

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية  
محافظة رام الله والبيرة

براءة حامد عبد اللطيف سرور

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2017 م

إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية -  
محافظة رام الله والبيرة

إعداد:

براءة حامد عبد اللطيف سرور

بكالوريوس تربية تكنولوجية - كلية فلسطين التقنية للبنات - فلسطين

المشرف: د. سهيل سلطان

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات  
وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

1439 هـ / 2017 م



## الإهداء

إلى وطني الغالي الحبيب قرة عيني ودرة قلبي الذي عانى الويلات والألم ومرارة  
الأيام..... فلسطين الحبيبة

إلى من رووا ارض فلسطين بدمائهم الطاهرة... الشهداء والجرحى

إلى أسرانا الأبطال سلام حتى الحرية الناجزة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من تعبت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير....والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض... والدتي الحبيبة

إلى من ساندني طوال عمري، شريك حياتي... زوجي الغالي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي...أخي وأخواتي الغاليين

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع هو بحر الحياة

تضيئه قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني... صديقاتي

العزيزات.

براءة السرور

## إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

براءة سرور

التاريخ: .....

## شكر وتقدير

أبدأ شكري خالصا لله عز وجل وأسجد له على هدايته وتوفيقه لي على إنجاز هذه الرسالة ورؤيتها النور.

وأبدأ برد الفضل إلى أهلي فأنتقدم بخالص الشكر والتقدير لهم، ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور سهيل سلطان على جهوده الطيبة والتوجيه الدائم طيلة فترة عملي في هذه الدراسة، والتي أثرت هذا البحث بتوجيهاته وملاحظاته، وعلى ما قدمه لي من إرشاد وتشجيع في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، جزاه الله كل خير وبركة، أتمنى من الباري عز وجل أن يمدّه بموفور الصحة والعافية.

وأنتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الكادر التعليمي في جامعة القدس وإلى الجند الذين ساهموا ويساهموا في تخريج جيل بعد جيل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث.

جزآهم الله كل خير

والله ولي التوفيق

براءة سرور

## مصطلحات الدراسة

• **إدارة المعرفة:** هو مصطلح بدأ يظهر في ثمانينيات القرن العشرين، أول من تناوله هو ( Don Marchand ) فعرف إدارة المعرفة بأنها "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات". (Koenig, 1999:27)

**التعريف الإجرائي:** نظام متكامل من العمليات والممارسات والخبرات التي تساعد العاملين في القطاع العام الفلسطيني في تشخيص وإنتاج المعرفة وتوليدها والبحث عن مصادرها المختلفة وتوزيعها وتطبيقها، لتوظيفها في تحقيق أهداف القطاع العام الفلسطينية، وتوظيف المعرفة المتاحة لخدمة هذه الأهداف والمواطن الفلسطيني.

• **المؤسسات الحكومية:** هي "إدارات عامه تتمتع بشخصية معنوية تابعة للحكومة تتولى إدارة مرفق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينه". (شناوي، 1990).

• **الإبداع الإداري:** الإبداع الإداري كما عرفه كل من (شرميرون وهنت وأوسبورن أي عام ) بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة". (الزهري، 2002: 246)

**التعريف الإجرائي:** هو نظام إداري قائم على إيجاد الحلول الابتكارية الفريدة للمشاكل التي تواجه العاملين في القطاع العام الفلسطيني في سبيل تطوير أداء هذا القطاع وتنميته، وهو في الدراسة الحالية يتمثل في استجابات المبحوثين في المؤسسات الحكومية لتنمية الإبداع كما تحددتها أداة الدراسة في مجالات الأصالة، الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط.

• **الموظف الإداري في القطاع الفلسطيني الحكومي:** ويقصد به "الشخص الذي يمارس عملا إداريا عاما دائما وملحوظا في ملاكات الحكومة الفلسطينية، ويخضع بالتالي لأحكام قانون الموظفين الأساسي لقانون الخدمة المدنية الفلسطينية". (الخاني والحكيم، 1989: 249)

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري لدى العاملين - المؤسسات الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، وعلاقته ببعض المتغيرات المستقلة. واستخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي، من خلال استبانة أعدت لتحقيق أهداف الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (293) مبحوث من الموظفين الإداريين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

وتوصلت الدراسة إلى:

أولاً: في مجال إدارة المعرفة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- إن استخدام تشخيص المعرفة في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة) في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للاحقين) في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع توزيع المعرفة في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع تطبيق المعرفة في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- وبشكل عام تبين أن واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

ثانياً: في مجال إدارة الإبداع فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- إن واقع الأصالة في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.

- إن واقع الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع البناء التنظيمي في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة. إن واقع أنظمة وإجراءات العمل في المؤسسات الحكومية - محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- وبشكل عام تبين أن واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.
- ثالثاً: تبين انه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وهذه العلاقة تظهر مدى أهمية إدارة المعرفة في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها توسيع الخبرات لدى العاملين والمصادر التي تساعد على تشخيص وتوفير المعرفة. والاهتمام بتوفير المكتبات في الدوائر الحكومية حتى يتسنى توسيع مصادر المعرفة. وتنمية قدرات الأفراد في مجال إدارة المعرفة وتنميتها، وتوفير التدريب الكافي والملائم الذي يساعد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم. وتنمية قدرات العاملين في مجال حل المشاكل، ومواجهة المخاطر، ومشاكل العمل. وأخيراً الاهتمام بتطوير إدارة المعرفة نحو الإبداع الإداري، من خلال حث العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وإعطائهم من خبرات العاملين السابقين لتطوير قدراتهم وقدرتهم على حل المشكلات.

## **Abstract**

**Title: Knowledge management and its relationship with administrative innovation in the Palestinian ministries - Ramallah and Al-Bireh Governorate.**

**Prepared by: Baraa Hamed Abdelatif Srour**

The study aimed to know the effect of knowledge management on the managerial creativity of the employees - the governmental institutions in the governorate of Ramallah and Al-Bireh, and its relation to some independent variables. The researcher used the analytical descriptive research method, through a questionnaire prepared to achieve the objectives of the study. The study was conducted on a random sample of 293 respondents from administrative staff in the Palestinian ministries in Ramallah and Al-Bireh governorate.

The study reached

First: In the field of knowledge management, the results showed the following:

- The use of the diagnosis of knowledge in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- Knowledge generation (knowledge identification) in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- The reality of knowledge storage (knowledge conservation and supply to others) in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- The reality of the distribution of knowledge in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- The reality of application of knowledge in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- In general, the reality of knowledge management in Palestinian governmental institutions was found to be medium.

Second: In the field of creative management, the results showed the following:

- The reality of originality in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is medium.
- The reality of intellectual fluency and intellectual flexibility in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- The reality of sensitivity to problems and the maintenance of direction or focus attention in governmental institutions - Ramallah and Al-Bireh province is done to a medium degree.

- The reality of accepting risk and the ability to analyze and link in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree.
- The reality of the organizational structure in the governmental institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is medium.
- The reality of administrative communications in government institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is done to a medium degree. The reality of the work regulations and procedures in the governmental institutions - Ramallah and Al-Bireh governorate is medium.
- In general, the reality of administrative innovation in the Palestinian government institutions was medium.

Thirdly, it has been shown that there is a strong positive relationship between knowledge management and administrative innovation. This relationship shows the importance of knowledge management in increasing administrative creativity among employees.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which is the expansion of expertise among staff and sources that help to diagnose and provide knowledge. And the interest in providing libraries in government departments so as to expand the sources of knowledge. Develop the capacity of individuals in the field of knowledge management and development, and provide adequate and appropriate training that helps to develop their abilities and skills. And developing the capacity of workers in problem solving, risk management and business problems. Finally, attention is given to the development of knowledge management towards managerial innovation by encouraging employees to provide new ideas and giving them the experience of former employees to develop their abilities and ability to solve problems.

## الفصل الأول

### الإطار العام الدراسي

#### 1.1 المقدمة

مع مرور الوقت تطور مفهوم إدارة المعرفة مع تعدد حقوله ومداخله (الجنابي، 2013: 63). وإن إدارة المعرفة تركز على بناء رأس المال الفكري من خلال التركيز على الأصول الفكرية وعمليات الاستحواذ وإدامتها وتنظيمها وتوليدها وتطويرها وتقاسمها واستعمالها في إطار عمليات التراكم المعرفي، وتستند إلى الجهد الجماعي باتجاه تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها. (الجنابي، 2013: 66)

وتعرف إدارة المعرفة بأنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز اكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية" (حجازي، 2005: 22)، وبذلك فإن إدارة المعرفة ترتبط بأهداف المنظمات، متمثلة بالأداء الأفضل والميزة التنافسية والابتكار والعمليات التطويرية والعلوم المكتسبة من النقل والتطوير العام للتطبيقات المشتركة. وتتعلق إدارة المعرفة غالباً بما يعرف بمنظمة العمل والتعليم الدائم والتحسين المستمر. ويمكن التمييز بين إدارة المعرفة والتعلم من المنظمة بتركيز اكبر على المعرفة وإدارتها على أساس أنها أصل من الأصول، وتطوير وتنمية القنوات التي تتدفق منها المعرفة والمعلومات والبيانات (الكروري، 2012: 13)

تهدف إدارة المعرفة إلى اسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها، وجذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، وخلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفة الآخرين، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها. إضافة إلى ذلك تهدف إدارة المعرفة إلى إعادة استعمال المعرفة وتعظيمها، وبناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، والتأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة

الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية، وكذلك تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد، وتعمل على جمع الأفكار والذكاء من الميدان وخلق الإبداع والوعي والقيمة للأعمال من خلال التخطيط لها (الجنابي، 2013: 71-72)

إن تبني مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرار، زيادة وتحسين الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة. حيث أن إدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص لمؤسسات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال الإبداع، حيث يعد هذا الأخير العامل الحيوي لتطوير المؤسسات، فهو الاتجاه الذي يقود المؤسسة نحو التطور والنمو، وبناء على ذلك يتم النظر إليه على أنه الهدف المتميز لنشاطات المؤسسات بشكل عام وبالذات النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة، وذلك بتقديم وإبداع وسائل عمل متطورة ومتنوعة لإنتاج سلع وخدمات جديدة غير مسبقة. وبناء على هذا فإن المؤسسات بكافة أنواعها سارعت إلى تبني أساليب منظمة لإثارة وتحريك القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وعملت على الاستثمار في رأس المال الفكري لتمكينها من تحويله إلى منتجات مفيدة سواء كانت سلع أو خدمات (مريم، 2016)

وإن الإبداع الإداري يعتبر من أهم مميزات المؤسسات الناجحة، والتي تبدي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها، ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم، ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار. ويعرف الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الفني بجميع أشكاله (خصاونة، 2011)

وعليه فإن إدارة المعرفة علاقة كبيرة بالإبداع الإداري، حيث إن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، ويعتبر الاستثمار في تطوير العنصر البشري أنجح مصادر الاستثمار. وإن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار

ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (نصر، 2008)

تحاول الدراسة الحالية التعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة - العامة منها والخاصة- العديد من التحديات لاسيما أنها تعيش بيئة متسارعة ومتغيرة باستمرار وكبيرة التعقيد، وعليه فإن الحاجة إلى إدارة المعرفة تظهر من خلال زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، ومحدودية الموارد والوقت لديها، ومحاولة الوصول إلى طرق وأساليب جديدة في العمل، والتحول في التوجهات الإستراتيجية. إن معظم نشاطات المؤسسات تعتمد على المعلومات كقاعدة لها وخاصة في عملية اتخاذ القرارات، والانتقال إلى الاستراتيجيات الالكترونية، والسرعة في الوصول إلى المعلومات وتحقيق الكفاءة في الاستخدام وتقليل التكلفة المرتبطة بمصادر المعلومات.

وتعتبر إدارة المعرفة واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغير أضحت ضرورة. وتعتبر إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز والابتكار لدى العاملين فيها في ظل تعقد الأعمال الدولية وتداخل مفرداتها.

وأثبتت الدراسات السابقة أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ومنها دراسة (Maden, 2013) والتي ربطت إدارة المعرفة بالابتكار بصورة ايجابية طردية و (Akram et al, 2011) (Lebar at el. (Leal-Rodríguez, 2013) (Uhlener,2007) (العلمي، 2013) (محمد وسعد، 2011) (العربي، 2009).

وعليه تتمحور مشكلة الدراسة حول الكشف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ، فما هو دور هذه المعرفة في

إدارة هذه المؤسسات وارتقائها؟ وإلى أي مدى يشكل التعرف على واقع إدارة المعرفة في هذه المؤسسات سبباً رئيسياً للتغيير نحو الأفضل في هذا الجانب. لذلك ستحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية - محافظة رام الله والبيرة؟.

### 3.1 مبررات الدراسة

اختارت الباحثة موضوع دراستها بناء على المبررات التالية:

- أهمية موضوع إدارة المعرفة، وذلك لما له من اثر في النهوض بالمؤسسات وتحسين أدائها وأداء العاملين فيها نحو تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.
- المشاكل الكثيرة التي تواجه المؤسسات اليوم ولاسيما الحكومية منها والتي بحاجة لتوفر قواعد لإدارة المعرفة، لتوفير الحلول السريعة في ظل تراكم المعارف وازديادها وتطورها.
- التحول في التوجهات الإستراتيجية لدى مؤسسات القطاع العام، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالجوانب التكنولوجية لاسيما المتعلقة بنظم إدارة المعرفة والمعلومات فيها، والتغيرات التي شهدها العالم على صعيد المفاهيم الحديثة كإدارة المعرفة.
- الرغبة الشخصية لدى الباحثة واهتمامها بالجانب المعرفي لدى المنظمات وتعميق فهمها العملي لعملها الإداري، دفعها للبحث في موضوع الدراسة.
- قلة الدراسات المنجزة حول إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي، وتركزت غالبية الدراسات على القطاع الأهلي والخاص والتعليمي، فكان لا بد من بحث ودراسة إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي نظرا لأهمية هذا القطاع، حيث إن لهذه الظاهرة أثار ايجابية عميقة محتملة تؤدي إلى النهوض بالمنظمة وأدائها، وبالتالي تحسين دورها ورياديتها في خدمة المواطنين.
- من خلال قراءة الباحثة وملاحظاتها وجدت إن هناك عدم اهتمام بإدارة المعرفة في القطاع الحكومي الفلسطيني، مما يساهم في هدر الجهد والوقت في سبيل حل المشاكل وتحسين الأداء.

## 4.1 أهمية الدراسة

### أهمية مرتبطة بحدود الدراسة

أهمية المؤسسات المبحوثة والمتمثلة بالقطاع الحكومي الفلسطيني والانعكاسات المهمة لإدارة المعرفة فيها ما ينعكس على الإبداع الإداري لدى العاملين فيها، والذي بدوره ينعكس على عملية خدمة المواطنين من جهة وعلى عملية حل المشاكل وإيجاد الحلول لها من جهة أخرى في ظل الكم الهائل من المعارف المتوفرة في الثورة التكنولوجية العالمية.

### الأهمية العلمية

- إتمام دراسات سابقة حول موضوع إدارة المعرفة عموماً، وإدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية خصوصاً.
- فتح آفاق بحثية حول إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري في الوزارات المختلفة.
- توضيح وسائل إدارة المعرفة وتبويبها لتحسين جودة العمل في الوزارات الفلسطينية.

### الأهمية التطبيقية

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي حول عملية إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية، بالإضافة إلى الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة والمتمثلة في معرفة علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري لدى العاملين في هذه الوزارات.

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق هدف رئيس، وهو معرفة إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين - الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، و بالإضافة إلى الهدف الرئيس للدراسة هناك عدد من الأهداف الفرعية الأخرى وهي:

1. التعرف على مدى تطبيق الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله لمعايير إدارة المعرفة.

2. التعرف على واقع الإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
3. فحص وجود علاقة ارتباطيه بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

### 6.1 أسئلة الدراسة وفرضياتها:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟.
2. ما هو واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟.
3. ما مدى علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟.

وتتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين وجود متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو مدى علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### 7.1 حدود الدراسة

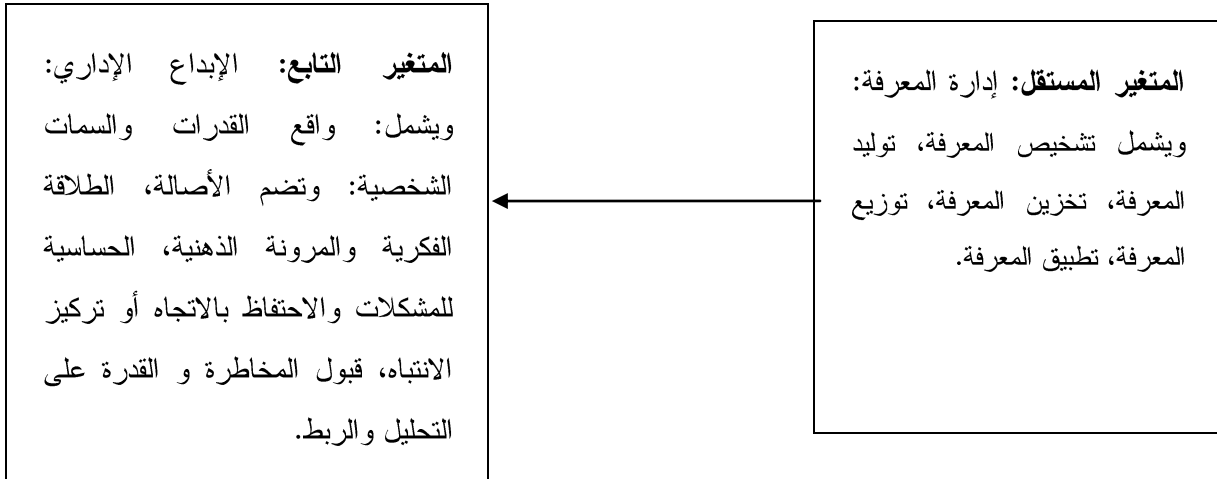
1.7.1 الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال عامي 2016-2017.

2.7.1 الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية (الوزارات الفلسطينية ) في محافظة رام الله والبيرة- فلسطين.

3.7.1 الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفون الإداريون في مقار الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

4.7.1 الحدود الموضوعية: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

## 8.1 نموذج الدراسة



ويقصد الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف اما الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ، وتعرف الأصالة: بأنها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، اما المرونة فتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس. وتعرف المخاطرة والتحدي بأنها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤوليات نتائجها وأخيرا القدرة على التحليل فهي القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. (خلف، 2010)

اما بالنسبة لإدارة المعرفة فتشمل عملية تشخيص المعرفة حيث تستخدم في عمليات التشخيص آليات لاكتشاف واليات البحث، وحدد (علي، 1994) اما توليد المعرفة فتشمل عمليات اسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو اكتساب واستحواد، وان تحزين المعرفة تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية (الكبيسي، 2005) اما توزيع المعرفة بحيث أن المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين (الكبيسي، 2005) وأخيرا تطبيق المعرفة: وهي تمثل الهدف الأسمى للمعرفة بتطبيق إدارة المعرفة على العاملين أنفسهم.

## 9.1 تقسيم فصول الدراسة

شملت الدراسة الحالية على خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : المقدمة، موضوع الدراسة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، تقسيم فصول الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري الدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: : منهجية الدراسة وإجراءاتها ويتضمن منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة والصدق والثبات ومتغيرات الدراسة.
- الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها يشتمل على التحليل لعينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة،
- الفصل الخامس : عرض النتائج ومناقشتها، الاستنتاجات والتوصيات.
- المصطلحات، المراجع، الملاحق.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 تمهيد:

يتناول هذا الفصل في الجزء الأول الإطار النظري للدراسة، بحيث يتكون من قسمين، القسم الأول يركز على إدارة المعرفة ومفهومها وأهدافها وأهميتها ووظائف... الخ، أما القسم الثاني فيركز على الإبداع الإداري وأهميته وأنواعه ومعيقاته، والنظريات التي تناولت الإبداع. وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تركز الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

#### 2.2 الإطار النظري

##### 1.2.2 مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأت هذا المفهوم بالظهور كعلم مستقل بعد عام 1991، وقد اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها (كما ستذكر الباحثة لاحقاً)، إذ تسعى المنظمات لتطبيق مفهوم المعرفة، ويستوجب ذلك من إدارتها امتلاك المهارات اللازمة لإدارتها. (عبود، 2005). وبالرغم من أن شعبية إدارة المعرفة في كونها احد الموارد المميزة للمنظمة، لكن أدبيات إدارة المعرفة تبلورت من خلال القواعد التطبيقية وقوة التأكيد على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وفي اللغة تعرف المعرفة على أنها إدراك الشيء على ما هو عليه، وعرف الشيء عرفانا وعرفانا، ومعرفة أي أدركه بحاسة من حواسه. (التكروري، 2012)

أما بالاصطلاح فقد تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة، وفيما يلي تورد الباحثة عرض لهذه التعاريف:

## جدول (1.2-أ): تعريف المفكرين والباحثين لمفهوم إدارة المعرفة

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <p>التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات والأبحاث وغيرها من وسائل تكوين المعرفة التي يحصل عليها الفرد من البيانات المتاحة، وذلك بعد تجميعها وتحليلها وتخزينها. إن المعرفة ليست من الثوابت التي يطرأ عليها التغيير، بل يتم ابتداعها وإعادة صياغتها وتغييرها وفقا لطبيعة المعلومات المتوفرة، وتسعى إدارة المعرفة إلى التركيز على الموارد البشرية في المنظمة والعمليات التنظيمية والهيكلية والإجراءات في المجالات المختلفة في المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها واعتمادها كسلاح تنافسي في هذا المجتمع المعاصر</p> | <p>(حمود، 2010)</p>              |
| <p>المعرفة عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. وتعرف أيضا على أنها كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت، بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات المنظمة</p>  | <p>(إبراهيم، 2013)</p>           |
| <p>العملية التي يتم فيها الوصول إلى التجربة والخبرة التي تمكن من خلق قابليات جديدة وتمكن أداء الرئيس وتشجع على الابتكار وتحسن الفائدة التي يحصل عليها الزبون.</p>   | <p>(Beckman, 1999)</p>           |
| <p>"المصطلح العام لمتغيرات متعددة ومتشابكة يعتمد بعضها على بعض، وتتضمن خلق المعرفة، تقييم المعرفة، تخطيط المعرفة، نقل المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتقاسم المعرفة".</p>  | <p>(Coleman, 1999)</p>           |
| <p>القيام بكل ما من شأنه الحصول على أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة.</p>   | <p>(فرنانديزوسابيروال، 2014)</p> |
| <p>"مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".</p>   | <p>الملكاوي (2007:72)</p>        |
| <p>إدارة المعرفة تشمل تعريفا وتنظيما للأصول الفكرية داخل المنظمة، لتكون معرفة جديدة، وتقيد المنظمة في مجال المنافسة الداخلية، وذلك بإتاحة كميات هائلة من المعلومات التي تهم المنظمة، للوصول إليها، وتبادلها بأفضل الطرق، إضافة إلى دعم ذلك كله بالتكنولوجيا، بما فيها برمجيات المجموعات وكذلك شبكات الاتصال الداخلية.</p>   | <p>(التكروري، 2012)</p>          |
| <p>"كنشاط في مجال إدارة الأعمال بمظهرين رئيسيين كما يلي: 1. معاملة عنصر المعرفة كمظهر واضح ومهم من مظاهر الاستراتيجية، وسياسة المنظمة، والتطبيق في جميع مستويات التنظيم. 2. إنشاء علاقة مباشرة بين كل من الأصول الفكرية من جهة الواضحة منها والمسجلة والخفية أي المعرفة الشخصية، والنتائج الايجابية لأعمال المنظمة من جهة أخرى".</p>  | <p>(التكروري، 2012: 14)</p>      |

## جدول (1.2-ب): تعريف المفكرين والباحثين لمفهوم إدارة المعرفة

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <p>(Little, 2002: 9)</p>        | <p>كما تعرف إدارة المعرفة بأنها "إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة".</p> <p>كما أن إدارة المعرفة تعني "القدرة على إدارة المعرفة وبذلك إشارة إلى إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمنظمة عن طريق التخطيط والتحليل للمعلومات وبذلك فالمنظمة بحاجة إلى طرق خاصة لإدارة المعرفة في المنظمة من حيث التخطيط والتحليل".</p> <p>وان إدارة المعرفة هي "استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من اجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة. ويعرفها آخرون بأنها "نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".</p> |
| <p>(الملكوي، 2007: 72)</p>      | <p>ويعرفها الدكتور نجم عبود بأنها "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة" وأيضا هي "مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج والتركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة لعمل توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة" بالإضافة إلى ذلك فان إدارة المعرفة هي العملية المنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".</p>   |
| <p>(الكبيسي والمحيوي، 2005)</p> | <p>المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشارك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.</p>   |

• من إعداد الباحثة

من خلال العرض السابق لمفهوم إدارة المعرفة يتضح أن هذه التعريفات تركزت حول المحاور التالية:

تتضمن إدارة المعرفة كل من: خلق المعرفة، تقييم المعرفة، تخطيط المعرفة، نقل المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتقاسم المعرفة

1. أنها عملية تراكمية للبحث العلمي والدراسات والأبحاث.

2. ضرورة العمل على تجميعها وتحليلها وتخزينها

3. هي عملية تساهم بتزويد العاملين بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".

4. الهدف من إدارة المعرفة هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة بطريقة تساهم في تحسين أداء العاملين.

5. تساهم مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

6. عملية تجديد مستمرة لقواعد المعرفة.

وترى الباحثة أن مصطلح إدارة المعرفة يعتبر مفهوم شائك متشعب يشتمل على العديد من الجوانب والأفرع، ولكن بشكل عام جميع هذه التعاريف على أنها عملية تتضمن عدة خطوات وصولاً إلى المعرفة النهائية، وهذه الخطوات متتابعة تشمل خلق المعرفة، تقييم المعرفة، تخطيط المعرفة، نقل المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتقاسم المعرفة". وعليه ترى الباحثة أن إدارة المعرفة هي الإجراءات التي تتم لجلب وتخزين وتطوير ونشر المعرفة وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

### 2.2.2 الحاجة إلى المعرفة

تتمثل الحاجة للمعرفة بسبب تزايد المنافسة في عالم التجارة (الأسواق) وزيادة نسبة الابتكارات والأفكار الجديدة وظهور الحاجة إلى إحلال المعرفة غير الرسمية بالمعرفة الرسمية، وتناقص حجم القوى العاملة التي تمتلك معرفة ذات قيمة عالية في مجال الأعمال الناتجة عن ضغوط المنافسة وتناقص الوقت المتاح للخبرة والحصول على المعرفة، والتقاعد المبكر والحركة المتزايدة في القوى العاملة من أسباب فقدان المعرفة، والتغيرات في الاتجاهات الإستراتيجية والتي قد تتسبب في فقدان المعرفة بمجال معين، وأيضاً معظم الأعمال تعتمد على المعلومات، وإن المنظمات تتنافس على أساس المعرفة. (التكروري، 2012)

### 3.2.2 أهمية إدارة المعرفة:

ازدادت أهمية إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة بالنسبة للمنظمات، لكنها تحتاج إلى قيادة واعية تشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة لإدارة المعرفة، ويجب أن تكون المعرفة سهلة الفهم وسريعة وآمنة. وتتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي: (إبراهيم، 2013)

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: وذلك من خلال الاستفادة من المعرفة المتاحة في عمليات المنظمة بأفضل طريقة.
- التقليل من التكاليف: يعد تقليل التكاليف من الأهداف الأساسية لأي منظمة، لذلك تهتم المنظمات بإدارة المعرفة.
- تشجيع الابتكار: يتم ذلك من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تساعد في التحسين والتطوير، من خلال التدريب والتعليم.
- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: وذلك من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وتشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها.
- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: وذلك من خلال الاستعانة بالمعرفة المتوفرة لدى كل الموارد البشرية في المنظمة، وذلك في ظل بيئة مرنة مناسبة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

ويورد حمود (2010) عددا من البنود الأخرى وتتمثل بـ:

- رفع مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الانجاز من خلال نشر المعلومات وتوفيرها لدى جميع أفراد المنظمة.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- رفع مستوى المشاركة للعاملين في المنظمة بسبب توفر المعلومات وسهولة الحصول عليها ومشاركتها مع الآخرين.
- وترى الباحثة أن أهمية إدارة المعرفة الأسمى تتمثل في تحقيق التطور والنمو المستمر للمنظمة، من خلال تحسين الجودة والابتكار من خلال رفع مستوى الأداء للعاملين وكفاءتهم المهنية.

#### 4.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لكي تصل المنظمة إلى تطبيق عالي لإدارة المعرفة فإن هناك مجموع من المتطلبات الواجب توافرها وهي: (إبراهيم، 2013)

**الهياكل التنظيمية:** يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة مرناً ويستجيب بسرعة للمتغيرات المختلفة التي تطرأ على المنظمة.

**الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود بين العاملين في المنظمة، وتتطلب إدارة المعرفة أن تكون هذه الثقافة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ومشجعة لروح الفريق في العمل.

**دور القيادة في إدارة المعرفة:** إن القيادة عنصر أساسي في أي منظمة، فهو يعتبر قدوة للآخرين، لذلك يجب أن تتبنى القيادة إدارة المعرفة وتطبقها لتحقيق اعلي مستويات الإنتاجية في المنظمة.

**تكنولوجيا المعلومات:** توفر التكنولوجيا الحديثة إمكانيات كثير تساهم في إدارة المعرفة من زيادة في المعرفة والتعلم والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها، ولكن يجب أن يكون النظام التكنولوجي قادر على التكيف والتعامل مع البيئة المحيطة.

وترى الباحثة أن عملية إدارة المعرفة له العديد من المتطلبات، ولكن بالنسبة للهيكل التنظيمي فان عملية تفويض الصلاحيات لها اثر كبير في عملية إدارة المعرفة وتوزيعها، حيث أن هذه العملية تساهم بشكل كبير في تبويب وتنظيم المعرفة في ظل مرونة الهيكل التنظيمي في ظل قيادة حكيمة للمنظمة قادرة على إدارتها بشكل جيد وفعال، وتزامنا مع استخدام التكنولوجيا بدرجة كافية ومنظمة.

## 5.2.2 مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

لاستخدام إدارة المعرفة مبررات عديدة، تتمثل فيما يلي:

- تعاضم دور المعرفة في نجاح المنظمة كونها تساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية والإيرادات، واتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها.
- العولمة التي جعلت الوصول إلى المعرفة أسهل وأقل تكلفة، مما ساهم في خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسية للمعرفة، حيث أن المنظمات أصبحت قادرة على ملاحظة اثر المعرفة في عملياتها، وبالتالي قياس الأثر بشفافية اكبر، مما اثر على إدراك المنظمات لأهمية المعرفة حيث اعتبرت من أهم المصادر التقليدية التي تساعد في التنافس في الأسواق، مع الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة يمكن أن تكون بعيدة المدى وليس في لحظة توليدها. (الكبيسي والمحيوي، 2005)

- وجود أنواع وأساليب متعددة للمعرفة، وتوفر نظم وعمليات مختلفة تدعم تطبيقها.
- التغييرات الكثيرة في أذواق واتجاهات الزبائن، التي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبتها. (الهمشري، 2009)

وترى الباحثة انه مع انتشار التكنولوجيا وشبكات الاتصال، وتزامنا مع العولمة التي سعلت الوصول للمعرفة بأقل التكاليف وابطسها، فان ذلك فرض أذواقا مختلفة وتحديات كبيرة تواجه المنظمات الحديثة، فأضحت إدارة المعرفة تشكل عاملا كبيرا في نجاح المنظمات وتطورها ونموها. وان المبرر الأول لإدارة المعرفة هو الزخم المعرفي الكبير وحاجته لتنظيم وتبويب وتوزيع وأرشفة بشكل فعال.

## 6.2.2 أنواع المعرفة

هناك عدة أنواع للمعرفة مصنفة من الناحية النظرية وهي:

أولاً: المعرفة الضمنية: وهي من موارد المنظمة المهمة، وتشكل ما يقارب (42%) تقريبا من معرفة المنظمة، وتستند هذه المعرفة إلى الأفراد وأساليب تقاسم نوعية المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة، حيث يتم التأكيد على العلاقة الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين الأفراد.

ثانياً: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم، وتسمى بالمعرفة المتسربة، حيث يمكن أن تتسرب خارج المنظمة، وتأخذ عدة أشكال منها براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية، كما تتجسد في منتجات المنظمة وإجراءات العمل والخطط ولمعايير. (الخشالي، 2009)

كما أن هناك من يصنفها إلى:

- معرفة صريحة: هي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب ووسائل التوثيق المختلفة، وهذا النوع من السهل الحصول عليه ونشره
- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال الخبرات السابقة، وتكون شخصية يصعب الحصول عليها. (إبراهيم، 2013)

## 7.2.2 مراحل وعمليات إدارة المعرفة

هناك عدة مراحل لإدارة المعرفة وهي توليد المعرفة: وتتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة. وحيازة المعرفة: وتتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها. وتصنيف المعرفة: وتشير إلى تمثيل المعرفة بالأسلوب الذي يسهل عملية نقلها. ونقل المعرفة: وتتضمن إرسال المعرفة من شخص لآخر أو من مجموعة إلى أخرى بهدف استيعاب المعرفة. (الخشالي، 2009)، ويصنفها *Crawford, 2005* إلى ثلاثة مراحل وهي اكتساب المعرفة، وخلق المعرفة، وتطبيق المعرفة. أما *(Darroch & MCNaughton, 2003)* فيقسمانها إلى ثلاثة مراحل وهي: اكتساب المعرفة ويقصد بها جمع المعلومات من الخبراء والمختصين مباشرة. ونشر المعرفة: وتشير إلى نقلها من شخص لآخر ومجموعة لأخرى. والاستجابة للمعرفة: وهي استشعار حاجات وتوقعات جميع الأطراف التي لها مصلحة مباشرة مع المنظمة واختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها، عدا عن القدرة على تحديد الاتجاهات المناسبة لعمل المنظمة.

أما حمود (2010) فيرى أنها تتمثل في التالي:

- التحديد: حديد المعلومات المطلوبة من حيث الكم والنوع وكيفية الوصول إليها وذلك حسب الحاجة إليها
- الإيجاد: إيجاد المصادر المناسبة للمعلومات المطلوبة وذلك باستغلال كافة الوسائل المتاحة
- التجميع: تجميع كافة البيانات والمعلومات المطلوبة من مصادرها المختلفة
- التصنيف والتنظيم: تنظيم وتصنيف وتبويب المعلومات المتوفرة من أجل تسهيل التعامل معها والرجوع إليها عند الحاجة
- التخزين: تخزين المعلومات في الوسائل المختلفة
- توزيع ونشر ووصول المعرفة: نشر المعلومات وتوزيعها لضمان وصولها بسهولة إلى كافة الجهات التنظيمية المعنية فيها
- الاستخدام: استخدام واستثمار جميع أنواع المعلومات المتوفرة من أجل الأهداف المراد تحقيقها في المنظمة (حمود، 2010)

وفي هذه الدراسة تمثلت العمليات كالتالي:

أولاً: عملية تشخيص المعرفة: حيث تستخدم في عمليات التشخيص آليات لاكتشاف واليات البحث، وحدد (علي، 1994) هذه الآليات بأولها وهي تمثيل المعرفة في هيئة قواعد حيث تستخدم في تمثيل الخبرات العملية، وثانياً تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وثالثاً تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمي والتي تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد.

ثانياً: توليد المعرفة: وتشمل عمليات اسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو اكتساب واستحواذ، وقد (Cohen & Levinthal, 1990) نموذجاً شاملاً لتوليد المعرفة واكتسابها شمل على ثلاثة نقاط مهمة أولها أن توليد المعرفة هو جهد بشري، وثانيها أن تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها، والثالثة الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ثالثاً: تخزين المعرفة: وتشير هذه العملية إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث أن هناك العديد من العاملين القداماء الذين خزنوا المعرفة ويقومون بمغادرة المنظمة، وعليه فإن هذه العملية تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في خزن المعرفة القديمة حيث تعتبر المعرفة عملية تراكمية. (الكبيسي، 2005)

رابعاً: توزيع المعرفة: حيث أن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم. لذا تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة في نقل المعرفة. (الكبيسي، 2005)

خامساً: تطبيق المعرفة: وهي تمثل الهدف الأسمى للمعرفة، حيث أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. (الكبيسي، 2005)

## 8.2.2 التحديات التي تواجه إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة العديد من التحديات، لصلتها المباشرة والوثيقة بالعنصر البشري، وهذه التحديات هي: (حمود، 2010)

**الثقافة التنظيمية:** أن إخلاف القيم والتقاليد والعادات لدى الأفراد قد لا يتناسب مع المشاركة في المعرفة والمعلومات رغبة في التملك والسيطرة على الآخرين، لذا يجب تبني ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعاون

**الأساليب التكنولوجية:** تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب تكنولوجية حديثة قد تكون في بعض الأحيان مكلفة ماديا وبشريا، الأمر الذي يؤثر في تطور المعرفة في المنظمة.

**التغيير والتحديث:** أن المعلومات بحاجة إلى تغيير وتحديث باستمرار حتى تتناسب مع الظروف في المنظمة، الأمر الذي يتطلب إتباع أساليب مختلفة للتعامل مع المعلومات: وذلك يتطلب جهود وموارد كبيرة ومكلفة

**الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية:** أي تكون المنظمة لا تشجع ولا تدعم نشر المعرفة بين العاملين فيها، ويعتبر هذا العامل من أهم التحديات التي تواجه إدارة المعرفة والمعلومات في مختلف المنظمات

وترى الباحثة أن المؤسسات الحكومية الفلسطينية تعاني من ضعف الثقافة التنظيمية، تزامنا مع ضعف التكنولوجيا في ظل الإمكانيات الحكومية الضعيفة، كما تعاني من ضعف الاستراتيجيات والفلسفة الإدارية فيها، ولا يود تشجيع كافي على نشر المعرفة بين العاملين فيها.

## 9.2.2 مفهوم الإبداع

الإبداع هو مصطلح عام أصبح يستخدم قرينا للابتكار أو استخدام شيء جديد، اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، حيث تستعمل مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق جميعها كمرادفات وتعني ولادة شيء جديد غير مألوف، يعرف الإبداع في اللغة من "بدع" و"بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه. (جلدة وعبوي، 2006).

وصف المفكرين العملية الإبداعية الأساسية بأنها تشمل المراحل التالية: (كوك، 2008)

- الفكرة المبدئية : اكتشاف وإعادة تحديد المشكلة (الفرصة).
- مرحلة الإعداد: غالبا ما يتم وضع الأسس والقواعد في هذه المرحلة.
- مرحلة التطوير: في معظم الأحيان تلعب العمليات التي تتم في اللاشعور دورا مهما في هذه المرحلة.

- مرحلة التنوير: عادة ما يتم التيقن من الفكرة في هذه المرحلة.
- مرحلة التصديق: حيث يتم توثيق وقبول الفكرة من الآخرين.

ويعرف ريتشارد داف (Richard Daft 2001) الإبداع بأنه القدرة على جمع المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، ولذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

## 10.2.2 معوقات عملية الإبداع

جميع الأفراد يفكرون ولكن القليل منهم يبدعون في تفكيرهم، وذلك لوجود بعض المعوقات التي قد تعيقهم عن ابتكار الأفكار ومن أهمها ما يلي: (قنديل، 2009)

- القدرة العقلية المحددة وعدم التعود على التفكير والابتكار.
- المعرفة المحدودة نظرا لعدم قدرة الفرد على البحث والربط بين المعلومات وتوسيع دائرة المعرفة وعدم تحصيله المعرفة المطلوبة.
- السلبية أو فتور الحماس.
- غياب تشجيع الرؤساء أو الزملاء في العمل لعنصر الابتكار أو تنمية الملكات والقدرات الابتكاريين.
- اهتمام المؤسسات بالروتين وتفصيل العمل والالتزام باللوائح والأساليب التقليدية دون الاهتمام بتقديم مبادرات وأفكار جديدة لتحسين الأداء.
- التحيز لأفكار معينة على حساب أخرى أو الحكم المسبق على الأمور.
- السطحية دون التعمق في التحليل مع صعوبة الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة والحكم السريع على الأمور.
- عدم وجود معايير للابتكار والتجديد في المنظمة.

- الخوف من الفشل لدى بعض العاملين وكذلك الخوف من النقد.
- عزلة ذوي الأفكار الخلاقة.
- عدم الاتجاه لبعض المؤسسات إلى الأساليب والوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال التي توفر المعلومات.

## 11.2.2 مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي :

### أ. الإبداع على مستوى الفرد.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية : المعرفة حيث يبذل وقتاً كبيراً لإتقان عمله، التعليم، حيث يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع، الابتكار، الشخصية حيث يحب الفرد المبدع روح المخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة، الطفولة، العادات الاجتماعية. (جلدة وعبوي، 2006)

### ب. الإبداع على مستوى الجماعة.

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتماداً على خاصية التداؤب فان إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية: الرؤية حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة، المشاركة الآمنة حيث أن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح، والالتزام بالتميز في الأداء، ودعم ومؤازرة الإبداع. (جلدة وعبوي، 2006)

## ت. الإبداع على مستوى المنظمة.

حيث لا بد من التأكيد على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً مادياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية وهي: (جلدة وعبوي، 2006)

- أ. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ت. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.
- ث. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في حل المشكلات أو بناء المشكلات.

## 12.2.2 خصائص الإداريين المبدعين

هناك عدد من الخصائص التي يتميز بها الإداري المبدع وهي: (جلدة وعبوي، 2006)

- أ. البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة، والتي لا يوجد إجابات موحدة حولها.
- ب. الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: فالإداري المبدع لا يستسلم بسهولة، حيث أن الفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع إلا أن ذلك يزيده تصميمًا.
- ت. القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع بإمكانه التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه الرغبة في البحث عن الحلول.
- ث. القدرة على التكيف والتجريب والتجديد: وهو يشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس من المسلمات.

ج. الجراءة في إبداء الآراء والمقترحات: وتنعكس في القدرة على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.

ح. الاستقلالية الفردية: حيث انه لا يجب ان تفرض عليه سلطة الغير كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

## 13.2.2 الإبداع الإداري

تعدد تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم الإبداع الإداري، نظرا لحدثة المفهوم، وفيما يلي تورد الباحثة أهم التعريفات لمفهوم الإبداع الإداري.

### الجدول (2.2.أ): تعريف المفكرين والباحثين لمفهوم الإبداع الإداري

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <p>نوع من التمكن من إدارة الأفكار المبتكرة والمشروعات الصغيرة مع توفير بيئة ومناخ يساعدان على التمكن من اكتساب معوقات النجاح والنمو والاستمرار قبل الانطلاق إلى البيئة الحرة مع استغلال مساحة التفكير بالمتاح، ورفض الخضوع تحت تأثير الضغوط والظروف مع التميز بالأصالة والتدفق والتنمية والنمو والكفاءة في حل المشكلات.</p>   | <p>(حبيب، 2005)</p>       |
| <p>ويعرف أيضا بأنه "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أم تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أم تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد".</p>  | <p>(الحسنية، 2009: 7)</p> |
| <p>إدارة الإبداع هي العملية التي ترعى الإبداع وتنميته، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الواقعة على المبدعين وأنشطتهم الإبداعية، وتوفير الموقف الإبداعي مثل إيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية. فإدارة الإبداع تنصب على إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد الجديدة، ويمكن أن جري هذه العملية من خلال اكتشاف المبدعين ودراسة إبداعاتهم وتقييمها وتوظيفها في العمل، بهدف إحداث الازدهار المستدام.</p> | <p>(الحسنية، 2009)</p>    |
| <p>أما بالنسبة للإبداع المؤسسي فيمكن تعريفه بأنه عملية يكون بموجبها الإبداع هو احد المدخلات التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس"، ويكن وصف ذلك بأنه الإبداع هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعدنا على أن نحل مشكلة ريادة تفوق المنافسين.</p>  | <p>(كوك، 2008)</p>        |
| <p>كما يعتبر موضوع الإبداع التنظيمي من احد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين الإدارة بشكل خاص، وفي العلم الآخر كعلم النفس والاجتماع بشكل عام على الرغم من انه يعتبر من أكثرها إثارة للجدل، ومن الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها.</p>  | <p>(خصاونة، 2011)</p>     |

## الجدول (2.2.ب): تعريف المفكرين والباحثين لمفهوم الإبداع الإداري

|  |                       |
|--|-----------------------|
| <p>اكتساب المهارات الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة العمل بروح الفريق وإذكاء روح العمل الجماعي.</li> <li>• تيسير سبل التواصل الفعال مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.</li> <li>• تحقيق الشراكة المجتمعية الفعالة.</li> <li>• إدارة التغيير والتنمية المهنية المتصلة.</li> <li>• إحداث تغيير ذهني وثقافي داخل المؤسسة الإدارية وخارجها على نحو يرتقي بمخرجات العملية الإدارية مستخدماً التوجيه الذاتي والتعلم الذاتي.</li> <li>• التمكن من إزالة الكثير من عوائق الفعالية القيادية مثل : التصلب في الرأي، عدم الإصغاء الفعال، الانغلاق الإداري.</li> <li>• ترسيخ القيم التنظيمية واحترام ذاتية العاملين وخصوصياتهم.</li> <li>• الإيمان بأهمية الأداء المتميز، وتقديم خدمة متميزة ومتفوقة.</li> <li>• تشجيع معظم أفراد التنظيم على الإبداع والاستعداد لتقبل الفشل.</li> <li>• أهمية النمو الاقتصادي ومستوى معدلات الربحية وخلق التحفيز واستئثار الطاقات لدى العاملين.</li> <li>• ثبات البنيات التنظيمي واستمرار تناسقه وتكامله بفاعلية انسيابية وديناميكية وتحقيق التغذية العكسية والايجابية المبدعة.</li> </ul> | <p>(حبيب، 2005)</p>   |
| <p>يعرف الإبداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح اثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة واحدا تطوير جوهرى وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية. وتعرف أيضا بأنها الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.</p>  | <p>(خصاونة، 2011)</p> |

• من إعداد الباحثة

من التعريفات السابقة ترى الباحثة أن جميعها تدور حول التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوني نسق جديد منها. وطبقا لقاموس بنجوين السيكولوجي فإن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة. ويرى البعض أن

مجرد تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته ابتكار وتتعدد مجالات الابتكار حيث نجد ابتكارا في مجال السلع والخدمات وابتكار في مجال التعليمات الإنتاجية والإدارية وآخر في مجال الهيكل التنظيمي وغيرها من المجالات الابتكارين.

وبناء على العرض السابق لمفهوم الإبداع الإداري فان الباحثة تعرف الإبداع الإداري بأنه "إيجاد فكرة جديدة لحل مشاكل إدارية في العمل الذي يقوم به الموظف، وتساهم في تنظيم وتطوير العمل".

## 14.2.2 عناصر الإبداع

هناك عدة عناصر للإبداع وهي: (بحر والعجلة، 2010)

**أولاً: الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل ، أي هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا إلى أفكار جديدة. ويمكن القول هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا. حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو اقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

**ثانياً: الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. وأن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع، بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فانه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون اكبر حظا في إبداع أفكار ذات معنى.

**ثالثاً: الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجا إلى الحلول التقليدية للمشكلات، وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت

درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، أما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير أي نوع، فهو ليس مبدعا وإنما مقلد.

**رابعاً: المرونة:** تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. ونظرا لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي انه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلا للتكيف ولتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما لا إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه.

**خامساً: المخاطرة والتحدي:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤوليات نتائجها. وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

**سادساً: القدرة على التحليل:** تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحيانا لظاهرة كظاهرة منحرفة

## 3.2 الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

دراسة مريم (2016) بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة ساناطراك كمديرية الصيانة بسكرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة ساناطراك بسكرة، والتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالمؤسسة، واستخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، وأجريت الدراسة على الإدارة المركزية التي تضم 46 عاملات.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الإبداع للمؤسسة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة: كالأفراد وذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا. أما بالنسبة لتأثيرها على العمليات أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتختزل نظامها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية.

دراسة العلي (2013) بعنوان "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري وأثرهما في أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين ورؤساء هيئة المديرين أو

من ينوب عنهم في منظمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن والبالغ عددها 400 منظمة، واشتملت عينة الدراسة على 46 فرد حيث شكلت العينة ما نسبته (11.5%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث مجالات هي: عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأداء المنظمة حيث تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث مجالات هي: عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأداء المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا الزبائن. وان واقع تبني المنظمات قيد الدراسة لعمليات إدارة المعرفة يشير إلى وعي المنظمات بأهمية هذه العملية الإدارية خاصة بان هذه المنظمات تستخدم المعرفة كمدخل من مدخلات العملية الإنتاجية. كما أن ضعف المنظمات بالاهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب، تحويل، وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطئ، إذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو مصادر أخرى.

كما تبين الدراسة بان جوانب الإبداع الإداري تتميز بالجانب العملياتي (إبداع العمليات، إبداع المنتج) وتضعف قليلا في الجانب البشري (ألقدرات الإبداعية) لذا يتوجب على المنظمات إيجاد طرق لتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وإيجاد السياسات الداخلية المتعلقة بربط التطور الوظيفي والحوافز بالنتائج الإبداعية المقدم. وان مؤشرات الأداء للمنظمات قيد الدراسة كانت متوسطة وذلك قد يعزى للاثمات الاقتصادية والسياسية التي تعصف بالمنطقة، إضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة والمتابعة في مجال الهواتف الذكية، الأمر الذي اثر سلبا على بعض المنظمات في هذا القطاع. ويعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من اجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر وغير مباشر نتائجها المالية.

## دراسة حمدان (2012) بعنوان "معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن الفروق في استجاباتهم تبعاً لمتغير (النوع- المؤهل العلمي - طبيعة العمل - الجامعة - سنوات الخبرة)، وتحديد بعض التوصيات للتغلب على معوقات إدارة المعرفة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (50) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (158) من العاملين الأكاديميين والإداريين، وكشفت الدراسة عن وجود بعض المعوقات في إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بحكم حداثة نشأتها، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع والجامعة بينما كشفت عن وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وطبيعة العمل وسنوات الخبرة وقد كانت الفروق لصالح البكالوريوس والإداريين وسنوات الخبرة من 1-5 سنوات، وفي نهاية الدراسة أوصى الباحثان بضرورة نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة، توفير جو مناسب داخل الجامعة يمكن العاملين من توليد المعارف ونشرها بما يحقق أهدافها، وتوفير الدعم المادي، وتزويد المكتبات بأحدث المراجع وقواعد البيانات.

## دراسة محمد وسعد (2011) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، فالتغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم و التكنولوجيا، وظاهرة العولمة وتحديثها، وطلبات الزبائن المتغيرة والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة الشديدة المتزايدة من منتجات وخدمات في السوق أوجب على المنظمات المعاصرة أن تحسن أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

إن عملية الإبداع لا يمكن أن تتم بالشيء المرغوب فيه الذي يحقق غاية المؤسسة وهو النمو والاستقرار واكتساب حصة في السوق، إذا ما إستثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها

الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة .

إن التكلم عن الإستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة في المستقبل ما يجعله يواكب تغيرات عالم اليوم، يصنع بها هندسة أو مخطط لمواجهةها دون المساس أو إلحاق ضرر بالمنظمة، فكلما ارتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الاقتصادية في المنظمة مع إنخفاض في المخاطر. وكل هذا يتحقق إلا بإنتاج المعارف ونشرها إلى جميع المهتمين وفق قنوات تضمن وصول هذه المعارف بأسرع وقت ممكن وببسر وبصفة آمنة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة .

دراسة الزطمة (2011) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور "إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي ( 2010 - 2011 ) والبالغ عددهم ( 455 ). واشتملت عينة الدراسة على ( 279 ) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته ( 61.3 ) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي ( 71.98 % )، المعرفة الضمنية بوزن نسبي ( 79.64 % ). المعرفة الصريحة بوزن نسبي ( 72.72 % )، البنية التحتية والتكنولوجية بوزن نسبي ( 81.43 % )، أما مجال رأس المال البشري فحصل على وزن نسبي ( 69.35 % ).

2. درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: التخطيط والتنفيذ بوزن نسبي ( 57.00 % )، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي ( 54.45 % )، أما مجال أمن المعلومات فكان الوزن النسبي ( 69.35 % ) .

3. جاء ترتيب ممارسة العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي ( 75.50 % )، توليد المعرفة بوزن نسبي ( 71.86 % ) . تخزين المعرفة بوزن نسبي ( 74.45 % )، توزيع المعرفة بوزن نسبي ( 72.00 % )، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت النسبة أقل حيث بلغت ( 64.54 % ) .

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس .

5. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة .

6. جود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر .

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة. والاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج .

دراسة العالول (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. استخدمت الباحثة لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) حيث بلغ عدد أفراد المجتمع ( 1309 ) موظفاً، وقد تم أخذ عينة طبقية بلغت ( 196 ) موظفاً أكاديمياً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: من حيث ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي ( 52%).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

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. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة تبنى الجامعات الفلسطينية لمنهج إدارة المعرفة. وتوظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في أقسام الجامعات كافة.

دراسة الفارس (2010) بعنوان "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، وقد طبقت على عشر شركات حديثة أنشئت وفقاً لقانون تشجيع الاستثمار 1991، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات ( 2003-2007).

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء؛ مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى أنها تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين أداء الشركات موضع الدراسة، وكل الشركات المماثلة تنظيمياً وتقنياً.

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

هدفت 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.

وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين الإداريين (عمداء كليات، ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم) في كل من ( الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى)، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع ( 327 ) موظفاً، كما اعتمد الباحث 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. وتحويل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إلى حاضنات لصناعة المعرفة.

**دراسة العربي (2009) بعنوان "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة أثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، مع ضرورة تبني إدارة هذه الشركات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق عملية تساعد شركات الاتصالات الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 60 عضو من أعضاء الهيئة الإدارية القائمة على هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركة.

### **الدراسات الأجنبية**

**دراسة (Buheji, Al-Hasan, Thomas, & Denis Melle, 2015) بعنوان "تأثير إدارة**

**المعرفة على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية"**

تهدف هذه الدراسة اللا معرفة فيما إذا كانت إدارة المعرفة تؤثر بشكل كلي على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي. ولتحديد العلاقات بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري ، التي تم تحديدها في الأدبيات واستخدامها في الممارسة العملية، تم إتباع نهج المسح الكمي باستخدام سلسلة من المقاييس

التي طورها الباحثون. من الأدب تم تحديد الإبداع الإداري لتكون مهمة بالنسبة لإدارة المعرفة، وتم تصميم إطار مفاهيمي لاختبار مفهوم التأثير الكلي لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري. وقد تم جمع 625 استبانة صالحة من الإدارة العليا والمتوسطة من 54 منظمة حكومية في مملكة البحرين. تم اختبار النموذج إحصائياً وفقاً لفرضيات البحث من خلال تحليل الانحدار، ثم النمذجة المعادلة الهيكلية. وتكشف النتائج عن وجود ارتباطات قوية وهامة بين ممارسات الإبداع الإداري. وعلى الرغم من أن التأثير الشامل للنموذج لا يمكن تأكيده، فإن النتائج تظهر تأثيراً إيجابياً في إدارة المعرفة على ممارسات الإبداع الإداري، وبالتالي فإن إدارة المعرفة عامل أساسي للمنظمات الحكومية. ويحتاج النموذج إلى مزيد من البحث لاستكشاف المتغيرات المفقودة لجعلها "مناسبة للغرض"، ويجب أن يخضع مفهوم النموذج الشامل لمزيد من التحقيق التجريبي لاستكشاف قابليته للبقاء.

**Al –Hakim and Hassan 2012: Critical Success factors of Knowledge Innovation and Organizational Performance: An ،Management Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector” Empirical**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة، الإبداع وأداء المنظمة في قطاع شركات الاتصالات العراقية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 220 موظف من موظفي الإدارة الوسطى. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على متغيري الإبداع وأداء المنظمة وكذلك وجود اثر ذي دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة لإدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع كعامل وسيط.

**دراسة Zack , et..al (2009) بعنوان "إدارة المعرفة والأداء التنظيمي"**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد

الإلكتروني على ( 1500 ) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في ( A Leading North American Business School ).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. ووجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة. وأظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي، والتركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي. وأوصت الأكاديميين والباحثين ببحث نتائج الدراسة لتحسين أداء المنظمات.

دراسة **Bogner & Bansal (2007)** بعنوان " إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز " هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة ( 42 ) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

دراسة **Bogner & Bansal (2007)** بعنوان "إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز".

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة. وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة. وقد شملت عينة الدراسة ( 42 ) مؤسسة تم تحليل البيانات

من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

### 1.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها على المستوى المحلي والعربي والعالمية، استفادت الباحثة في تناول المواضيع ذات العلاقة بإدارة المعرفة والإبداع الإداري، والخروج بأدوات الدراسة، وإطارها النظري. كما استفادة الباحثة اختيار منهج الدراسة وبناء الأداة وتفسير النتائج.

أن الدراسات الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام ولكن تختلف في اختيار مجالات الموضوع.

وتناولت غالبية الدراسات السابقة إدارة المعرفة وأثرها على الأداء والتميز.... الخ، وكل هذه الجوانب تجتمع لتؤدي إلى الإبداع الإداري لدى الموظفين، ولكن قلة من الدراسات التي تناولت اثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري، والذي يعتبر لب وجوهر عملية الأداء الإداري ولمغزى منها. حيث انه ما ندر أن أجريت دراسات تتناول اثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري. كما أن الدراسات السابقة منها ما لم يركز على المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وبالتالي أهملت جانب مهم في عملية قياس إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري.

وتفيد الدراسات السابقة الدراسة الحالية في إظهار جوانب إدارة المعرفة لدى الموظفين والمدراء وأثرها على الإبداع الإداري في بعض الجوانب، ولكن بصورة مترابطة بين المتغيرين وليس دراسة كل متغير على حدا.

ويمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري للدراسة، المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها، مساعدة الباحثة في تحديد منهج الدراسة، وتوجيه الباحثة في تصميم أداة الدراسة، والعديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات

العلاقة بمشكلة الدراسة. وأخيرا الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وان الدراسات السابقة جميعها ركزت على القطاع الخاص أو القطاع التعليمي حسب علم الباحثة، ويوجد ندرة في الدراسات التي ركزت على القطاع العام نظرا لأهميته بالنسبة لكافة شرائح المجتمع.

وان الدراسة الحالية تركز على استخدام المنهج الوصفي وتطبيقه على العاملين أنفسهم، بخلاف العديد من الدراسات السابقة التي ركزت على المدراء والطبقات الإدارية العليا بشكل خاص.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة التي اتبعتها، ألا وهي الجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. ولذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي أتبعها الباحث لبلوغ هذا الهدف، ابتداءً من منهج هذه الدراسة ونسوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها ومنهجها، وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها وتنفيذها.

#### 2.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الأدب السابق والدراسات السابقة ثم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها.

وان استخدام الباحثة لهذا المنهج يرجع لكونه يقوم بوصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما انه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. وتكون مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية من العاملين في أربعة وزارات وهي (وزارة

الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة المالية والتخطيط، وزارة الداخلية، وزارة الإقتصاد الوطني)،  
والجدول التالي يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة:

### الجدول (1.3): عدد أفراد مجتمع الدراسة

| الرقم | الجنس                         | العدد |
|-------|-------------------------------|-------|
| 1     | وزارة الأوقاف والشؤون الدينية | 2585  |
| 2     | وزارة المالية والتخطيط        | 1791  |
| 3     | وزارة الداخلية                | 911   |
| 4     | وزارة الإقتصاد الوطني         | 751   |
|       | المجموع الكلي                 | 6038  |

\* حسب جدول التشكيلات لعام 2016 من ديوان الموظفين العام لعام 2016

واختارت الباحثة مجتمع الدراسة ليشمل الوزارات الفلسطينية فقط لعدة أسباب أهمها كون عدد من الجهات والمنظمات الأخرى تعتبر بدرجة كبير غير حكومية أو لها استقلالية عن القطاع الحكومي مثل سلطة المياه وغيرها، اما السبب الثاني فهو لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد ارتأت الباحثة أن ينصب تركيزها على الوزارات الفلسطينية الرئيسية، ووجدت الباحثة صعوبة في حصر إعداد الموظفين العاملين في المقرات الرئيسية للوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله، وعليه ارتأت أن تختار أربعة وزارات لتتمكن من حصر العاملين في مقراتها الرئيسية في محافظة رام الله.

### 4.3 عينة الدراسة

تم إجراء الدراسة على أربع وزارات وهي (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وزارة المالية والتخطيط، وزارة الداخلية، وزارة الإقتصاد الوطني)، وذلك لصعوبة حصر مجتمع البحث الذي يتكون من العاملين في الوزارات (المقرات الرئيسية) في الضفة الغربية، ومن خلال جدول مجتمع الدراسة فان العينة المختارة من الوزارات يوجد فيها (6038) موظف.

تتكون عينة الدراسة من عينة عشوائية حيث تم اختيار ما نسبته (0.5%) من كل وزارة حسب الجدول السابق، وتكونت عينة الدراسة من (302) مبحوث من الموظفين الإداريين في الوزارات

السلطانية في محافظة رام الله والبيرة. وشكلت العينة ما نسبته (0.05%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة (293) استبانة.

وتبين الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

**الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

| متغير الجنس | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-------------|---------|--------------------|
| ذكر         | 170     | 58.0               |
| أنثى        | 123     | 42.0               |
| المجموع     | 293     | 100.0              |

**الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**

| متغير العمر    | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|---------|--------------------|
| 20-30 سنة      | 19      | 6.5                |
| 31-40 سنة      | 112     | 38.2               |
| 41-50 سنة      | 128     | 43.7               |
| أكثر من 50 سنة | 34      | 11.6               |
| المجموع        | 293     | 100.0              |

**الجدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**

| متغير المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------------|---------|--------------------|
| دبلوم               | 98      | 33.4               |
| بكالوريوس           | 158     | 53.9               |
| ماجستير فأعلى       | 37      | 12.6               |
| المجموع             | 293     | 100.0              |

**الجدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي**

| متغير المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------------|---------|--------------------|
| مدير عام فأعلى       | 8       | 2.7                |
| مدير                 | 48      | 16.4               |
| رئيس قسم             | 46      | 15.7               |
| موظف                 | 191     | 65.2               |
| المجموع              | 293     | 100.0              |

### الجدول (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| متغير سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|--------------------|---------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات     | 139     | 47.4               |
| 5-10 سنوات         | 119     | 40.6               |
| أكثر من 10 سنوات   | 35      | 11.9               |
| المجموع            | 293     | 100.0              |

### 5.3 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة التي استخدمتها الباحثة باستبانة أعدت لغرض التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة. أما عن طريقة تصميم الاستبيان، فقد استعانت الباحثة بالأدب والدراسات السابقة في مجال البحث لتحديد صيغ الأسئلة المناسبة، وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في ميدان موضوع الدراسة للتحقق من صدقه، وقد أجرت الباحثة التعديلات التي أشار إليها المحكمون، حتى خرجت بصورتها النهائية من (74) فقرة.

وقد قسمت الاستبانة إلى الأقسام التالية:

1. القسم الأول: المعلومات الشخصية.
2. القسم الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

### 1.5.3 صدق الأداة

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على المشرف الأكاديمي وعلى مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان البحث، وأفادوا بصدق المقياس وصلاحيته لأغراض البحث العلمي.

### 2.5.3 ثبات الأداة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال إجراء اختبار التناسق الداخلي واستخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة بأكملها، حيث بلغ معامل كرونباخ (89%) وهذه القيمة جيدة جداً وطبيعية في البحث العلمي، وهي تففي بالغرض المطلوب من هذه الدراسة.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم تصميم الاستبانة للتعرف على تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وبعد تصميم الاستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة المقابلة الشخصية، وعلى هذا تكون الدراسة قد مرت بالمراحل الآتية :

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مشكلة الدراسة من قبل الباحثة التي أرادت معالجتها وقامت بصياغتها على شكل سؤال رئيسي متعلق بمشكلة الدراسة، وأسئلة فرعية منبثقة عنها، وقامت الباحثة بصياغة فرضيات الدراسة.
- قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من هذا المجتمع، وقامت بتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها.

- قامت الباحثة بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة التي اختارتها وهي الاستبانة بطريقة منظمة ودقيقة.
- بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات، وعددها (293) استبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للمعالجة الإحصائية، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلاص التعميمات والاستنتاجات والتوصيات منها.

### 7.3 متغيرات الدراسة

لقد تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

#### 1.7.3 المتغيرات المستقلة وتشمل: إدارة المعرفة

#### 2.7.3 المتغيرات التابعة وتشمل: الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية.

### 8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات، ذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي، تم حساب التوزيعات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى نتائج اختبارات الأحادي (one sample T-test)، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع  $(\alpha \geq 0.05)$  إذا كانت النتيجة أقل من (0.05) ترفض الفرضية الصفرية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية الصفرية. بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

ولاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون، الذي يختبر قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات.

### 9.3 خلاصة

تناولت الباحثة في هذه الفصل الطريقة والإجراءات التي قامت بها، حيث تم استعراض المنهج العلمي لهذه الدراسة، والمجتمع، وطريقة تحديد العينة، واختبار الأداة المناسبة لجمع المعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، كذلك تم عرض متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة، وكيفية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها وجمعها.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وفحص ما إذا كان هذا الدور يختلف باختلاف كل متغيرات الدراسة المستقلة.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

الإجابة على سؤال الدراسة الرئيسي والمتعلق بمشكلة الدراسة الذي ينص على "ما هي علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟، ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم استخراج مجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة عن مشكلة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات الاستبانة ولمحاورها، وتم توزيع درجات التقدير كما يلي:

- 4.21-5 بدرجة كبيرة جداً.
- 3.41-4.20 بدرجة كبيرة.
- 2.61-3.40 بدرجة متوسطة.
- 1.81-2.60 بدرجة ضعيفة.
- 1.00-1.80 بدرجة ضعيفة جداً.

وتم استخدام هذا المفتاح لقياس فعالية عملية إدارة المعرفة وعلاقتها على الإبداع الإداري لدى العاملين، مما يعطي دليل علمي صادق على توزيع درجة الاستجابة ومقدارها لكل فقرة من الفقرات. من أجل الإجابة على سؤال مشكلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الاستجابة والجداول التالية توضح ذلك:

## أولاً: مجالات إدارة المعرفة

### 1.2.4 تشخيص المعرفة

للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي ينص على "ما واقع تشخيص المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟" فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1.4): إجابات المبحوثين حول مجال تشخيص المعرفة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار t | مقياس الإجابة |       |               |       |              |       |              |       | الفقرات | ت  |  |  |
|-------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|---------|----|--|--|
|                   |               |                |               | درجة كبيرة 4  |       | درجة متوسطة 3 |       | درجة قليلة 2 |       | درجة قليلة 1 |       |         |    |  |  |
|                   |               |                |               | %             | تكرار | %             | تكرار | %            | تكرار | %            | تكرار |         |    |  |  |
| .54               | 2.90          | .000           | 17.763        | 3.4           | 10    | 16.4          | 48    | 53.6         | 157   | 20.1         | 59    | 6.5     | 19 | 1  | يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت                  |
| .63               | 3.14          | .000           | 21.258        | 6.8           | 20    | 23.9          | 70    | 50.5         | 148   | 13.7         | 40    | 5.1     | 15 | 2  | يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية                            |
| .63               | 2.38          | .000           | 6.474         | 1.7           | 5     | 11.6          | 34    | 31.1         | 91    | 34.1         | 100   | 21.5    | 63 | 3  | يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية                    |
| .70               | 2.48          | .000           | 7.378         | 3.1           | 9     | 17.1          | 50    | 29.4         | 86    | 26.3         | 77    | 24.2    | 71 | 4  | يتم تشخيص المعرفة من خلال المصادر الخارجية كالمكتبات والمراجعين... الخ |
|                   |               |                |               | 3.8           |       | 17.3          |       | 41.2         |       | 23.6         |       | 14.3    |    | متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها) |  |
|                   |               |                |               | 21.1          |       |               |       |              |       | 37.9         |       |         |    |  |  |
|                   |               |                | 16.264        |               |       |               |       |              |       |              |       |         |    |  | قيمة اختبار t  |
|                   |               | .000           |               |               |       |               |       |              |       |              |       |         |    | مستوى المعنوية   |  |
|                   |               | 2.73           |               |               |       |               |       |              |       |              |       |         |    | الوسط الحسابي العام  |  |
|                   |               |                | .58           |               |       |               |       |              |       |              |       |         |    |  | الانحراف المعياري العام  |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (1.4) الخاص بمجال تشخيص المعرفة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.73) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.58).

وقد أكد حوالي 21.1% من المبحوثين على أن تشخيص المعرفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 41.2% من المبحوثين إلى أن تشخيص المعرفة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 37.9% من المبحوثين أن تشخيص المعرفة تحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (1.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثانية والتي تنص على "يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.14)، ونسبة مئوية (62.8%) وبدرجة مساهمة متوسطة. كما وإن الفقرة الأولى حظيت بالمرتبة الثانية يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.90) وبنسبة مئوية (58.0%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وجاءت الفقرة الرابعة بالمرتبة الثالثة يتم تشخيص المعرفة من خلال المصادر الخارجية كالمكتبات والمراجعين... الخ"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.48)، وبنسبة مئوية (49.6%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.14 - 2.38) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال تشخيص المعرفة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن تشخيص المعرفة تحظى بدرجة منخفضة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزطمة (2011) ودراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al-Hakim and Hassan, 2012) ودراسة (Bogner & Bansal, 2007) ودراسة (Buheji, Al-Hasan, 2015) ودراسة (Thomas, & Denis Melle) على أنه يتم تشخيص المعرفة ولكن ليس بدرجة كافية وتفي بالغرض.

وترى الباحثة أن الاعتماد على المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لم يصل لدرجة عالية من التنظيم في مجال تشخيصها واخذ العبر والنائج، ويرجع ذلك لضعف الإمكانيات الحكومية الفلسطينية.

## 2.2.4 توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة)

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على "ما واقع توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة) في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2.4): إجابات المبحوثين حول مجال توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة     |       |               |       |                |       |               |       | الفقرات | ت  |                   |  |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|-------|---------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|---------|----|-------------------|--|
|                   |               |                |                 | بدرجة كبيرة جدا 5 |       | بدرجة كبيرة 4 |       | بدرجة متوسطة 3 |       | بدرجة قليلة 2 |       |         |    | بدرجة قليلة جدا 1 |  |
|                   |               |                |                 | %                 | تكرار | %             | تكرار | %              | تكرار | %             | تكرار |         |    | %                 | تكرار  |
| .60               | 2.69          | .000           | 11.055          | 4.8               | 14    | 15.7          | 46    | 39.2           | 115   | 24.2          | 71    | 16.0    | 47 | 1                 | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على اكتسابها من مصادر خارجية  |
| .65               | 2.82          | .000           | 12.505          | 6.1               | 18    | 21.5          | 63    | 34.8           | 102   | 22.9          | 67    | 14.7    | 43 | 2                 | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة. |
| .50               | 2.98          | .000           | 15.114          | 7.2               | 21    | 26.3          | 77    | 35.5           | 104   | 19.1          | 56    | 11.9    | 35 | 3                 | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعليم المعرفي من داخل إطار الوزارة وبشكل        |

|     |      |      |        |       |    |       |    |       |     |       |       |      |    |       |   |
|-----|------|------|--------|-------|----|-------|----|-------|-----|-------|-------|------|----|-------|---|
|     |      |      |        |       |    |       |    |       |     |       |       |      |    | مستمر |   |
| .69 | 2.95 | .000 | 13.876 | 9.6   | 28 | 21.5  | 63 | 37.9  | 111 | 16.0  | 47    | 15.0 | 44 | 4     | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة |
|     |      |      |        | 6.925 |    | 21.25 |    | 36.85 |     | 20.55 |       | 14.4 |    |       | متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)            |
|     |      |      |        |       | 28 |       |    |       |     |       | 34.95 |      |    |       |   |
|     |      |      | 16.918 |       |    |       |    |       |     |       |       |      |    |       | قيمة اختبار t   |
|     |      | .000 |        |       |    |       |    |       |     |       |       |      |    |       | مستوى المعنوية  |
|     | 2.86 |      |        |       |    |       |    |       |     |       |       |      |    |       | الوسط الحسابي العام   |
| .52 |      |      |        |       |    |       |    |       |     |       |       |      |    |       | الانحراف المعياري العام   |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بمجال توليد المعرفة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.86) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.52). وقد أكد حوالي 28% من المبحوثين على أن توليد المعرفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 36.85% من المبحوثين إلى أن توليد المعرفة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 14.4% من المبحوثين أن توليد المعرفة تحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (2.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرات الثالثة "تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على تشكيل وحدات متخصصة و فرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار الوزارة وبشكل مستمر"، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.98)، ونسبة مئوية (59.6%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

كما وان الفقرة الرابعة حظيت بالمرتبة الثانية"تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.95) ونسبة مئوية (59%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

وجاءت الفقرة الثانية بالمرتبة الثالثة "تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.82)، ونسبة مئوية (56.4%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.69 - 2.98) وجميعها قيم متوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال توليد المعرفة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات الباحثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن توليد المعرفة تحظى بدرجة متوسطة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al -Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-Hasan, Thomas, & Denis Melle ,2015) على انه يتم تحديد مصادر المعرفة في المنظمات بدرجة متوسطة وليست عالية.

وترى الباحثة أن توليد المعرفة وتحديد مصادرها لا يلقى اهتمام كبير من قبل الجهات الحكومية، خاصة في ظل عدم وجود مؤسسة حكومية تساهم في تشكيلها وضبطها وتحديد مصادرها.

#### 3.2.4 تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للاحقين)

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على "ما واقع تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للاحقين) في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3.4): إجابات المبحوثين حول مجال تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للاحقين)

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة     |       |               |       |                |       |               |       |                   |                         | الفقرات   | ت |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|-------|---------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|-------------------|-------------------------|---|---|
|                   |               |                |                 | بدرجة كبيرة جدا 5 |       | بدرجة كبيرة 4 |       | بدرجة متوسطة 3 |       | بدرجة قليلة 2 |       | بدرجة قليلة جدا 1 |                         |   |   |
|                   |               |                |                 | %                 | تكرار | %             | تكرار | %              | تكرار | %             | تكرار | %                 | تكرار                   |   |   |
| .74               | 2.48          | .000           | 7.275           | 2.0               | 6     | 18.4          | 54    | 30.7           | 90    | 22.9          | 67    | 25.9              | 76                      | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.           | 1 |
| .79               | 2.55          | .000           | 8.274           | 1.4               | 4     | 23.5          | 69    | 27.0           | 79    | 24.6          | 72    | 23.5              | 69                      | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة | 2 |
| .82               | 3.31          | .000           | 17.482          | 17.7              | 52    | 35.2          | 103   | 20.5           | 60    | 13.3          | 39    | 13.3              | 39                      | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف  | 3 |
| .76               | 2.18          | .008           | 2.660           | 3.4               | 10    | 10.6          | 31    | 23.2           | 68    | 25.9          | 76    | 36.9              | 108                     | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعة عملها وأنشطتها                | 4 |
|                   |               |                |                 | 6.1               |       | 22            |       | 25.3           |       | 21.7          |       | 24.9              |                         | متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)                                      |   |
|                   |               |                |                 | 28.1              |       |               |       |                |       | 46.6          |       |                   |                         |   |   |
|                   |               |                | 12.110          |                   |       |               |       |                |       |               |       |                   |                         | قيمة اختبار $t$   |   |
|                   |               | .000           |                 |                   |       |               |       |                |       |               |       |                   | مستوى المعنوية          |   |   |
|                   |               | 2.63           |                 |                   |       |               |       |                |       |               |       |                   | الوسط الحسابي العام     |   |   |
|                   |               | .61            |                 |                   |       |               |       |                |       |               |       |                   | الانحراف المعياري العام |   |   |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص بمجال تخزين المعرفة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين

على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.63) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.61).

وقد أكد حوالي 28.1% من المبحوثين على أن تخزين المعرفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 25.3% من المبحوثين إلى أن تخزين المعرفة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 24.9% من المبحوثين أن تخزين المعرفة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (3.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثالثة "تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.31)، ونسبة مئوية (1.28%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

كما وان الفقرة الثانية حظيت بالمرتبة الثانية "تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.55) ونسبة مئوية (51.0%) وبدرجة مساهمة منخفضة.

وجاءت الفقرة الأولى بالمرتبة الثالثة "تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.55)، ونسبة مئوية (51.0%) وبدرجة مساهمة منخفضة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.18 - 3.31) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال تخزين المعرفة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن تخزين المعرفة تحظى بدرجة متوسطة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al-Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-Hasan, Thomas, & Denis Melle, 2015)، في انه يتم تخزين المعرفة بدرجة جيدة في المنظمات، ولكن ليس بدرجة عالية. وترى الباحثة أن ضعف

التكنولوجيا واستخدامها حكوميا وكون العديد من الجهات لا زالت تعتمد على الأرشفة اليدوية ساهم في عدم حفظ المعرفة بدرجة كبيرة والاستفادة منها لاحقا.

#### 4.2.4 توزيع المعرفة

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما واقع توزيع المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4.4): إجابات المبحوثين حول مجال توزيع المعرفة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة    |       |              |       |               |       |              |       |                  |       | الفقرات                 | ت  |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|------------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|------------------|-------|-------------------------|--|
|                   |               |                |                 | درجة كبيرة 5 جدا |       | درجة كبيرة 4 |       | درجة متوسطة 3 |       | درجة قليلة 2 |       | درجة قليلة 1 جدا |       |                         |  |
|                   |               |                |                 | %                | تكرار | %            | تكرار | %             | تكرار | %            | تكرار | %                | تكرار |                         |  |
| .74               | 2.28          | .000           | 4.484           | 2.0              | 6     | 12.3         | 36    | 27.3          | 80    | 28.7         | 84    | 29.7             | 87    | 1                       | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات. |
| .72               | 2.91          | .000           | 13.302          | 6.1              | 18    | 28.0         | 82    | 33.8          | 99    | 14.7         | 43    | 17.4             | 51    | 2                       | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة                   |
| .63               | 2.76          | .000           | 10.951          | 5.8              | 17    | 23.9         | 70    | 31.1          | 91    | 19.1         | 56    | 20.1             | 59    | 3                       | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية                             |
| .72               | 2.92          | .000           | 14.918          | 4.8              | 14    | 23.9         | 70    | 43.0          | 126   | 15.0         | 44    | 13.3             | 39    | 4                       | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة         |
|                   |               |                |                 | 4.7              |       | 22.0         |       | 33.8          |       | 19.4         |       | 20.1             |       |                         | متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)                                     |
|                   |               |                |                 | 26.7             |       |              |       |               |       | 39.5         |       |                  |       |                         |  |
|                   |               |                | 14.185          |                  |       |              |       |               |       |              |       |                  |       |                         | قيمة اختبار $t$  |
|                   |               | .000           |                 |                  |       |              |       |               |       |              |       |                  |       | مستوى المعنوية          |  |
|                   |               | 2.72           |                 |                  |       |              |       |               |       |              |       |                  |       | الوسط الحسابي العام     |  |
| .61               |               |                |                 |                  |       |              |       |               |       |              |       |                  |       | الانحراف المعياري العام |  |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (4.4) الخاص بمجال توزيع المعرفة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.72) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.61). وقد أكد حوالي 26.7% من المبحوثين على أن توزيع المعرفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 33.8% من المبحوثين إلى أن توزيع المعرفة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 39.5% من المبحوثين أن توزيع المعرفة تحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (4.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الرابعة يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.92)، ونسبة مئوية (58.4%) وبدرجة مساهمة متوسطة. كما وان الفقرة الثانية حظيت بالمرتبة الثانية يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.91) وبنسبة مئوية (58.2%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وجاءت الفقرة الثالثة بالمرتبة الثالثة يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.76)، وبنسبة مئوية (55.2%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.28 - 2.98) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال توزيع المعرفة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن توزيع المعرفة تحظى بدرجة منخفضة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al-Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-Hasan, Thomas, & Denis Melle, 2015)، في

انه يتم توزيع المعرفة بشكل متوسط. وترى الباحثة أن توزيع المعرفة لا يتم الاهتمام به بدرجة كافية في ظل عدم الاهتمام بتوزيع النشرات والأرشفة الالكترونية، وان أكثر جانب يتم الاهتمام به هو الدورات التدريبية.

## 2.4.4 تطبيق المعرفة

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما واقع تطبيق المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5.4): إجابات المبحوثين حول مجال تطبيق المعرفة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة  |       |             |       |             |       |             |       |                |       | الفقرات  | ت                   |                 |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|----------------|-------|--|---------------------|-----------------|
|                   |               |                |                 | درجة كبيرة جدا |       | درجة كبيرة  |       | درجة متوسطة |       | درجة قليلة  |       | درجة قليلة جدا |       |  |                     |                 |
|                   |               |                |                 | %              | تكرار | %           | تكرار | %           | تكرار | %           | تكرار | %              | تكرار |  |                     |                 |
| .65               | 2.41          | .000           | 6.503           | 2.4            | 7     | 13.3        | 39    | 33.8        | 99    | 24.2        | 71    | 26.3           | 77    | تعتمد الوزارة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها   | 1                   |                 |
| .53               | 2.51          | .000           | 8.431           | 2.0            | 6     | 15.0        | 44    | 34.1        | 100   | 29.4        | 86    | 19.5           | 57    | نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة                               | 2                   |                 |
| .63               | 2.92          | .000           | 13.294          | 8.2            | 24    | 26.3        | 77    | 29.7        | 87    | 20.8        | 61    | 15.0           | 44    | فرق عمل متخصصة من داخل الوزارة   | 3                   |                 |
| .74               | 2.78          | .000           | 12.122          | 4.8            | 14    | 21.2        | 62    | 37.2        | 109   | 20.8        | 61    | 16.0           | 47    | تستخدم الوزارة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة                  | 4                   |                 |
| .67               | 2.66          | .000           | 10.329          | 4.1            | 12    | 17.7        | 52    | 37.2        | 109   | 22.2        | 65    | 18.8           | 55    | تتوفر المعلومات التي من شأنها أن تساهم في تطبيق إدارة المعرفة                      | 5                   |                 |
| .55               | 2.83          | .000           | 13.405          | 4.8            | 14    | 19.8        | 58    | 43.7        | 128   | 17.1        | 50    | 14.7           | 43    | يتم إجراء الاتصالات اللازمة ما بين العاملين والمدراء والدوائر لتطبيق إدارة المعرفة | 6                   |                 |
| .63               | 2.91          | .000           | 14.184          | 7.2            | 21    | 23.2        | 68    | 33.8        | 99    | 24.9        | 73    | 10.9           | 32    | يتم تدريب العاملين على عملية إدارة المعرفة   | 7                   |                 |
| .44               | 3.02          | .000           | 15.912          | 7.5            | 22    | 26.6        | 78    | 38.2        | 112   | 15.7        | 46    | 11.9           | 35    | يتم تحفيز العاملين على الاهتمام بإدارة المعرفة                                     | 8                   |                 |
|                   |               |                |                 | <b>5.1</b>     |       | <b>20.4</b> |       | <b>36.0</b> |       | <b>21.9</b> |       | <b>16.6</b>    |       | متوسط النسب المئوية  |                     |                 |
|                   |               |                |                 | <b>25.6</b>    |       |             |       |             |       | <b>38.5</b> |       |                |       |  |                     |                 |
|                   |               |                | <b>15.658</b>   |                |       |             |       |             |       |             |       |                |       |  |                     | قيمة اختبار $t$ |
|                   |               | <b>.000</b>    |                 |                |       |             |       |             |       |             |       |                |       |  | مستوى المعنوية      |                 |
|                   |               | <b>2.76</b>    |                 |                |       |             |       |             |       |             |       |                |       |  | الوسط الحسابي العام |                 |
| <b>.63</b>        |               |                |                 |                |       |             |       |             |       |             |       |                |       | الانحراف المعياري العام  |                     |                 |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (5.4) الخاص بمجال تطبيق المعرفة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.76) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.63). وقد أكد حوالي 25.6% من المبحوثين على أن تطبيق المعرفة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 36% من المبحوثين إلى أن تطبيق المعرفة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 38.5% من المبحوثين أن تطبيق المعرفة تحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام. يتبين من الجدول (5.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثامنة يتم تحفيز العاملين على الاهتمام بإدارة المعرفة "حيث حظيتا بمتوسط حسابي قدره (3.02)، ونسبة مئوية (60.4%) وبدرجة مساهمة متوسطة. كما وان الفقرة الثالثة حظيت بالمرتبة الثانية "تنجح فرق عمل متخصصة من داخل الوزارة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.92) وبنسبة مئوية (58.4%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وجاءت الفقرة السابعة بالمرتبة الثالثة يتم تدريب العاملين على عملية إدارة المعرفة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.91)، وبنسبة مئوية (58.2%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.41- 3.02) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال تطبيق المعرفة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن تطبيق المعرفة تحظى بدرجة منخفضة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al-Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-، 2015) ودراسة (Hasan, Thomas, & Denis Melle)، في أنه يتم تطبيق المعرفة بشكل متوسط.

وترى الباحثة أنه لا يوجد إمكانيات مادية كافية لتطبيق المعرفة ونشرها بقدر كافي، حيث تعاني المؤسسات الحكومية من ضعف بالموارد والإمكانيات والشبكات التي تساهم في تطبيق المعرفة ونشرها.

## ثانيا: مجالات الإبداع الإداري

### 5.2.4 الأصالة

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما واقع الأصالة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (6.4): إجابات المبحوثين حول مجال الأصالة

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة   |       |               |       |              |       |             |                         |                     |                | الفقرات             | ت   |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-------|---------------|-------|--------------|-------|-------------|-------------------------|---------------------|----------------|---------------------|---|
|                   |               |                |                 | بدرجة كبيرة جدا |       | بدرجة كبيرة 4 |       | بدرجة متوسطة |       | بدرجة قليلة |                         | بدرجة قليلة جدا     |                |                     |   |
|                   |               |                |                 | %               | تكرار | %             | تكرار | %            | تكرار | %           | تكرار                   | %                   | تكرار          |                     |   |
| .67               | 2.51          | .000           | 8.100           | 2.4             | 7     | 16.0          | 47    | 33.4         | 98    | 26.3        | 77                      | 21.8                | 64             | 1                   | أنجز العمل بأسلوب متجدد.                            |
| .67               | 2.69          | .000           | 11.503          | 3.8             | 11    | 17.1          | 50    | 37.9         | 111   | 27.3        | 80                      | 14.0                | 41             | 2                   | أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل. |
| .59               | 2.57          | .000           | 8.740           | 4.1             | 12    | 16.4          | 48    | 33.1         | 97    | 25.3        | 74                      | 21.2                | 62             | 3                   | يتوفر لدي المهارة في النقاش والحوار                 |
| .57               | 3.13          | .000           | 19.141          | 7.8             | 23    | 29.4          | 86    | 36.9         | 108   | 20.1        | 59                      | 5.8                 | 17             | 4                   | امتلك الحجة والقدرة على الإقناع.                    |
| .54               | 3.39          | .000           | 22.046          | 13.7            | 40    | 37.9          | 111   | 28.3         | 83    | 14.0        | 41                      | 6.1                 | 18             | 5                   | أساهم في إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل            |
| .63               | 2.99          | .000           | 14.951          | 7.8             | 23    | 27.6          | 81    | 32.4         | 95    | 19.8        | 58                      | 12.3                | 36             | 6                   | أدرك دوري بدقة ووضوح                                |
| 0.64              | 2.53          | .000           | 7.645           | 5.1             | 15    | 16.7          | 49    | 30.7         | 90    | 21.2        | 62                      | 26.3                | 77             | 7                   | لدي القدرة على تطوير أساليب العمل                   |
| .62               | 2.54          | .000           | 7.938           | 4.8             | 14    | 14.3          | 42    | 37.2         | 109   | 17.4        | 51                      | 26.3                | 77             | 8                   | لدي القدرة على تدريب غيرهم من العاملين              |
| .65               | 2.87          | .000           | 13.109          | 7.2             | 21    | 22.5          | 66    | 35.2         | 103   | 20.5        | 60                      | 14.7                | 43             | 9                   | أنجز العمل في الوقت المحدد                          |
| .61               | 2.66          | .000           | 9.517           | 4.1             | 12    | 22.5          | 66    | 32.4         | 95    | 17.1        | 50                      | 23.9                | 70             | 10                  | أحافظ على أوقات العمل                               |
|                   |               |                |                 | 6.1             |       | 22.0          |       | 33.8         |       | 20.9        |                         | 17.2                |                | متوسط النسب المئوية |   |
|                   |               |                |                 | 28.1            |       |               |       | 38.1         |       |             |                         |                     |                |                     |   |
|                   |               |                | 15.908          |                 |       |               |       |              |       |             |                         |                     |                | قيمة اختبار $t$     |   |
|                   |               | .000           |                 |                 |       |               |       |              |       |             |                         |                     | مستوى المعنوية |                     |   |
| 2.79              |               |                |                 |                 |       |               |       |              |       |             |                         | الوسط الحسابي العام |                |                     |   |
| .79               |               |                |                 |                 |       |               |       |              |       |             | الانحراف المعياري العام |                     |                |                     |   |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (6.4) الخاص بمجال الأصالة أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.73) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.58). وقد أكد حوالي 28.1% من المبحوثين على أن الأصالة تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 33.8% من المبحوثين إلى أن الأصالة تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 38.1% من المبحوثين أن الأصالة تحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (6.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الخامسة يساهم العاملين بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل "حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.39)، ونسبة مئوية (67.8%) وبدرجة مساهمة متوسطة. كما وان الفقرة الرابعة حظيت بالمرتبة الثانية "يمتلك العاملين الحجة والقدرة على الإقناع"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.13) وبنسبة مئوية (62.6%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وجاءت الفقرة السادسة بالمرتبة الثالثة "يدرك العاملين دورهم بدقة"، حيث حظيتا بمتوسط حسابي (2.99)، وبنسبة مئوية (59.8%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.51 - 3.39) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال الأصالة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن الأصالة تحظى بدرجة منخفضة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al-Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-، 2015) ودراسة (Hasan, Thomas, & Denis Melle)، في انه تتوفر الأصالة لدى العاملين ولكن لا يتم استغلالها بشكل مفيد.

وترى الباحثة أن العاملين في القطاع الحكومي لديهم القدرة على إيجاد الحلول الجديدة وابتكارها، وان مستوياتهم الأكاديمية النظرية والعملية جيدة، ولكن لا يتم إعطائهم المجال للمشاركة في عملية حل المشكلات مما يفقد المنظمات قدراتهم وإمكانياتهم.

#### 6.2.4 الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما واقع الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7.4): إجابات المبحوثين حول مجال الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار (t) | مقياس الإجابة   |       |             |       |              |       |             |       |                 |       | الفقرات  | ت  |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|-----------------|-------|--|----|
|                   |               |                |                 | بدرجة كبيرة جدا |       | بدرجة كبيرة |       | بدرجة متوسطة |       | بدرجة قليلة |       | بدرجة قليلة جدا |       |  |    |
|                   |               |                |                 | %               | تكرار | %           | تكرار | %            | تكرار | %           | تكرار | %               | تكرار |  |    |
| .61               | 2.72          | .000           | 11.057          | 4.1             | 12    | 21.2        | 62    | 34.8         | 102   | 22.2        | 65    | 17.7            | 52    | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.      | 1  |
| .51               | 2.46          | .000           | 7.207           | 3.1             | 9     | 13.3        | 39    | 36.2         | 106   | 21.8        | 64    | 25.6            | 75    | يتوفر لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة. | 2  |
| .58               | 2.25          | .000           | 3.601           | 2.7             | 8     | 13.3        | 39    | 27.0         | 79    | 19.8        | 58    | 37.2            | 109   | لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.              | 3  |
| .44               | 2.53          | .000           | 8.182           | 1.0             | 3     | 20.5        | 60    | 32.8         | 96    | 21.5        | 63    | 24.2            | 71    | أملك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة                       | 4  |
| .60               | 2.80          | .000           | 12.460          | 4.8             | 14    | 22.9        | 67    | 35.5         | 104   | 21.5        | 63    | 15.4            | 45    | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.                | 5  |
| .64               | 2.83          | .000           | 12.230          | 4.8             | 14    | 29.7        | 87    | 25.3         | 74    | 24.2        | 71    | 16.0            | 47    | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.                   | 6  |
| .67               | 2.74          | .000           | 11.473          | 3.8             | 11    | 24.9        | 73    | 29.0         | 85    | 26.6        | 78    | 15.7            | 46    | أمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر  | 7  |
| .48               | 2.53          | .000           | 8.182           | 3.8             | 11    | 15.7        | 46    | 30.7         | 90    | 29.0        | 85    | 20.8            | 61    | أقدم الأفكار والمقترحات  | 8  |
| .62               | 2.56          | .000           | 9.010           | 3.4             | 10    | 14.0        | 41    | 37.5         | 110   | 25.3        | 74    | 19.8            | 58    | أخطط لعملى بنجاح   | 9  |
| .67               | 2.54          | .000           | 8.320           | 2.0             | 6     | 20.1        | 59    | 29.0         | 85    | 27.0        | 79    | 21.8            | 64    | أهتم بطرح أفكار جديدة  | 10 |

|    |   |    |      |    |      |     |      |    |      |    |     |                         |      |      |      |      |        |  |  |
|----|---|----|------|----|------|-----|------|----|------|----|-----|-------------------------|------|------|------|------|--------|--|--|
| 11 | تحسن أدائي لأنني اعلم ما المطلوب والمتوقع مني       | 80 | 27.3 | 60 | 20.5 | 106 | 36.2 | 39 | 13.3 | 8  | 2.7 | 6.753                   | .000 | 2.44 | .75  |      |        |  |  |
| 12 | أنا غارق في التفاصيل وليس لدي القدرة على إنجاز عملي | 35 | 11.9 | 69 | 23.5 | 101 | 34.5 | 75 | 25.6 | 13 | 4.4 | 13.991                  | .000 | 2.87 | 0.6  |      |        |  |  |
|    |   |    |      |    |      |     |      |    |      |    |     | متوسط النسب المئوية     | 21.1 | 23.6 | 32.4 | 19.5 | 3.4    |  |  |
|    |   |    |      |    |      |     |      |    |      |    |     | قيمة اختبار t           | 44.6 | 22.9 |      |      | 11.936 |  |  |
|    |   |    |      |    |      |     |      |    |      |    |     | مستوى المعنوية          |      |      | .000 |      |        |  |  |
|    |   |    |      |    |      |     |      |    |      |    |     | الوسط الحسابي العام     |      |      | 2.61 |      |        |  |  |
|    |   |    |      |    |      |     |      |    |      |    |     | الانحراف المعياري العام |      |      | .73  |      |        |  |  |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص بمجال الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.61) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.73). وقد أكد حوالي 22.9% من المبحوثين على أن الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 32.4% من المبحوثين إلى أن الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 21.1% من المبحوثين أن الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية تحظى بدرجة منخفضة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (7.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثانية عشر "العاملين غارقين في التفاصيل وليس لديهم القدرة على إنجاز عملهم" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (2.87)، ونسبة مئوية (52.1%) وبدرجة مساهمة متوسطة. كما وان الفقرة السادسة حظيت بالمرتبة الثانية لدى العاملين القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.83) وبنسبة مئوية (56.6%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وجاءت الفقرة الخامسة بالمرتبة الثالثة "يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (2.80)، وبنسبة مئوية (56.0%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.25- 2.87) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

قد كانت قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية تحظى بدرجة منخفضة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al-Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-، 2015) ودراسة (Hasan, Thomas, & Denis Melle) في أن الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية تتوفر لدى العاملين بدرجة عالية.

وترى الباحثة أن العديدة من الموظفين لديهم القدرة على ابتكار الحلول بدرجة جيدة، ولكن لا يتم الاستفادة من خبرات الموظفين بدرجة كبيرة، ولا تسعى الجهات الحكومية لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين أنفسهم.

#### 7.2.4 الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما واقع الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (8.4): إجابات المبحوثين حول مجال الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة     |       |               |       |                |       |               |       |                   |       | الفقرات | ت  |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------------|-------|---------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|-------------------|-------|---------|--|
|                   |               |                |                 | بدرجة كبيرة 5 جدا |       | بدرجة كبيرة 4 |       | بدرجة متوسطة 3 |       | بدرجة قليلة 2 |       | بدرجة قليلة جدا 1 |       |         |  |
|                   |               |                |                 | %                 | تكرار | %             | تكرار | %              | تكرار | %             | تكرار | %                 | تكرار |         |  |
| 0.85              | 2.88          | .000           | 13.448          | 5.8               | 17    | 24.9          | 73    | 35.8           | 105   | 18.4          | 54    | 15.0              | 44    | 1       | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.  |
| 0.87              | 2.88          | .000           | 13.477          | 5.8               | 17    | 24.2          | 71    | 38.6           | 113   | 15.4          | 45    | 16.0              | 47    | 2       | استطيع توقع الحل لمشكلات العمل.  |
| 0.97              | 2.78          | .000           | 12.915          | 3.4               | 10    | 21.5          | 63    | 37.2           | 109   | 25.3          | 74    | 12.6              | 37    | 3       | أحرص على معرفة أوجه القصور في العمل  |
| 0.93              | 2.52          | .000           | 8.215           | 3.4               | 10    | 13.7          | 40    | 36.2           | 106   | 24.9          | 73    | 21.8              | 64    | 4       | امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.                  |
| 0.99              | 3.41          | .000           | 20.862          | 18.8              | 55    | 31.7          | 93    | 27.6           | 81    | 15.0          | 44    | 6.8               | 20    | 5       | استغرق وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل                                     |
| 1.07              | 3.25          | .000           | 18.444          | 15.0              | 44    | 29.7          | 87    | 27.3           | 80    | 20.8          | 61    | 7.2               | 21    | 6       | أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها   |
| 1.01              | 3.15          | .000           | 15.397          | 17.4              | 51    | 24.9          | 73    | 25.9           | 76    | 18.8          | 55    | 13.0              | 38    | 7       | أركز العاملين على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر                                       |
| 0.90              | 3.23          | .000           | 15.978          | 20.1              | 59    | 26.3          | 77    | 22.5           | 66    | 18.1          | 53    | 13.0              | 38    | 8       | لا أنتازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها   |
| 0.63              | 3.12          | .000           | 14.266          | 20.5              | 60    | 20.8          | 61    | 23.2           | 68    | 21.2          | 62    | 14.3              | 42    | 9       | أملك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة                                |
| 0.79              | 3.34          | .000           | 19.374          | 20.1              | 59    | 26.3          | 77    | 28.3           | 83    | 18.4          | 54    | 6.8               | 20    | 10      | ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين |
| 0.65              | 3.76          | .000           | 25.466          | 32.4              | 95    | 32.8          | 96    | 21.2           | 62    | 6.1           | 18    | 7.5               | 22    | 11      | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية                                |
| 0.82              | 3.44          | .000           | 19.638          | 23.9              | 70    | 29.4          | 86    | 22.9           | 67    | 14.7          | 43    | 9.2               | 27    | 12      | أملك القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة                                    |
| 0.81              | 3.10          | .000           | 11.784          | 30.4              | 89    | 15.0          | 44    | 15.0           | 44    | 13.3          | 39    | 26.3              | 77    | 13      | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالي                                    |

|      |      |      |        |      |    |      |      |      |    |      |    |      |    |  |                         |
|------|------|------|--------|------|----|------|------|------|----|------|----|------|----|--|-------------------------|
| 0.85 | 2.94 | .000 | 11.795 | 15.7 | 46 | 22.9 | 67   | 19.5 | 57 | 23.2 | 68 | 18.8 | 55 | أتميز بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.                 | 14                      |
| 0.87 | 2.90 | .000 | 11.057 | 18.4 | 54 | 15.7 | 46   | 24.9 | 73 | 19.5 | 57 | 21.5 | 63 | أمتلك القدرة على التغلب على صعوبات العمل                           | 15                      |
|      |      |      |        | 16.7 |    | 24.0 |      | 27.1 |    | 18.2 |    | 14.0 |    | متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها) |                         |
|      |      |      |        | 40.7 |    |      | 32.2 |      |    |      |    |      |    |  |                         |
|      |      |      | 21.453 |      |    |      |      |      |    |      |    |      |    |  | قيمة اختبار t           |
|      |      |      | .000   |      |    |      |      |      |    |      |    |      |    |  | مستوى المعنوية          |
|      |      |      | 3.11   |      |    |      |      |      |    |      |    |      |    |  | الوسط الحسابي العام     |
|      |      |      | 0.85   |      |    |      |      |      |    |      |    |      |    |  | الانحراف المعياري العام |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (8.4) الخاص بمجال الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.11) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.85).

وقد أكد حوالي 40.7% من المبحوثين على أن الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 27.1% من المبحوثين إلى أن الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 32.2% من المبحوثين أن الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه تحظى بدرجة مرتفعة من الاهتمام.

يتبين من الجدول (8.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الحادية عشر "يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.76)، ونسبة مئوية (68.2%) وبدرجة مساهمة مرتفعة. كما وإن الفقرة الثانية عشرة حظيت بالمرتبة

الثانية لدى العاملين القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.44) ونسبة مئوية (68.8%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وجاءت

الفقرة الخامسة بالمرتبة الثالثة "يستغرق العاملین وقتا كافیا فی دراسة المعلومات حول المشاكل"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.41)، ونسبة مئوية (68.2%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.78 - 3.76) وجميعها قيم متوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من قيمة ( $t$ ) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات الباحثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه تحظى بدرجة كبيرة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (Al -Hakim and Hassan 2012) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007) ودراسة (Bogner & Bansal ، 2007 ، 2007) ودراسة (Buheji, Al-، 2015) ودراسة (Hasan, Thomas, & Denis Melle)، في أن الحساسية للمشكلات توجد لدى العاملين بدرجة جيدة ولكن سوء الإدارة وعدم اهتمام الإدارة العليا يساهم في إهمال العاملين. وترى الباحثة انه يوجد لدى الموظفين القدرة على الإحساس للعاملين بالمشكلات قبل وقوعها، لكن لا يوجد اهتمام كافي باتجاهات وأراء الموظفين، ويتم تهميشهم بدرجة كبيرة من قبل المدراء.

#### 8.2.4 قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط

للإجابة على سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما واقع قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة؟"، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (9.4): إجابات المبحوثين حول مجال قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مستوى المعنوية | قيمة اختبار $t$ | مقياس الإجابة   |       |             |       |              |       |             |       |                 |                     | الفقرات  | ت                       |
|-------------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-------|-------------|-------|--------------|-------|-------------|-------|-----------------|---------------------|--|-------------------------|
|                   |               |                |                 | بدرجة كبيرة جدا |       | بدرجة كبيرة |       | بدرجة متوسطة |       | بدرجة قليلة |       | بدرجة قليلة جدا |                     |  |                         |
|                   |               |                |                 | %               | تكرار | %           | تكرار | %            | تكرار | %           | تكرار | %               | تكرار               |  |                         |
| 0.90              | 3.21          | .000           | 15.154          | 22.2            | 65    | 24.6        | 72    | 20.5         | 60    | 17.7        | 52    | 15.0            | 44                  | أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.                                    | 1                       |
| 0.86              | 3.30          | .000           | 16.756          | 23.9            | 70    | 23.9        | 70    | 23.5         | 69    | 16.0        | 47    | 12.6            | 37                  | يتوفر لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.             | 2                       |
| 0.88              | 3.22          | .000           | 15.203          | 22.9            | 67    | 23.9        | 70    | 21.2         | 62    | 16.7        | 49    | 15.4            | 45                  | أبني الأفكار والأساليب الجديدة                                     | 3                       |
| 0.95              | 3.26          | .000           | 16.916          | 19.8            | 58    | 26.6        | 78    | 25.6         | 75    | 16.0        | 47    | 11.9            | 35                  | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال                                  | 4                       |
| 0.93              | 2.88          | .000           | 13.477          | 5.8             | 17    | 24.2        | 71    | 38.6         | 113   | 15.4        | 45    | 16.0            | 47                  | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.                                   | 5                       |
| 0.84              | 2.78          | .000           | 12.915          | 3.4             | 10    | 21.5        | 63    | 37.2         | 109   | 25.3        | 74    | 12.6            | 37                  | امتلك القدرة على تحليل مهام العمل.                                 | 6                       |
| 0.90              | 2.52          | .000           | 8.215           | 3.4             | 10    | 13.7        | 40    | 36.2         | 106   | 24.9        | 73    | 21.8            | 64                  | يتوفر لدي القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل                   | 7                       |
| 0.54              | 3.41          | .000           | 20.862          | 18.8            | 55    | 31.7        | 93    | 27.6         | 81    | 15.0        | 44    | 6.8             | 20                  | أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح                       | 8                       |
| 0.64              | 3.25          | .000           | 18.444          | 15.0            | 44    | 29.7        | 87    | 27.3         | 80    | 20.8        | 61    | 7.2             | 21                  | لدي القدرة على تنظيم أفكارى وترتيبها                               | 9                       |
| 0.61              | 3.15          | .000           | 15.397          | 17.4            | 51    | 24.9        | 73    | 25.9         | 76    | 18.8        | 55    | 13.0            | 38                  | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه                                | 10                      |
| 0.57              | 3.23          | .000           | 15.978          | 20.1            | 59    | 26.3        | 77    | 22.5         | 66    | 18.1        | 53    | 13.0            | 38                  | لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها                  | 11                      |
| 0.56              | 3.12          | .000           | 14.266          | 20.5            | 60    | 20.8        | 61    | 23.2         | 68    | 21.2        | 62    | 14.3            | 42                  | لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة           | 12                      |
| 0.70              | 3.34          | .000           | 19.374          | 20.1            | 59    | 26.3        | 77    | 28.3         | 83    | 18.4        | 54    | 6.8             | 20                  | القدرة على التدقيق   | 13                      |
|                   |               |                |                 | <b>16.4</b>     |       | <b>24.5</b> |       | <b>27.5</b>  |       | <b>18.8</b> |       | <b>12.8</b>     |                     | متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها) |                         |
|                   |               |                |                 | <b>40.9</b>     |       |             |       |              |       | <b>31.6</b> |       |                 |                     |  |                         |
|                   |               |                | <b>20.632</b>   |                 |       |             |       |              |       |             |       |                 |                     | قيمة اختبار $t$  |                         |
|                   |               | <b>.000</b>    |                 |                 |       |             |       |              |       |             |       |                 | مستوى المعنوية      |  |                         |
|                   |               | <b>3.13</b>    |                 |                 |       |             |       |              |       |             |       |                 | الوسط الحسابي العام |  |                         |
| <b>0.70</b>       |               |                |                 |                 |       |             |       |              |       |             |       |                 |                     |  | الانحراف المعياري العام |

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (9.4) الخاص بمجال قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.13) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.7).

وقد أكد حوالي 40.9% من المبحوثين على أن قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط تحظى بدرجة عالية من الاهتمام، وأشار حوالي 27.5% من المبحوثين إلى أن قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط تحظى بدرجة متوسطة من الاهتمام، في حين يرى حوالي 31.6% من المبحوثين أن قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط تحظى بدرجة مرتفعة من الاهتمام. يتبين من الجدول (9.4) أن الفقرات التي حظيت بأعلى متوسط حسابي كانت الفقرة الثامنة "يتقبل العاملین الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح" حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.41)، ونسبة مئوية (68.2%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

كما وان الفقرة الثالثة عشرة حظيت بالمرتبة الثانية "القدرة على التدقيق"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.34) وبنسبة مئوية (66.8%) وبدرجة مساهمة متوسطة.

وجاءت الفقرة الرابعة بالمرتبة الثالثة "تحمل العاملين مسؤولية ما يقوم به الموظف من أعمال"، حيث حظيت بمتوسط حسابي (3.26)، وبنسبة مئوية (65.2%) وبدرجة مساهمة متوسطة. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (2.52 - 3.34) وجميعها قيم منخفضة ومتوسطة، وهذا يعني أن الفقرات المتعلقة بمجال تشخيص المعرفة تحظى بدرجة منخفضة ومتوسطة من الاهتمام.

وقد كانت قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) عندي جميع فقرات المجال، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى أن قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط تحظى بدرجة كبيرة.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة مريم (2011) ودراسة العالون (2011) ودراسة العربي (2009) وعودة (2010) ودراسة (2015) *Buheji, Al-Hasan, Thomas, & Denis*, (Melle)، في أن يوجد قبول للمخاطرة لدى العاملين في المنظمات.

#### رابعاً: اثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري

ولفحص العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة فقد تم استخدام اختبار بيرسون، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار

الجدول (10.4) نتائج اختبار بيرسون

| الدرجة الكلية | الإبداع | مجال الإداري | مجال إدارة المعرفة |               |                      |
|---------------|---------|--------------|--------------------|---------------|----------------------|
| 1             | .759**  | .000         | .855**             | اختبار بيرسون | مجال إدارة المعرفة   |
|               |         |              |                    | مستوى الدلالة |                      |
|               |         |              |                    | العدد         |                      |
| 293           | 293     | 293          | 293                | اختبار بيرسون | مجال الإبداع الإداري |
|               |         |              |                    | مستوى الدلالة |                      |
|               |         |              |                    | العدد         |                      |
| .759**        | 1       | .987**       | .987**             | اختبار بيرسون | الدرجة الكلية        |
|               |         |              |                    | مستوى الدلالة |                      |
|               |         |              |                    | العدد         |                      |
| .855**        | .987**  | .000         | 1                  | اختبار بيرسون | الدرجة الكلية        |
|               |         |              |                    | مستوى الدلالة |                      |
|               |         |              |                    | العدد         |                      |
| 293           | 293     | 293          | 293                | اختبار بيرسون | الدرجة الكلية        |
|               |         |              |                    | مستوى الدلالة |                      |
|               |         |              |                    | العدد         |                      |

تظهر نتائج الجدول السابق انه توجد علاقة طردية قوتها (0.855) بين مجال إدارة المعرفة ومجال الإبداع الإداري.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها

- الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس، والذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة. ومن أجل الإجابة على سؤال الدراسة فقد تم فحص الفرضية الإحصائية التالية:

“لا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة”، وعلى ذلك فقد تم إجراء الاختبارات الإحصائية لكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

- **متغير الجنس:** لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

**جدول (11.4): اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس.**

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | المجال               |
|-------------------|-----------------|-------|-------|----------------------|
| .72623            | 2.7468          | 170   | ذكر   | مجال إدارة المعرفة   |
| .67766            | 2.7290          | 123   | أنثى  |                      |
| .72650            | 2.8941          | 170   | ذكر   | مجال الإبداع الإداري |
| .66890            | 2.8947          | 123   | أنثى  |                      |
| .69444            | 2.8591          | 170   | ذكر   | الدرجة الكلية        |
| .64028            | 2.8553          | 123   | أنثى  |                      |

| مستوى الدلالة ( <i>tailed-2</i> ) | درجة الحرية | ت     | مستوى الدلالة | ف     | افتراض الفروق           | المجال               |
|-----------------------------------|-------------|-------|---------------|-------|-------------------------|----------------------|
| .831                              | 291         | .213  | .765          | .089  | افتراض الفروق متساوية   | مجال إدارة المعرفة   |
| .830                              | 272.942     | .215  |               |       | عدم افتراض تساوي الفروق |                      |
| .994                              | 291         | -.007 | .158          | 2.000 | افتراض الفروق متساوية   | مجال الإبداع الإداري |
| .994                              | 274.680     | -.007 |               |       | عدم افتراض تساوي الفروق |                      |

|      |         |      |      |       |                         |               |
|------|---------|------|------|-------|-------------------------|---------------|
| .962 | 291     | .047 | .254 | 1.306 | افتراض الفروق متساوية   | الدرجة الكلية |
| .962 | 274.500 | .048 |      |       | عدم افتراض تساوي الفروق |               |

يتضح من الجدول السابق انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

وترى الباحثة أن جميع الموظفين سواء كانوا ذكورا أو إناثا يتعرضون لنفس المواقف ونفس ظروف العمل، وبالتالي فإن الجنس لا يؤثر على اتجاهات المبحوثين.

- متغير العمر: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير العمر، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الاختبار:

#### الجدول (12.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير العمر

| البعد                | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| مجال إدارة المعرفة   | بين المجموعات  | 1.909          | 3            | .636           | 1.284  | .280          |
|                      | خلال المجموعات | 143.271        | 289          | .496           |        |               |
|                      | المجموع        | 145.180        | 292          |                |        |               |
| مجال الإبداع الإداري | بين المجموعات  | 4.484          | 3            | 1.495          | 3.101  | .027          |
|                      | خلال المجموعات | 139.302        | 289          | .482           |        |               |
|                      | المجموع        | 143.786        | 292          |                |        |               |

|      |       |       |     |         |                |               |
|------|-------|-------|-----|---------|----------------|---------------|
| .038 | 2.845 | 1.258 | 3   | 3.773   | بين المجموعات  | الدرجة الكلية |
|      |       | .442  | 289 | 127.743 | خلال المجموعات |               |
|      |       |       | 292 | 131.517 | المجموع        |               |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (12.4) انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير العمر في مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية، حيث كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05. وباستخدام اختبار LSD تبين أن هذه الفروق لصالح فئة 20-30 سنة.

وترى الباحثة انه كلما زاد العمر زادت الخبرة في مجال العمل، وبالتالي تراكم المعرفة لدى الموظف الأقدم بشكل اكبر من الموظف الأقل سنا والأقل خبرة.

- متغير المؤهل العلمي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

#### الجدول (13.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق

متغير المؤهل العلمي

| البعد                | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| مجال إدارة المعرفة   | بين المجموعات  | 7.277          | 2            | 3.638          | 7.651  | .001          |
|                      | خلال المجموعات | 137.904        | 290          | .476           |        |               |
|                      | المجموع        | 145.180        | 292          |                |        |               |
| مجال الإبداع الإداري | بين المجموعات  | 2.692          | 2            | 1.346          | 2.766  | .065          |
|                      | خلال المجموعات | 141.094        | 290          | .487           |        |               |

|      |       |       |     |         |                |               |
|------|-------|-------|-----|---------|----------------|---------------|
|      |       |       | 292 | 143.786 | المجموع        |               |
| .019 | 3.996 | 1.763 | 2   | 3.527   | بين المجموعات  | الدرجة الكلية |
|      |       | .441  | 290 | 127.990 | خلال المجموعات |               |
|      |       |       | 292 | 131.517 | المجموع        |               |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (16.4) انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات إدارة المعرفة والدرجة الكلية، حيث كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05. وباستخدام اختبار LSD تبين أن هذه الفروق لصالح فئة الدبلوم.

وترى الباحثة انه كلمات زاد تعليم الموظف كلما زادت خبرة النظرية التي اكتسبها في مجال تخصصه، وبالتالي تنعكس على مجال عمله نفسه.

- متغير المسمى الوظيفي: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج الاختبار:

#### الجدول (14.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق

متغير المسمى الوظيفي

| البعد                | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|----------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| مجال إدارة المعرفة   | بين المجموعات  | 1.901          | 3            | .634           | 1.278  | .282          |
|                      | خلال المجموعات | 143.279        | 289          | .496           |        |               |
|                      | المجموع        | 145.180        | 292          |                |        |               |
| مجال الإبداع الإداري | بين المجموعات  | 2.998          | 3            | .999           | 2.052  | .107          |

|      |       |      |     |         |                |               |
|------|-------|------|-----|---------|----------------|---------------|
|      |       | .487 | 289 | 140.787 | خلال المجموعات |               |
|      |       |      | 292 | 143.786 | المجموع        |               |
| .121 | 1.956 | .872 | 3   | 2.617   | بين المجموعات  | الدرجة الكلية |
|      |       | .446 | 289 | 128.900 | خلال المجموعات |               |
|      |       |      | 292 | 131.517 | المجموع        |               |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (14.4) انه لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث كان قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05.

وترى الباحثة أن العاملين باختلاف مسمياتهم الوظيفة يعملوا كل منهم على حدا بعيدا عن المستوى الآخر، وبالتالي لا يتسنى لكل منهم الكشف عن مدى علاقة واثر المعرفة على الإبداع الإداري، عدا عن أن عينة المستويات العليا جاءت صغيرة مقارنة بعينة الموظفين الإداريين.

• متغير سنوات الخبرة: لفحص هذه الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج الاختبار:

#### الجدول (15.4)

نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة

| البعد              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| مجال إدارة المعرفة | بين المجموعات  | 4.789          | 2            | 2.394          | 4.946  | .008          |
|                    | خلال المجموعات | 140.392        | 290          | .484           |        |               |
|                    | المجموع        | 145.180        | 292          |                |        |               |

|      |       |       |     |         |                |                      |
|------|-------|-------|-----|---------|----------------|----------------------|
| .024 | 3.775 | 1.824 | 2   | 3.648   | بين المجموعات  | مجال الإبداع الإداري |
|      |       | .483  | 290 | 140.138 | خلال المجموعات |                      |
|      |       |       | 292 | 143.786 | المجموع        |                      |
| .016 | 4.165 | 1.836 | 2   | 3.672   | بين المجموعات  | الدرجة الكلية        |
|      |       | .441  | 290 | 127.845 | خلال المجموعات |                      |
|      |       |       | 292 | 131.517 | المجموع        |                      |

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (15.4) انه توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين نحو تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كان قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05. وباستخدام اختبار LSD تبين أن هذه الفروق لصالح فئات 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

وترى الباحثة انه كلما زادت سنوات الخبرة زادت معرفة الموظف بإدارة المعرفة وتطبيقها، وزادت قدرته على الإبداع الإداري، حيث أصبح الموظف أكثر تمكنا في عمله وأكثر خبرة وقدرة على إيجاد الفجوات في العمل.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

من خلال المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة وهي الأداة البحثية في هذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي، وبعد التوصل إلى النتائج الإحصائية في هذه الدراسة، من خلال تحليل البيانات وعرض هذه النتائج ومناقشتها لابد للباحثة في هذا الفصل من استعراض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها.

#### 2.5 النتائج والاستنتاجات

في ضوء هذه الدراسة خرجت الباحثة بمجموعة من النتائج وهي:

أولاً: في مجال إدارة المعرفة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- إن استخدام تشخيص المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة) في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للاحقين) في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع توزيع المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع تطبيق المعرفة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.

وبشكل عام تبين أن واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى ازدياد اهتمام المؤسسات الحكومية الفلسطينية في ظل انتشار التكنولوجيا وتوسع مجالات ومصادر المعرفة، في ظل وجود العديد من المعضلات أهمها عدم الاهتمام بتوريق ونقل المعرفة للآخرين وإضافة إلى عدم القدرة على حفظها نظرا لنقص الموارد والقدرات العالية. كما أن هناك ضعف في عملية حفظ المعرفة وتوزيعها ساهم في عدم إكتساب العاملين المعرفة بشكل كافي خاصة للموظفين حديثي الخبرة.

ثانيا: في مجال إدارة الإبداع فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- إن واقع الأصالة في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع البناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.
- إن واقع الاتصالات الإدارية في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة. إن واقع أنظمة وإجراءات العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة يتم بدرجة متوسطة.

وبشكل عام تبين أن واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى انه بدأ العمل على تفويض الصلاحيات واللامركزية

في اتخاذ القرارات أضحى عملية الإبداع الإداري أكثر جودة مقارنة بالفترات السابقة. كما أن انتشار الأساليب الحديثة في الإدارة وتدريب العاملين عليها جعلهم أكثر أصالة. وأن الخبرة العملية للعاملين جعلتهم أكثر قدرة على حل المشكلات في ظل مرور أكثر من 25 عاما على استلام السلطة الوطنية الفلسطينية زمام الحكم في فلسطين.

كما أصبحت تتوفر الاتصالات ووسائل التوصل أضحى عقد الاجتماعات بين جميع الدوائر والفروع أكثر سهولة وبساط، وأضحى الاتصالات الإدارية متوفرة، ولكن ليس على المستوى المطلوب وبالأخص مع المدراء العاميين والوكلاء.

وأخيرا وفي ظل الحكومة المطبقة في القطاع الحكومي أضحى الأنظمة والإجراءات أكثر جدية وقوة وجودة.

ثالثا: تبين انه توجد علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وهذه العلاقة تظهر مدى أهمية إدارة المعرفة في زيادة الإبداع الإداري لدى العاملين.

### 3.5 التوصيات

تأسيسا على النتائج التي توصل إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل الجهات الحكومية الفلسطينية، سيكون لها تأثيرا إيجابيا على هذه المؤسسات، وهذه التوصيات هي:

أولا: توفير نظام متكامل لإدارة المعرفة، وتوفير متطلبات هذا النظام سواء المادية أو العينية.

ثانيا: تحسين مستوى إدارة المعرفة من خلال:

- توسيع الخبرات والمصادر لدى العاملين التي تساعد على تشخيص وتوفير المعرفة، من خلال توفير التدريب المناسب والظروف التي تساعد على إدارة المعرفة وتنظيمها وتوزيعها.
- الاهتمام بتوفير المكتبات في الدوائر الحكومية حتى يتسنى توسيع مصادر المعرفة، لكون إدارة المعرفة بحاجة للبحث العلمي.

- تنمية قدرات الأفراد في مجال إدارة المعرفة وتميئها، وتوفير التدريب الكافي والملائم الذي يساعد على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ثالثًا: تحسين الإبداع الإداري من خلال:

- تنمية قدرات العاملين في مجال حل المشاكل، ومواجهة المخاطر، ومشاكل العمل، من خلال تدريبهم على طرق واليات حل المشاكل واستخدام نموذج SWOOT لإدارة المشاكل وتحديد الفرص والتحديات والإمكانيات.
  - العمل على تجزئة العمل وتوزيع المهام بدقة أكبر أي تفويض الصلاحيات، مما يساهم في تسريع انجاز العمل، وبدقة أكبر.
  - العمل بأسلوب ديمقراطي أكبر واستطلاع آراء العاملين في آلية وسير عمل الوزارات.
  - تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات، وابتكار الحلول.
- ثالثًا: الاهتمام بتطوير إدارة المعرفة نحو الإبداع الإداري، من خلال حث العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وإعطائهم من خبرات العاملين السابقين لتطوير قدراتهم وقدرتهم على حل المشكلات.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. أبو فارس، محمد (1990). معوقات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. الجامعة الأردنية. عمان.
2. التكروري، سناء حافظ (2012). "إدارة المعرفة و منهجياتها في المنظمات" ، رسالة المكتبة ، 47(3)، 11.
3. جلدة، سليم بطرس وزيد عبوي (2006). إدارة الإبداع و الابتكار . دار كنوز المعرفة. عمان.
4. الجناي، أكرم سالم حسن (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. مؤسسة الوراق. عمان.
5. حبيب، مجدي عبد الكريم (2005). بحوث و أوراق عمل: المؤتمر السنوي العام السادس في الإدارة، الإبداع و التجديد من أجل التنمية الإنسانية . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
6. الحسنية، سليم (2009). الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
7. حمدان، محمد (2012). معوقات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
8. حمود، خضير كاظم (2010). منظمة المعرفة. دار صفاء. عمان.
9. الخاني، رياض و جاك يوسف الحكيم (1989). شرح قانون العقوبات القسم الخاص -الجزء الأول- مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية.
10. الخشالي، شاكراً جاراالله (2009). " إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، 29(1)، ص 45.
11. خصاونة، عاكف لطفي (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال . دار الحامد. عمان.
12. الخطيب، احمد (2006) الإدارة الجامعية: دراسات حديثة. عالم الكتب الحديث. اربد.

13. خلف، معصوم محمد (2010). "سيكولوجية الإبداع". المعرفة، مج. 49 ، ع. 565، ص. 235-246.
14. رضا، حاتم. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي بجدة. جامعة نايف للعلوم الأمنية. جدة.
15. الزهري، رندة (2002). "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، مجلة عالم الفكر، الكويت، مج 30.
16. الشقحاء، عادل (2003). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
17. طافش، محمود (2004). الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية. دار الفرقان. اربد.
18. العازمي، محمد (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
19. العالول، سمر (2011). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر. غزة.
20. العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: تطبيقية على وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
21. العربي، تيقاوي (2009). اثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن. عدن.
22. العساف، وفاء (2004). واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. الرياض: جامعة الملك سعود، الرياض.
23. علي، نبيل (1994). "العرب وعصر المعلومات". سلسلة كتب عالم المعرفة، عدد 184، الكويت.

24. عودة، فراس ( 2010 ). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة.
25. الفارس، سليمان (2010). "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (2)، ص 59.
26. الفراء، ماجد. (2008). "مستوى الابتكار لدى الوزارات الفلسطينية". مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 4.
27. قنديل، علاء محمد سيد . (2010). القيادة الإدارية و إدارة الابتكار. دار الفكر. عمان.
28. الكبيسي، صلاح (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
29. الكبيسي، عامر ( 2004 ): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. المكتب الجامعي الحديث جمهورية مصر العربية.
30. كوك، بيتر و خالد العامري (2008). إدارة الإبداع. دار الفاروق. القاهرة.
31. مريم، شعباني (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة ساناطراك كمديرية الصيانة بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
32. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة : الممارسات و المفاهيم . مؤسسة الوراق. عمان.
33. نصر، عزة (2008) الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة: رؤية إستراتيجية. المكتب الجامعي الحديث. عمان.
34. نضال، الزطمة (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
35. همشري، عمر أحمد (2009). المكتبة و مهارات إستخدامها. دار صفاء. عمان.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. AL-Hakim, L. A. Y., & Hassan, S. (2012). Critical success factors of knowledge management, innovation and organisational performance:

- An empirical study of the Iraqi mobile telecommunication sector.  
British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 4(1), 31-49.
2. Buheji, Mohammad et al (2015). *Knowledge Management's Influence on Government Organisations' Innovativeness. Management and Organizational Studies Vol. 2, No. 1; 2015.*
  3. Cohen, W. and D. Levinthal (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science quarterly*, vol. 35.
  4. Crawford, R. M. A. and Jarvis, D. S. (eds.) (2001 .) *International Relations Still an American Social Science? Toward Diversity in International Thought Albany, NY: State University of New York Press*
  5. Jezycki, A., (1997). "an Analysis of the Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle And Secondary Schools". San Francisco, Unpublished Ed. D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
  6. Koenig, M. (1999). "Education for Knowledge Management. *Information Service & USE*, Vol. 19, Issue.1.
  7. Little , Stephen ,Quintas ,Paul and Ray, Tim (ed)(2002) *Managing knowledge :An Essential Reader ,London ,Sage Publication*
  8. Scott, S. and B .Reginald (1994 .) " Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place". *Academy of Management Journal*, 37, PP, 580-607.

الملاحق

نموذج الاستبيان



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

**إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في**

**الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة**

وذلك كمتطلب للمعهد من جامعة القدس /، برنامج التنمية المستدامة - بناء المؤسسات، فإنني أرجو منك التفضل بتعبئة الاستبيان التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملة تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

**القسم الأول: معلومات شخصية:**

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة و التي تنطبق عليك في المربع مقابل كل عبارة أو الإجابة في الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

|    |                |                          |  |
|----|----------------|--------------------------|--|
| A1 | الجنس          | <input type="checkbox"/> | (1) ذكر (2) أنثى   |
| A2 | العمر          | <input type="checkbox"/> | (1) 20-30 سنة (2) 31-40 سنة (3) 41-50 سنة (4) أكثر من 50 سنة |
| A3 | المؤهل العلمي  | <input type="checkbox"/> | (1) دبلوم (2) بكالوريوس (3) ماجستير فأعلى                    |
| A4 | المسمى الوظيفي | <input type="checkbox"/> | (1) مدير عام فأعلى (2) مدير (3) رئيس قسم (4) موظف            |
| A5 | سنوات الخبرة   | <input type="checkbox"/> | (1) اقل من 5 (2) 5-10 (3) أكثر من 10                         |

**القسم الثاني: مدى تطبيق إدارة المعرفة لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة رام الله والبيرة**

يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

| الرقم                | الفقرة   | درجة كبيرة جدا | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جدا |
|----------------------|--|----------------|------------|-------------|------------|----------------|
| <b>تشخيص المعرفة</b> |  |                |            |             |            |                |
| B1                   | يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت    |                |            |             |            |                |
| B2                   | يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية <sup>1</sup> |                |            |             |            |                |
| B3                   | يتم تشخيص المعرفة من خلال                                |                |            |             |            |                |

<sup>1</sup> مقاييس اداء نوعية وكمية لتأدية توقعات المنتفعين والتفوق عليها

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
|   |  |  |  |  | الخبرات والمصادر الداخلية  |    |
|   |  |  |  |  | يتم تشخيص المعرفة من خلال المصادر الخارجية كالمكتبات والمراجعين... الخ   | B4 |
| <b>توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة)</b>          |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على اكتسابها من مصادر خارجية  | C1 |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة. | C2 |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار الوزارة وبشكل مستمر   | C3 |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة بتوليد معارفها على اعتماد التعلم التنظيمي مصدراً لتوليد المعرفة                                  | C4 |
| <b>تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للاحقين)</b> |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.                  | D1 |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة        | D2 |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على الأرشيف   | D3 |
|   |  |  |  |  | تعتمد الوزارة في تخزين المعرفة على   | D4 |

|                      |  |  |  |  |  |           |
|----------------------|--|--|--|--|--|-----------|
|                      |  |  |  |  | معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب طبيعتها وأشطتها   |           |
| <b>توزيع المعرفة</b> |  |  |  |  |  |           |
|                      |  |  |  |  | يتم توزيع المعرفة داخليا من خلال شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات. | <i>E1</i> |
|                      |  |  |  |  | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة             | <i>E2</i> |
|                      |  |  |  |  | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية                       | <i>E3</i> |
|                      |  |  |  |  | يتم توزيع المعرفة داخل الوزارة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة   | <i>E4</i> |
| <b>تطبيق المعرفة</b> |  |  |  |  |  |           |
|                      |  |  |  |  | تعتمد الوزارة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأشطتها                  | <i>F1</i> |
|                      |  |  |  |  | نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة   | <i>F2</i> |
|                      |  |  |  |  | فرق عمل متخصصة من داخل الوزارة   | <i>F3</i> |
|                      |  |  |  |  | تستخدم الوزارة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة                                | <i>F4</i> |
|                      |  |  |  |  | تتوفر المعلومات التي من شأنها أن تساهم في تطبيق إدارة المعرفة                                    | <i>F5</i> |
|                      |  |  |  |  | يتم إجراء الاتصالات اللازمة ما بين العاملين والمدراء والدوائر لتطبيق                             | <i>F6</i> |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | إدارة المعرفة                                  |    |
|  |  |  |  |  | يتم تدريب العاملين على عملية إدارة المعرفة     | F7 |
|  |  |  |  |  | يتم تحفيز العاملين على الاهتمام بإدارة المعرفة | F8 |

القسم الثالث: الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة رام الله  
والبيرة

أولاً: واقع القدرات والسمات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

| الرقم   | الفقرة  | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | درجة متوسطة | درجة قليلة | درجة قليلة جداً |
|---------|---|-----------------|------------|-------------|------------|-----------------|
| الأصالة |   |                 |            |             |            |                 |
| G1      | أنجز العمل بأسلوب متجدد.                            |                 |            |             |            |                 |
| G2      | أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل. |                 |            |             |            |                 |
| G3      | يتوفر لدي المهارة في النقاش والحوار                 |                 |            |             |            |                 |
| G4      | امتلك الحجة والقدرة على الإقناع.                    |                 |            |             |            |                 |
| G5      | أساهم في إنتاج أفكار جديدة في مجال العمل            |                 |            |             |            |                 |
| G6      | أدرك دوري بدقة ووضوح                                |                 |            |             |            |                 |
| G7      | لدي القدرة على تطوير أساليب العمل                   |                 |            |             |            |                 |
| G8      | لدي القدرة على تدريب غيرهم من العاملين              |                 |            |             |            |                 |
| G9      | أنجز العمل في الوقت المحدد                          |                 |            |             |            |                 |
| G10     | أحافظ على أوقات العمل                               |                 |            |             |            |                 |

الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية

|   |  |  |  |  |     |  |
|---|--|--|--|--|-----|--|
|   |  |  |  |  | H1  | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.          |
|   |  |  |  |  | H2  | يتوفر لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.     |
|   |  |  |  |  | H3  | لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.                  |
|   |  |  |  |  | H4  | أملك القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة                           |
|   |  |  |  |  | H5  | أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.                    |
|   |  |  |  |  | H6  | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.                       |
|   |  |  |  |  | H7  | امتك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر       |
|   |  |  |  |  | H8  | أقدم الأفكار والمقترحات  |
|   |  |  |  |  | H9  | أخطط لعملى بنجاح   |
|   |  |  |  |  | H10 | أهتم بطرح أفكار جديدة  |
|   |  |  |  |  | H11 | تحسن أدائى لأننى اعلم ما المطلوب والمتوقع منى                      |
|   |  |  |  |  | H12 | أنا غارق فى التفاصيل وليس لدي القدرة على إنجاز عملى                |
| <b>الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه</b> |  |  |  |  |     |  |
|   |  |  |  |  | I1  | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.                                    |
|   |  |  |  |  | I2  | استطيع توقع الحل لمشكلات العمل.                                    |
|   |  |  |  |  | I3  | أحرص على معرفة أوجه القصور فى العمل                                |
|   |  |  |  |  | I4  | امتك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التى يعانى منها الآخرون فى العمل. |

|  |  |  |  |  |  |     |
|--|--|--|--|--|--|-----|
|  |  |  |  |  | استغرق وقتا كافيا في دراسة المعلومات حول المشاكل                                     | 15  |
|  |  |  |  |  | أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها   | 16  |
|  |  |  |  |  | أركز العاملين على مهام عملي أكثر من أي شخص آخر                                       | 17  |
|  |  |  |  |  | لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها   | 18  |
|  |  |  |  |  | أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة                               | 19  |
|  |  |  |  |  | ينصب اهتمامي على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين | 110 |
|  |  |  |  |  | يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية                                | 111 |
|  |  |  |  |  | أمتلك القدرة على اكتشاف الأخطاء والخلل بسرعة كبيرة                                   | 112 |
|  |  |  |  |  | تتوفر لدي الدافعية والقدرة والرغبة للقيام بأعمالي                                    | 113 |
|  |  |  |  |  | أتميز بالثبات والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.                                    | 114 |
|  |  |  |  |  | أمتلك القدرة على التغلب على صعوبات العمل   | 115 |
| <b>قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط</b> |  |  |  |  |  |     |
|  |  |  |  |  | أقبل انتقادات الآخرين بصدق.  | J1  |
|  |  |  |  |  | يتوفر لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان.                              | J2  |
|  |  |  |  |  | أبني الأفكار والأساليب الجديدة   | J3  |
|  |  |  |  |  | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال  | J4  |
|  |  |  |  |  | لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.   | J5  |

|  |  |  |  |  |     |  |
|--|--|--|--|--|-----|--|
|  |  |  |  |  | J6  | امتلك القدرة على تحليل مهام العمل.                       |
|  |  |  |  |  | J7  | يتوفر لدي القدرة على مواجهة المخاطر ومشاكل العمل         |
|  |  |  |  |  | J8  | أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح             |
|  |  |  |  |  | J9  | لدي القدرة على تنظيم أفكارى وترتيبها                     |
|  |  |  |  |  | J10 | أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه                      |
|  |  |  |  |  | J11 | لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها        |
|  |  |  |  |  | J12 | لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة |
|  |  |  |  |  | J13 | القدرة على التدقيق                                       |

برأيك، كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تؤثر في الإبداع الإداري لديك؟

.....

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء المحكمين

### قائمة بأسماء المحكمين

| الرقم | الاسم         | المؤهل العلمي | مكان العمل              |
|-------|---------------|---------------|-------------------------|
| 1     | جمال الخواجا  | دكتوراه       | الكلية العصرية الجامعية |
| 2     | انطوان سابيلا | دكتوراه       | جامعة بيرزيت            |
| 3     | فادي ابو دياك | دكتوراه       | جامعة خضوري             |
| 4     | عهد مظهر      | دكتوراه       | الكلية التقنية          |

## الفهرس

| رقم الصفحة   | الموضوع                        | الرقم |
|--|--------------------------------|-------|
| أ  | الشكر والتقدير .....           | 1     |
| ب  | مصطلحات الدراسة .....          | 2     |
| ت  | الملخص باللغة العربية .....    | 3     |
| ج  | الملخص باللغة الانجليزية ..... |       |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>             |                                |       |
| 1  | المقدمة .....                  | 1.1   |
| 3  | مشكلة الدراسة .....            | 2.1   |
| 4  | مبررات الدراسة .....           | 3.1   |
| 5  | أهمية الدراسة .....            | 4.1   |
| 5  | أهداف الدراسة .....            | 5.1   |
| 6  | أسئلة الدراسة وفرضياتها .....  | 6.1   |
| 6  | حدود الدراسة .....             | 7.1   |
| 7  | نموذج الدراسة .....            | 8.1   |
| 8  | تقسيم الفصول .....             | 9.1   |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |                                |       |
| 9  | الإطار النظري .....            | 1.2   |
| 26   | الدراسات السابقة .....         | 2.2   |
| <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>       |                                |       |
| 37   | مقدمة .....                    | 1.3   |
| 37   | منهج الدراسة .....             | 2.3   |
| 37   | مجتمع الدراسة .....            | 3.3   |
| 38   | عينة الدراسة .....             | 4.3   |

|   |   |       |
|---|---|-------|
| 40  | أداة الدراسة .....  | 5.3   |
| 40  | صدق الأداة .....  | 1.5.3 |
| 41  | ثبات الأداة .....   | 2.5.3 |
| 41  | إجراءات تطبيق الدراسة .....                                 | 6.3   |
| 42  | متغيرات الدراسة .....                                       | 7.3   |
| 42  | أساليب المعالجة الإحصائية .....                             | 8.3   |
| 42  | الخلاصة .....   | 9.3   |
| <b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>    |   |       |
| 43  | المقدمة .....   | 1.4   |
| 43  | النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها ..... | 2.4   |
| 65  | النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها .....        | 3.4   |
| <b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b> |   |       |
| 72  | المقدمة .....   | 1.5   |
| 72  | مناقشة النتائج .....  | 2.5   |
| 74  | التوصيات .....  | 3.5   |
| 76  | المراجع .....   |       |
| 80  | الملاحق .....   |       |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول     |
|------------|--|----------------|
| 40         | الجدول (1.3): عدد أفراد مجتمع الدراسة  | الجدول (1.3):  |
| 41         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس   | الجدول (2.3):  |
| 41         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر   | الجدول (3.3):  |
| 41         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي   | الجدول (4.3):  |
| 42         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي  | الجدول (5.3):  |
| 42         | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة  | الجدول (6.3):  |
| 47         | الجدول (1.4): إجابات المبحوثين حول مجال تشخيص المعرفة  | الجدول (1.4):  |
| 49         | الجدول (2.4): إجابات المبحوثين حول مجال توليد المعرفة (تحديد مصادر المعرفة)  | الجدول (2.4):  |
| 51         | إجابات المبحوثين حول مجال تخزين المعرفة (حفظ المعرفة وتوريدها للباحثين)  | الجدول (3.4):  |
| 53         | إجابات المبحوثين حول مجال توزيع المعرفة  | الجدول (4.4):  |
| 55         | إجابات المبحوثين حول مجال تطبيق المعرفة  | الجدول (5.4):  |
| 57         | إجابات المبحوثين حول مجال الأصالة  | الجدول (6.4):  |
| 59         | إجابات المبحوثين حول مجال الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية   | الجدول (7.4):  |
| 62         | إجابات المبحوثين حول مجال الحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه                                   | الجدول (8.4):  |
| 65         | إجابات المبحوثين حول مجال قبول المخاطرة و القدرة على التحليل والربط  | الجدول (9.4):  |
| 67         | نتائج اختبار بيرسون  | الجدول (10.4): |
| 68         | اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Samples Test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس. | جدول (11.4):   |
| 69         | نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير العمر                         | الجدول (12.4): |
| 70         | نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي                 | الجدول (13.4): |
| 71         | نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط  | الجدول (14.4): |

|    |   |                      |
|----|---|----------------------|
|    | استجابات المبحوثين وفق متغير المسمى الوظيفي   |                      |
| 72 | نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين وفق متغير سنوات الخبرة | <b>الجدول (15.4)</b> |

## فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق          | رقم الملحق |
|------------|-----------------------|------------|
| 83         | نموزج الاستبيان       | ملحق (1)   |
| 94         | قائمة بأسماء المحكمين | ملحق (2)   |