

إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري بوزارة
الدولة لشؤون الخدمات بدولة الكويت
"دراسة تطبيقية"

إعداد

ظافر بن عبد الهادي راشد عبد الله الدوسري

٢٠٢٢م

مقدمة:

تكمن مشكلة المنظمات فيما يتعلق بالمعرفة في قلة المعلومات أو في صعوبة الوصول إليها، وكانت التقارير والأرشيف والموسوعات والمكتبات من أهم مصادر الحصول على المعلومات، لكن مع تطور النظم الإدارية وتوسع المنظمات والتقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية أصبحت المشكلة تتمحور حول الاختيار المناسب والصحيح للمعلومات المطلوبة من بين الكم الهائل من المراجع والوثائق ولاسيما في شبكة الانترنت. وهذا بدوره أدى إلى ظهور مصطلحات جديدة مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة، ولذلك فأصبح من الضروري أن يعتمد نجاح الفرد أو المنظمة على مدى القدرة على تطبيق إدارة المعرفة بشكل كفاء وفعال (ميهوب وآخرون، ٢٠٢١).

كما تُعد إدارة المعرفة قوة أساسية للإنتاج في العقود الأخيرة، وانطلاقاً من هذا المبدأ تم تفعيله في الأعوام الأخيرة عن طريق تطوير إدارة المعرفة كممارسة لزيادة التطورات التي ترتبط بالتأثيرات المختلفة، فيُنظر لتكون ونشر المعرفة باعتبارها أنشطة واضحة ومباشرة إلى حد ما، تنطوي على تحول المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة، بجانب نقل المعرفة للمناطق التي تحتاج إليها، ويتطلب من القائمين على المعرفة التي يتم تحديثها وتطويرها أن تكون شاملة وواضحة المعلومة بغية الاستفادة منها (عبد المجيد، ٢٠٢٠).

وفي ظل عالم ملئ بالتغيرات وبيئة سريعة التعدد تواجه المنظمات بشكل عام العديد من التحديات والتهديدات، ولذلك تستطيع هذه المنظمات اقتناص الفرص البيئية من خلال البناء الإداري المبدع والقادر على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون قادرة على توليد قيم مضافة للمنظمات. ومن هذا المنطلق تعتمد المنظمات إلى إحداث الإبداع الإداري بالشكل الذي يجعلها قادرة على أحداث تغييرات إيجابية على المنظمات (Chen et al., 2021).

ويواجه قطاع الخدمات بشكل محدد العديد من التحديات المختلفة والتي تفرضها التكنولوجيا الحديثة، ولذلك يصبح من الضروري أن تبذل المنظمات في أداء أعمالها وخدماتها وأنشطتها بشكل مستمر لمواجهة مثل هذه التحديات التي لا حصر لها والتي يمكن أن تهدد من بقاء المنظمة على المدى الطويل (Sinshaw et al., 2021).

وفي ضوء ما سبق، تظهر أهمية امتلاك المنظمات لأدوات إدارة المعرفة مما يساعدها بشكل كبير نحو تحسين وتطوير وتنمية الأداء الإبداعي والذي بدوره يطور من الإبداع الإداري على مستوى المنظمة ككل.

وبناءً على ذلك، تتبنى البحث الحالية البحث المتعمق عن دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الإبداع الإداري حيث سيتم تطبيقها على وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت.

أولاً: مصطلحات الدراسة

يحتوي نموذج البحث بشكل أساسي على المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والتي تتمثل فيما يلي:

أ. **المتغير المستقل:** إدارة المعرفة: وتشير إلى الحصول على أقصى استفادة ممكنة من موارد المعرفة عبر القيام بما هو مطلوب من حيث تحديد وتحليل المعرفة المتاحة والمطلوبة، والتخطيط اللاحق لهذا التحليل والتحكم في الإجراءات لتطوير أصول المعرفة في سبيل تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Kavalić et al., 2021). وقد أشارت دراسة (الحسنى، ٢٠١٩) إلى أن إدارة المعرفة لها أربع أبعاد رئيسية وهم كما يلي:

١. **توليد واكتساب المعرفة:** وتتطلب الحصول عليها من أكثر من مصدر سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومعرفة آراء الخبراء والمتخصصين بها، وجمع المعلومات بكل الطرق بحضور المؤتمرات وورش العمل لاكتساب المعارف والخبرات التي تساهم في سير العمل.

٢. **تخزين المعرفة:** وهي خطوة تالية لتوليد واكتساب المعرفة، حيث يقوم العاملون بتدوين كل ما يحدث وتسجيل أي معلومات يسمعون عنها في ملفات مخصصة لذلك واثابتها لجميع العاملين بالمنظمة للاستفادة منها في أي وقت.

٣. **نقل المعرفة:** وتعتمد على وجود أساليب معتمدة وتتمثل بالتقارير والرسائل والمؤتمرات لنقل المعلومات والمعارف التي تم التوصل إليها أو نقلها بصورة غير مباشرة عبر العلاقات الشخصية بين العاملين و فرق العمل المتخصصة.

٤. **تطبيق المعرفة:** وهو الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة إذ يتطلب تنسيق المعرفة وتنظيمها مع القدرة على استرجاعها وجعلها متاحة لجميع العاملين للاستخدام الأمثل لها.

ب. **المتغير التابع:** الإبداع الإداري: وهو يشير إلى إدخال ممارسات إدارية حديثة وجديدة للمنظمة في سبيل تحسين الأداء وإيجاد قيمة مضافة للمنظمة، حيث الاهتمام بالعمليات التي تطور استراتيجيات مبتكرة تحسن من المناخ التنظيمي (Sinshaw et al., 2021). وقد عرضت دراسة (على، ٢٠٢١) ثلاثة أبعاد للإبداع الإداري ويمكن توضيحهم كما يلي:

١. **الحساسية للمشكلات:** وتشير إلى إمكانية الإحساس بالمشاكل والذي من خلاله يمكن

رؤية الكثير من المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها والتعرف على جميع جوانبها وآثارها.

٢. **الأصالة:** وهي القدرة على التفكير بشكل مستقل وإبداعي أو التفكير بجودة عالية.

٣. **الطلاقة:** وهي قدرة الفرد على إنتاج العديد من الأفكار في فترة زمنية معينة، وكما كان الفرد متفوق في الأفكار التي يطرحها كلما كان أكثر قدرة على الإبداع.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية.

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية^(١) بهدف تحديد مشكلة البحث وأهدافها وكذلك تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع البحث، وكذلك للمساعدة في تحديد جوانب القصور في إجراءات تطبيق أدوات جمع بيانات الدراسة، حيث يمكن تعديل هذه الأدوات في ظل ما أسفرت عنه نتائج البحث الاستطلاعية. وقد تم توزيع قائمة استقصاء مبدئية على عينة ميسرة عددها (٥٠) من العاملين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية، وذلك بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ومن خلال التحليل الإحصائي وجد الباحث أن نسبة ٧٨٪ من العاملين لديهم قصور في الفهم الصحيح لمفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما يمكن توضيح أبرز النتائج كما يلي:

(١) اتفق أغلب مفردات العينة على أنه لا تتوافر إدارة المعرفة المتاحة للعاملين من قبل المسؤولين بالوزارة.

(٢) وجود خلل واضح في التعرف على مفهوم الإبداع الإداري بجميع جوانبه.

(١) تمت الدراسة الاستطلاعية ابتداءً من ١٤ أكتوبر ٢٠١٩ حتى ٣٠ أكتوبر ٢٠١٩، وذلك بتوزيع قائمة استقصاء مبدئية على عينة ميسرة مكونة من (٥٠ مفردة) على العاملين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات بدولة الكويت.

- ٣) مساهمة العاملين في تحقيق الإبداع الإداري بالوزارة ضعيفة.
- ٤) اتفقت أغلب مفردات العينة على أن مسؤولي الوزارة لا يهتمون بتوليد واكتساب المعرفة وتخزينها.
- ٥) يوجد اتفاق بين أغلب مفردات العينة على استطاعتهم لتطوير أدائهم وتحقيق الإبداع الإداري.
- وبعد الاطلاع على نتائج البحث الاستطلاعية، وجد الباحث أن هناك قصور في فهم طبيعة مفهومي إدارة المعرفة والإبداع الإداري بين عينة الدراسة.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث الحالية والعلاقة فيما بينها، حيث تم تقسيمها إلى أربع أقسام رئيسية. يتناول القسم الأول الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة، ويعرض القسم الثاني الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري. ويتناول القسم الثالث الدراسات التي فحصت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ويتناول القسم الأخير التعليق على الدراسات السابقة وما يميز البحث الحالية عن الدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

(أ) **الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:**

هدفت دراسة إبراهيم & عرفان (٢٠٢٢) إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بسوهاج، عن طريق معرفة الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المعرفة بالمديرية، وكذلك المعوقات التي تعوق تطبيقها. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: تعاني مديرية الشباب والرياضة من العجز الشديد بالميزانية الخاصة بها وهو مما ينعكس بصورة سلبية على توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة واللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، كما تمثل القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالمديرية بطرق تعيين القيادات وإجراءات التنقل بين المناصب الإدارية، والتي تُعد أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة.

وأضاف (Kosklin et al., 2022): في دراسته عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي بمجال الرعاية الصحية. وذلك من خلال استخدام تحليل المحتوى لأكثر من ١٦ مقالة مدرجة بقواعد البيانات العالمية، وأظهرت نتائج التحليل أن تأثيرات إدارة المعرفة تمتد إلى تحسين الأداء الوظيفي وأيضاً تحسين مستويات الرضا الوظيفي.

وفي دراسة (Duke et al., 2022): قام بالتحقق من تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، كذلك قامت بدراسة الابتكار كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء. وقد خلصت نتائج البحث إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على الأداء التنظيمي، وكذلك أثبتت البحث أن الابتكار يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

ويضيف (Ammirato et al., 2021) في دراسة للكشف عن دور إدارة المعرفة في أوقات الوباء، حيث كشفت البحث عن أن لإدارة المعرفة دور فعال في حالة الوباء لأنه يستغرق وقتاً طويلاً حتى يزول عكس الأزمات العارضة، ولذلك وفرت البحث خلفية نظرية هامة بشكل مفصل عن إدارة المعرفة لتمكين صانعي القرار من اتخاذ القرارات الصحيحة.

ويرى (Demir et al., 2021) في دراسته التي تستهدف التحقق من تأثير إدارة المعرفة على الاستدامة التنظيمية، وقد وجدت النتائج أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على الاستدامة التنظيمية.

كما يرى (Lam et al., 2021) في البحث التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار، وقد تم تجميع البيانات من (١٨٢) موظف من مختلف الشركات التكنولوجية بفييتنام. وقد أوضحت النتائج أن للثقافة التنظيمية علاقة ارتباط معنوية بإدارة المعرفة، كما كان لإدارة المعرفة علاقة ارتباط معنوية بالقدرة على الابتكار.

وأضاف (Shamim et al., 2019) في دراسة هدفت إلى رصد العلاقة بين بناء القيادة المعرفية ودورها في التنبؤ بالسلوك الخاص بإدارة المعرفة بين الموظفين بقطاع الخدمات على المستوى الشخصي. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: يؤثر بناء القيادة المعرفية بصورة إيجابية على سلوك إدارة المعرفة والالتزام المعرفي ومشاركة الموظفين في العمل والكفاءة الذاتية الإبداعية، كما تتوسط اتجاهات العمل (الالتزام العاطفي، والمشاركة في العمل، والكفاءة الذاتية الإبداعية) في العلاقة بين سلوك إدارة المعرفة وبناء القيادة المعرفية. واستكمل العبيسي (٢٠١٦) في دراسة هدفت إلى بيان أثر إدارة المعرفة على المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل بالرياض، وتوصل البحث لعدة نتائج منها: وجود علاقة طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي، ووجود موافقة على معوقات تنفيذ إدارة المعرفة بالوزارة باتجاه محايد، بجانب موافقة أفراد العينة على أبعاد المناخ التنظيمي بوزارة العدل باتجاه محايد.

في حين يشير جوبر وغزير (٢٠١٦) في دراسة هدفت إلى معرفة وجهة نظر المدراء العاملين بالبنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة بالبنوك وطريقة تطويرها لتكون قادرة على المنافسة العالمية. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: توجد عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة والمتمثلة في (نقل المعرفة واستخدامها)، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة وتقديم خدمات ذات جودة أعلى، ووجود علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة وكفاءة عمليات البنوك العمومية.

واستكمل (Marouf & Agarwa, 2015) في دراسة تستهدف معرفة درجة ممارسات عمليات إدارة المعرفة بالجامعات بشمال أمريكا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات محل البحث بشكل عام بدرجة مرتفعة، كما يزيد تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعات يزيد من ثقة أعضاء هيئة التدريس ويزيد من دافعيتهم بجانب أنه يحسن من أدائهم الوظيفي وله تأثيره الإيجابي على العلاقات الاجتماعية، بجانب أن عملية تطبيق إدارة العمليات ترفع من جودة العمل والإبداع في العمل وتحسين عملية تخطيط وإدارة الجامعات.

(ب) الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

تشير دراسة فتحي (٢٠٢٢) إلى معرفة السمات الشخصية للإبداع الإداري لمدراء مراكز الشباب بالحيرة، ومعرفة الوعي بالأساليب التنظيمية للإبداع الإداري للمدراء. واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصل البحث لعدة نتائج منها: تمثلت عناصر السمات الشخصية للإبداع الإداري وفقاً للوزن النسبي والترتيب في (تفهم المشكلات، المرونة، والطلاقة، وتركيز الانتباه، والأصالة والمخاطر)، كما يُستخدم الأسلوب العلمي في إنتاج الأفكار الجديدة وإنجاز الأعمال.

بينما تشير دراسة السبيعي (٢٠٢١) إلى رصد درجة ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس من وجهة نظرهم بمنطقة العاصمة التعليمية بالكويت. توصلت البحث لعدة نتائج منها: كانت درجة ممارسة الإبداع الإداري لمديري المدارس محل البحث متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الإبداع الإداري تعزي إلى الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة.

في حين تستهدف دراسة العرادة (٢٠٢١) معرفة أثر استخدام الأنظمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري بالجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات الكويتية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت البحث أداة الاستبيان لعينة قوامها (٢١٦ مفردة). وتوصل البحث لعدة نتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام توظيف الأعمال الإلكترونية بدلاً من الورقية في الإبداع الإداري بالجامعات الكويتية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام توظيف

وسائل الاتصال الحديثة في الإبداع الإداري بالجامعات الكويتية، بجانب وجود أثر نو دلالة إحصائية لاستخدام تحقيق مبدأ الإدارة بالزمن المفتوح في الإبداع الإداري. وقد أشار المعاينة (٢٠٢١) في دراسة عن معرفة أثر بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري بسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، وتوصل البحث لنتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين بيئة العمل ومستوى تحقيق الإبداع الإداري، كما يوجد أثر دال إحصائياً للمتغير المستقل (بيئة العمل) في المتغير التابع (الإبداع الإداري)، وجاء المتوسط الكلي لإجابات المستجيبين حول مجالات الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة. وبين الذنبيات (٢٠٢٠) في دراسة عن معرفة أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري للعاملين بالموانئ في منطقة العقبة. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: جاءت تصورات العاملين بالموانئ بمنطقة العقبة لمستوى الإبداع الإداري مرتفعة، وكذلك وجود أثر لبيئة العمل الداخلية في الإبداع الإداري حيث تُفسر ٥٦,٤٪ من التباين في الإبداع الإداري.

وفي الدراسة (Abdul-Aal & saleh Alshammri, 2018) التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المدارس الثانوية بسوهاج في مصر. تم التوصل لعدة نتائج منها: طبقت إدارات المدارس الثانوية عناصر وجوانب الإبداع الإداري على بدرجة منخفضة، وتمثلت أهم العقبات التي تحد من الإبداع الإداري في تطبيق المركزية في إدارات هذه المدارس وضعف إعطاء صلاحيات للمعلمين بها.

وبيين أحمد (٢٠١٧) في دراسته عن معرفة العلاقة الترابطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري، بجانب معرفة دورهما في تحقيق أهداف المنشأة السودانية للنظف. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: أهمية تفعيل دور القيادات بالمؤسسة السودانية للنظف في تنمية وتطوير المهارات الإبداعية لمروسيها وأهمية قيام الجهات المسؤولة بالمؤسسة من زيادة امتلاك القيادات لخصائص وسمات القيادة التحويلية وتفعيلها، وضرورة الاهتمام بالكوادر المدربة والمؤهلة ممن يتوفر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك سمات وخصائص القيادة التحويلية.

وفي دراسة الكمري وصقر (٢٠١٧) عن بحث إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بفنادق الدرجة الأولى استناداً على ما يمتلكه المدراس من عوامل لتنمية الإبداع الإداري لديهم، بجانب إيضاح العلاقة بين متغيري البحث. وتوصل البحث لعدة نتائج منها: يؤدي الإبداع الإداري دوراً هاماً للأفراد في تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. واستكملت دراسة على (٢٠١٥) الكشف عن أبرز السمات الإبداعية والابتكارية لمديري المكاتب بعدد من منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بالخرطوم، ومعرفة واقع الإبداع الإداري ورصد مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري. واعتمدت على المنهج الاستقرائي والتاريخي والتحليل الوصفي، وتوصل البحث لعدة نتائج منها: يتمتع مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة بمقومات الإبداع بدرجة عالية، وتُعتبر المعوقات التنظيمية هي من أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بهذه الإدارات.

واستهدف (Athanasoula, 2010) في دراسته لمدى معرفة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس وأثره على التواصل بين أولياء الأمور والمدرسة حيث استخدمت البحث أداة المقابلة المتعمقة مع (٧ مديرين، و١٨ ولي أمر). وتوصل البحث لعدة نتائج منها: يُعتبر الإبداع الإداري لمدير المدرسة هو العامل الأساسي في تأسيس قنوات الاتصال مع الأسرة، كما تتضمن مظاهر الإبداع الإداري لمدير المدرسة (الاتصال المباشر مع ولي الأمر، وإطلاع ولي أمر على المشكلات التي تعترض تعليم أبنائه، ومناقشة الخطط المدرسية الحالية والمستقبلية، إلى جانب تقبل انتقادات وأفكار ولي الأمر).

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد القيام بتبويب وعرض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث للوقوف على النتائج التي توصلت إليها، للاستفادة منها في استكمال جوانب البحث الخاصة

بالموضوع، وجد الباحث عدة دراسات سابقة تناولت إدارة المعرفة، وأخرى تناولت موضوع الإبداع الإداري كما توجد دراسات ربطت الموضوعين معاً، في مختلف القطاعات سواء كانت خدمية أو صناعية أو حكومية أو خاصة وغيرها، كما أثبتت الدراسات وجود تأثير كبير لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في شتى المجالات والمنظمات، كما بينت أن العامل الرئيسي في تحقيق الإبداع الإداري هو إدارة المعرفة ضمن هذه المنظمات.

فقد استفادت هذه البحث من تلك الدراسات في منهجية البحث وتحليل البيانات. كما تتفق البحث الحالية مع الدراسات السابقة في إطارها النظري إلا أننا دراستنا هذه انفردت بأنها تناولت واحد من أهم القطاعات الرائدة بدولة الكويت وهي (وزارة الدولة لشؤون الخدمات). وبناء على ذلك، تتمثل الفجوة البحثية في البحث الحالية فيما يلي:

1. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بدولة الكويت، وهو ما تتجه إلى تغطيته البحث الحالية.
2. عدم وجود دراسات - حسب علم الباحث - تناولت إدارة المعرفة والإبداع الإداري باستخدام الأبعاد التي تم تبنيها في البحث الحالية.
3. قلة الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والإبداع الإداري مع تسليط الضوء على معوقات تطبيق كل منهما مما يخدم مجال التطبيق المستخدم.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث

إن الاهتمام بإدارة المعرفة بجميع المؤسسات مع اختلاف طبيعة نشاطها سواء كانت خدمة أو إنتاجية، أصبح الشغل الشاغل لجميع المسؤولين حيث يسعى المسؤولون للكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية للموظفين ومعرفة المعوقات التي تعوق دون تطبيق المعرفة والتي بدورها تؤهل العاملين بالمنظمات نحو تحسين أدائهم الوظيفي ومن ثم تحقيق الإبداع الإداري.

ومن ثم يرى الباحث أن هناك ضرورة ملحة للعمل بجدية نحو توفير وتطبيق عمليات إدارة المعرفة وتبني هذا المدخل نحو تطوير وتحسين وتنمية الإبداع الإداري بفكر بوزارة الدولة لشؤون الخدمات بالكويت.

وفي ضوء تناول الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية للبحث، يمكن بلورة مشكلة البحث في العبارة التالية "وجود قصور في فهم طبيعة مفهومي إدارة المعرفة والإبداع الإداري بين عينة الدراسة، ومن ثم دراسة مدى إمكانية تطوير وتنمية الإبداع الإداري استناداً إلى استخدام عمليات إدارة المعرفة بوزارة الدولة لشؤون الخدمات بالكويت".

وبناءً على مشكلة البحث، يمكن صياغة التساؤل العام للدراسة كما يلي "هل يمكن تنمية الإبداع الإداري بوزارة الدولة لشؤون الخدمات بالكويت اعتماداً على عمليات إدارة المعرفة؟"، ويتفرع هذا التساؤل لعدد من التساؤلات الفرعية التي تتمثل في:

1. هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات؟
2. هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة؟
3. هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة؟

٤. هل توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

خامساً: أهداف البحث

- استرشاداً بتساؤلات البحث، يمكن ذكر أهداف البحث كما يلي:
١. قياس تأثير أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات.
 ٢. فحص تأثير أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة.
 ٣. تحديد تأثير أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.
 ٤. التعرف على الفروق المعنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

سادساً: فروض البحث

- لتحقيق أهداف البحث يركز الباحث على عدد من الفروض التي تتمثل في:
- ف١: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات.
 - ف٢: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة.
 - ف٣: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.
 - ف٤: توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

سابعاً: أهمية البحث:

- يمكن توضيح أهمية البحث على المستويين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:
- (أ) الأهمية العلمية:
١. تغطية الفجوة البحثية المشار إليها سالفاً من خلال دراسة التأثيرات المباشرة لأبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت.
 ٢. تبرز أهمية البحث من الضرورة الملحة للإبداع الإداري بوصفه السبيل الذي يعزز مكانة المنظمات الحكومية في ظل التحديات الراهنة التي تمر بها الدول العربية.
 ٣. قد تساهم البحث الحالية في فتح آفاق جديدة للباحثين حول دراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات الإدارية المختلفة وبين الإبداع الإداري كمدخل للتطوير والتنمية.
 ٤. تقديم إطار نظري في إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لأهم وأحدث المراجع في هذا المجال والتي تثرى المكتبة العربية.

ب) الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه البحث من امكانية الاستفادة من النتائج التي يتم التوصل إليها في تنمية الإبداع الإداري بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت. وتتمثل جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يلي:

١. تستمد هذه البحث أهميتها من المجال التطبيقي الذي يتم التطبيق عليه وهو الدولة لشئون الخدمات بالكويت وهو مجال تطبيقي له حساسيته وأهميته داخل دولة الكويت والذي يمثل المصدر الرئيسي للخدمات بمختلف أشكالها وأنواعها، وبناء عليه كان لابد من السعي نحو تطوير هذا المكان الهام.
٢. الحاجة لمدخل يساهم في تنمية الإبداع الإداري بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت.
٣. مساهمة نتائج البحث الحالية في مساعدة المسؤولين بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت على كيفية استخدام إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الإبداع الإداري.
٤. مساهمة نتائج البحث في مساعدة المسؤولين بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت على معرفة مدى ممارسة العاملين لإدارة المعرفة والإبداع الإداري.

ثامناً: حدود البحث. يتم تناول أهم حدود البحث وفق ما يلي:

- الحدود المكانية: يقوم الباحث بتنفيذ وتطبيق هذه البحث في وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت.
- الحدود الزمانية: يقوم الباحث بتطبيق البحث ميدانياً خلال العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١م.
- الحدود البشرية: يقوم الباحث بتطبيق البحث على العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت.

تاسعاً: منهجية البحث.

أ. منهج البحث

أشار (Saunders et al., 2009) إلى أنه يوجد منهجين أساسيين وهما المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) والمنهج الاستقرائي (Inductive Approach). ويعد المنهج الاستنباطي هو الأكثر استخداماً في سياق العلوم الاجتماعية. ويتضمن هذا المنهج خمس خطوات أساسية وهم تطوير الفروض وتفعيل الفروض واختبار الفروض وتحليل النتائج وأخيراً تعديل النظرية حسب النتائج إن لزم الأمر. كما أنه يمكن استخدام هذا المنهج لتحليل العلاقة بين متغيرين أو أكثر، حيث أنه مناسب لأساليب البحث الكمي. ولذلك تتبنى البحث الحالية المنهج الاستنباطي.

ب. أسلوب البحث:

اعتمد البحث الحالية على أسلوب البحث الكمي في جمع البيانات من العينة المستهدفة، حيث تتضمن الطريقة الكمية تطوير فروض البحث واختبارها من خلال أداة تقيس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما أن أسلوب البحث الكمي يتوافق مع المنهج الاستنباطي لتحقيق أهداف الدراسة.

ج. تصميم البحث:

يشير تصميم البحث إلى الخطة الشاملة التي استخدمها الباحث للإجابة على تساؤلات الدراسة، وهي تشمل الغرض من البحث والمصادر التي سيتم جمع البيانات منها والطرق المستخدمة لتحديد العينة وتقنيات جمع البيانات والطرق المستخدمة لتحليل البيانات . (Saunders et al., 2009) ، وفيما يتعلق بالغرض من البحث، أوضح (Saunders et al., 2009) أنها تُصنف إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي البحث الاستكشافي، البحث الوصفي، والبحث التفسيري. وقد اعتمدت البحث على البحث الاستكشافي، أما عن استراتيجية البحث المستخدمة والتي تساعد في تحديد مصادر جمع البيانات، وتساعد أيضاً في توفير البيانات التي يمكن أن تُجيب عن تساؤلات البحث وتحقق أهداف الدراسة، فقد حدد (Saunders et al., 2009) عدة أنواع من استراتيجيات البحث وهي: المسح، التجربة، دراسة الحالة، ودراسة النشاط. وقد اعتمدت البحث الحالي على استراتيجية المسح لتوافقها مع المنهج الاستنباطي ومع أسلوب البحث الكمي المستخدم.

د. جمع البيانات:

سيتم التطرق لعملية جمع البيانات عن طريق الخطوات التالية:

١. أنواع البيانات:

أشار (Kothari, 2004) إلى أن هناك نوعان رئيسيان من البيانات وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. يتم تجميع البيانات الأولية لغرض محدد وهو موضوع البحث، وقد تكون هذه البيانات ذات طبيعة كمية ويمكن الحصول عليها من خلال المقابلات شبه المهيكلة وغير المهيكلة، بينما يتم تجميع البيانات الثانوية ومعالجتها مسبقاً بواسطة شخص آخر. وقد اعتمدت البحث على هذين النوعين من البيانات، وتم استخدام البيانات الأولية بناءً على طريقة الاستبانة الموجه إلى مجتمع البحث وهم جميع العاملين الإداريين في وزارة الدولة لشؤون الخدمات بدولة الكويت. وقد تم تحليل البيانات واستخدامها لاختبار فروض البحث للوصول إلى النتائج. علاوة على ذلك، تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الموقع الإلكتروني لوزارة الدولة لشؤون الخدمات بدولة الكويت من أجل معرفة معلومات عن مجتمع البحث واستخدامها في البحث الحالي.

٢. أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت البحث على تقنية الاستبانة فقط، وهي طريقة لجمع البيانات مناسبة للبحث التفسيري. وفي البحث الحالية تم استخدام استبانة مهيكلتاً لجمع البيانات من العينة المستهدفة وهي الطريقة الشائعة لجمع البيانات الأولية ذات الطبيعة الكمية، مما يوفر العديد من المزايا بما في ذلك السرعة ودقة البيانات وسهولة تحليل البيانات ومعالجتها والتكلفة المنخفضة من حيث الوقت أو الجهد مقارنة بالمقابلات (Malhotra & Peterson, 2001).

٣. المدى الزمني لجمع البيانات:

وفقاً للآفاق الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات، فإن هناك نوعان رئيسيان من الدراسات وهما الدراسات المقطعية والتي يتم فيها تجميع البيانات مرة واحدة في فترة قد تكون أياماً أو أسابيع أو شهوراً. أما النوع الثاني من الدراسات وهو الدراسات الطولية والتي يتم فيها جمع البيانات على فترتين زمنيتين للإجابة على تساؤلات الدراسة. وقد اعتمدت البحث الحالية على طريقة البحث المقطعية والتي تتناسب مع طريقة جمع البيانات من العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية مما يعني اهتمام الباحث بجمع البيانات مرة واحدة (عيد، ٢٠٢٠).

٥. مجتمع وعينة البحث:

المجتمع هو عبارة عن مجموعة العناصر التي يُراد استنتاجها من ظاهرة معينة، ولذلك يجب أن يكون المجتمع واضحاً قبل أخذ العينة منه (Scheaffer, 1999). وفي ضوء البحث الحالية يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية والبالغ عددهم (١٥٣٨ موظف) والتي تتكون من عدد من القطاعات المختلفة البالغة خمس قطاعات والتي يبينها الجدول (١) التالي:

جدول رقم (١)

قطاعات وزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية

م	القطاع	عدد العاملين
١	منفذ معاملات	٤١١
٢	مساعد منفذ معاملات	٣٣٩
٣	منسق إداري	٢٥٦
٤	سكرتير	٢٣٤
٥	طباع	٢٩٨
	المجموع	١٥٣٨

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية

وقد أشار (Kothari, 2004) إلى أن استخدام العينات له العديد من المزايا مثل توفير الوقت والمال والقدرة على تعميم النتائج على المجتمع ككل. ولذلك، يجب أن يعتمد البحث على حجم عينة كافٍ لتعميم النتائج على المجتمع، ويساهم هذا التعميم بشكل كبير في تعزيز الصلاحية الخارجية للبحث، وهناك نوعان من التقنيات الرئيسية لأخذ العينات. تتمثل التقنية الأولى لأخذ العينات في العينات الاحتمالية، فيتما تتمثل التقنية الثانية لأخذ العينات في العينات غير الاحتمالية. وقد اعتمد البحث الحالي على تقنية أخذ العينات الاحتمالية لأن العينات الاحتمالية لها ميزة مهمة تتمثل في أن كل فرد من أفراد العينة لديه احتمال متساو ومعروف ليتم اختياره. وبالتالي، تسمح عينات الاحتمالية بتعميم النتائج على المجتمع. لذلك، فإن العينات الاحتمالية هي أكثر التقنيات استخداماً وشيوعاً المتعلقة بالبحوث القائمة على المسح (Acharya et al., 2013).

١. وحدة المعاينة:

أوضح (Kothari, 2004) أنه قبل اختيار العينة، يجب على الباحثين تحديد وحدة أخذ العينات التي قد تكون وحدة اجتماعية مثل فرد أو وحدة جغرافية مثل مدينة أو قرية. ونظراً لأن البحث الحالي يهدف إلى فحص دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال التطبيق على العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية، فقد تم تمثيل وحدة أخذ العينة البحثية من قبل كل العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية.

٢. إطار العينة:

أشار (Kothari, 2004) إلى أن إطار أخذ العينات عبارة عن قائمة تحتوي على جميع الوحدات التي يمكن اختيار العينة منها. ولتحديد إطار أخذ العينة للبحث الحالي تم الوصول إلى الموقع الإلكتروني لوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية وتحديد قائمة بعدد الفئات العاملة بهذه الوزارة.

٣. حجم العينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين بوزارة الدولة لشؤون الخدمات الكويتية، وبالاطلاع على الموقع الإلكتروني لهذه الوزارة تم تحديد عدد مجتمع البحث والذي

بلغ ١٥٣٨ مفردة من مختلف الفئات العاملة بوزارة الدولة لشئون الخدمات الكويتية. وقد أوضح (Saunders et al., 2016) أن حجم العينة المناسب يعتمد على عدة عوامل مثل نوع التحليل الإحصائي المستخدم في البحث وهامش الخطأ ومستوى الثقة وحجم المجتمع. لذلك فإن حجم العينة المناسب للدراسة الحالية هو ٣٠٧ مفردة عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪ كما هو مستخرج من نتائج المعادلة التالية (عيد، ٢٠٢٠):

$$n = \frac{P(1-p)}{\frac{(e)^2}{(Z)^2} + \frac{p(1-p)}{N}} = \frac{0,50(1-0,50)}{(1,96)^2 + \frac{0,50(1-0,50)}{1538}} = 307$$

حيث N = حجم المجتمع والبالغ عددها ١٥٣٨ مفردة

Z = القيمة المعيارية (١.٩٦) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)

P = نسبة توافر الظاهرة الرئيسية محل البحث وهي (٠.٥٠)

(1-p) = نسبة عدم توافر الظاهرة الرئيسية في البحث (١ - ٠.٥٠)

e = خطأ المعاينة

و. المقياس :

تهدف البحث إلى فحص دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري. وقد تم الاتفاق على شروط القياس لكل متغير من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وكانت هناك إعادة صياغة لبعض العبارات لتناسب مع طبيعة بيئة التطبيق للبحث الحالي لجعل الاستبانة أكثر قابلية للفهم. ولقياس متغيرات البحث، تم استخدام مقياس ليكرت الذي تتراوح نقاطه من موافق تماماً (٥) إلى غير موافق على الإطلاق (١).

وفي ضوء الدراسات السابقة، تم استخدام مقياس (الحسنى، ٢٠١٩) لقياس إدارة المعرفة، في حين تم استخدام مقياس (على، ٢٠٢١) لقياس الإبداع الإداري. ويمكن توضيح بنود الاستبيان في الجدول رقم (٢) كما يلي:

جدول رقم (٢)

قائمة استبيان متغيرات الدراسة

المتغيرات	العبارات	المصدر
	توليد واكتساب المعرفة	
	١. تشجع الوزارة العاملين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية.	
	٢. توفر الوزارة للعاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من	

المتغيرات	العبارات	المصدر
إدارة المعرفة	<p>المصادر المتعددة.</p> <p>٣. تهتم الوزارة بتوليد المعرفة المرتبطة بأنشطتها وشرائها باستمرار من مصادرها المختلفة.</p> <p>٤. تركز الوزارة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير أدائها.</p> <p>٥. يبدى العاملون في الوزارة تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز الأداء.</p>	(الحسنى، ٢٠١٩)
	<p>تخزين المعرفة</p> <p>١. تستخدم الوزارة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.</p> <p>٢. تستخدم الوزارة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعارف المخزنة بفاعلية.</p> <p>٣. تقوم الوزارة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها مستقبلاً.</p> <p>٤. تقوم الوزارة باستخدام الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة.</p> <p>٥. تعمل الوزارة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.</p> <p>٦. تعمل الوزارة على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها.</p>	
	<p>نقل المعرفة</p> <p>١. تعتمد الوزارة السياسة العامة لتشجيع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.</p> <p>٢. تهتم الوزارة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.</p> <p>٣. تتبنى الوزارة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.</p> <p>٤. يوجد بالوزارة مواقع إلكترونية تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها يمكن للجماهير الاطلاع عليها باستمرار.</p>	
الإبداع الإداري	<p>تطبيق المعرفة</p> <p>١. تعمل الوزارة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل تنفيذية.</p> <p>٢. تعمل الوزارة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.</p> <p>٣. تستخدم الوزارة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أدائها المستمر.</p> <p>٤. تقوم الوزارة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.</p> <p>٥. تقوم الوزارة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم من خلال تطبيق خطط العمل.</p>	(على، ٢٠٢١)
	<p>الحساسية للمشكلات</p> <p>١. تمتاز الوزارة بالانفتاح الذهني في العمل وتجنب المشاكل.</p> <p>٢. تمتلك الوزارة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في بيئة العمل.</p> <p>٣. تعمل الوزارة على حل المشكلات التي تظهر في الوقت المناسب دون تأخير.</p> <p>٤. تحرص الوزارة على معرفة أوجه الضعف أثناء أداء العمل.</p> <p>٥. تحرص الوزارة على تحليل ردود الأفعال المختلفة لجميع العاملين داخل بيئة العمل.</p> <p>الأصالة</p> <p>١. تمتاز الوزارة بتوليد أفكار جديدة في مجال العمل.</p> <p>٢. تتجنب الوزارة حدوث تكرار لما يقوم به العاملون.</p>	

المتغيرات	العبارات	المصدر
	<p>٣. تتمتع الإدارة العليا بالوزارة بالمهارة الكافية في النقاش مع الجميع.</p> <p>٤. تمتلك الإدارة العليا بالوزارة القدرة على الإقناع.</p> <p>٥. توفر الوزارة بيئة عمل تعزز الثقة وتجذب المواهب.</p>	
	<p>الطلاقة</p> <p>١. تقوم الوزارة بتطوير قدرات العاملين لفهم الأفكار مع اختلاف المواقف.</p> <p>٢. تتميز الوزارة باقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.</p> <p>٣. تتمتع الوزارة بقدرتها على التعبير عن أفكارها بطلاقة.</p> <p>٤. تستطيع الوزارة استرجاع أي معلومات سابقة بكل سهولة.</p> <p>٥. تمتاز الوزارة بالقدرة على تقديم الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.</p>	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة المُشار إليها

عاشراً: اختبار الفروض وتحليل نتائج البحث الميدانية

يتضمن البحث أربعة فروض رئيسية والتي يمكن اختبارها كما يلي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات.

ويمكن اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وذلك للتعرف على تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الحساسية للمشكلات وذلك كما في الجدول (٣) التالي:

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المعرفة على الحساسية للمشكلات

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R ²	F (Sig)
الحساسية للمشكلات	توليد واكتساب المعرفة	٠,٤٦١	٠,٥٢٢	٩,٩٥	٠,٠٠٠	٠,٥١٢	٦٤,٧١ (٠,٠٠)
	تخزين المعرفة	٠,١٨٤	٠,١٦٥	٣,٥٥	٠,٠٠٤		
	نقل المعرفة	٠,١٧٠	٠,١٥٠	٢,٩٠	٠,٠٠٠		
	تطبيق المعرفة	٠,٠٣٣	٠,٠٣٥	٠,٥٧٧	٠,٣٦٤		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي *** = مستوى معنوية = ٠,٠٠٠١

ويتضح من خلال الجدول (٣) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات، حيث أن قيمة $F = ٦٤,٧١$.
- تفسر أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة حوالي ٥١٪ من التغير الحادث في الحساسية للمشكلات، حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠,٥١٢، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٤٩٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة) على الحساسية للمشكلات.

- لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق المعرفة على الحساسية للمشكلات، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٠,٠٥.
 - مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي لبعض أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، نقل المعرفة) على الحساسية للمشكلات، مما يعني قبول الفرض الأول جزئياً.
- الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة.
- ويمكن اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وذلك للتعرف على تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأصالة وذلك كما في الجدول (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأصالة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	معامل التحديد R ²	F (Sig)
الأصالة	توليد واكتساب المعرفة	٠,٥٤٠	٠,٥٥٥	١٤,٢٨	٠,٠٠٠	٠,٦٧٤	٢٩,٤٦ (٠,٠٠٠)
	تخزين المعرفة	٠,٤٨٢	٠,٣٨٦	١٠,٠٧	٠,٠٠٠		
	نقل المعرفة	٠,١٢٤	٠,١٠١	٢,٩١٥	٠,٠٠٣		
	تطبيق المعرفة	٠,٠٣٦	٠,٠٥٠	٠,٨٣٦	٠,٤٠٤		

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي *** = مستوى معنوية = ٠,٠٠٠١
ويتضح من خلال الجدول (٤) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة، حيث أن قيمة $F = ٢٩,٤٦$.
- تفسر أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة حوالي ٦٧٪ من التغير الحادث في الأصالة، حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠,٦٧٤، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٣٣٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
- يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة) على الأصالة.
- لا يوجد تأثير معنوي لتطبيق المعرفة على الأصالة، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٠,٠٥.
- مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة ما عدا تطبيق المعرفة على الأصالة، مما يعني قبول الفرض الثاني جزئياً.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.

ويمكن اختبار هذا الفرض عن طريق استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، وذلك للتعرف على تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الطلاقة وذلك كما في الجدول (٥) التالي:

جدول رقم (٥)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد إدارة المعرفة على الطلاقة

F (Sig)	معامل التحديد R ²	Sig	T	Beta	B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٢٨,١٠ (٠,٠٠)	٠,٤٦٨	٠,٠٠٠	٦,١٠	٠,٣٣٥	٠,٢٩٤	توليد واكتساب المعرفة	الطلاقة
		٠,٠٩٦	١,٦٧	٠,١٠٠	٠,١٠٢	تخزين المعرفة	
		٠,٠٠٠	٣,٦٥	٠,٢٠١	٠,٢٢٣	نقل المعرفة	
		٠,٤٠٦	٠,٨٣٢	٠,٠٥٠	٠,٠٥٦	تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي *** = مستوى معنوية = ٠,٠٠٠١

ويتضح من خلال الجدول (٥) ما يلي:

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعاً على الطلاقة، حيث أن قيمة $F = ٢٨,١٠$.

• تفسر أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعاً حوالي ٤٧٪ من التغير الحادث في الطلاقة، حيث أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي ٠,٤٦٨، وهو ما يعني أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٥٣٪ تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

• يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل من (توليد واكتساب المعرفة، نقل المعرفة) على الطلاقة.

• لا يوجد تأثير معنوي لكل من (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.

• مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي لبعض أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، نقل المعرفة) على الطلاقة، مما يعني قبول الفرض الثالث جزئياً.

الفرض الرابع: توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع الإداري وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذا الفرض، قام الباحث بإجراء اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق المعنوية وفقاً لمتغير النوع، أما بالنسبة للفروق المعنوية للمتغيرات المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة فسيتم اختيار اختبار ANOVA، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

١. تحليل الفروق المعنوية وفقاً للنوع:

تم استخدام اختبار (T-Test) لتحليل الفروق المعنوية وفقاً لمتغير النوع، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (٦) كما يلي:

جدول (٦)

نتائج تحليل T-Test وفقاً لمتغير النوع (ذكر/أنثى)

النتيجة	P-Value	قيمة T	الوسط الحسابي	العدد	النوع	المتغيرات
رفض	٠,٢٠٦	١,٢٥٠	٣,٨٤	١٤٧	ذكر	إدارة المعرفة
			٣,٧٧	١٣٤	أنثى	
	٠,٩٧٨	٠,٠٦٤	٣,٩٧	١٤٧	ذكر	الإبداع الإداري
			٣,٩٢	١٣٤	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال الجدول (٦) ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث كانت جميع قيم T لنظم المعلومات الاستراتيجية وأبعادها غير معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بإدارة المعرفة وفقاً للنوع.
- أما بالنسبة للإبداع الإداري، فيتضح من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات العينة، حيث كانت جميع قيم T غير معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، وهو ما يعنى أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً للنوع.

٢. تحليل الفروق المعنوية وفقاً للمستوى الوظيفي:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحليل الفروق المعنوية وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (٧) كما يلي:

جدول (٧)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغير المستوى الوظيفي

المتغيرات	الوظيفة	العدد	الوسط الحسابي	قيمة F	P-Value	النتيجة
إدارة المعرفة	منفذ معاملات	٨١	٣,٥٨	١,٠٠٢	٠,١٥٤	رفض
	مساعد منفذ معاملات	٦٢	٣,٦٦			
	منسق إداري	٤٣	٣,٦٥			
	سكرتير	٤١	٣,٦٨			
	طباعة	٥٤	٣,٦٩			
الإبداع الإداري	منفذ معاملات	٨١	٣,٨٧	٣,٥٢٥	٠,٠٠٠	قبول
	مساعد منفذ معاملات	٦٢	٣,٩٢			
	منسق إداري	٤٣	٤,١٨			
	سكرتير	٤١	٣,٩٣			
	طباعة	٥٤	٤,٠١			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال الجدول (٧) ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث كانت قيمة F لإدارة المعرفة (١,٠٠٢) غير معنوية عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بإدارة المعرفة وفقاً للمستوى الوظيفي.
- أما بالنسبة للإبداع الإداري، فيتضح من الجدول أنه توجد فروق معنوية بين مفردات العينة، حيث كانت قيمة F للإبداع الإداري (٣,٥٢٥) معنوية عند مستوى معنوية أقل من ٥٪، وهو ما يعنى أنه توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً للمستوى الوظيفي وكانت هذه الفروق لصالح فئة (منسق إداري)، حيث حصل على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الفئات الأخرى بلغ (٤,١٨).

٣. تحليل الفروق المعنوية وفقاً للمستوى التعليمي:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحليل الفروق المعنوية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (٨) كما يلي:

جدول (٨)
نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغير المستوى التعليمي

المتغيرات	التعليم	العدد	الوسط الحسابي	قيمة F	P-Value	النتيجة
إدارة المعرفة	متوسط	٥٢	٣,٦٥	٠,٠٥٨	٠,١٨٥	رفض
	جامعي	٢٠٦	٣,٦٤			
	دراسات عليا	٢٣	٣,٦٢			
الإبداع الإداري	متوسط	٥٢	٤,٠٠	١,١٠	٠,١٧٦	
	جامعي	٢٠٦	٣,٩٤			
	دراسات عليا	٢٣	٤,١٠			

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال الجدول (٨) ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث كانت قيمة F لإدارة المعرفة (٠,٠٥٨) غير معنوية عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بإدارة المعرفة وفقاً للمستوى التعليمي.
- أما بالنسبة للإبداع الإداري، فيتضح من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات العينة، حيث كانت قيمة F للإبداع الإداري (١,١٠) غير معنوية عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، وهو ما يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً للمستوى التعليمي.

٤. تحليل الفروق المعنوية وفقاً لسنوات الخبرة:

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) لتحليل الفروق المعنوية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (٩) كما يلي:

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	قيمة F	P-Value	النتيجة	
إدارة المعرفة	أقل من ٥ سنوات	٩٧	٣,٦٤	١,١٧٦	٠,٢٧٥	رفض	
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٣,٦١				
	١٠ سنوات فأكثر	٧٨	٣,٦٩				
الإبداع الإداري	أقل من ٥ سنوات	٩٧	٤,٠٢	١,١٥٥	٠,٠٠٢		قبول
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠٦	٣,٩٧				
	١٠ سنوات فأكثر	٧٨	٣,٩٠				

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من خلال الجدول (٩) ما يلي:

- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث كانت قيمة F لإدارة المعرفة (١,١٧٦) غير معنوية عند مستوى معنوية أكبر من ٥٪، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بإدارة المعرفة وفقاً لسنوات الخبرة.
- أما بالنسبة للإبداع الإداري، فيتضح من الجدول أنه توجد فروق معنوية بين مفردات العينة، حيث كانت قيمة F للإبداع الإداري (١,١٥٥) معنوية عند مستوى معنوية أقل

من ٥٪، وهو ما يعنى أنه توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يتعلق بالإبداع الإداري وفقاً لسنوات الخبرة وكانت هذه الفروق لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات)، حيث حصلت على أعلى قيمة للوسط الحسابي بلغت (٤,٠٢).

• وبعد القيام باختبار الفروق المعنوية وفقاً للنوع، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة كما جاء في نتائج الجداول (٧,٥، ٨,٥، ٩,٥، ١٠,٥) اتضح أنه لا يوجد فروق معنوية لآراء مفردات عينة البحث حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً للنوع والمستوى التعليمي، في حين كان هناك فروقاً معنوية لآراء مفردات عينة البحث حول الإبداع الإداري وفقاً للمستوى الوظيفي ولسنوات الخبرة، مما يعنى قبول الفرض الرابع جزئياً.

وبعد القيام باختبار الفروض، قام الباحث بعمل ملخص لاختبار الفروض والتي يمكن تلخيصها كما في الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠)

ملخص اختبار فروض الدراسة

م	الفرض	النتيجة
١	يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات.	قبول جزئي
٢	يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة.	قبول جزئي
٣	يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.	قبول جزئي
٤	توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).	قبول جزئي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ثاني عشر: النتائج والتوصيات.

يهدف البحث لاختبار مجموعة من الفروض الإحصائية والتي من شأنها أن تعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكانت على النحو التالي:

(١) الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات.

توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد إدارة المعرفة ما عدا تطبيق المعرفة على الحساسية للمشكلات، حيث تم اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والذي يسمح بإدراج مجموعة من المتغيرات التنبؤية واختبار تأثيرها جميعاً على المتغير التابع. ومن خلال النتائج اتضح أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تفسر ٥١٪ من التغير الحادث في المتغير التابع (الحساسية للمشكلات). وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع النتيجة المتحصل عليها من دراسة (سعيد، ٢٠١٥) حيث أكدت نتائج هذه البحث بوجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد إدارة المعرفة على الحساسية للمشكلات. كما اتفقت نتائج البحث الحالية جزئياً مع النتائج المستخرجة من

دراسة كل من (كمال، ٢٠١٣) ودراسة (Alftimat, 2022) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

وكذلك اتفقت نتائج البحث مع نتائج دراسة (محمد & بومدين، ٢٠١٨) والتي وجدت أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً على تطوير الإبداع الإداري. وقد اختلفت نتائج البحث الحالية مع نتائج دراسة (مقابلة، ٢٠١٤) والتي أوضحت أن أبعاد إدارة المعرفة جميعاً لها تأثير معنوي على الحساسية للمشكلات.

(٢) الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة.

وجدت نتائج البحث تأثيراً معنوياً إيجابياً لجميع أبعاد إدارة المعرفة ما عدا تطبيق المعرفة على الأصالة، وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والذي يسمح بإدراج مجموعة من المتغيرات التنبؤية واختبار تأثيرها جميعاً على المتغير التابع. ومن خلال النتائج اتضح أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تفسر ٦٧٪ من التغير الحادث في المتغير التابع (الأصالة).

وتتفق نتائج البحث الحالية جزئياً مع نتائج الدراسات (قناشي & حممامي، ٢٠١٨) ودراسة (المصطفى، ٢٠٢١) ودراسة (حمدان، ٢٠٢٠) والتي أكدت على أن جميع أبعاد إدارة المعرفة لها تأثير معنوي إيجابي على الإبداع الإداري بما فيها الأصالة. بينما اختلفت نتائج البحث الحالية مع نتائج دراسة (الطيبار، ٢٠١٠) حيث وجدت نتائج هذه البحث أن من بين جميع أبعاد إدارة المعرفة كان لبعد تطبيق المعرفة فقط تأثير معنوي على الإبداع الإداري ككل ومنها بعد الأصالة.

(٣) الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.

توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، نقل المعرفة) فقط على الطلاقة، حيث تم اختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج والذي يسمح بإدراج مجموعة من المتغيرات التنبؤية واختبار تأثيرها جميعاً على المتغير التابع. ومن خلال النتائج اتضح أن أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة تفسر ٤٧٪ من التغير الحادث في المتغير التابع (الطلاقة).

وقد اتفقت نتائج البحث الحالية جزئياً مع نتائج الدراسات (السبوع، ٢٠١٣ & شمشوم، ٢٠١٧ & عواد، ٢٠١٨) والتي بينت أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على الإبداع الإداري بما فيها بعد الطلاقة.

(٤) توجد فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لخصائصهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

استخدم الباحث T-Test لاختبار الفروق المعنوية بين عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً للنوع، بالإضافة إلى استخدام تحليل ANOVA لدراسة الفروق المعنوية وفقاً للمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

وخلصت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً للنوع والمستوى التعليمي، كما لم يكن هناك فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة وفقاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. بينما

كان هناك فروقاً معنوية بين آراء مفردات عينة البحث فيما يخص الإبداع الإداري وفقاً للمستوى الوظيفي لصالح (منسق إداري) وسنوات الخبرة لصالح (أقل من ٥ سنوات). ولم يجد الباحث أي تشابه أو اختلاف بين نتائج البحث الحالية ونتائج دراسات سابقة، نظراً لعدم وجود دراسات سابقة -حسب علم الباحث- قامت بدراسة الفروق المعنوية لآراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ثالثاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة

لقد أجابت نتائج اختبار فروض البحث على التساؤلات الخاصة بالدراسة، ويمكن عرض هذه الإجابات على النحو التالي:

١. **التساؤل الأول** والذي ينص على "إذا ما كان هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات. وقد خلصت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع الإداري ما عدا تطبيق المعرفة، وتوضح هذه النتيجة أن هناك ضرورة ملحة للاهتمام بجميع عمليات إدارة المعرفة، حيث يتبقى العملية الأخيرة والأهم وهي تطبيق المعرفة بالشكل الذي يكمل الدورة الكاملة لعمليات إدارة المعرفة بوزارة الدولة لشئون الخدمات بدولة الكويت.

٢. **التساؤل الثاني** والذي ينص على "إذا ما كان هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة". وقد أوضحت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة المعرفة على الإبداع الإداري ما عدا تطبيق المعرفة، وتوضح هذه النتيجة أنه يتوافر لدى وزارة الدولة لشئون الخدمات بدولة الكويت قدرة على توليد وتخزين ونقل المعرفة، ولكن ينقصها تطبيق المعرفة لاستكمال عمليات إدارة المعرفة بشكل كامل.

٣. **التساؤل الثالث** والذي ينص على "إذا ما كان هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة". وقد وجدت نتائج البحث أن تخزين المعرفة وتطبيقها لا تؤثر معنوياً على الطلاقة. وتعكس هذه النتيجة وجود درجة منخفضة من الاهتمام بإدارة المعرفة لكي يصبح هناك طلاقة في الإبداع الإداري بالوزارة.

٤. **التساؤل الرابع** والذي ينص على "إذا ما كان هناك فروقاً معنوية لآراء عينة البحث فيما يتعلق بإدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية (النوع، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)". وخلصت نتائج البحث إلى عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة والإبداع الإداري وفقاً للنوع والمستوى التعليمي، كما لم يكن هناك فروق معنوية بين آراء عينة البحث فيما يخص إدارة المعرفة وفقاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. بينما كان هناك فروقاً معنوية بين آراء مفردات عينة البحث فيما يخص الإبداع الإداري وفقاً للمستوى الوظيفي لصالح (منسق إداري) وسنوات الخبرة لصالح (أقل من ٥ سنوات). ويرى الباحث أن هذه النتيجة هي نتيجة منطقية إلى حد ما نظراً لأن عينة البحث أقرت أن الإبداع الإداري يختلف وفقاً لسنوات الخبرة لصالح (أقل من ٥ سنوات) حيث يعد الموظف حصل على خبرة جيدة وما زال لديه طاقة مرتفعة للعمل والمستوى الوظيفي (منسق إداري) وهو وظيفة تعمل على تنسيق العمل ما بين المستويات الوظيفية المختلفة.

خامساً: توصيات الدراسة

في ضوء المساهمات العملية للدراسة، تقدم البحث مجموعة من التوصيات لوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت وايضاً إلى العاملين بالوزارة، وذلك من خلال الجدول (١١) على النحو التالي:

جدول رقم (١١)

توصيات البحث وآليات تنفيذها

التوصية	مسؤول التنفيذ	آليات التنفيذ
ضرورة تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم	وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت	يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال ما يلي: ١. إتاحة الفرصة للعاملين للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع المشرفين والرؤساء. ٢. الانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية والداخلية معاً. ٣. تجديد المعارف والمهارات عبر الممارسة تحت إشراف الخبراء. ٤. التعرف بشكل مستمر على نتائج تقويم الأداء لمزيد من التطوير.
ضرورة الاهتمام بالمعرفة الضمنية وبخبرات العاملين	وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت	يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال ما يلي: ١. عقد دورات تدريبية للعاملين بشكل دوري. ٢. تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم. ٣. تقديم أساليب علمية حديثة تساهم في تطوير العمل
ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء	وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت	يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال ما يلي: ١. ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين. ٢. إنشاء وحدات إدارية تطبق إدارة المعرفة. ٣. إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية للعاملين المساهمين في إنتاج المعرفة. ٤. الاشتراك في مسئولية جمع المعرفة ونقلها من الجميع. ٥. التحول نحو الهياكل الشبكية الإلكترونية بدلاً من البيروقراطية حيث تتيح المشاركة الفعالة للمعلومات وتبادل الآراء والخبرات.

<p>يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. منح العاملين الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. 2. فتح المجال أمام العاملين لتحمل المخاطر والتي تحفزهم على التنافس والإبداع. 3. تطوير نظم الاتصالات ونظم المعلومات الإدارية لفتح المجال نحو الاستزادة من التعليم والتعلم. 	<p>وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت</p>	<p>تشجيع العاملين على الإبداع الإداري</p>
<p>يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. استخدام مقاييس حديثة تسيطر من خلالها المؤسسة على المعرفة المطبقة ومعرفة التطورات الإبداعية للعاملين. 2. استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في إحداث التغيير التنظيمي نحو توفير مناخ تنظيمي يساعد على إظهار مهارات وإبداعات العاملين. 	<p>وزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت</p>	<p>تطوير الثقافة التنظيمية لمواكبة التطورات الحديثة</p>
<p>يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال ما يلي:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. فتح المجال أمام الذات نحو التطوير من الأداء. 2. تبادل الخبرات والمهارات مع الزملاء. 	<p>العاملين بوزارة الدولة لشئون الخدمات بالكويت</p>	<p>ضرورة تطوير الذات والاستجابة للتغيرات التنظيمية الحديثة</p>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة

المراجع

١. إبراهيم، محمد & عرفان، سارة (٢٠٢٢): نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج، مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، المجلد ٥، العدد ١، (جامعة سوهاج: كلية التربية الرياضية).
٢. أبو دلبوح، رحاب (٢٠٢١): أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، ص ١٢.
٣. أبو غفة، مفتاح & سويد، عز الدين (٢٠٢١): أثر رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع الإداري في المصارف الليبية العامة، مجلة جامعة البيضاء، المجلد ٣، العدد ٢، (جامعة البيضاء: المؤتمر العلمي الثاني)، ص ٢٦٣.
٤. أحمد، جابر (٢٠١٧): القيادة التحويلية والإبداع الإداري ودورهما في تحقيق أهداف المنشأة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية: كلية الدراسات العليا).
٥. إسحق، ناصر (٢٠١٨): أثر الإبداع الإداري في أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا)، ص ص ٣٠ - ٣١.
٦. آل عثمان، عبد العزيز (٢٠١٣): واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المعوقات وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الأمنية).
٧. البراشدية، خالصة - والصقري، محمد (٢٠١٧): التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد ٢، الجزء ٥، (جامعة السلطان قابوس)، ص ص ١٠٦ - ١٢٢.
٨. جعور، آية (٢٠٢١): نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري في شركات تكنولوجيا المعلومات بمجال العمل عن بُعد - قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد ٢٣، العدد ٢، ص ٢٤٧.
٩. جوير، محمد & غزيل، محمد (٢٠١٦): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد ١، الجزء ٢، ص ص ١٩ - ٣٨.
١٠. حسن، علا (٢٠٢٠): أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، ص ص ١٤ - ١٥.
١١. الحسنى، زيد إيباد على، (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة آل البيت، الأردن.
١٢. حسينة، قلبو (٢٠١٥): دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر - بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
١٣. حمادي، عبلة (٢٠١٢): دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، (البويرة: جامعة اكلبي محند أولحاج).
١٤. حمدان، حيان (٢٠٢٠): أثر عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع الإداري، مجلة جامعة البعث، المجلد ٤٣، العدد ٤١.
١٥. حمزة، خلود (٢٠٢١): أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، ص ص ٣٦ - ٣٧.
١٦. حندوس، ماجدة (٢٠٢١): دور الإبداع الإداري في ريادة الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة النيلين)، ص ١٩.
١٧. الحنيطي، محمد (٢٠٢٠): عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا)، ص ٣٩.
١٨. دقيش، راوية (٢٠٢١): الإبداع الإداري لدى مدراس المتوسطات وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية)، ص ص ٣٦ - ٣٧ - ٤٤ - ٤٥.
١٩. الذيبات، هشام (٢٠٢٠): أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الموانئ في منطقة العقبة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة مؤتة: كلية الدراسات العليا).

٢٠. الرشيدى، نايف (٢٠٢٠): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد ٤، العدد ١١، (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: كلية التربية، يناير)، ص ٦ - ١٤.
٢١. رضوان، وائل (٢٠٢١): متطلبات تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الجامعية بمصر، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٤، العدد ١، (جامعة المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي)، ص ٨٥ - ٨٦.
٢٢. الرقب، محمد (٢٠١٩): أثر تطبيق إدارة المعرفة على الممارسات الأخلاقية في شركات الأدوية الفلسطينية، المجلد ١٠، العدد ٢، الجزء الأول (المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس: كلية التجارة، الربيع)، ص ٩١.
٢٣. رميسه، هامل (٢٠٢١): دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، ص ٢٤.
٢٤. السبيعي، تهاني (٢٠٢١): درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظرهم في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت، مجلة الطفولة والتربية، مجلد ١٣، العدد ٤٦، (جامعة الإسكندرية: كلية رياض الأطفال، أبريل)، ص ٥٠٣ - ٥٠٤.
٢٥. سعيد، محمد نصر محمد، (٢٠١٥). قياس أثر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد ٤، ص ٧٠-١٢٣.
٢٦. الشربيني، عادل (٢٠٢١): أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (جامعة بني سويف: كلية التجارة، الخريف)، ص ٩.
٢٧. الشريف، عبد الله (٢٠١٤): تطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٥١، (جامعة عين شمس: الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة)، ص ٤٣.
٢٨. شطا، أحمد (٢٠١٨): تطبيق إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة دمياط، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ٦، العدد ٤، (جامعة المنصورة: مركز تطوير الأداء الجامعي، أكتوبر)، ص ٥.
٢٩. الشمري، مشعل (٢٠١٩): أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا)، ص ٥٩ - ٦٠.
٣٠. شمشوم، عصام عبد الرحيم، (٢٠١٧). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي، رسالة ماجستير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي- جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٣١. الشيخ، رجا (٢٠١٨): أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة أم درمان الإسلامية: معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي)، ص ٩٩.
٣٢. صارم، ندى (٢٠١٩): دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الافتراضية السورية: كلية إدارة الأعمال).
٣٣. صحراوي، وآخرون (٢٠٢١): الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد ١٠، العدد ١، ص ١٥٠.
٣٤. الضمور، صباح (٢٠٢١): الدور المعدل لنظم المعلومات الإدارية في تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، ص ٢٣ - ٢٤.
٣٥. طيفور، شادية (٢٠٢٠): دور إدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال)، ص ١٧.
٣٦. عبد الحميد، مروة وآخرون (٢٠١٩): واقع الإبداع الإداري لدى البنوك العاملة في القاهرة، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد ٩، (جامعة مدينة السادات، معهد الدراسات والبحوث البيئية)، ص ٤٠٨.
٣٧. عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٧): أثر الإبداع الإداري في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة التنظيمية والفعالية التنظيمية للوزارات في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٥٧، العدد ٣.

- ٣٨ . عبد المجيد، سعد (٢٠٢٠): أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال)، ص ٢٧.
- ٣٩ . عبد الهادي، محمد (٢٠٢١): أثر العلاقة التبادلية (القائد – العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٤، العدد ٤، (جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص ٣٩.
- ٤٠ . عبيد، غادة (٢٠١٥): أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الأزهر – غزة: عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال)، ص ١٤.
- ٤١ . العبيسي، ماجد (٢٠١٦): إدارة المعرفة وأثرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في وزارة العدل، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية).
- ٤٢ . العرادة، جراح (٢٠٢١): أثر استخدام الأنظمة الإلكترونية في الإبداع الإداري في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية).
- ٤٣ . العرادة، جراح (٢٠٢١)، أثر استخدام الأنظمة الإلكترونية في الإبداع الإداري في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، ص ٣٧.
- ٤٤ . العزب، إيمان (٢٠١٩): مهارات إدارة المعرفة وعلاقتها بمهارات القرن الحادي والعشرين لدى أعضاء هيئة التدريس ذوي التخصصات العلمية بجامعة بيشة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد ١١٦، العدد ٢، (رابطة التربويين العرب، ديسمبر)، ص ص ٦٠ : ٦١.
- ٤٥ . عطية، رحاب (٢٠٢١): إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري من منظور معلوماتي، مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد ٣١، العدد ٣١، (جامعة عمر المختار: كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات، الصيف)، ص ١٠٣٧.
- ٤٦ . عطية، يوسف وآخرون (٢٠١٩): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر: جامعة العربية بن مهدي)، ص ٤٥.
- ٤٧ . علي، هيفاء محمد، (٢٠٢١). أثر رأس المال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية الأعمال – جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٤٨ . علي، أمينة (٢٠١٥): العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة أمدرمان الإسلامية: إدارة الأعمال).
- ٤٩ . العنزي، خالد (٢٠١٩): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، (المفروق: جامعة آل البيت)، ص ١٤.
- ٥٠ . عواد، أحمد (٢٠١٨): أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، ص ص ٢٠ – ٢١.
- ٥١ . عواد، أحمد زياد يوسف، (٢٠١٨). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة آل البيت،
- ٥٢ . عيد، أيمن عادل (٢٠٢٠) البحث العلمي، مدخل تطبيقي، القاهرة، دار روابط للنشر والتوزيع.
- ٥٣ . الغامدي، عزة (٢٠٢١): واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٣٢، ص ٢٦٥.
- ٥٤ . الغامدي، علي (٢٠٢١): فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، المجلة التربوية، الجزء ٨٢، (جامعة سوهاج: كلية التربية)، ص ص ٧٣٠ – ٧٤١.
- ٥٥ . غراز، الطاهر & بن علي، حنان (٢٠٢١): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمات المعاصرة-رؤية تحليلية. مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، ٥(١)، ص ص ١١٠ – ١١٤.
- ٥٦ . فتحي، توفيق (٢٠٢٢): تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد ٣٧، العدد ١، (جامعة مدينة السادات، كلية التربية الرياضية، يناير)، ص ٢٥٥.

٥٧. فتحي، توفيق (٢٠٢٢): تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى مدراء مراكز الشباب بمحافظة البحيرة، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد ٣٧، العدد ١، (جامعة مدينة السادات، كلية التربية الرياضية، يناير).
٥٨. قاسم، محمد (٢٠١٦): تطوير البحث التربوي بمؤسسات التعليم العالي في ضوء إدارة المعرفة في مصر، مجلة كلية التربية، المجلد ١٣، العدد ٧٦، الجزء ٣، (جامعة بني سويف: كلية التربية، الخريف)، ص ص ١٩ : ٢٠.
٥٩. القداح، محمد & الشلبي، إيمان (٢٠٢١): درجة تفويض السلطة وعلاقتها بدرجة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في لواء قصبه عمان، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٨، العدد ٣، ص ٤٥٩.
٦٠. قري، شروق (٢٠٢٠): أثر الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، (جامعة محمد خبضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير)، ص ص ٦٤ - ٦٥.
٦١. قطط، عدنان (٢٠١٦): تطوير أداء مراكز البحث التربوي في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، المجلد ١١، العدد ١١، (الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، الخريف) ص ص ٧٨ : ٧٩.
٦٢. قناشي، أمية؛ حمامي، أمال، (٢٠١٨). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية- جامعة طاهري محمد بالجزائر، المجلد ٢، العدد ٣، ص ص ١٢٣-١٣٣.
٦٣. الكبيسي، صلاح الدين (٢٠١٦): إدارة المعرفة، (بغداد: الطبعة الثقافية: دار سيبسات للنشر والتوزيع والطباعة)، ص ٢٦.
٦٤. كمال، حنان البديري، (٢٠١٣): إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة السودان، مجلة كلية التربية - جامعة أسوان، العدد ٢٧، ص ص ١٦٥-٢٥٠.
٦٥. الكمري، نوفل & صقر، على (٢٠١٧): تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية، مجلة الإدارة والاقتصاد، (الجامعة المستنصرية: كلية العلوم السياحية).
٦٦. المحمادي، ريم (٢٠٢١): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة كلية التربية، العدد ٢٩، الجزء ١، (جامعة العريش: كلية التربية)، ص ٩١.
٦٧. محمد، طرفة؛ بومدين، يوسف، (٢٠١٨): إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد ١٤، (جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ص ص ٣٥١ - ٣٧٣.
٦٨. محمد، عزو وآخرون (٢٠٢١): واقع تطبيق متطلبات إدارة المعرفة لدى أساتذة الجامعة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد ١٠، العدد ٤، ص ص ٩ - ١٠.
٦٩. محمود، ولاء (٢٠١٨): تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببها، العدد ١١٦، الجزء ٦، (جامعة بنها: كلية التربية، أكتوبر)، ص ص ١١ : ١٣.
٧٠. المشعل، نوره (٢٠١٩): واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية، المجلد ٣٠، الجزء ١، (جامعة بنها: كلية التربية)، ص ص ٩٥.
٧١. المصطفى، فريد (٢٠٢١): الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع التأمين في السودان في الفترة من ٢٠١٥-٢٠٢٠، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة النيلين: كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال).
٧٢. المعايطه، علاء (٢٠٢١): تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة مؤتة: كلية الدراسات العليا).
٧٣. معروف، وئام & الكردي، أسماء (٢٠٢١): استراتيجية مقترحة قائمة على إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز القدرات التنافسية لدى الشباب الجامعي، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، المجلد ٣٧، العدد ٢، (جامعة حلوان: كلية الاقتصاد المنزلي، الجمعية المصرية للاقتصاد المنزلي)، ص ٤٢١.
٧٤. مقومات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط)، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد ١٠٤، العدد ٢، (جامعة المنصورة: كلية التربية)، ص ٥٤٦.
٧٥. ميهوب، أحمد عبد الله فرحان؛ السنفي، عبد الله عبد الله عبد الله؛ غلاب، عبد اللطيف صالح ناصر، (٢٠٢١). أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في البنوك اليمينية، مجلة الدراسات الاجتماعية - جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، المجلد ٢٧، العدد ١، ص ص ٩٥-١٢٣.

٧٦. هدى، بوشندوقة (٢٠١٣): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة أكلي مخد أولحاج – البويرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير)، ص ١٩.
٧٧. وسام، بوقجان، وآخرون (٢٠٢١): إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد ٣، العدد ١، ص ١٩٩.
٧٨. اليازجي، ميرفت (٢٠١٩): أثر إدارة الذات على الإبداع الإداري لدى مديري مناطق التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم ووكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية: كلية الاقتصادي والعلوم الإدارية)، ص ص ٣٤ – ٢٥.
79. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118806.
80. Abdul-Aal, A. M. A., & saleh Alhambra, F (2018): The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and Business Research*. 18 (13), 16-23.
81. Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: Why and how of it. *Indian Journal of Medical Specialties*, 4(2), 330-333.
82. Al-Ababneh, M. M. (2020). The concept of creativity: definitions and theories. *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, 2(1), 245-249.
83. AL-Awamleh, H. K. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4), 475-486.
84. Aldighrir, W. M. (2020). Mediating Effect of Leadership Outcomes on the Relationship between the Leadership Style of Leaders and Followers' Administrative Creativity. *Journal of Education in Black Sea Region*, 5(2), 125-139.
85. Alftimat, Atfa (2022): Knowledge management and its relationship to administrative creativity from the point of view of the principals of public schools in Ajloun Governorate, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol 6, No 3, (Arab Journal of Science and Research Dissemination).
86. Al-Harbi, D. A. A (2019): The Reality of Administrative Creativity and its problems of Female Employees at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 3(13), 25-1.
87. AlRahamnah, B (2016): The Impact of Empowerment in Enhancing Creativity among Employees: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(3), 158-165.
88. Al-Saidi, M., & Al-Ghanmi, I. M. J. A. (2020). The practical Reality of The Strategies of Administrative Creativity: An Analytical Survey in The Al Kufa Cement Factory. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(5), 1376-1393.
89. Ammirato, S., Linzalone, R., & Felicetti, A. M. (2021). Knowledge management in pandemics. A critical literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 415-426.
90. Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G (2020): Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
91. Athanasoula, A. (2010): School Leadership Innovations and Creativity: The Case of Communication between School and parents. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (10): 2207-2211.

92. Ayatollahi, H., & Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: a literature review. *Health Information & Libraries Journal*, 37(2), 98-117.
93. Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA, US: Wadsworth Cengage Learning.
94. Bielawski, I & Metcalf, D (2013): *Blended e-learning: integrating knowledge, performance support, and online learning*. Amherst, MA: HRD press.
95. Chen, L., Gong, Y., Song, Y., & Wang, M. (2021). From Creative Environment to Administrative Innovation: Creation and Implementation in Top Management Teams. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 604-621.
96. Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
97. Demir, A., Budur, T., Omer, H. M., & Heshmati, A. (2021). Links between knowledge management and organisational sustainability: does the ISO 9001 certification have an effect? *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14.
98. Duke, J., Igwe, V., Tapang, A., & Usang, O. (2022). The innovation interface between knowledge management and firm performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13.
99. Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139-160.
100. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS 113 SEM)*. 2nd ed. SAGE Publications.
101. Jashapara, Ashok (2011): *Knowledge management: An integrated approach*, 2nd ed., London: Prentice Hall.
102. Jiménez, S. R. G., & Ortíz, H. B. (2021). Knowledge Management: Advantages and Disadvantages with and for Sustainability from a Human-Centered Perspective in the Digital Era. In *Knowledge Management and Sustainability* (pp. 47-69). Routledge.
103. Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing factors on knowledge management for organizational sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497.
104. Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T. (2022). Knowledge management effects and performance in health care: a systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-11.
105. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
106. Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorizing from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432-441.
107. Mahdi, D. S., Ahmed, M. A., & Rasheed, F. H. (2021). The role of job satisfaction in developing administrative performance and creativity: An empirical study in Iraq. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 465-473.
108. Marouf, L., and Agarwal, N (2015): Are faculty members ready? Individual factors affecting Knowledge Management readiness in universities. <http://web.simmons.edu/~agarwal/files/Marouf-Agarwal-2016-JIKM-author.pdf>.
109. Martins, V. W. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G., & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability:

- Literature review and opportunities for future research. *Journal of cleaner production*, 229, 489-500.
110. Masa'deh, R., Obeidat, B., & Tarhini, A (2016): A Jordanian empirical study of the associations among trans-formational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modeling approach, *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
 111. Mittal, S., & Kumar, V. (2019). Study of knowledge management models and their relevance in organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 10(3), 322-335.
 112. Mol, M. J., & Birkinshaw, J (2014): The role of external involvement in the creation of management innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
 113. Mugo, Nsubuga-J (2019): Successful Strategies for Using Knowledge Management in Small and Medium-Sized Enterprises, PhD, Walden University.
 114. Murtada, A. (2020). Correlation between organizational climate and administrative creativity of secondary school leaders in Dammam from teachers' perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 178-199.
 115. Ode, E., & Ayavoo, R (2020): The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (3), 210- 218.
 116. Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585-1600.
 117. Shahanipour, S., Amindoust, A., Sahraian, K., & Beiranvand, S. (2020). Identification and prioritization of human resource strategies with employees' creativity approach in administrative organizations using SWOT-ANP. *OPSEARCH*, 57(1), 119-143.
 118. Shamim, S., Cang, S., & Yu, H (2019): Impact of knowledge-oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (16), 2387-2417.
 119. Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K., and Patterson, M (2016): HRM as a Predictor of Innovation, " *Human Resource Management Journal*, 16, 3-27.
 120. Sinshaw, G. T., Shiva, A., & Singh, M. (2021). Linking ethical leadership to administrative innovation in Ethiopian banks: the mediating role of knowledge process capabilities. *Journal of Management Development*, 40(5), 418-437.
 121. Suleiman, A. A. M., & Abdel-Khair, A. Y. A. H. (2021). Knowledge management and its impact on the administrative creativity of service organizations in light of the emerging corona virus epidemic crisis SARS-COV19. *Global Journal of Economics and Business*, 11(1), 86-95.
 122. Tewfik, S (2019): Use of Knowledge Management Planning Methods for Reducing Service Request Transition Budget Overrun, PhD, George Washington University.
 123. Uslu, T., and Çubuk, D (2015): The effects of knowledge management and the effects of knowledge management and creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(1), 403-4012.
 124. Ussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A (2017): Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance, *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922.