة	2
تخزين المعرفة.	3.59	0.65	71.71	9.21	0.000	مرتفعة	1
توزيع المعرفة.	2.99	0.92	59.82	-0.10	0.460	متوسطة	4
تطبيق المعرفة.	3.05	0.89	61.02	0.59	0.279	متوسطة	3
جميع فقرات عمليات إدارة المعرفة	3.20	0.72	63.93	2.81	0.003	متوسطة	

من جدول ( 12.5 ) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات عمليات إدارة المعرفة يساوي 3.20 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63.93%، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات عمليات إدارة المعرفة بشكل عام، وتعزو الباحثة ذلك إلى قيام الموظفين بتطبيق عمليات إدارة المعرفة بما يلائم التقنيات التكنولوجية والبيئة التنظيمية الموجودة فعلياً في المحاكم، كذلك فإن الموظفين ليس لديهم إدراك كافي حول العوائد التي قد تحققها تطبيق هذه العمليات في المحاكم، إلا أن هذه النسبة مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب والمأمول، حيث يجب بذلك المزيد من الجهد لتعزيز المعرفة بالمحكمة، والعمل على حسن إدارتها.

ويتضح من خلال الجدول ( 12.5 ) أن عملية تخزين المعرفة حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي 71.71%، بينما حصل بعد توزيع المعرفة على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.82%، وتعزو الباحثة ذلك إلى التقنيات التكنولوجية المتوفرة في المحاكم لتخزين المعارف بسبب خصوصيتها، ودرجة السرية والأمان التي يجب أن تتوفر لها، ويرجع سبب حصول بعد توزيع المعرفة على أدنى درجة كون أن هناك من العاملين من يحتفظ على المعارف المتوفرة لديه بدافع المنافسة أو تولي المناصب العليا، واعتبارها مصدر قوة، وبالتالي ينتج عنه عدم تبادل المعرفة بالشكل المطلوب، كذلك عدم توفر بيئة ومناخ تنظيمي ملائم لتبادل المعارف بين العاملين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي بينت أن نسبة توافر عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً، كدراسة ماضي (2011) حيث بلغت نسبة توافر مستوى عمليات إدارة المعرفة 64.24%، ودراسة المصري (2015) حيث كانت نسبة واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع

غزة بوزن نسبي 67.15%، ودراسة أبو عودة ( 2016 ) حيث بلغت نتائج تطبيق عمليات إدارة المعرفة 68.35% لدى الجهاز الأمني في المحافظات الجنوبية. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزطمة (2011) حيث كانت درجة توفر عمليات إدارة المعرفة مرتفعة بوزن نسبي 71.63%، ودراسة المدهون ( 2014 ) حيث كان مستوى توفر عمليات إدارة المعرفة مرتفعاً بوزن نسبي 75.17% في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، كما اختلفت مع دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت ضعف في مستوى عمليات إدارة المعرفة حيث بلغت 44.94%، وهذا يرجع إلى عدم وجود وحدة للمعرفة بجهاز الخدمات الطبية واستقلاليتها بذاتها.

#### ثانياً: تحليل فقرات مجال " الإبداع التنظيمي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13.5).

#### جدول (13.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t والترتيب لكل فقرة من

##### فقرات مجال " الإبداع التنظيمي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	sig	الترتيب	درجة الموافقة
1.	أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة أواجهها في العمل.	4.24	0.64	84.76	19.72	0.000	3	مرتفعة جداً
2.	أنجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد.	4.21	0.68	84.19	18.36	0.000	4	مرتفعة جداً
3.	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.	4.11	0.75	82.29	15.21	0.000	6	مرتفعة
4.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.92	0.79	78.43	11.75	0.000	13	مرتفعة
5.	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.	4.00	0.80	80.00	12.74	0.000	10	مرتفعة
6.	لدي الحجة القوية والقدرة على الإقناع.	4.08	0.69	81.52	16.00	0.000	8	مرتفعة

مرتفعة	9	0.000	15.08	80.58	0.69	4.03	لدي مهارة فائقة في النقاش والحوار.	.7
مرتفعة	12	0.000	12.18	79.02	0.79	3.95	أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائي.	.8
مرتفعة	2	0.000	19.58	84.81	0.65	4.24	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل.	.9
مرتفعة جداً	1	0.000	19.00	86.48	0.71	4.32	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي.	.10
مرتفعة	18	0.000	8.43	74.62	0.88	3.73	غالباً ما أقترح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة عليه.	.11
مرتفعة	16	0.000	10.00	76.35	0.83	3.82	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة في العمل، حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات.	.12
متوسطة	22	0.244	0.69	61.52	1.12	3.08	تقوم الإدارة بالمحاكم باتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة.	.13
متوسطة	21	0.030	1.90	64.23	1.14	3.21	القرارات التي يتم اتخاذها في المحاكم تتم وفقاً لدراسة معمقة ومستفيضة ولا تتم بشكل عشوائي.	.14
مرتفعة	7	0.000	17.89	81.71	0.62	4.09	أمتلك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارى عند مواجهة المشاكل بالعمل.	.15
مرتفعة	17	0.000	8.22	76.31	1.01	3.82	أحصل على معلومات وتعليمات مفصلة قبل تكليفي	.16

							بالعمل.
مرتفعة	10	0.000	14.08	80.00	0.72	4.00	17. لدي القدرة على الربط بين الأشياء المتباعدة وإدراك العلاقات بينها وتفسيرها بهدف حل المشكلات.
مرتفعة	14	0.000	11.22	77.69	0.80	3.88	18. أستطيع توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
مرتفعة	15	0.000	9.78	76.76	0.88	3.84	19. توجد لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
مرتفعة	19	0.000	7.33	73.59	0.94	3.68	20. أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة.
متوسطة	20	0.006	2.57	65.96	1.18	3.30	21. تشجع المحاكم على التفكير بمشكلة قديمة ومستمرة ومحاولة إيجاد طرق جديدة لحلها.
مرتفعة	5	0.000	13.62	82.86	0.86	4.14	22. يختلف أسلوب أداء العاملين في المحاكم مع غيرهم من الأفراد في الجهات الأخرى.
مرتفعة		0.000	20.39	77.90	0.45	3.90	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (13.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة "أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي" يساوي 4.32 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 86.48%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وذلك بسبب وجود العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، والاتصالات غير الرسمية، والتي تجعلهم يتقبلون الانتقادات ووجهات النظر المختلفة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر "تقوم الإدارة بالمحاكم باتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة" يساوي 3.08 أي أن الوزن النسبي 61.52%، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا يرجع إلى عدم اتباع رؤية واضحة أو معايير منظمة في اتخاذ القرارات التي يستلزمها العمل، وعدم اتباع استراتيجية واضحة لاتخاذ القرارات اللازمة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الإبداع التنظيمي" يساوي 3.90 أي أن الوزن النسبي 77.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة

ذلك إلى إتاحة الفرص للعاملين على تقديم أفكار جديدة، وتشجيعهم لابتكار وتقديم كل ما هو جديد من حلول للمشاكل والأفكار والاقتراحات، كذلك وجود العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين، والتي تسهم في تقبل الآراء المخالفة ووجهات النظر والانتقادات، وتعزز من تقديم الأفراد لأفكارهم وعرضها بطلاقة وحرية. وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ساعد (2016) والتي أظهرت نتائجها أن نسبة القيادة الإبداعية لدى المسؤولين العاملين بوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية كانت عالية وجاءت بوزن نسبي 80.6%، وكذلك دراسة السويطي (2013) والتي أظهرت نتائجها أن لجوانب الإبداع الإداري لدى مديري المصارف العاملة في الضفة الغربية كانت متوسطة بوزن نسبي 64.4%، ويرجع ذلك على تهيئة إدارات المصارف للمناخ التنظيمي المناسب للإبداع، واستخدامها للتقنيات الحديثة في العمل، ودراسة المشاركة (2012) والتي بينت نتائجها أن الوزن النسبي لتنمية الإبداع لدى المعلمين كان مرتفع حيث بلغ 73.36%، وكذلك دراسة الزعبي والعزب (2005) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً بوزن نسبي 78%.

واختلفت نتائج الدراسة نسبياً مع دراسة عوض (2013) والتي بينت نتائجها أن استجابات المبحوثين حول عناصر الإبداع التنظيمي كانت متوسطة بوزن نسبي 53%، ودراسة أبو ناموس (2016) التي بينت أن مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية متوسطاً حيث بلغ 59.438%، وهذا يرجع إلى تعين القيادة في مؤسسة الخدمات الطبية دون التأكد من قدراتهم الإبداعية وهذا أدى إلى وجود قيادات تمتلك القدرات الإبداعية بدرجة متوسطة، ودراسة العاجز وشلدان (2010) والتي كانت فيها درجة الإبداع متوسطة، كما اختلفت مع دراسة عبد الرحيم (2009) وأظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع الإداري ضعيف في وكالة الغوث بمتوسط حسابي (5.02)، نظراً لعدم تشجيع وتبني الإبداع وعدم وجود آليات حديثة لتنمية الإبداع.

## 5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة. يبين جدول (14.5) أن معامل الارتباط يساوي 0.323، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود آليات لتشجيع الإبداع التنظيمي في المحاكم، لا سيما توافر المعارف التي تسهم في تنمية الإبداع لدى العاملين، كما أن إدارة المعرفة تحقق الكثير من العوائد للمؤسسة، سواء كانت في الأداء أو الإنتاج أو عوائد مالية، وهذا ما أدركته الإدارة العامة للمحاكم، وسعت إلى تطبيقه، إلا أن حداثة مفهوم إدارة المعرفة وعدم وجود وعي كامل لدى العاملين نحو عمليات إدارة المعرفة وأهميتها جعل تأثيره على مستوى الإبداع متوسطاً، وكذلك عدم وجود قسم متخصص في إدارة المعرفة يضعف من مستوى الإبداع التنظيمي.



يتضح من الجدول أن بعد "تخزين المعرفة" احتل المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط 0.201 من حيث علاقته بالإبداع التنظيمي، وهذا يرجع إلى عدم وجود قسم متخصص لإدارة المعرفة يتابع آلية تخزينها وحفظها بالشكل المطلوب.

ويتبين من الجدول أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاء في المرتبة الأولى من حيث علاقته بمستوى الإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط (0.375)، كون أن استخدام المعرفة الموجودة يساعد على تعزيز الإبداع والابتكار، وتجريب طرق وأساليب جديدة، والعمل على حل مشكلات بطرق غير تقليدية، والنظر إليها من زوايا متعددة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الطيار (2010) في وزارة الصحة العراقية حيث أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى ممارسة الإبداع، ودراسة دوسة (2006) والتي تمت في الشركات العامة لصناعة البطاريات، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي حيث بلغ المتوسط العام 3.700، ودراسة كاظم (2013) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الإبداع التنظيمي.

#### جدول (14.5): معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.002	.284	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توليد المعرفة والإبداع التنظيمي.
*0.020	.201	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة والإبداع التنظيمي.
*0.007	.240	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توزيع المعرفة والإبداع التنظيمي.
*0.000	.375	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة والإبداع التنظيمي.
*0.000	.323	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.385، ومعامل التحديد = 0.148، وهذا يعني أن 14.8% من التغير في الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 88.6% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الإبداع التنظيمي.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 4.357، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن توافر المعرفة في المحاكم يشجع الإبداع لدى العاملين، ويجعلهم يتجنبون الروتين في تأدية مهامهم، وتقديم أفكار وحلول جديدة لمشاكلهم، كما أن الإبداع يحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة، ويستند إلى كفاءة تطبيقها، كذلك فإن الإدارة تحتاج إلى الإبداع لأهمية دوره في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، كما أن الإدارة تسعى دائماً إلى مقاومة التغيير لدى العاملين، ومن هنا فإن تطبيق إدارة المعرفة يسهم في كسر حاجز الخوف لدى العاملين من التغيير، وفتح المجال أمامهم للإبداع، كما أن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الوصول إلى النجاح، والإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب، وتطبقها بكفاءة وفعالية، دون أن تفقد فرصة استثمار توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، كما أن التقنيات الحديثة وفرت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة وكسر العمل الروتيني، وإضافة ما هو جديد للعمل بغرض التميز.

-توضح النتائج متغير توليد المعرفة، قيمة اختبار t تساوي 0.414 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.680 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لتوليد المعرفة في مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وهذا يعني أن توليد المعرفة وحصول العاملين على المعرفة لا يؤثر على مستوى الإبداع لديهم، ويرجع ذلك لأن هناك من العاملين من يحتكر المعرفة لنفسه، ولا يتبادلها مع الآخرين بغرض التميز أو المنافسة لا سيما في المناصب العليا ورئاسة القلم في المحاكم، حيث يرى العامل أنه يستطيع إثبات نفسه في تلك المناصب.

-يتبين أن متغير تخزين المعرفة، قيمة اختبار t تساوي 0.024 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.981 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لتخزين المعرفة في مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وهذا يرجع إلى عدم تحديث المعرفة بشكل مستمر، كما أن تخزينها دون استخدامها واستغلالها لن يكون له تأثير على العامل أو على أدائه في العمل.

-متغير توزيع المعرفة، قيمة اختبار t تساوي -0.937 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.351 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لتوزيع المعرفة في مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية

في قطاع غزة، وذلك بسبب المنافسة على المناصب العليا في المحاكم لا سيما منصب رئاسة القلم، ورئاسة الأقسام، هذا مبرر يجعل العاملين يحتفظون بالمعرفة لأنفسهم، وبالتالي فإن ذلك لا يُوجد أي نوع من الإبداع التنظيمي لديهم.

متغير تطبيق المعرفة، قيمة اختبار t تساوي 2.783 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.006 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لتطبيق المعرفة في مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية في قطاع غزة، وهذا يعني أنه بتطبيق العاملين للمعرفة سيزيد من التعلم والقدرة على إنتاج أفكار جديدة، وابتكار معرفة جديدة، وتزيد من القدرة على حل المشكلات التي تواجه العمل بالوقت المناسب والسرعة المطلوبة، وإمكانية تقديم اقتراحات وآراء ووجهات نظر مختلفة، كما أنه لا فائدة من المعرفة دون تطبيقها بالشكل الذي يخدم المؤسسة ويضيف لها جديد.

**جدول (15.5): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية**

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	14.224	3.319	المقدار الثابت
0.680	0.414	0.036	توليد المعرفة
0.981	0.024	0.002	تخزين المعرفة
0.351	-0.937	-0.075	توزيع المعرفة
0.006	2.783	0.223	تطبيق المعرفة
معامل التحديد = 14.8		معامل الارتباط = 0.385	
القيمة الاحتمالية = 0.003		قيمة الاختبار F = 4.357	

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (16.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. وتعزو الباحثة ذلك إلى توافر وإتاحة المعرفة للجميع دون استثناء، حيث لا يوجد قيود على استخدامها للجنسين، كون أن لهما نفس الفرص في اكتساب المعرفة وتخزينها وكذلك حرية استخدامها. وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة بدر (2010) حيث أظهرت نتائجها أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الجنس، وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الرقب (2011) والتي توصلت إلى أن متغير الجنس لا يؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك دراسة الزطمة (2011)، والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس حول إدارة المعرفة، ودراسة عودة (2010)، والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة أبو عودة (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة عبد الغفور (2015) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية في جامعات غزة تعزى للجنس، واختلفت هذه النتائج مع دراسة الزعبي وأبو الغنم (2012)، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للذكور نحو إدارة المعرفة.

جدول (16.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.527	0.635	3.02	3.15	توليد المعرفة.
0.953	0.059	3.58	3.59	تخزين المعرفة.
0.867	-0.168	3.02	2.98	توزيع المعرفة.
0.826	-0.220	3.09	3.04	تطبيق المعرفة.
0.949	0.064	3.19	3.20	عمليات إدارة معرفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (17.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " توليد المعرفة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر، وتفسر الباحثة ذلك أن العمر لا يشكل عبئاً في الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، حيث أن جميع الموظفين باختلاف أعمارهم يسعون للحصول على المعرفة سواء بدافع التنافس أو التميز أو غيرها. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، وذلك لصالح الذين أعمارهم من 40 سنة فأكثر، كونهم قد يكونوا أصحاب خبرة أكثر من غيرهم، ولديهم كم كبير من المعرفة مقارنةً بغيرهم من العاملين الأقل من هذا العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المحاكم باختلاف أعمارهم لديهم القدرة على توزيع وتبادل المعرفة فيما بينهم لا سيما من تزيد أعمارهم عن 40 سنة فأكثر فإن لديهم الخبرات الكافية في تخزين المعرفة وحسن تطبيقها بما يؤدي الغرض، كونهم يمتلكون مهارات وخبرات أكثر من غيرهم. وانفتحت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الزعبي وأبو الغنم (2012)، والتي أظهرت نتائجها وجود فروق تُعزى لمتغير العمر، وكذلك دراسة عمار (2012)، والتي أظهرت نتائجها كذلك وجود فروق تُعزى لمتغير العمر، وكذلك دراسة المصري (2015) والتي أظهرت نفس النتائج، واختلفت مع دراسة أبو عودة (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير العمر، وكذلك دراسة المدلل (2012) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء تعزى لمتغير العمر.

#### جدول (17.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.067	2.463	3.32	3.41	2.86	3.17	توليد المعرفة.
*0.045	2.785	3.78	3.74	3.36	3.67	تخزين المعرفة.
*0.041	2.856	3.19	3.37	2.70	3.04	توزيع المعرفة.
*0.029	3.134	3.30	3.26	2.73	3.21	تطبيق المعرفة.
*0.014	3.685	3.41	3.45	2.92	3.28	عمليات إدارة معرفة.

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة إلى عدد سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول ( 18.5 ) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة، و تعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين باختلاف سنوات الخدمة لديهم فهم ووعي حول عمليات إدارة المعرفة وحرصهم جميعاً على اكتساب المعارف والحصول عليها وتبادلها مع الآخرين وتطبيقها بالشكل الأفضل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أكثر من 50% من أفراد الدراسة من أصحاب الخبرات المتساوية والتي تقل عن 10 سنوات، وأن معظمهم تم تعيينه بعد أحداث الانقسام سنة 2007م، وبالتالي تكون خدمتهم متقاربة من بعضهم البعض، وهذا ينسجم مع ما ورد في جدول ( 3.5 ) من خصائص أفراد العينة وأن نسبته 50.5% منهم تتراوح خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو عودة (2016) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة في الجهاز الأمني، وانتقلت كذلك مع دراسة المدلل ( 2012 ) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الأداء لمتغير سنوات الخدمة، وتتفق مع دراسة عمار ( 2012 ) والتي أظهرت عدم وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة حول إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة عبد الجواد (2016) والتي بينت عدم وجود فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. واختلفت نتائج الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة الزطمة ( 2011 ) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة أبو عبدة ( 2012 ) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة العتيبي (2006) والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (18.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنة فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.052	3.040	3.06	2.97	3.45	توليد المعرفة.
0.230	1.493	3.67	3.48	3.71	تخزين المعرفة.
0.116	2.197	3.05	2.82	3.27	توزيع المعرفة.

0.185	1.713	3.16	2.90	3.25	تطبيق المعرفة.
0.086	2.512	3.25	3.06	3.42	عمليات إدارة معرفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (19.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وباختلاف المسمى الوظيفي للعاملين فإن ذلك لا يمنع فهمهم لعمليات إدارة المعرفة وقدرتهم على تبادلها وتوزيعها فيما بينهم، وآلية تخزينها بالأساليب التكنولوجية المتاحة، وكذلك تطبيقها بالشكل المطلوب، ويرجع سبب التقارب بين المسميات الوظيفية كون أغلبها وظائف إدارية وصاحبها يكون إدارياً ولديه خبرة إدارية ووعي تجاه إدارة المعرفة وعملياتها، لا سيما أن معظمهم من المسميات الإشرافية.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة مع دراسة الشرفا (2008) التي أظهرت عدم وجود فروق لدور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي، ودراسة أبو عودة (2016) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة، ودراسة المصري (2015) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق تُعزى للدرجة الوظيفية، ودراسة المطرفي (2013) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة العتيبي (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين تعزى إلى المستوى الوظيفي، ودراسة شاهين (2010) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى إلى متغير نوع الوظيفة، وكذلك دراسة عبد الجواد (2016) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين تعزى لمتغير المهنة إلى من يعمل في الكادر الإداري.

#### جدول (19.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال	
		أخرى	موظف إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	رئيس قلم	قاضي محكمة		
0.117	1.754	3.85	3.13	1.80	3.10	2.84	3.33	3.55	توليد المعرفة.
0.116	1.756	3.52	3.57	3.23	3.89	3.24	3.17	3.42	تخزين المعرفة.

0.244	1.348	3.85	3.02	2.10	2.95	2.62	2.93	3.40	توزيع المعرفة.
0.374	1.089	3.75	3.05	2.92	2.99	2.65	3.37	3.58	تطبيق المعرفة.
0.318	1.190	3.73	3.20	2.56	3.25	2.84	3.20	3.49	عمليات إدارة المعرفة

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول إدارة المعرفة إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول ( 20.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " توزيع المعرفة " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، وهذا يرجع إلى ضعف مستوى تحصيلهم العلمي، وقد يكون ذلك لعدم امتلاكهم الوعي الكافي لعمليات إدارة المعرفة كونها من المفاهيم الحديثة. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم الوظائف الإدارية والإشرافية تتطلب الحصول على مؤهل علمي، لا سيما أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم 60% من مجتمع الدراسة، وبالتالي امتلاكهم نفس وجهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ماضي (2011) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، ودراسة الزطمة (2011) حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة أبو عودة (2016) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، ودراسة المصري (2015) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فارس والأغا (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الدبلوم المتوسط وحملة البكالوريوس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة بغزة، ودراسة عودة (2010) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة المعاني (2009) والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تبني وزاراتها لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.



جدول (20.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	
0.125	1.956	3.38	3.39	3.02	2.75	توليد المعرفة.
0.651	0.548	3.76	3.67	3.52	3.63	تخزين المعرفة.
*0.035	2.989	3.52	3.25	2.87	2.53	توزيع المعرفة.
0.109	2.071	3.37	3.27	2.98	2.52	تطبيق المعرفة.
0.095	2.176	3.51	3.40	3.11	2.88	عمليات إدارة معرفة

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تبعاً للبيانات الشخصية والتنظيمية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تُعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (21.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس كون أن الإناث والذكور لديهم ذات الفرصة في الإبداع بعملهم ولا يوجد ما يعيق ذلك ، وتعزو الباحثة ذلك إلى تساوي الفرص في إبداع العاملين سواء إناثاً أو ذكوراً، ولا يوجد ما يمنع الطرفين من الإبداع في عملهم أو ما يحد من ذلك، لا سيما أن البيئة والمناخ التنظيمي واحد، وعدم وجود تفرقة بين الطرفين في العمل، وكذلك الأنظمة والقوانين والتعليمات في العمل تسري على الطرفين بشكل متساوٍ.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة جبر (2010)، والتي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة أبو جربوع (2014)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ودراسة ساعد (2016) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الإبداعية تُعزى لمتغير الجنس.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العجلة (2009)، والتي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة أبو ناموس (2016) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ودراسة عبد الرحمن (2003) والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة سالم وآخرون (2011) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس.

جدول (21.5): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.807	-0.245	3.92	3.89	الإبداع التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (22.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع الفئات العمرية في المحاكم تخضع لنفس القوانين والتعليمات والظروف دون تمييز.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العجلة (2009)، والتي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، كما تتفق مع دراسة أبو جربوع (2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ودراسة ساعد (2016) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الإبداعية تُعزى لمتغير العمر، ودراسة عبد الرحيم (2009) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير العمر.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة جبر (2010) والتي بينت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية أقل من 40 سنة، كما اختلفت مع دراسة رضا (2003) والتي أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي وعلاقة المتغير الأول بالثاني إلى العمر.

#### جدول (22.5): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.690	0.490	3.91	3.95	3.83	3.95	الإبداع التنظيمي

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تُعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (23.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طول سنوات الخدمة ليس شرطاً أن يكون لها تأثير على الإبداع التنظيمي وفي سلوك العاملين، كونه يمكن أن يكون الإبداع التنظيمي متواجد لدى الفرد بما يتعلق بقدراته، وسلوكياته، وليس بسنوات خدمته فقط.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة بكر (2012) والتي بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة كلخ (2000) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة، وكذلك دراسة أبو ناموس (2016) والتي أظهرت نتائجها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفيلد عينة الدراسة للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك دراسة أبو جريوع (2014) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القطاونة (2000) التي أجرتها على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

واختلفت نتائجها مع بعض الدراسات كدراسة السريدي ( 2010 ) والتي بينت أنه توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لصالح الخدمة التي تزيد عن 6 سنوات، ودراسة عبد الرحيم (2009) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لصالح الموظفين ذو الخبرة 16 سنة فأكثر، ودراسة الغامدي ( 2012 ) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة تُعزى لسنوات الخدمة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

جدول (23.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنة فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.383	0.970	3.97	3.84	3.95	الإبداع التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول ( 24.5 ) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المسمى الوظيفي لا يؤثر على الإبداع كون أن الإبداع يكون طاقة داخلية يمتلكها الأفراد بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، ولا يعتبر المسمى الوظيفي سبباً في إظهارها أو إخراجها على أرض الواقع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة أبو جربوع ( 2014 ) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعينة الدراسة تُعزى للفئة الوظيفية، ودراسة بكر (2012) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ودراسة أبو ناموس (2016) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، ودراسة ساعد ( 2016 ) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول القيادة الإبداعية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي. واختلفت نتائج الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة السلمي (2012) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مديري المدارس، ودراسة الغامدي ( 2012 ) والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الذين عملهم رئيس قسم.

جدول (24.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال	
		أخرى	موظف إداري	رئيس شعبة	رئيس قسم	رئيس قلم	قاضي		رئيس محكمة
0.356	1.121	3.77	3.82	3.86	3.99	3.99	4.27	4.13	الإبداع التنظيمي

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي تُعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول ( 25.5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المؤهل العلمي ليس له دور في تعزيز الإبداع التنظيمي، فقد يكون هناك أشخاص ليسوا ذو مؤهل علمي ويمتلكون نوعاً من الإبداع، إذ لا يعتبر المؤهل العلمي مقياساً للإبداع التنظيمي لدى الأفراد.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو جربوع (2014) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين في دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة أبو ناموس (2016) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين للسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة حمدونة ( 2010)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة جبر (2010) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الأغا ( 2008) والتي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة بن مرضاح ( 2006) والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (25.5): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	
0.402	0.988	3.80	3.86	3.95	3.70	الإبداع التنظيمي.

إن ما توصلت إليه الباحثة من معيقات يرجع إلى الروتين في العمل وعدم الابتكار والتطوير أو تحسين أساليب العمل، وعدم وجود حرية كافية لدى العاملين في ممارسة أعمالهم وفرض القيود عليهم والآراء لا سيما من الإدارة العليا، وهذا يتطلب وجود آليات عمل متطورة وحديثة وتقنيات تكنولوجية تسمح للعاملين بممارسة أعمالهم بحرية واسعة وثقة عالية من الإدارة، وإتاحة الفرص لهم للإبداع والإنجاز بشكل أفضل.

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

- 1.6: مقدمة
- 2.6: نتائج الدراسة
- 3.6: توصيات الدراسة
- 4.6: الدراسات المقترحة

## 1.6: مقدمة:

بعد الانتهاء من الدراسة بكامل جوانبها النظرية والتطبيقية وإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانات الخاصة بعينة الدراسة، استطاعت الباحثة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المقترحة بناءً عليها، والتي من شأنها تحسين الإبداع التنظيمي في ظل تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في المحاكم النظامية بقطاع غزة.

## 2.6: نتائج الدراسة:

### 1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة):

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية كانت متوسطة بوزن نسبي 63.93%، وكان ترتيب عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

- أ. المرتبة الأولى: بعد تخزين المعرفة بوزن نسبي 71.71%.
- ب. المرتبة الثانية: بعد توليد المعرفة بوزن نسبي 62.34%.
- ت. المرتبة الثالثة: بعد تطبيق المعرفة بوزن نسبي 61.02%.
- ث. المرتبة الأخيرة: بعد توزيع المعرفة بوزن نسبي 59.82%.

### 2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الإبداع التنظيمي):

أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي لمجال " الإبداع التنظيمي " يساوي 3.90 وبلغ الوزن النسبي 77.90%.

### 3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

#### أ. النتائج الخاصة بالعلاقة والأثر بين المتغيرات:

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط العلاقة (0.323)، حيث احتل تطبيق المعرفة المرتبة الأولى من حيث علاقته بالإبداع التنظيمي بمعامل ارتباط 0.375، تلاه توليد المعرفة بمعامل ارتباط 0.284، ثم تلاه توزيع المعرفة بمعامل ارتباط 0.240، ثم احتل المرتبة الأخيرة تخزين المعرفة بمعامل ارتباط 0.201، كما أظهرت نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي، وتفسر ما نسبته 11.4% من التباين في المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وتبين أن بعد التطبيق فقط هو من يؤثر على الإبداع التنظيمي، بينما (توليد، توزيع، تخزين المعرفة) لا يؤثر على الإبداع التنظيمي.



## ت. النتائج الخاصة بالفروق الإحصائية:

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي باستثناء بعد توزيع المعرفة" فقد وُجدت فروق لصالح حملة شهادة الثانوية العامة فأقل، بينما أظهرت النتائج وجود فروق تُعزى لمتغير العمر لصالح الفئة 40 لأقل من 50 سنة، باستثناء بعد "توليد المعرفة"، فلم يكن هناك فروق بين استجابات العينة.

- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي).

### 4. النتائج المتعلقة بخصائص العينة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 78.1% من عينة الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.1%، بينما ما نسبته 17.1% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 67.6% سنوات خدمتهم من 5 إلى 15 سنة، بينما ما نسبته 6.7% تتراوح سنوات خدمتهم من 15 سنة فأكثر.

- أظهرت الدراسة أن ما نسبته 1.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي آذن وكذلك مُحضّر، بينما ما نسبته 56.2% مساهم الوظيفي موظف إداري.

- أن ما نسبته 67.6% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأعلى، بينما 9.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل.

- أن ما نسبة العاملين في محاكم الصلح عالية حيث بلغت نسبتهم 55.9%، بينما أقل نسبة هم العاملين في المحكمة العليا حيث بلغت 10.8% من عينة الدراسة.

### 3.6: توصيات الدراسة

#### أ. التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة:

أ. العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت بأنواعها بما يشجع على اكتساب المزيد من المعرفة.

ب. العمل على بناء نظام لتقييم جودة المعرفة المخزنة، ومراجعتها بصفة مستمرة، وضرورة تحديث المعرفة وفق آليات منظمة وباستخدام التقنيات الحديثة المتطورة.

ت. تسهيل الحصول على المعرفة المطلوبة لجميع العاملين في الوقت المناسب، حتى يتمكنوا من استخدامها في تنفيذ المهام، ووضع القرارات المتعلقة بعملهم.

ث. ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بتشجيع التجديد والابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة وتطوير الأفكار الجديدة، والعمل على إزالة العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية.

ج. تهيئة مناخ تنظيمي مناسب وإتاحة فرص أكبر من الحرية والتجريب، لتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة وتبادلها فيما بينهم دون خوف من العقاب، ونشر ثقافة أن التجريب بالأخطاء هي فرصة للتعلم.

ح. ضرورة وجود رؤيا واضحة نحو استراتيجيات المعرفة بما يضمن الحصول عليها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل السليم.

خ. إنشاء فرق عمل متخصصة تتولى مسؤولية تطبيق إدارة المعرفة في المحاكم، ومتابعة عمليات الاستخدام، والتعرف على العوائق التي تمنع الموظفين من تطبيقها، وذلك للاستفادة من وجود المعرفة بشكل أمثل.

د. اتخاذ القرارات بعد دراستها بشكل تفصيلي ومعقد وليس بشكل عشوائي، وتحديد البدائل المتاحة، واختيار البديل الأفضل من خلال مشاركة العاملين، وذلك بهدف توحيد صناعة القرار.

ذ. تقبل الاقتراحات والأفكار الجديدة واستغلالها بشكل صحيح وتطويرها بما يخدم مصلحة المؤسسة، ومتابعة الاقتراحات والأفكار الحديثة من خلال عقد الاجتماعات والندوات لمتابعة سيرها.

ر. تطوير أساليب إجراءات العمل، والخروج عن آلية العمل الروتينية، وإيجاد أساليب وطرق جديدة لحل مشاكل تعرضت لها المحاكم، والنظر للمشكلات من زوايا مختلفة، مما يعطي فرص أكبر لتوليد حلول مبتكرة.

#### ب. توصيات عامة:

أ. ضرورة نشر وتبادل المعرفة بين العاملين من خلال استخدام التقنيات التكنولوجية المتاحة، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين.

ب. تبني المحاكم لمفهوم إدارة المعرفة والتأسيس لهذه المفاهيم الحديثة التي ترتبط بها، ويتوقع أن تحدث طفرة في أدائها، والتي تزيد من كفاءة الأداء وتحسن الإنتاج.

ت. تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تصبح أكثر مرونة بما يحقق التنسيق والتفاعل في الموجودات المعرفية، وتزيد من مستوى الإبداع التنظيمي، والعمل على استحداث وحدة خاصة بإدارة المعرفة، بحيث تتولى الإشراف على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المحاكم بكفاءة وفعالية.

ث. الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتوفير الميزانية الكافية لها، وإيجاد قاعدة بيانات شاملة وتتمتع بدرجة من الخصوصية والأمان.

#### 6.4: الدراسات المقترحة:

- معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية بقطاع غزة.
- آليات تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة.
- دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

جدول رقم (1.6): خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م.	التوصية	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة عن تطبيقها
1.	العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت بأنواعها بما يشجع على اكتساب المزيد من المعرفة.	- تقديم المكافآت بأنواعها. - عقد الدورات التدريبية وورش العمل والندوات بين الرئيس والمرؤوس.	دائرة شؤون الموظفين. دائرة العلاقات العامة.
2.	العمل على بناء نظام لتقييم جودة المعرفة المخزنة، ومراجعتها بصفة مستمرة، وضرورة تحديث المعرفة وفق آليات منظمة وباستخدام التقنيات الحديثة المتطورة.	تفعيل أنظمة الرقابة. تفعيل نظام تقييم الجودة وفق معايير منظمة.	الإدارة العامة. دائرة الرقابة والتفتيش.
3.	تسهيل الحصول على المعرفة المطلوبة لجميع العاملين في الوقت المناسب، حتى يتمكنوا من استخدامها في تنفيذ المهام، ووضع القرارات المتعلقة بعملهم.	- استخدام الوسائل التقنية الحديثة. - المشاركة في الندوات وورش العمل الخاصة بتوعية الموظفين.	دائرة شؤون الموظفين. دائرة العلاقات العامة.
4.	ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بتشجيع التجديد والابتكار وتجريب أساليب العمل المبتكرة وتطوير الأفكار الجديدة، والعمل على إزالة العوائق التي تقفل الأفكار الإبداعية.	- عقد ورش العمل التوعوية. - توفير الدعم اللازم مادياً ومعنوياً. - توفير المناخ والبيئة التنظيمية المناسب. - تفعيل نظام الحوافز والمكافآت.	دائرة شؤون الموظفين. دائرة العلاقات العامة.
5.	تهيئة مناخ تنظيمي مناسب وإتاحة فرص أكبر من الحرية والتجريب، لتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة وتبادلها فيما بينهم دون خوف	- توفير الأجهزة والمستلزمات للعاملين.	دائرة شؤون الموظفين. دائرة العلاقات العامة. المكتب الفني.

	- تقديم المكافآت بأنواعها.	من العقاب، ونشر ثقافة أن التجريب بالأخطاء هي فرصة للتعلم.
الإدارة العامة. المكتب الفني. دائرة شؤون الموظفين.	- إعداد دراسات بما هو موجود وما هو مطلوب. - وضع آليات مدروسة ومفصلة للحصول على المعرفة.	6. ضرورة وجود رؤيا واضحة نحو استراتيجيات المعرفة بما يضمن الحصول عليها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها بالشكل السليم.
دائرة شؤون الموظفين. دائرة العلاقات العامة.	تقسيم المهام وتخصيصها بين العاملين.	7. إنشاء فرق عمل متخصصة تتولى مسئولية تطبيق إدارة المعرفة في المحاكم، ومتابعة عمليات الاستخدام، والتعرف على العوائق التي تمنع الموظفين من تطبيقها، وذلك للاستفادة من وجود المعرفة بشكل أمثل.
الإدارة العامة.	- التخطيط. - تحليل القرارات.	8. اتخاذ القرارات بعد دراستها بشكل تفصيلي ومعمق وليس بشكل عشوائي، وتحديد البدائل المتاحة، واختيار البديل الأفضل من خلال مشاركة العاملين، وذلك بهدف توحيد صناعة القرار.
دائرة شؤون الموظفين. دائرة العلاقات العامة.	- عقد الاجتماعات لمتابعة تنفيذ الأفكار. - وضع آلية للرقابة.	9. تقبل الاقتراحات والأفكار الجديدة واستغلالها بشكل صحيح وتطويرها بما يخدم مصلحة المؤسسة، ومتابعة الاقتراحات والأفكار الحديثة من خلال عقد الاجتماعات والندوات لمتابعة سيرها.
دائرة شؤون الموظفين.	- إعداد خطط جديدة لسير العمل. - استخدام الأساليب العلمية لتحسين الأداء.	10. تطوير أساليب إجراءات العمل، والخروج عن آلية العمل الروتينية، وإيجاد أساليب وطرق جديدة لحل مشاكل تعرضت لها المحاكم، والنظر للمشكلات من زوايا مختلفة، مما يعطي فرص أكبر لتوليد حلول مبتكرة

## المصادر والمراجع

1. المصادر
2. المراجع العربية
3. المراجع الأجنبية

## المصادر:

- أ. القرآن الكريم.
- ب. السنة النبوية.

## المراجع العربية:

- الأخرس، جبر (2016): "الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أسامة، محجوبي (2014): "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
- إبراهيم، عبد الستار (2002): "الإبداع قضاياه وتطبيقاته"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- اشتوي، محمد (2012): "أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي"، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، العدد (19)، ص (40 - 84).
- الأغا، رائد (2008): "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- الأكلبي، علي (2008): "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بدر، يسري (2010): "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البرقعاني، جلال (2012): "التفكير الناقد والإبداعي - دراسات نظرية - ميدانية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- بكر، نادية (2012): "المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، الطبعة (16)، مصر.
- بن مرضاح، نجوى (2006): "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- بوزناق، حسن (2013): "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية" دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر.

- توفيق، عبد الرحمن (2004): "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- جاد الرب، سيد (2012): "القيادة الاستراتيجية"، الإسماعيلية، مصر.
- أبو جادو، صالح (2004): "تطبيقات عملية في تنمية الفكر الإبداعي باستخدام نظرية الحل الابتكاري للمشكلات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع ودار يافا العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- جبر، عبد الرحمن (2010): "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جلدة، سليم، وعبوي، زيد (2006): "إدارة الإبداع والابتكار"، الطبعة الأولى، دار كنور المعرفة للنشر والتوزيع.
- جويتا، برفين (2008): "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حجازي، هيثم (2005): "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
- حسنية، سليم إبراهيم (1998): "نظم المعلومات الإدارية (نما)"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسينة، قلبو (2015): "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" دراسة حالة كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- حسن، صالح (2004): "القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
- الحقباني، تركي عبد الرحمن (1997): "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحراحشة، محمد، وآخرون (2006): "أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الإدارية، مجلد (33)، العدد (2)، الأردن.
- حمدونة، رأفت (2010): "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحمداني، موفق (2006): "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
- حمود، خضير (2010): "منظمة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- الحواجرة، كامل، وشلاش ، عنبر (2012): "دراسة العلاقة بين استراتيجية التوجه نحو السوق والسلوك الإبداعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة المنار ، مجلد (18)، العدد الأول، الأردن.
- حيدر، عبد اللطيف (2004): "الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة كلية التربية، العدد (21)، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- خبير، سيد (2008): "التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية"، ندوة، القاهرة، مصر.
- الخشالي، شاكر (2009): "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (29)، عدد (1)، الأردن.
- الخفاف، عبد المعطي (2009): "مبادئ الإدارة الحديثة"، الطبعة الأولى، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان.
- خليفة، أحمد (2011): "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية - بالوادي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- خيرى، أسامة (2012): "إدارة الإبداع والابتكارات"، ص(39)، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خير الله، جمال (2009): "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- داسي، وهيبه (2006): "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف السورية"، رسالة ماجستير، دمشق، سوريا.
- الرقب، محمد (2011): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- رفيق، مرزوقي (2010): "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة بوضياف، الجزائر.
- دوسة، طالب (2006): "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (63)، العراق.
- الزريقات، خالد (2012): "أثر إدارة المعرفة في فاعلية القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية"، دراسات العلوم التربوية، المجلد (37)، العدد (2)، الجامعة الأردنية.
- الزهري، رندة (2002): "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد (30)، العدد (3).
- الزعبي، خالد، والعزب، حسين (2005): "قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، الأردن.



- الزطمة، نضال ( 2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- الزيادات، محمد (2008): "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزعبي، خالد، وأبو الغنم، خالد ( 2012): "أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد (27)، العدد (2)، الأردن.
- ساعد، نهى (2016): "دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشور، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- سالم، محمد، والعجومي، عبير، وأحمد، نهيل، والغماري، وسام ( 2011): " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد (2)، جامعة الأزهر، غزة.
- السلطان، فهد ( 2004): "التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرون"، مطابع الخالد للأوفيس، الرياض.
- السلمي، فهد ( 2012): "القيادة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- السكارنة، بلال ( 2011): "الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السويطي، شبلي ( 2013): "واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية"، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- السيد، مروة (2014): "إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية" منظور إستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة فودافون"، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر.
- شاهين، عوني، زايد، حنان ( 2009): "الإبداع"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شقورة، منير (2012): "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشريف، راشد (2012): "عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (144)، الكويت.

- الشقحاء، عادل (2003): "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشماع، خليل محمد، حمود، خفير كاظم (2005): "نظرية المنظمة طرح"، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- الشربيني، زكريا، صادق، يسرية (2002): "أطفال فوق القمة"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الشيبيني، هاشم (1997): "الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه"، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75)، القاهرة.
- الشيمي، عبد الرحمن (2011): "دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- صالح، ماهر (2015): "القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المديرين بوزارة الصحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الصالح، أسماء (2011): "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)"، حلب، سوريا.
- الصيرفي، محمد (2003): "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الطاهر، علاء (2010): "إدارة المعلومات والمعرفة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن.
- الطجم، عبدالله (2000): "التطوير التنظيمي"، الطبعة الثانية، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- أبو عابد، محمود محمد (2005): "دور القائد في إدارة المعرفة"، مجلة رسالة المكتبة، المجلد (40)، العدد (1).
- الطيار، هديل (2010): "إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الطيطي، محمد (2001): "تنمية قدرات التفكير الإبداعي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عابنة، رائد، وحتاملة، ماجد (2013): "دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9)، العدد (4).
- عبد الرحيم، لينا (2009): "أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأنروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الغفور، صالح (2015): "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

- عبد الجواد، لميس (2016): "إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الوهاب، سمير (2005): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.
- عبد الوهاب، علي (1994): "العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عبد الواحد، سليمان (2010): "علم نفس الموهبة رؤية سيكولوجية وانعكاسات تربوية"، الطبعة الأولى، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عبد الرحمن، رضا (2003): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"، رسالة ماجستير، جدة.
- أبو عبدة، فاطمة (2011): "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- العجلة، توفيق (2009): "الإبداع الإداري وعلاقة المديرين بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العفون، نادية، والصاحب، منتهى (2012): "التفكير أنماطه ونظرياته وأساليب تعليمه وتعلمه"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العطار، هيثم (2012): "مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العطوي، محمد (2010): "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة"، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- عليان، رحي مصطفى (2008): "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان.
- العلول، سمر (2011): "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، والعمري (2006): "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار، وآخرون (2009): "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسير، عمان.

- العنبي، عالية (2010): "مقومات الإبداع الإداري لدي مديرات المدارس الثانوية في محافظة جدة في ضوء مواكبة متطلبات التقدم التكنولوجي من وجهة نظر المعلمات"، جدة.
- العنبي، ياسر (2007): "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- العنزي، سعد، (2001): "رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين"، المجلد (8)، العدد (25).
- العنزي، سعد، ونعمة، نعم حسين (2001): "أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (8)، العدد (28).
- عبيد، عصام (2015): "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات"، جامعة أسيوط والإمام محمد بن سعود الإسلامية، مصر.
- عودة، فراس (2010): "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عودة، صالح (2016): "دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- عوض، عاطف (2013): "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي : دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد (3)، سوريا.
- عيد، السيد (2011): "المهارات الإدارية في القيادة وآثارها في مكافحة الفساد"، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- الغامدي، فهد (2012): "درجة الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الغالبي، طاهر (2011): "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي"، دراسات إدارية، المجلد (4)، العدد (7)، إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
- غنيم، أحمد محمد (2004): "نظم دعم القرار"، القاهرة، مصر.
- أبو فارة، يوسف (2004): "العلاقة في استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، مجلة الرابطة، المجلد (4)، العدد (3-4).

- فضل الله، فضل الله علي ( 1986): "المعوقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (10)، العدد (3)، عمان.
- الفضلي، فضل ( 2003): "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (2)، الكويت.
- الفياض، محمود (1995): "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية، الأردن.
- القانون الأساسي المعدل.
- قانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لسنة 2001م.
- قانون تشكيل المحاكم النظامية رقم (5) لسنة 2001م.
- القحطاني، سالم ( 2002): "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود/ العلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، السعودية.
- القحطاني، سالم ( 2009): "إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع السعودي الواقع والمأمول"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.
- القرني، بندر ( 2013): "واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم ( 2000): "دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق، عمان.
- قطامي، يوسف ( 1990): "تفكير الأطفال وتطوره وطرق تعليمه"، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية، بيروت.
- قنديلجي، عامر، والجنابي، علاء الدين ( 2005): "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كاظم، حمزة ( 2013): "عملية إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي هيئة التعليم التقني"، مجلة التقني، المجلد (26)، العدد (4)، بغداد، العراق.

- الكبيسي، عامر خضير (2004): "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الكبيسي، صلاح الدين (2002): "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة دكتوراة غير منشورة، بغداد، العراق.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005): "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- كلخ، محمد (2000): "المقومات الشخصية والمهنية للقيادة التربوية الفاعلة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ماضي، إسماعيل (2010): "دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي: حالة دراسية الجامعة الإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المعاني، أيمن (2009): "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (3)، الأردن.
- محجوب، بسمان (2004): "عمليات إدارة المعرفة للتحويل إلى جامعة رقمية"، مجلة الرابطة، المجلد (4)، العدد (3)، عمان، الأردن.
- المدلل، عبد الله (2012): "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الملكاوي، إبراهيم (2007): "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، عمان، الأردن.
- منصور، نعمة (2007): "الإبداع الإداري"، مقالة منشورة، مجلة ثقافتنا التربوية، العدد (1).
- المطرفي، محمد (2013): "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- السريدي، أحمد (2010): "آراء العاملين في القطاع الخاص عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة.
- الشريف، عبد الملك طلال (2012): "تطبيق عمليات إدارة في المنظمات الإدارية من وجهة نظر الموظفين"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (144)، الكويت.

- شماخي، خولة (2016): "دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة عينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- المشارفة، هدى (2012): "دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصاوي، ياسر (2007): "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب، الطبعة الأولى، عمان.
- مقابلة، عاطف، والقمش، مصطفى، والجوالدة، فؤاد (2012): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (20)، العدد (2)، عمان، الأردن.
- المدهون، محمود (2014): "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المصري، سلمان (2015): "دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو ناموس، رائدة (2016): "فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ناصر، عقيل (2016): جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل"، مجلة جامعة بابل، المجلد (24)، العدد (1)، ص 454-467، العراق.
- النجار، فايز، وملكاوي، نازم (2009): "نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، الأردن.
- النمر، سعود (1992): "الإبداع الإداري (دراسة سلوكية)"، مجلة المدير العربي، العدد (117)، السعودية.

- هيجان، عبد الرحمن ( 2005 ): "واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره في جهاز قوات الأمن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- هيجان، عبد الرحمن (1999): "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، الطبعة الأولى، الرياض.
- الوظيفي، كامل (2006): " أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع بحث تطبيقي في جامعة كربلاء"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
- ياسين، سعد، ( 2005 ): "الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية " ، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.

#### المراجع الأجنبية:

- Alberto, C., (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?", Journal of Knowledge Management, V (4), N (2).
- Allee, V., (1997), "12 Principles of Knowledge Management", Training & Development, V (51), Issue (11).
- Apak, S. and Atay, E. (2014): **Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans**, 10th International Strategic Management Conference, Social and Behavioral Sciences (150 ) 1260 – 1266.
- Awad & chaziri (2004): **Knowledge Management ,Person Education**, Ink, N Jersey.
- Barari, Reza (2015): **The effect role of knowledge management on organizational innovation in University of Iran**, International Journal of Educational and Psychological Researches, Vol 1 , Issue 2, 2015.
- Blumentritt & Johnston ( 1999) " **Toward Strategy For Knowledge Management** " , TA & SM , Vol. 11 , No 3.
- Burk,Mike(1999)." **Knowledge Management and : Everyone Benefits by sharing Information**" vol.(63).
- Bob Hallsworth : 2004, P5, Internet.
- Coffee Peter ( 2000), **What is Knowledge Management**, vol (17), Issue(43)



- Daft, R., (2001), "**Organization: Theory & Design**", 7th ed., South Western College Publishing, (USA).
- Drucker, P., (1999), "**Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge**", California Management Review, V (41), N (2).
- Duffy, J., (2000), "**Knowledge Management: To be or Not to Be**", Information Management Journal, January.
- Drucker, P., (1998), "**The Discipline of Innovation**", Harvard Business Review, Nov– Dec.
- Dehghan Najm M. **Knowledge management and its role in organizational innovation**. J Automot Eng Relat Ind 2009;10:47–52.
- Elsie, L.E., (1999), "**Knowledge Flows in Innovation Network: Comparative Analysis of Japanese & US High – Technology Firms**", Journal of Knowledge Management, V (3), N (3).
- Fabrizio, Francesco, (2010), **A Comparative Analysis of Administrative Innovations**, Paper presented at the Third biennial conference of the ECPR Standing Group, University of Zurich, America.
- Genti Beqire, (2014): "**Innovative business models and crisis management**", Procedia Economics and Finance, 9, 2014, PP 361–368.
- Hislop, D. (2009), **Knowledge Management in Organizations**, New York: Oxford University Press, 2nd ed, p. 3.
- Hor Ali M. **The role of tacit knowledge management in creativity and innovation**. Tehran: Institute of Productivity Researches and Human Resources: 2007. p. 199–201.
- Heising, P. Vorbeck, J. (2000): "**Benchmarking Survey Results**" in: Mertins, K., Heisig, P. and Vorbeck, j. (2001), Knowledge Best Practices In Europe, Springer Verlag Berlin, HeidelbergK Germany.
- Hamidi, S.; and Benabdeljlil, N. (2015). "**Managerial and Technological Innovations: Any Relationship?**". Social and Behavioral Sciences – Procedia. 181: 286–292.
- Henry, Jane. (2006), "**Creative Management and Development**", Third Edition, Sage Publication Ltd, Wiltshire, Britain.

- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). **Determination of the employment status of graduates of recreation department.** The Online Journal of Recreation and Sport , Vol. 1, Issue 2.
- Johannassen JA. **Organization innovation as part of knowledge management.** Int J Inf Manag 2008;28:403–12
- Johnson and Scholes, 2002, **exploring corporate strategy 6th ed.** Financial times, prentice. Hall, London, New York.
- Kasim, R. (2010): **The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia,** International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 5, No. 4, p.p. 219–225.
- Kambiz, and Aslan, (2015): **The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study,** Asian Social Science; Vol. 11, No. 23; 2015.
- Kotelnikov, V., (2003), **“New Economy”,** (1000 Ventures, Com), p (1–3).
- Kör and Maden, (2013): **The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish Service and High–Tech Firms.** International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 4; April 2013.
- Kluges, Jurgen , Stein, Wolfram , Light, Thomas (2001): **“Knowledge Unplugged”,** Pal Grave, New York.
- Little Stephen and Quintas, Paul and Ray, Tim(ed), **Managing Knowledge: An Essential Reader,** London, sage publication, 2002, p1.
- Martensson, Maria. (2000): **A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool,** Journal of Knowledge Management, 4(3): 204 – 216.
- Marinalini, N., & Nath, P., (2000), **“Organizational Practices Forgerating Human Resources I Non – Corporate Research & Technology Organizations”,** Journal of Intellectual Capital, V (1), N (2).
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J.(2001): **“Knowledge Best Practices in Europe”,** Springer, Germany, , P 114.

- Mir Fakhr Oddini SH, Hatami Nasab SH, Fard RT, Khonjkav Fard AR. **Knowledge management, knowledge innovation and innovation performance in small and medium enterprises**. Outlook Bus Manage 2006;22:103–18.
- Micheal, H. Zack: "**Developing a Knowledge strategy**", California Management Review, Vol. 41, N.3, Spring, 1999.
- Mohammad Zadeh A. **Designing innovative organization**. Cyclical Evol 2001;7:35.
- Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & dan Emami, R.(2012): **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management**, International Journal of Innovative Ideas , vol(12), No(3) ,pp30–46.
- Nonaka. Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (2004): **Hitotosubashi on knowledge Management Singasore**, John Wiley & Sons (Asia) pte, hd.
- Parlbly D, Taylor R. **The Power of Knowledge: A Business Gaide to Knowledge Management**; 2002.
- Strategic Policy Branch Industry Canada, (1999), "**Measuring & Reporting Intellectual Capital**", September, htt p: // Strategic. gc. ca.
- Sarvary, M., (1999), "**Knowledge Management & Competition In The Consulting Industry**", California Management Review, V (14), N (2).
- Safarzadeh H, Tadayon A, Hor Mohammadi M. **Investigatethe impact of knowledge management strategies on innovation and organizational performance**. Res Sci J Yazd Toloe Behdasht 2012;11: 76–86.
- Scheffman, D., & Thompson, W.R., (1998), "**Intellectual Capital In Your Company: Education & Learning**", Technologies Groups, (1–6).
- Siadat, S., Matinrafa, A., Moghadasi, F., & Saeednia, A.(2015): **Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study :Sciences and researches Unit**, Azad University, Management and Administrative Sciences Review, Vol 4 ,No 1, p166–181.

- Storey C, Kelly D. Innovation in services: **The need for knowledge management**. Australas Mark J 2002;10:59–70.
- Gupta, A., & McDaniel, J., (2002), “**Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework of Knowledge Management**”, Journal of Knowledge Management Practice, October.
- Tan, Cheng Ling & Aizzat, Nasurdin, (2010): **The Influence of Knowledge Management Effectiveness on Administrative Innovation among Malaysian Manufacturing Firms**, Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 1. P P 63\_77.
- Thompson, J.R., & Strickland III A., J., (2001), “**Strategic Management: Concepts & Cases**”, 12 ed., McGraw – Hill, Irwin, (USA).
- Thomke, S., & Hippel, E.V., (2002), “**Customers as Innovators: Any Way to Create Value**, Harvard Business Review, April.
- Thierauf, Robert. “**Knowledge management Systems for Business**” **Westport**: Quorum Books, 2003.
- Quinn, G.B., et.al., (1995), “**Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best**”, Harvard Business Review, March–April.
- Raisinghani, M.S., (2000), “**Knowledge Management: A Cognitive Perspective on Business & Education**”, American Business Review, V (18), N (2).
- Wang, A. N.& cheng, B. S. (2010): **When does benevolent leadership lead to creativity?** The moderation role of creative role identity and job
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D., (2000), “**Strategic Management & Business Policy**”, 7th ed., Addison Wesley Longman, (USA).
- autonomy, **Journal of Organizational Behavior**.31:106:121.
- Wick, G., (2000), “**Knowledge Management & Leadership Opportunities For Technical Communicators**”, Technical Communication, November, V (47), Issue (4).
- Wit, B.D., & Meyer, R., (1998), “**Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective**”, 2nd ed., An International Thomson Publisher.

- Wong KL. **Critical success factor for implementing knowledge management in small and medium enterprises**. Ind Manag Data Syst 2005;105:261-5.
- Wu WY, Chiang CY, Jiang JS. **Development of a knowledge management initiative and system**. Expert Syst Appl 2002;30:633-41.
- Yaghoubi, (2014): **Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices Journal of Management and Sustainability**; Vol. 4, No. 3.
- Zhu, C. and Engels, N. (2014). **"Organizational culture and instructional innovations in higher education Perceptions and reactions of teachers and students"**. Journal of Educational Management Administration Leadership. 42(1): 136-158.

#### المواقع الإلكترونية:

- <http://www.saylor.org/site/textbooks/Business%20Information%20Systems.pdf> من كتاب Business Information Systems، الطبعة الثانية 2003 ، آخر زيارة للموقع 2017/5/15.
- قانون تشكيل المحاكم النظامية، (2001) <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=13857>، آخر زيارة للموقع 2017/1/29م.
- القانون الأساسي المعدل: <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14138K> آخر زيارة للموقع 2017/3/17م.
- قانون الإجراءات الجزائية، 2001: <https://www.bal.ps/pdf/3.pdf> آخر زيارة للموقع 2017/4/6م.

## الملاحق

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

ملحق رقم (1):  
قائمة بأسماء المحكمين

م.	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. ماجد الفزا	الجامعة الإسلامية
2.	د. محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
3.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
4.	د. وفاق الأغا	جامعة الأزهر
5.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
6.	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
7.	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى
8.	د. خليل ماضي	أكاديمية الإدارة والسياسة
9.	د. عماد لبد	جامعة فلسطين
10.	أ. سامي الأشرم	رئيس محكمة صلح جباليا



## ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة  
برنامج القيادة والإدارة



عزيزي المشارك / حفظه الله ورحاه،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في القيادة والإدارة. ونظراً لأهمية الدراسة في مجال البحث العلمي وإدارة الأعمال وأثرها في تحسين إنتاج العاملين، فإنه يشرفني مساهمتكم في تعبئة هذا الاستبانة، فأرجو التفضل بإعطائي جزءاً من وقتكم الثمين والتكرم بتعبئة الاستبانة وإثرائها بملاحظاتكم بما ترونه مناسباً، علماً أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

إعداد الباحثة/ فاتن نبيل أبو زريق

جوال رقم: 0592799551



القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

برجاء وضع علامة (√) في المربع الذي يتناسب مع حالتك:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40

من 40 سنة وأقل من 50  من 50- سنة فأكثر

3. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 5 أقل من 10 سنوات

من 10 أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

4. المسمى الوظيفي:

رئيس محكمة  قاضي  رئيس قلم

رئيس قسم  رئيس شعبة  موظف إداري

مُحَضَّر  مراسل  آذن

5. المؤهل العلمي:

دكتوراة  ماجستير  بكالوريوس

دبلوم متوسط  ثانوية عامة فأقل

6. مكان العمل:

محاكم الصلح/ حدد .....  محاكم الاستئناف/ حدد .....

المحكمة العليا/ حدد .....  محكمة البداية/ حدد .....

المحكمة الإدارية/ حدد .....

القسم الثاني: عمليات إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك

م.	العبارة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
<b>البعد الأول: توليد المعرفة</b>						
1.	تقوم المحاكم بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
2.	توفر المحاكم النظامية وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في اكتساب المعرفة.					
3.	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل.					
4.	تشجع المحاكم النظامية على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.					
5.	تشجع المحاكم على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.					
<b>البعد الثاني: تخزين المعرفة</b>						
6.	تستخدم المحاكم النظامية تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة.					
7.	يتم تخزين المعرفة حسب معايير معرفية وآليات واضحة ومحددة.					
8.	تقوم المحاكم بتقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.					
9.	تتميز المحاكم النظامية بسرعة ودقة حزن المعلومات والمعرفة.					
10.	تتميز الأجهزة التقنية المستخدمة بالمحاكم النظامية لتخزين المعرفة بالأمان والخصوصية.					
11.	يتم الحصول على المعرفة المخزنة من أماكنها المختلفة بسهولة.					
<b>البعد الثالث: توزيع المعرفة</b>						
12.	تعمل المحاكم النظامية على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
13.	تشجع المحاكم النظامية الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.					
14.	تهيئ المحاكم النظامية المناخ الملائم لتبادل المعرفة بين العاملين.					
15.	نظام العمل في المحاكم مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة.					
16.	تشجع المحاكم النظامية العاملين على التواصل مع بعضهم لتبادل الخبرات والآراء.					

م .	العبارة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
<b>البعد الرابع: تطبيق المعرفة</b>						
17.	تتعمق المحاكم النظامية في توظيف المعارف المكتسبة بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجمهور .					
18.	يتوفر لدى المسؤولين في المحاكم النظامية رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة.					
19.	تقوم المحاكم النظامية بتوظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل.					
20.	تنتشر المحاكم ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.					
21.	تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.					
22.	تتمثل المحاكم النظامية على إزالة العقبات والصعوبات التي تحد من قدرة الموظفين على تطبيق المعرفة.					

#### القسم الثاني: الإبداع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي، يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع رأيك.

م .	العبارة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
23.	أحاول تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أية مشكلة أواجهها في العمل.					
24.	أنجز أعمالتي بأسلوب متطور وجديد.					
25.	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.					
26.	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
27.	أستطيع التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.					
28.	لدي الحجة القوية والقدرة على الإقناع.					

م.	العبارة	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1
29.	لدي مهارة فائقة في النقاش والحوار.					
30.	أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى إذا كانت مخالفة لرؤسائي.					
31.	أسعى للحصول على الأفكار والاقتراحات التي تساهم في حل مشكلات العمل.					
32.	أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي.					
33.	غالباً ما أقترح أساليب جديدة في العمل رغم علمي بالمخاطرة المترتبة عليه.					
34.	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة في العمل، حتى وإن واجهت تطبيقها بعض المعوقات.					
35.	تقوم الإدارة بالمحاكم باتخاذ القرارات المناسبة في الظروف الصعبة.					
36.	القرارات التي يتم اتخاذها في المحاكم تتم وفقاً لدراسة معمقة ومستفيضة ولا تتم بشكل عشوائي.					
37.	أمتلك القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارى عند مواجهة المشاكل بالعمل.					
38.	أحصل على معلومات وتعليمات مفصلة قبل تكليفي بالعمل.					
39.	لدي القدرة على الربط بين الأشياء المتباعدة وإدراك العلاقات بينها وتفسيرها بهدف حل المشكلات.					
40.	أستطيع توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
41.	توجد لدي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.					
42.	أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوقة.					
43.	تشجع المحاكم على التفكير بمشكلة قديمة ومستمرة ومحاولة إيجاد طرق جديدة لحلها.					
44.	يختلف أسلوب أداء العاملين في المحاكم مع غيرهم من الأفراد في الجهات الأخرى.					