



مجلة المختار للعلوم الاقتصادية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد - جامعة عمر المختار



المجلد الثامن	العدد الخامس عشر	يونيو (حزيران) 2021
---------------	------------------	---------------------

إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري للقائدات الأكاديمية دراسة تطبيقية على جامعة سرت

د. نجوى رمضان امهنى

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة سرت

ebrege1981@yahoo.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة وتحديد وتمييز نوع التأثير على مستوى الإبداع الإداري للقائدات الأكاديمية في جامعة سرت. ويتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بجامعة سرت، والبالغ عددهم (90) قائد أكاديمي. تم اختيار عينة مكونة من (73) قيادي أكاديمي، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية. وقد استرجعت (73) استبانة، وتم استبعاد (4) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (69) استبانة، أي ما نسبته قرابة (94%) من إجمالي العينة المستهدفة. وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكلاً من اكتساب وتحويل وتطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت. وتم وضع مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المخططين وواضعي السياسات العامة في الجامعة قيد الدراسة في بناء وتطوير أنظمة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب للتنمية وتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى أفرادها.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة، الإبداع الإداري.

المقدمة

نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وتخمة المعلومات، عالم ينفعل بالمعلومة، ويتفاعل معها، وإذا كنا نتحدث في السابق عن صناعة الطرق والسيارات، أصبحنا اليوم نتحدث عن صناعة المعرفة. فقد تحول الفرد إلى عامل

معرفة " knowledge Worker " فأكثر من (90%) من المعارف وليدة القرن العشرين وأكثر من (70%) من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين . كما أن عالمنا في المرحلة الحاضرة يشهد تقدماً علمياً وتقنياً هائلاً، وبشكل انعكس علي الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، وتعاضمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، واتسعت ظاهرة العولمة وأثرت بشكل كبير في المنظمات و استراتيجياتها، فأصبحت المنظمات في ظل تلك التحولات تواجه جملة من المهام الشاقة المطلوب تحقيقها بأسرع ما يمكن وذلك في ظل المطالب الملحة بمزيد من التميز في تقديم الخدمات، ولن تستطيع هذه المنظمات الوفاء بالتزاماتها الجديدة في ظل الأزمة التي نعيش فيها. فالأزمة هنا ليست أزمة موارد ولكن أزمة إبداع (عماد، 2012) .

ولذلك فإن المنظمات تواجه اليوم تحديات عظيمة جعلتها في أمس الحاجة إلى التطور والتغيير والتجديد وإلى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة وذلك من أجل البقاء، فالبقاء اليوم يعني إبداع، و الإبداع ليس حصراً على وظائف معينة أو على أفراد دون غيرهم، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع، إذا ما أُتيحت له الظروف المناسبة، ومع الأخذ في الاعتبار أن هذه القدرة تختلف من شخص إلى آخر تبعاً للفروقات الفردية، مما يحتم على المنظمات البحث عن أفضل السبل المساعدة على رفع مستوى قدرات أعضائها على الإبداع لمواجهة هذه التحديات، فالإبداع الإداري هو فكرة تحتاج إلى تنمية وتحفيز، وإلا فإنها ستتلاشى وتختفي (Nonaka & Von , 2009) .

وبالنسبة بدأت المنظمات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجاربة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدتها لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في هذا المجال، فضلاً عن النجاح التنافسي في عالم الأعمال، انطلاقاً من أن الاهتمام بالمعرفة وإدارتها يمثل بيئة جديدة تحث على الإبداع والابتكار والتجديد (الكبيسي، 2002). حيث يمكن للمنظمات اعتماد سلاح الإبداع الإداري، وبشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً، والاستجابة الكفوة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحدياتها المستمرة.

وفي هذا الصدد فإن منظمات التعليم العالي تعد المكان الأمثل لصقل المواهب وإبراز القدرات وتشجيع الأفكار الجديدة، والقوى العاملة في هذه المنظمات لابد وأن تكون قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة وتهيئة جميع ما يلزم لمواجهةها. وهذا يلزم حتمية وجود المبدعين في الجامعات الليبية، قيادات وعاملين، لتحقيق هذا الهدف من جملة أهداف كثيرة. وهذا ما حفزنا لتناول هذا الموضوع الحيوي للبحث في جوانبه المتعددة محاولين التعرف علي أثر إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

مشكلة وتساؤلات الدراسة

تحظى الجامعات باهتمام متزايد في مختلف المجتمعات سواء المتقدمة أم النامية على حد سواء باعتبارها المصدر الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في المجالات الحياتية المختلفة. فالجامعة تمثل القيادة الفكرية والعلمية في المجتمع؛ فهي بيت الخبرة ومقل الفكر في شتى صورته؛ ورائدة التطور والإبداع وصاحبة المسؤولية في تنمية الثروة البشرية التي يمتلكها المجتمع وفي تنمية المجتمع ذاته (بشوت، 2010). والقوى العاملة في تلك الجامعات يقع عليها أعباء مواكبة المتغيرات المتسارعة وتهيئة جميع ما يلزم لمواجهة. وهذا يلزم حتمية وجود المبدعين في الجامعات - قيادات وعاملين - لتحقيق هذا الهدف من جملة أهداف كثيرة. لذا فإن الأمر يستحق الاهتمام والدراسة لهذه الظاهرة في مؤسسات التعليم العالي بدولة ليبيا وخاصة الجامعات، حيث يجب أن يمثل الإبداع أحد السمات المميزة لهذه المؤسسات.

و يمكن تحديد المشكلة البحثية في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت ؟

و ستحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل تمتلك القيادات الجامعية تصوراً واضحاً عن أثر إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري ؟.
2. هل يوجد وعي كافي لدى إدارة الجامعة بأهمية التنمية المستمرة للمعرفة ؟.
3. هل يوجد أثر جوهري لاكتساب المعرفة على الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت ؟.
4. هل يوجد أثر جوهري لتحويل المعرفة على الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت ؟.
5. هل يوجد أثر جوهري لتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت ؟.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن إدارة المعرفة ودورها في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية :

1. التعرف على العديد من المفاهيم والقضايا بشأن إدارة المعرفة والإبداع الإداري.
2. التعرف على مستوى الإبداع الإداري المتمثل بالقدرات الإبداعية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل) للقيادات الأكاديمية بالجامعة محل الدراسة.

3. التعرف على مستويات إدارة المعرفة ممثلة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة) بالجامعة محل الدراسة.
 4. تحديد وتوصيف نوع وقوة تأثير إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة في (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة) على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في جامعة سرت.
 5. صياغة بعض المقترحات والتوصيات والتي قد تسهم في تحقيق الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في جامعة سرت بهدف تحسين مستوى الإبداع الإداري.
- أهمية الدراسة**

تتجسد أهمية هذه الدراسة في الجوانب الأساسية التالية:

الأهمية من الناحية العلمية

1. تعد هذه الدراسة امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بإدارة المعرفة والإبداع الإداري في الجامعات الليبية .
2. تقدم الخلفية العلمية لإدارة المعرفة وما يتجلى منه من تطوير للموارد البشرية. بالإضافة إلى الإبداع الإداري وما يمثله من قدرات ومهارات عقلية ومعرفية، باعتباره من أهم السمات المميزة للقيادات في الجامعات الليبية.
3. هناك حاجة ماسة لنتائج هذه البحوث والدراسات الميدانية، حيث يسترشد بها المسؤولين في الجامعة لمعرفة وتحديد العوامل التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري والمحفزة عليه.

الأهمية من الناحية التطبيقية

1. قد تساعد الدراسة الحالية في جانب مهم متعلق بالموارد البشرية وهو التعرف على مستوى الإبداع الإداري لديهم، وأوجه التميز أو الضعف في القدرات الإبداعية التي هي أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.
2. تبرز أهمية الدراسة في التعرف على آلية إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة من اكتساب وتحويل وتطبيق للمعرفة، لمعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في تلك العمليات، والعمل على تقديم مقترحات لتعزيز هذه العمليات، ومعالجة جوانب الضعف إن وجدت بما ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع الإداري لدى مفردات العينة محل الدراسة.

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة Ho : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سرت.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى Ho1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سرت.

الفرضية الفرعية الثانية Ho2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سرت.

الفرضية الفرعية الثالثة Ho3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سرت.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية :

- **الحدود الموضوعية :** تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة وأثرها على مستوى الإبداع الإداري.
- **الحدود الزمانية :** تم إجراء هذه الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2019 م.
- **الحدود البشرية :** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة سرت.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في تبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة (مثل شركة نوكيا)، بحيث شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها (Edvarsson, 2003). فالمعرفة تُعد من أهم الموارد لأي منظمة تسعى

للاستمرار والنجاح. وتدفق المعرفة يعتبر العامل الرئيسي للاستمرار وذلك لاحتياج المنظمة للمعرفة التي تصاحب جميع مراحل الأداء (Arias, et al, 2000)، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في المشاركة في الجهود البحثية الحالية نحو التعرف على تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية.

مفهوم إدارة المعرفة

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من خلال مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، فهي تعني لهم أموراً مختلفة، حيث بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهماً شاملاً لها، ويعود ذلك لسببين : الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى التبدلات السريعة التي يشملها، والعمليات التي يغطيها.

حيث تُعرف إدارة المعرفة بأنها الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز، والذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة، وبما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها (جاد الرب، 2009). ويؤكد على ذلك كلاً من (Koulopos & Frap , 2007) حيث يعرف إدارة المعرفة بأنه توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والإبداع. ويشير (Sung, 2007) نقلاً عن (Wiig, 1999) إلى إدارة المعرفة بأنها منهجية صريحة ومعتمدة لبناء وتحديد وتطبيق المعرفة لتحقيق أقصى عائد وفعالية للمنظمة من أصولها المعرفية. ويضيف (Wiig , 2002) أن إدارة المعرفة تشمل التخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية. في حين يعتبرها (الشمي، 2011) أنها عملية هندسة وتنظيم للبيئة الإنسانية لتحسين إنتاج المعرفة ومشاركتها والحصول عليها واستخدامها داخل المنظمة بهدف تأمين المعلومات اللازمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لصنع واتخاذ القرار المناسب. فإدارة المعرفة هي جهود الموارد البشرية المستخدمة في جمع ونشر واستثمار المعرفة التنظيمية والإدارية عبر التقنيات والأدوات ووسائل الاتصال المختلفة (الكبيس، 2009). حيث يعتبرها (Damodar, 2008) - نقلاً عن (O'Rourke., et al , 2003) - كتطبيق لتكنولوجيا المعلومات، يستخدم التقنية لالتقاط وفهرسة المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في صنع القرار.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها النشاط الذي يهدف إلى تحسين النموذج الحالي لعمليات المعرفة بالمنظمة وتحسين نتائجها، وبالتالي فإن دور إدارة المعرفة هو استيعاب مثل هذه الأنشطة وتأثيرها على عمليات المعرفة والتغيرات اللاحقة في عمليات التشغيل (Firestene & Mc, 2005). واتفق كلاً من (مطر، 2007) و (Andersen , 2002 ; Loermans , 2002) ، ونقلاً عن (التميمي، 2012) يتفق أيضاً كلاً من (الشمري والدوري، 2004 ؛ صبري، 2004 ؛ الروسان، 2004) على أن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة

واختيارها، تنظيمها، ونشرها، والاستفادة من الخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، والتعلم والتخطيط الإستراتيجي.

وبهذا يمكن القول أنه لا يوجد تعريف موحد لإدارة المعرفة يتفق ويجمع عليه الكتاب، ولابد - وذلك توخياً للوضوح- أن نشير إلى أنه تم تناول مفهوم إدارة المعرفة من منظورات (مناهج) مختلفة: كمنظور إدارة الوثائق، المنظور التقني، المنظور الاجتماعي، منظور القيمة المضافة، المنظور المالي، المنظور المعرفي، ومنظور العملية (الكبيسي، 2005 ؛ محجوب، 2004).

وأخيراً فإن الباحثة تتفق مع ما ورد من تعريفات لإدارة المعرفة، وتراها من وجهة نظرها أنها " العمليات المنتظمة والمتمكاملة التي تساعد المنظمة في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لئتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي والإبداع.

عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، ففي الممارسة العملية يمكن لإدارة المعرفة أن تكون أداة عظيمة للمنظمات وذلك لخلق المعرفة وتخزينها وتناقلها والوصول إلى المعرفة المطلوبة والتي تحتاجها المنظمة (Hall, 2005)، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات. فمنهم من أسهب في تعداد تلك العمليات ومنهم من أوجز، وإن لم تستبعد العناصر الرئيسية وهي اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، (حامد، 2012)، (Roy, 2010)، (Michael, 2009)، (بن ناجي، 2009)، (صبح، 2009)، (William, 2006)، (Big & Others; 2003)، (Darroch, 2003)، (العلواني، 2001)، (شحادة، 2006).

اكتساب المعرفة

يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على المعرفة الجديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرتها على إبداع المعرفة (المليجي، 2010؛ سلامة، 2011 ؛ النسر ومفتاح، 2019)، فعملية اكتساب المعرفة هي الركن الأساسي الذي يعول عليه في إدارة المعرفة، فهي نواة رئيسية تدور حولها باقي الأنشطة، فالرغبة وراء اكتساب المعرفة هو ما يشد

الفرد ويجعله مدفوعاً للاكتشاف والبحث والإبداع. فالغموض والسرية هما اللذان يجتذبان المعرفة لتصبح واقعاً، ويؤكد (Mascitlli, 2000) أن القدرة على خلق معرفة جديدة تكمن داخل الجميع، ويمكن إدارتها بطرق خالية من المغالاة والتطرف من خلال إجراءات إدارية واضحة.

وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة، فقد تكون مصادر داخلية مثل : مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور الندوات والمؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعة العمل والمدير الأقدم، أو قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات.

ويشير (Marquardt, 2002) إلى أن اكتساب المعرفة داخل المنظمات إما أن يحدث بشكل مقصود من خلال الاتصالات المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل : المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، أو من خلال عقد المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب وإجراءات التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء. أو أن يحدث اكتساب للمعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.

ويضيف (Stankosky, 2005) أن هناك العديد من التقنيات التي تستخدم في اكتساب المعرفة مثل : التقنيات التقليدية كالمقابلات المهيكلة، وغير المهيكلة، والملاحظة في ميدان العمل، والعصف الذهني، والتقنيات غير التقليدية كالعصف الذهني الإلكتروني، وبرامج توليد الأفكار، وتقييم البدائل، وبرامج دعم التصويت وغيرها .

تحويل المعرفة

يدخل في إطار تحويل المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التوزيع والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة، فالمعرفة حقيقةً تنمو عندما يتم تقاسمها، وأيضاً حينما يتم استعمالها، فالممتلكات الملموسة حينما يتبادلها طرفان يكسبها أحدهما ويفقدها الآخر، بينما المعرفة يحتفظ بها الطرفان بعد المبادلة، كما تستهلك (تتلف) الممتلكات الملموسة عادةً بالاستعمال بينما تتلف المعرفة عند عدم استعمالها (التميمي، 2012 ؛ عكاشة وآخرون، 2019). أن تحويل المعرفة هو عملية ونطاق التبادل للمعلومات التكنولوجية الحاصلة داخل المنظمة، ويحدث التبادل وفق عمليات رسمية وغير رسمية أفقياً ورأسياً.

ويشير (Nonaka & Von , 2009) إلى أن التفاعل بين كلاً من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية يساعد على تحويل المعرفة من خلال أربعة أشكال لتحويل المعرفة : العملية الاجتماعية أو المشتركة وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً، والعملية التجسيدية أو المجسدة وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى

المعرفة الصريحة، العملية التوافقية أو التركيبية وهي التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة التوافقية، العملية الذاتية أو الداخلية وهي التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.

تطبيق المعرفة

أن تطبيق المعرفة هو الغاية الرئيسية، لذلك فإن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. وتستلزم عملية التطبيق الجيد تعيين مدير للمعرفة والذي يقع على عاتقه واجب تحفيز الأفراد على التطبيق الجيد، حيث يعمل كعنصر فعال لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها (المليجي، 2010؛ العبار والزليتنى، 2020). وعن ضرورات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الجامعية، فإن الجامعات بشكل عام هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها لأسباب كثيرة منها: (الصاوي، 2007)

1. الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة بينهم.
 2. تنوع الأنشطة الجامعية.
 3. توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة.
 4. كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة: مثل احتياجات الأقسام العلمية من قاعات تدريس، ومختبرات، ومستودعات... وغيرها.
 5. الحاجة إلى النشر الإلكتروني للأوراق والدراسات العلمية، والذي هو في مقدمة اهتمامات الجامعة.
- فقط تطبيق إدارة المعرفة في مجال الإدارة الجامعية يعد أساساً رئيسياً لدعم وتقديم هذه الإدارة، وذلك لدعم وضع إستراتيجيات تحسين الإنتاجية الأكاديمية داخل الجامعة.

الإبداع الإداري

مفهوم الإبداع الإداري

تواجه الجامعات العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة المتسارعة نظراً للتغيرات السريعة والمحيط بها، كل هذه الاعتبارات والتحديات تحث على جذب و الاحتفاظ بالقادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي واستخدامها لمواجهة تلك التحديات وتذليل العقبات وتحسين أداء جميع العاملين بالجامعة. إذ يلعب القادة المبدعين دوراً بارزاً في نجاح منظماتهم بما لديهم من قدرة على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، هذا النوع من القرارات غير المتوقعة تحمل في طياته فرصة طيبة للمنظمة (المرسى وعبدالرحمن، 2001؛ بختاوي وجواب، 2019؛ خضر وتيسير، 2019). ومن هنا بدأ الاهتمام

بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة الجامعة على الاستمرار في التقدم من عدمه.

ويعرف الإبداع الإداري بأنه " هو القدرة على إيجاد أفكار، أو حلول، أو طرق ووسائل وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومفيدة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بفاعلية "(المغامسي، 2004 ; Bear&Oldham,2006) .و يؤيد (Hartley , 2005) ما سبق، من خلال رؤية الإبداع بأنه عبارة عن " إنتاج فكرة جديدة على أن تكون هذه الفكرة شخصية وأصيلة وذات معنى وقيمة ". بينما يرى (Charles , 2007) أن الإبداع هو " القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة ومفيدة لمواجهة التحديات والمشكلات اليومية ".

أيضاً يعرف كلاً من (Amabile,et al,2005 ; Feist,1999 ; Madjar , Oldham & Pratt,2002) نقلاً عن (Jehannes & Micheal,2002) الإبداع بأنه "تطوير أفكار جديدة ومفيدة، أو إيجاد حل لمشكلات قائمة ". ويضيف (King,1992) نقلاً عن (Nile & Rosina, 2010) أن الإبداع هو توليد لأفكار تتميز بالجدة النسبية " وليس بالضرورة الجدة المطلقة ". وعلى نفس النمط يحدد جيلفورد (Guilford) مجموعة من الفروض التي تتعلق بالقدرات الإبداعية، حيث يعرف الإبداع على أنه مجموعة من قدرات التفكير التي تتطلب استعدادات خاصة مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمهارة في إعادة صياغة الأفكار (الزيات، 1995؛ المغامسي، 2004).

كما أشارت أمابيل (Amapile, 2005) إلى اختلاف الباحثين في تحديد تعريف معين للإبداع الإداري، فمنهم من يعرفه من خلال التمييز بين الخصائص الشخصية Personal Characteristics للأفراد المبدعين، وآخرون يركزون على القدرات المعرفية Cognitive Abilities للأفراد، وثمة فئة ثالثة يعرفونه من خلال العوامل البيئية والتنظيمية Environment Factors المساعدة على الإبداع، (عثمان، 2001 ؛ خضير وتيسير، 2019). أما (وحيش، 2008؛ جمعة، 2020) فيتناول مفهوم الإبداع الإداري في ضوء السمات والقدرات التي يتمتع بها الإداري المبدع، وفي ضوء توافر مناخ العمل المناسب، حيث يعرف الإبداع بأنه " القدرة على توفير مناخ إيجابي للعمل داخل النظم المؤسسية التي تهدف إلى إدارة التغيير والتجديد وفق المتغيرات البيئية، بما يساعد على إثراء وتحفيز السمات والقدرات الإبداعية للعاملين داخل هذه النظم، ومن أمثلة هذه السمات الإحساس بالمشكلات، وإنتاج أكبر عدد من الحلول والأفكار المبتكرة التي تخرج عن المألوف، والتنوع في هذه الأفكار. ويتفق تعريف كلاً من (أيوب، 2000 ؛ الكندري وآخرون، 2011) مع التعريف السابق، حيث يركزون في تعريفهم للإبداع الإداري على ضرورة توافر قدرات الإداري المبدع بجانب توافر المناخ الملائم، ويرون أنه عبارة عن " القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وأن ذلك الإبداع الإداري لابد أن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدرته العقلية وطلاقة الفكرية ومعارفه التي يمكن

تتميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة".

ويمكن للباحثة ومن هذا المنطلق تعريف الإبداع الإداري بأنه أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام للعناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل، الحساسية للمشكلات، وهذا التعريف هو الذي سوف نتبناه هذه الدراسة.

أهمية الإبداع الإداري

هناك العديد من الأسباب والدواعي التي تقف وراء ضرورة توافر القيادات المبدعة في الجامعات، والتي يمكنها التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، بما يؤدي إلى توفير البيئة المناسبة لنجاح ورقي الجامعات، خاصة ونحن بصدد تغيرات سريعة ومتلاحقة في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والتي تجعل من وجود القائد المبدع شيء حتمي وملح، ومن هذه الأسباب على سبيل المثال لا الحصر ما يلي (المطيري، 2004):

- الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وتتضح أهمية الإبداع الإداري وترسيخه في المنظمات المعاصرة وخاصة في المؤسسات القائمة على التعليم، من خلال التأكيد على معطيات التغيير المستمر حيث يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة.
- وهو عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً، والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها.
- كذلك فإن عملية التغيير المستمر تكمن بين طيات الإبداع، ويمثل التغيير سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة وخاصة بالنسبة لدور حياة المنظمات حيث يعتبر الإبداع فرض قائم على فروض استمرارية حياتها.
- والإبداع ينطوي على أهمية كبيرة للمنظمات العاملة بمختلف أنشطتها، حيث أن له أثر على ديمومة بقائها وازدهارها، كما أن الإبداع يعد أكبر الأسلحة التنافسية بين المنظمات لاسيما في العصر الراهن نظراً لما يتميز به القرن الحديث من ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وتعدد آفاق التعامل. .. الخ، وإن هذه التحديات تستدعي أن يكون للإبداع الفكري والذهني آفاقاً واسعة وقدرات شاملة من شأنها أن تحقق إمكانية النهوض والتطور والبقاء للمنظمات.
- يعتبر الإبداع عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفقيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الخلاقة لتعبر عن نفسها وتعتبر الدول النامية بأمس الحاجة إلى

الإبداع والابتكار والتطوير، وعلى مستوى المنظمات يعتبر الإبداع والابتكار والتطوير نشاطاً رئيسياً في أعمال المنظمات وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها.

ويتضح بذلك أن الحياة الإدارية اليوم وما يكتنفها من تحديات تحتاج إلى القائد الإداري المبدع، حيث تسعى الكثير من الدول المتقدمة وبعض من الدول النامية إلى تبني بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل اتجاه الحكم الذاتي، والذي يعطي الجامعة المزيد من الاستقلالية والتي ينتج عنها زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية وسعي كل منها إلى التميز والاختلاف وإيجاد ميزة تنافسية لها، بالإضافة إلى تغيير بيئة العمل والبيئة المحيطة بها والتي نتج عنها تنوع الاحتياجات وتغير في القيم والمبادئ، كل هذه التحديات وقفت وراء ضرورة الإبداع الإداري في الحياة الإدارية داخل الجامعة.

العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

تعد المعرفة واحدة من الأصول الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، لذا فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة (عبدالله و أبوسهوه، بدون تاريخ ؛ احمد وأسامة، 2019).

وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى أفكار لمنتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.

حيث أن توفر قدرات مختلفة في تطوير ونشر وتطبيق المعرفة بالتأكيد يؤثر علي الإبداع الإداري، حيث أن تحقيق أقصى قدر من المعرفة متصل بفاعلية المنظمة في إدارة هذه المعرفة والذي سيؤدي بالنتيجة إلى أنشطة تنظيمية قادرة علي المنافسة والتحفيز وتحقيق الإبداع الإداري (Jimenez & San, 2005).

حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى أفكار أصيلة (لبيع، أو خدمات، أو عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات وخدمات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين "إدارة المعرفة" و "الإبداع الإداري" وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي (الكبيسي، 2005 ؛ أبو زيادة، 2019).

ومن وجهة نظر (Gold et al. , 2011) فإن عملية اكتساب المعرفة يمكن الاطلاع عليها من منظورين: خلق معارف جديدة من التطبيق للمعارف القائمة، وتحسين استخدام المعارف القائمة وتحقيق فعالية أكثر في اكتساب معارف جديدة، فمعرفة المنظمة للفرص المكتسبة من العملاء والموردين علي سبيل المثال، يمكن استخدامها كمعلومات تزيد من احتمال مقابلة احتياجات هؤلاء العملاء والموردين من خلال تحسين نوعية الخدمة والنظام الإداري (Pinho, 2007).

بعبارة أخرى، إن اكتساب المعرفة يساعد علي ضمان التطور السلس وإنشاء هيكل تنظيمي جديد ونظام إداري فعال، الأمر الذي سيؤدي إلى إبداع إداري أفضل. فعندما تكون المنظمة فعالة في الحصول علي المعرفة من المصادر الخارجية وخصوصاً المعرفة المتخصصة، من المرجح أن يزيد ذلك من قدرتها الإبداعية وتعزيز معارفها لإنشاء نظم إدارية جديدة (Chan & Huang, 2009 ; Liao & Tsuei , 2009).

وبالنسبة لتحويل المعرفة واحدة من أقدم النظريات حول تحويل المعرفة هي حلزونية نوناكا في المعرفة التنظيمية، حيث أن المعرفة الشخصية يمكن تحويلها إلى معرفة منظمة من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هذه العملية الديناميكية هي جوهر خلق المعرفة في المنظمة (Nonaka et al., 1996). فعندما يتم تحويل المعرفة داخل المنظمة فإن تدفق المعرفة والمعلومات يصبح أسرع وأكثر سلاسة، وهذا بالطبع سيساعد علي توفير معلومات مرتدة أسرع إلى السلطات الإدارية، وبالتالي تعمل هذه المعرفة كموجه لمتخذي القرار (Chen & Huang, 2009). وبالنسبة للمنظمات التي تكون فعالة في تحويل المعرفة داخل المنظمة، من المرجح أن يكون تداولها للمعلومات أكبر، مما يتيح للمنظمة تطوير نظم جديدة، إجراءات، وإبداع إداري أفضل (Chen & Huang, 2009; Zheng , 2005).

وفيما يتعلق بتطبيق المعرفة والتي تعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة، فتشير إلى درجة تنظيم المعرفة عبر الحدود الوظيفية بما يجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها (نضال، 2011)، فالتطبيق الفعال للمعرفة يمكن المنظمة من استخدام المعرفة بحيث تصبح أكثر فاعلية وذات صلة بالمنظمة، وهذه العوائد ستؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري (Akhavan et al , 2009; Zheng , 2005).
ففي الاقتصاد القائم علي المعرفة اليوم، تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية معقدة، بحيث أصبحت إدارة المعرفة مصدراً هاماً لتحقيق الإبداع، وعلى هذا النحو فإن المنظمات المعاصرة تنظر للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة علي أساس أنه مفتاح النجاح في الاقتصاد القائم على المعرفة (Akhavan et al , 2006, chonge et al., 2009).

الدراسات السابقة

دراسة (Yin-Kin., et al, 2012) تهدف إلى وضع إطار مفاهيمي يربط مختلف أبعاد إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة مع الإبداع التنظيمي، مع التركيز بصفة خاصة على الإبداع التكنولوجي (المنتج، العملية) وتسعي هذه الدراسة إلى تحقيق الاستفادة للإدارة العليا في أي منظمة ترغب في تعزيز وتحسين مستواها وتحقيق الإبداع التكنولوجي من خلال التنفيذ الفعال لأبعاد إدارة المعرفة، ونتائج هذه الدراسة تخلص إلى أن الاستخدام الفعال لممارسات إدارة المعرفة هو العامل الرئيسي لتحقيق الإبداع التكنولوجي.

وأجرى (Ling & Nasurdin , 2010) دراسة تهدف إلى دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتجات، وإبداع العملية) وتكونت عينة الدراسة من (171) شركة صناعية في ماليزيا. كشفت النتائج عن أن عملية اكتساب المعرفة وحدها كان لها علاقة

إيجابية مع إبداع المنتجات، من ناحية أخرى تشير الدراسة إلى أن فعالية إدارة المعرفة ككل لا علاقة لها بعملية الإبداع.

وأجرى نفس الباحثين دراسة تالية في (2012) تهدف إلى فحص التأثير المباشر لفاعلية إدارة المعرفة من خلال عملياتها (اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري، وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام عينة مكونة من (171) شركة من شركات التصنيع الكبيرة في ماليزيا. وأظهرت النتائج أن عملية اكتساب المعرفة فقط كان لها أثر إيجابي كبير على الإبداع الإداري.

في حين قدم (Mojtahed, 2011) نموذجاً لإجراء دراسة ميدانية في الصناعات الكبرى في إيران من أجل تحسين أدائها، ويلعب الإبداع دور أساسي في مجال تحديد الأداء، حيث تم وضع نموذج يتضمن عوامل إدارة المعرفة والإبداع لدراسة تأثيرها على أداء الصناعات الإيرانية. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن المعرفة قد تكون معرفة ملموسة وقد تكون غير ملموسة، وإن امتلاك المعرفة يدعم أي قرار بشأن الموارد، قدرة إدارة المعرفة على تمكين العاملين في الشركة يساهم في تحقيق الاستفادة من معظم الخدمات من المعرفة وغيرها من الموارد، وأخيراً فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تساهم في تحقيق الإبداع والأداء الأفضل.

وفي نفس السياق قدم كلاً من (Al-Hakim and Hassan, 2011) دراسة تهدف إلى توفير إطار نظري لفهم العلاقات بين دور المدراء في الإدارة الوسطي في تنفيذ إدارة المعرفة والإبداع، وتم وضع إطار البحث في هذه الدراسة استناداً إلى نظرية شمولية المعرفة، والموارد القائمة، والنظريات المعرفية، وتسعى الدراسة إلى التأكد من تأثير إدارة المعرفة على الإبداع. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير الإدارة الوسطي هو طرف مهم جداً في تحديد التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، والذي هو مرتبط مباشرة بتعزيز الإبداع.

و أجرى الحراحشة (2006) دراسة نظرية توصلت إلى أن اعتماد إدارة المعرفة لابتكار فنون وأساليب إنتاجية جديدة يعزز إمكانيات نجاح المنظمات، فالمدراء من خلال فاعلية إدارة المعرفة يمكنهم إضافة قيمة حقيقية لسمعة وكفاءة مؤسساتهم وذلك بتحديد وإدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظماتهم، وإن استخدام إدارة المعرفة يسهل على المنظمات عملية توليد وتبادل المعرفة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

و هدفت دراسة النتيقات (2006) وهي دراسة تشخيصية مقارنة في الشركات العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري إلى قياس تأثير إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (60) شخصاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على التنافسية والإبداع، وأوصت الدراسة على ضرورة التحول باتجاه موجودات إدارة المعرفة بدلاً من زيادة الموجودات المادية.

وتهدف دراسة (J.C.Spender, 2006) إلى وضع إطار لإدارة المعرفة، جوهر هذا الإطار اعتبار أن هذه الإدارة للمعرفة هي أكثر من مجرد إدارة أصل تربط بعملية اتخاذ القرار الرشيد، وقد تم تأسيس هذا الإطار بناءً على الاستجابات الإبداعية للمدراء في حالة النقص الجوهرية في معرفتهم وفي حالة عدم التأكد. وقد توصل الباحث من خلال تجميع التطبيقات العملية والتطبيقات الإدارية التنظيرية، إلى نقطة أساسية هي أن النظرية ليست هي التي تغطي على الإبداع إنما على العكس تماماً فإن الإبداع هو الذي يقود كلاً من النظرية والمنظمات التي يقودها مدراء.

وأجرى (McElroy, 2006) دراسة هدفت إلى استخدام إدارة المعرفة لتعزيز الإبداع، وتشير الدراسة إلى ضرورة التمييز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، فإستراتيجيات العرض تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، ومن ثم يعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع في المنظمة (المعرفة الظاهرة)، أما جانب الطلب فتركز على تلبية حاجات المنظمة إلى معرفة جديدة (المعرفة الضمنية)، لذا تميل إلى التعلم والإبداع، وأشارت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الفرد يؤدي دوراً مهماً في العملية، لكن الإبداعات تنبثق من جهود المجموعات وليس الأفراد، وأن المعرفة الجديدة هي التي يكونها الأفراد المتعاونون في مجموعات والذين يبدعون الأفكار الجديدة ويطبقونها.

أما دراسة (Wick, 2006) أوضحت أن التميز في عصر المعرفة يعتمد على مدى توليد ممارسات وأفكار جديدة والارتقاء بما هو قائم منها، وأن الحوار بين الأفراد ذوي الخلفيات العلمية المختلفة يعزز تطوير أفكار جديدة، وأن تعاون المهنيين يؤدي إلى اكتشاف أفكار جديدة وإلى الإبداع. واستنتجت الدراسة أن الضغوط المتزايدة في اتجاه الإسراع في الإبداع ستدفع المنظمات لتطبيق المزيد من برامج إدارة المعرفة.

وقدم (Krogh, et al., 2006) دراسة تشير إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية ويحقق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع المنظمات ابتكار والمشاركة في معرفتها، وأن الهدف من عملية ابتكار المعرفة هو لتعزيز الإبداعات المحتملة. وأشارت الدراسة إلى إستراتيجيتين للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهما:

- استراتيجية الرفع : التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الاستراتيجية التخصصية : التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

أما دراسة (Sachin et al., 2005) فتهدف إلى توضيح مدى ممارسة شركة البرامج لتقاسم المعرفة في عملية إدارة المعرفة وذلك من أجل الإبداع، كما حاولت هذه الدراسة توضيح المحددات التي تعمل في ظلها إدارة المعرفة، وأجريت هذه الدراسة على شركة بالهند تابعة لمنظمة عالمية إلكترونية، واعتمدت هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستقصاءات والتقارير. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة تقاسم المعرفة قد تعد حلقة الوصل بعملية إدارة المعرفة والإبداع، كما أن من أهم المحددات التي تؤثر على تقاسم المعرفة : الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات، سلوكيات تشجيع الإبداع، آليات الدعم. في حين أن دراسة الكبيسي (2004) تهدف إلى التعرف

على اثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لعينة من شركات القطاع الصناعي، وتوصلت الدراسة إلى قصور الشركات في استثمار المعرفة الظاهرة المتوفرة لديها في رفع قدرات مديريها الإبداعية عبر تعزيز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة أو تعزيز روح المخاطرة، ولم تستثمر قدرتها في دراسة وتحليل السوق ومعرفة الزبائن ومعرفة التقنية الملائمة، لكنها استثمرت تلك المعرفة في تبني المزيد من الإبداعات الإدارية المتمثلة في حذف واستحداث شعب وأقسام إدارية في هيكلها التنظيمي تتلاءم مع طبيعة العمل.

أما دراسة (Bixler C.H, 2000) هدفت إلى إظهار قيمة إدارة المعرفة من ناحية قدرته على حل المشكلات التي تتعرض لها في كافة أنحاء المشروع، وتحديد المصادر والشروط الضرورية لبدء العمل بنظام إدارة المعرفة (KMS). وكانت أهم النتائج أنه تم ترتيب مجموعة من خمسة عشر منفعة متوقعة حسب أهميتها لنظام إدارة المعرفة، وكمثال على ذلك فإن المنافع المتوقعة الأكثر أهمية هي إنشاء نظام لنقل المعرفة، وإمكانية أكبر لتوليد بيئة قادرة على تحفيز الإبداع من أجل تحسين وحماية القدرة التنافسية للمشروع.

وجاءت دراسة (Kabilwa, 2018) لتحديد أهم ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا وقد تم اختيار عينة تتألف من (103) مدير إدارة يعملون في أكبر ثلاث جامعات في زامبيا وتوصلت الدراسة إلى : وجود علاقة ارتباط ضعيفة طردية موجبة بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عدد من المقترحات أهمها إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

التعقيب على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كون هذه الدراسة - وعلى حد علم الباحثة - من أوائل الدراسات التي تبحث موضوع أثر إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، والسعي إلى اقتراح جملة من التوصيات بهدف تحقيق هدف الدراسة. كما تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة الأخرى من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وعلى الرغم من ذلك فإن من هذه الدراسات ما تناولت دراسة تلك العلاقة من خلال أنواع المعرفة (معرفة ضمنية، ومعرفة ظاهرة) أو (معرفة ملموسة، و معرفة غير ملموسة) دراسة (2011 Mojtaهد , (McElroy, 2006). كما ركزت أغلب الدراسات في تناولها للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، على الإبداع التنظيمي والذي يضم بالإضافة إلى الإبداع الإداري كلاً من إبداع المنتج وإبداع العملية والذاتان يأتيان ضمن الإبداع التكنولوجي (Yin-Kin., et al , 2012)، ودراسة (Ling & Nasurdin, 2010)، ودراسة (الكبيسي، 2004). ولكن الدراسة الحالية ستهتم بدراسة الإبداع الإداري ممثلاً بمستوى القدرات الإبداعية للفرد،

كما أشارت نتائج الدراسات أيضاً إلى أن عملية اكتساب المعرفة وحدها كان لها تأثير على الإبداع الإداري (Ling & Nasurdin , 2012)، لذلك تحاول الباحثة إجراء المزيد من الدراسة حول التأثيرات المتوقعة لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري تحديداً.

كما استفادة الباحثة من الدراسات السابقة في بناء فكرة عامة عن الدراسة وتحديد الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية وتحديد المتغيرات التي تتضمنها الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على أساليب ومناهج البحث التي تم استخدامها في هذه الدراسات السابقة، والتأسيس عليها لتكون أساساً منطقياً يعطي تبريراً لما تم تحديده وبنائه سواءً بالنسبة لإطار الدراسة أو تساؤلاتها البحثية أو صياغة فروضها وأهدافها.

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الجانب وصفاً للطريقة، والإجراءات التي تم استخدامها في الدراسة، من حيث المنهجية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته، كما شمل وصفاً لكيفية إعداد أداة الدراسة، ومتغيراتها وإجراءات التأكد من صدقها، وثباتها، إضافة إلى بيان المعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص النتائج، وتحليلها.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Approach وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، من خلال الإجابات المختلفة لمفردات العينة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت. وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، والاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً. كما اختير هذا المنهج لمناسبته لأغراض الدراسة حيث أن المنهج الوصفي " يحاول وصف الظاهرة موضوع البحث، ويفسر ويقارن ويقوم أملاً في الوصول إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة، دون تدخل الباحث في مجرياتها".

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات و رؤساء الأقسام العلمية بجامعة سرت، و البالغ عددهم (90) قائد أكاديمي. ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (krejcie and Morgan(1970، حيث تحدد حجمها بعدد(73) قائد أكاديمي ، تم اختيارها بواسطة العينة العشوائية. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة

المستهدفة، وقد استرجعت (73) استبانة، وتم استبعاد (4) منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (69) استبانة، أي ما نسبته قرابة (94%) من إجمالي العينة المستهدفة، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتعتبر نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية.

متغيرات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة).

المتغير التابع: وهو المتغير الذي يقاس أثر تطبيق المتغير المستقل عليه، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بمستوى الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل).

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بمشكلة الدراسة من مصادر البيانات الأولية والثانوية كالتالي:

البيانات الثانوية: قامت الباحثة بالاعتماد في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على الكتب والدوريات والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع البحث بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة.

البيانات الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض موجهاً إلى القيادات الأكاديمية بجامعة سرت، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات والتأكد من فهم فقراته من قبل المستقيين.

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، ولأنها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة بالمقارنة مع الأدوات الأخرى لجمع المعلومات، وقد قامت الباحثة بإعداد وتطوير الاستبانة وفقاً لدراسات سابقة، فبالنسبة لإدارة المعرفة قامت الباحثة باستخدام مقياس (Gold et al., 2001)، و تنمية

خمسة عناصر للإبداع الإداري معتمداً في ذلك على دراسة كلاً من (Lewinfield , 1985 ، (Guilford,1950) ، (Drevdahl , 1950) ، (الحقاني،1997) ، (العفري ، 2001)، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة على هذه المقاييس حتى تلائم بيئة التطبيق الحالية ، حيث احتوت الاستبانة على (39) فقرة، (5) فقرات لها علاقة باكتساب المعرفة و (5) فقرات تتعلق بتحويل المعرفة و (5) فقرات تتعلق بتطبيق المعرفة. بينما احتوى المتغير التابع (الإبداع الإداري) على (24) فقرة. في حين أشتمل الجزء الأول للاستبانة على المعلومات الشخصية الأولية للعينة كالجنس و العمر والمؤهل العلمي والدرجة العلمية .

خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث يتضح أن قرابة 75.4% من المبحوثين كانوا ذكوراً، وأن قرابة 24.6% كانوا إناثاً. أما فيما يتعلق بالعمر، فيتضح أن الفئة العمرية من (40) إلى أقل من (45) سنة هي الفئة الأكثر بين المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، حيث حققت ما نسبته 21.7% وتليها الفئة العمرية من (50) سنة فأكثر حيث بلغت نسبتها 20.3% تليها الفئة العمرية من (45) إلى أقل من (50) سنة حيث بلغت ما نسبته 18.8%، ثم الفئة العمرية من (35) إلى أقل من (40) سنة حيث بلغت 17.3%، والفئة الأقل هي الفئة العمرية من الأقل من (30) سنة حيث لم تتعدى نسبته 5.8%. وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد تبين أن قرابة 65.2% من المبحوثين من حملة الدكتوراه، وقرابة 34.8% من المستجيبين هم من حملة الماجستير . وفيما يتعلق بالدرجة العلمية فتبين أن حوالي 30.4% من المستجيبين بدرجة محاضر وإن قرابة 26.1% بدرجة محاضر مساعد، وحوالي 24.6% بدرجة أستاذ مساعد، وقرابة 15.9% بدرجة أستاذ مشارك، أما النسبة الأقل فهم للمستجيبين بدرجة أستاذ حيث لم تتعدى 2.9%. والجدول (1) يوضح بقية نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	52	75.4 %
	أنثى	17	24.6 %
المجموع		69	100 %

5.8%	4	أقل من (30) سنة	العمر
15.9%	11	من (30) إلى أقل من (35) سنة	
17.4%	12	من (35) إلى أقل من (40) سنة	
21.7%	15	من (40) إلى أقل من (45) سنة	
18.8%	13	من (45) إلى أقل من (50) سنة	
20.3%	14	من (50) سنة فأكثر	
100%	69	المجموع	
34.8%	24	ماجستير	المؤهل العلمي
65.2%	45	دكتوراه	
100%	69	المجموع	
26.1%	18	محاضر مساعد	الدرجة العلمية
30.4%	21	محاضر	
24.6%	17	أستاذ مساعد	
15.9%	11	أستاذ مشارك	
2.9%	2	أستاذ	
100%	69	المجموع	

صدق وثبات أداة جمع البيانات:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات بجامعة سرت في هذا المجال، بلغ عددهم (6) محكمين، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لموضوع الدراسة المتمثل في التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت إلى أن تم اعتماد الاستبانة بصورتها الحالية.

2.7.8 الثبات: اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، وفيها يتم احتساب معامل ألفا كرونباخ عن طريق المعادلة التالية (Anastasi Anne.1982):

$$R_{tt} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \times \left(\frac{SDt^2 - \sum (SD)^2}{SDt^2} \right)$$

حيث:

 R_{tt} : تشير إلى معامل ارتباط ألفا. SDt^2 : تشير إلى تباين الاختبار الكلي. n : تشير إلى عدد فقرات القياس. $\sum (SD)^2$: تشير إلى مجموع تباينات فقرات القياس.

وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن القيمة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، و كلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل. وقد بلغت قيمة معامل الثبات الداخلي للمقياس (84.3%) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة (Sekaran and Bougie, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنها تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من أجله.

المعالجة الإحصائية

تم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات، حيث تم إعداد هذا الترميز كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): ترميز الإجابات

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة. ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح

أي $(4 \div 5 = 0.80)$ ، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. والجدول (3) التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر:

الجدول (3): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في المقياس	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.59	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.39	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.19	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

بعد تجميع الاستبيانات من قبل الباحثة، تم إدخال البيانات في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تمهيداً لتحليل النتائج، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لمجبي الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بهدف تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الأساسية.
- تحليل الانحدار البسيط والذي استخدمت في اختبار الفرضيات.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: والذي استخدم أيضاً في فحص ثبات الاستبانة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

اكتساب المعرفة

يُبين الجدول التالي (4) إجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول بعد اكتساب المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد اكتساب المعرفة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	تقوم الجامعة بعمل لقاءات مستمرة بين الإدارات لإيجاد حلول للمشاكل.	3.90	.942	مرتفعة	1
2	تقوم الجامعة بالاتصال بمراكز الخبرة بالجامعات الأخرى للاستفادة من خبراتهم.	3.35	1.135	متوسطة	3
3	تقوم الجامعة بمحاكاة الجامعات العريقة لتعزيز مستوياتها المعرفية.	3.06	1.042	متوسطة	5
4	تسعى الجامعة للاستفادة من المجالات المعرفية الجديدة.	3.33	1.120	متوسطة	4
5	تلعب العمالة المتميزة دوراً مهماً في خدمة أهداف الجامعة.	3.54	.979	مرتفعة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.435	0.8066	مرتفعة	

يشير الجدول رقم (4) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بُعد اكتساب المعرفة)، حيث كانت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة ما بين المتوسطة والمرتفعة، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (3.06-3.90)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين (0.942-1.135). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.435)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (0.806). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.942)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5)، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.54) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (2)، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وبانحراف معياري قدره (1.135). في حين الفقرة رقم (3) حصلت على أقل نسبة من الإجابات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.06)، وبانحراف معياري قيمته (1.042)، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البُعد.

تحويل المعرفة

يُبين الجدول التالي (5) إجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول بعد تحويل المعرفة لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تحويل المعرفة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	تقوم الجامعة بإصدار نشرات علمية بشكل دوري حول أداء العمل بالإدارات المختلفة.	2.99	1.131	متوسطة	4
2	تشجع الجامعة عمليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الأفراد والأقسام بشكل رسمي وغير رسمي.	3.01	1.131	متوسطة	3
3	تقوم الجامعة بعقد الندوات الداخلية وبرامج الإرشاد والتدريب بهدف التطوير.	3.88	.978	مرتفعة	1
4	يتم تدوير الخبراء والمتخصصين بين الوحدات الداخلية للجامعة.	3.17	1.028	متوسطة	2
5	تهتم الجامعة بتبادل المعارف والخبرات مع غيرها من الجامعات الأخرى.	2.96	1.130	متوسطة	5
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.203	0.8862	متوسطة	

يشير الجدول رقم(5) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بُعد تحويل المعرفة)، حيث تراوحت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة بين المتوسطة والمرتفعة، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (2.96 - 3.88)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين (0.978-1.131). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.20)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (0.886). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم(3) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.978)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم(4) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري قدره (1.028). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(2) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري قدره (1.131)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم(1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (2.99) وانحراف معياري قدره (1.131). في حين الفقرة رقم(5) حصلت على أقل نسبة من الإجابات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.96)، وانحراف معياري قيمته (1.130)، حيث جاءت هذه الفقرة بالترتيب الأخير من بين الفقرات الواردة بهذا البُعد.

تطبيق المعرفة

يُبين الجدول التالي (6) إجابات عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول بعد تطبيق المعرفة لديهم ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد تطبيق المعرفة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	تقوم الجامعة بتوظيف المتاح من المعرفة لدعم القرارات.	3.32	.947	متوسطة	2
2	تهتم الجامعة باستخدام المعرفة في تغيير ظروف المنافسة.	2.99	1.078	متوسطة	5
3	هناك قدرة على الاستفادة من المعرفة في تعلم أفضل الأساليب.	3.01	.962	متوسطة	4
4	هناك اهتمام بالتعلم من الخطأ في الممارسة.	3.35	.983	متوسطة	1
5	تهتم الجامعة بالمعلومات المرتدة من التطبيق لعمل تحسينات مستقبلية.	3.25	.930	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.183	0.7698	متوسطة	

يشير الجدول رقم (6) أعلاه إلى المتوسطات الحسابية الخاصة بالمتغير المستقل (بُعد تطبيق المعرفة)، حيث كانت عبارات هذا البُعد من حيث درجة الممارسة متوسطة، وقد بلغت متوسطاتها ما بين (2.99 - 3.35)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا البُعد تراوحت بين (0.947 - 1.078). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البُعد (3.183)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (0.769). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (4) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.983)، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وانحراف معياري قدره (0.947). وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (5) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.25) وانحراف معياري قدره (0.930)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (3) وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.01) وانحراف معياري قدره (0.962). في حين الفقرة رقم (5) حصلت على أقل نسبة من الإجابات وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.99)، وانحراف معياري قيمته (1.078).

الإبداع الإداري

يُبين الجدول التالي (7) إجابات عينة البحث من القيادات الأكاديمية بجامعة سرت حول آرائهم عن أبعاد الإبداع الإداري ممثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من وجهة نظر العينة المختارة.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبداع الإداري

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الممارسة
1	الطلاقة	3.42	.74	1	مرتفعة
2	المرونة	3.13	.77	5	متوسطة
3	الأصالة	3.15	.72	4	متوسطة
4	الحساسية للمشكلات	3.19	.76	3	متوسطة
5	التحليل	3.38	.77	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.24	.67		

يشير الجدول رقم (7) إلى المتوسطات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) والتي تراوحت بين درجة الممارسة المتوسطة والمرتفعة، وقد بلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.13 - 3.42)، بينما الانحرافات المعيارية لهذا المتغير تراوحت بين (.77-.72). وبلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.24)، في حين أن الانحراف المعياري كان مقداره (.67). وجاء بعد الطلاقة في المرتبة الأولى والمتعلق بإنتاج عضو هيئة التدريس أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.42) وانحراف معياري قدره (.74)، وفي المرتبة يأتي بعد التحليل والمتعلق بعملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.38) وانحراف معياري قدره (.77). وجاء في المرتبة الثالثة البعد المتعلق بالحساسية للمشكلات لدى أعضاء هيئة

التدريس والقدرة على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.19) وبانحراف معياري قدره (0.76)، وفي المرتبة الرابعة يأتي بعد الأصالة حيث أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به وبهذا تكون أفكاره جديدة، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.15) وبانحراف معياري قدره (0.76). في حين أن بعد المرونة والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. تحصل على أقل نسبة من الإجابات، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.13)، وبانحراف معياري قيمته (0.77)، حيث جاء هذا البعد بالترتيب الأخير من بين الأبعاد الواردة بهذا المتغير. من هذه النتائج يلاحظ أن القيادات الجامعية يتوفر لديهم مستوى متوسط من الإبداع الإداري (3.24)، مما يبرز ضرورة الإهتمام بذلك، ومحاولة زيادة هذا المستوى من الإبداع، أو على الأقل المحافظة عليه.

اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاكتساب المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر اكتساب المعرفة (كمتغير مستقل) على الإبداع الإداري (كمتغير تابع).

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير اكتساب المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F المحسوبة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	.750 a	.556	6.415	.750	9.281	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (8) أثر اكتساب المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت، حيث بلغ معامل الارتباط (0.750). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.556)، أي أن ما قيمته (0.556) من التغيرات في مستوى اكتساب المعرفة لدى القيادات الجامعية في جامعة

سرت ناتج عن التغير في مستوى الإبداع الإداري لديهم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.750) β وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام باكتساب المعرفة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.415)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (9.281)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائيًا) لبعء اكتساب المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر تحويل المعرفة (كمتغير مستقل) على الإبداع الإداري (كمتغير تابع).

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تحويل المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	B	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
.665a	.434	13.595	.665	7.295	.000	

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (9) أثر تحويل المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتحويل المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت، حيث بلغ معامل الارتباط R (.665). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (.043)، أي أن ما قيمته (.043) من التغيرات في مستوى تحويل المعرفة لدى القيادات الجامعية في جامعة سرت ناتج عن التغير في مستوى الإبداع الإداري لديهم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.665) β ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام باكتساب المعرفة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (13.595)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (7.295)، وهاتين

القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائياً) لبعد تحويل المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط، وذلك لمعرفة أثر تطبيق المعرفة (كمتغير مستقل) على الإبداع الإداري (كمتغير تابع).

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق المعرفة

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	B	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
الإبداع الإداري	.602a	.353	3.971	.602	6.178	.000

التأثير ذا دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (9) أثر تطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت، حيث بلغ معامل الارتباط R (.602). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (.353)، أي أن ما قيمته (.353) من التغيرات في مستوى تطبيق المعرفة لدى القيادات الجامعية في جامعة سرت ناتج عن التغير في مستوى الإبداع الإداري لديهم، كما بلغت قيمة درجة التأثير (.602) β ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق المعرفة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (3.971)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (6.178)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود أثر معنوي (دال إحصائياً) لبعد تطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.

النتائج والتوصيات

النتائج

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن تصنيفها إلى نتائج عامة، ونتائج خاصة بقطاع الدراسة، وهي على النحو التالي :

النتائج النظرية

توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج العامة والتي تتعلق بالإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه، ويمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي :

1. لا يوجد مفهوم محدد للإبداع الإداري يلقي القبول العام لدى كافة الممارسين والأكاديميين، بسبب كثرة المجالات التي شاع استخدام هذا المفهوم فيها، بالإضافة إلى الخلط الحاصل بينه وبين مفهوم الابتكار، حيث لا يزال الغموض يحيط بموضوع الإبداع والعملية الإدارية، ومقوماتها، ومعوقاتهما، وخصائص الشخص المبدع، بل أن العلماء الذين تعرضوا بالدراسة لبعض تلك الجوانب لا يكادون يتفقون على تعريف واضح ومحدد لكلمة إبداع التي تزخر بها كتاباتهم، وهذا يتفق مع دراسات (الشيبيني، 1997؛ Amabile, 2004).
2. توجد مجموعة من الأبعاد التي يتميز بها الإبداع الإداري، ومن أهمها : الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، وتتفق الدراسة في تحديد أبعاد الإبداع الإداري مع العديد من الدراسات مثل (الليثي، 2008؛ علي، 2006؛ هيبية 2004).
3. إن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عوامل، والتي قد تكون عوامل تنظيمية أو وظيفية أو شخصية، حيث أن هذه العوامل يمكن أن يكون لها بالغ الأثر في مستويات الإبداع الإداري التي يمكن تحقيقها. وقد توصلت الدراسات إلى إدارة المعرفة من العوامل التنظيمية الهامة التأثير على الإبداع الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات، مثل (Asohet al, 2007)، (Hung et al, 2005)، (Rhodes et al, 2008)، (دوسة، 2007).
4. إن المنظمات المتطلعة للإبداع يفترض بها أن تشتمل على خصائص المعرفة من اكتساب المعرفة وتطبيقها، والتي هي بمثابة المحرك للإبداع، فالأفراد لديهم توجه إيجابي نحو المعرفة، وميل للفضول الفكري وحب الاستكشاف، وهنا يأتي دور المسؤولين في تشجيع اكتساب المعرفة بما يساعد على ضمان التطور السلس في أنظمة العمل، بما يساعد على تطبيق المعرفة المتناسبة مع جديد الإبداعات، وهذا يعزز من القدرات الإبداعية للمنظمة. ويتوافق هذا مع دراسات (Jennex&Olfman, 2004 ; Grant, 1997 ; Yin-Kuan et al , 2012 ; Ling&Nusrdin, 2010; Seng& Others , 2002 ، الحراشة، 2006؛ محمد، 2006؛ الكبيسي، 2004؛ أبو زيادة، 2019).

النتائج العملية

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.
2. بينت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحويل المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.
3. كشفت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية في جامعة سرت.
4. أفصحت نتائج هذه الدراسة عن حرص الجامعة على القيام بعمل لقاءات مستمرة بين الإدارات والأقسام لإيجاد حلول للمشاكل، هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.90) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.992).
5. أوضحت هذه الدراسة التزام الجامعة بعقد الندوات الداخلية وبرامج الإرشاد والتدريب بهدف محاولة التطوير، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.88) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.978).
6. كشفت هذه الدراسة أنه لا يوجد اهتمام بالشكل الملائم لدى الجامعة بمحاكاة غيرها من الجامعات العريقة لتعزيز مستوياتها المعرفية، وهذا ما أوضحته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (3.06) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.042). وكذلك ضعف اهتمامها بتبادل المعارف والخبرات مع غيرها من الجامعات وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة (2.96) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.130).
7. خلصت هذه الدراسة إلى عدم اهتمام الجامعة باستخدام المعرفة في تغيير ظروف المنافسة، وهذا ما كشفت عنه قيمة المتوسط الحسابي البالغة (2.99) وكذلك قيمة الانحراف المعياري البالغة (1.078).
8. أن القيادات الجامعية يتوفر لديهم مستوى متوسط من الإبداع الإداري (3.24)، مما يبرز ضرورة الاهتمام بذلك، ومحاولة زيادة هذا المستوى من الإبداع، أو على الأقل المحافظة عليه.

التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نوصي بمجموعة من التوصيات متمثلة في الآتي:

الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإجراءات التنفيذية	التوصية
الإدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	• بوضع الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد، وذلك من خلال : • تشجيع القيادات الجامعية على توليد الأفكار الجديدة والبحث عن الحلول الإبداعية لما يواجههم من مشكلات. • المبادرة في البحث عن المشكلات والتنبؤ بها، وطرح أفكار غير مكررة وغير مرتبطة بالتفكير المألوف والعادة. • تشجيع القيادات الجامعية على تقبل الأفكار والمشكلات والمواقف التي فيها تحد لقدراتهم، وتعزيز مبدأ الاستقلالية وعدم التبعية والتقليدية للآخرين أو لأساليب مطروحة أو ممارسة مسبقاً. • العمل من خلال ثقافة الاختلاف الفكري وإظهار خاصية العقل المنفتح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في الإدارة الحديثة. • العمل على تجريب الجديد من الأفكار دون خوف أو تردد من التعرض للنقد، كمحاولة لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل الإداري وإعطائها الوقت الكافي للتنفيذ.	العمل على زيادة مستوى الإبداع الإداري وتقدير أهميته للقيادات الجامعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم وتقوية مكانتها بين الجامعات الأخرى.
الإدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	• الاهتمام بتهيئة و تحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار إمكانيات القيادات العلمية والعملية وتبنيها واستثمارها وتطويرها. • ضرورة تبني أساليب لقياس النتائج الفكري للقيادات الجامعية ، وتشجيعهم على عدم التوقف أمام المعوقات التي قد تواجههم. • المحافظة على درجة عالية من الحماس والمتابعة لتنفيذ الأفكار الجديدة وتحقيق الأهداف المنشودة من خلالها. • إيجاد وحدة عمل في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة، وان تعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية.	إطلاق العنان للإبداعات التي تقدم وتشجيعها والعمل على تنميتها.
الإدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	• تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على بحوث التطوير والابتكار في جوانب العمل المختلفة في الجامعات الليبية. • توزيع الاعتمادات المالية بشكل محفز ومشجع على تقديم القيادات للمزيد من الأفكار الإبداعية.	النظر إلى الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار وليست أعباء على ميزانية الجامعات.

مشاركة جميع الإدارات والأقسام	• إعطاء أهمية أكبر من قبل الجامعات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام. • البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل جامعة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة. • الاهتمام بالتدريب على استيعاب التقنية الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة .	اعتبار أن إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات.
الإدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	• استقطاب المتخصصين وذوي الكفاءة العالية، وفقاً للاحتياجات البشرية في كافة جوانب العمل داخل الجامعة، بحيث تشرف على عملية الاستقطاب لجنة داخلية تراعي في عملها المهنية والكفاءة ومصلحة العمل. • إنشاء قاعدة معرفية من المعلومات والوثائق التي تساعد في صنع القرار . • تدوين التجارب والخبرات التي تمتلكها القيادات الحالية والقيادات المنتهية خدماتهم، وفق نماذج علمية تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المعارف . • تنظيم الفعاليات التي تساهم في خلق وتبادل المعرفة والاستفادة من المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل وخارج الجامعات. • الإشراف على ضمان التطبيق الأمثل لإستراتيجية إدارة المعرفة.	تأهيل بيئة العمل في الجامعات لتقبل برامج إدارة المعرفة، لتكون أساساً لمجابهة البيئة الجامدة الرافضة للتغيير، والمتزايدة التعقيد من خلال استحداث وحدات إدارية (بمسمى المعرفة والتعلم) بحيث تشرف على المهام التالية :
الإدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	• التركيز على المعرفة وتشجيع البحث عنها وتطبيقها. • المداومة على الاتصال بكافة الكليات المختلفة داخل الجامعة الواحدة والجامعات الأخرى المحلية والدولية لتبادل الأفكار والإطلاع على المستجدات في مجال العمل.	تحقيق ورفع مستوى إدارة المعرفة في الجامعات.

قائمة المراجع

- أولاً - المراجع العربية :
- التميمي، صلاح على محمد.(2012). مقومات تنمية إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- الحراحشة، محمد أحمد.(2006). دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار. جامعة مؤتة، الأردن.
- الزيات، فتحي مصطفى.(1995). الأسس المعرفية للتكوين العقلي وتجهيز المعلومات. دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.
- الشيمي، اشرف عبدالرحمن.(2011). إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ثروة المنظمات الحقيقية. القاهرة، مطبعة علاء الدين.
- الصاوي، ياسر.(2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

- العلواني، حسن.(2001). المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمي جديد وانعكاساتها على الادارة العامة. النهضة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، اكتوبر، العدد(9).
- الكبيسي، عامر بن خضر .(2009). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات - الطموحات والتحديات. دورية الإدارة العامة، المجلد(49)، العدد الخاص.
- الكبيسي، صلاح الدين.(2004). إدارة المعرفة أثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الكبيسي، صلاح عواد.(2002). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي. اطروحة دكتوراه، الجامعات الليبية المستنصرية.
- الكندري، صابر إسماعيل و أحمد، أحمد السيد و العلي، عدنان عبدالرحمن،(2011)، " الإبداع الإداري في القطاع الحكومي بدولة الكويت - دراسة استطلاعية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد(48)، العدد(2).
- المرسي، جمال الدين وعبدالرحمن، ثابت.(2001). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المغامسي، سعيد بن فالح.(2004). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(54)، الجزء(1).
- العبار، بشير والزليتي، ناصر.(2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد الثالث، العدد الأول.
- المليجي، رضا إبراهيم.(2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي : مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- النتيقات، محمد بن عامر.(2006). المتغيرات التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية.
- النسر، عبدالكريم و مفتاح، حورية.(2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية - دراسة ميدانية، مجلد دراسات الإنسان والمجتمع، العدد التاسع، سبتمبر 2019.
- أبو زيادة، زكي عبدالمعطي.(2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد(27)، العدد(4).
- أيوب، نادية حبيب.(2000). العوامل المؤثرة على واقع السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة، العدد(1).
- أحمد، عزمو وأسامة، عزوزة.(2019). واقع إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المنظمة دراسة ميدانية.رسالة ماجستير، جامعة الجبالي بخميس مليانة.

- بثوت، نبيل جاد إبراهيم، (2010) : "دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس :دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- بختاوي، بشرى وجواب، صالحة. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة عينة من البنوك التجارية بولاية ادرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- بن ناجي، خالد بدر محمد. (2009). نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). نظم المعلومات الإدارية - الأساسيات والتطبيقات الإدارية. القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- جمعة، سليمان سالم. (2020). اثر أبعاد الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد الثالث، العدد الأول.
- حامد، سعيد شعبان. (2012). أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، يناير، المجلد (3).
- خضير، حاتم و تيسير، هبة. (2019). دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (42)، العدد (120).
- سلامة، محمد ربيع. (2011). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- شحادة، فراس خضر. (2006). إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- صبح، نوال محمود النادي. (2009). نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- عبيد، مصطفى فؤاد (2003)، مهارات طرق البحث العلمي، غزة: أكاديمية الدراسات العالمية.
- عثمان، محمد موسى. (2001). تحليل الإبداع من منظور اقتصادي - الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة : مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عكاشة، عزيزي و تيقاوي، العربي و الشيخ، ساوس. (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (27)، العدد (2).

- عماد، نيفين محمود على.(2012). أثر إدارة المعرفة على القدرات الابتكارية بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- مطر، عبداللطيف محمود.(2007). إدارة المعرفة والمعلومات. عمان، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى.
- وحيش، منى أحمد. (2008). معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة - دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ثانياً -المراجع الأجنبية:
- Al-Hakim,L., & Hassan , S.(2011). Does professional KM improve Creativity Performance at the Firm level ?. *Asian Academy of Management Journal* , vol(15),No(1).
- Allee ,V.,(2000). The Value evolution Addressing larger implication of an intellectual capital and intangibles perspective. *Journal of Intellectual capital* , vol(1),No(1)
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J.(2005), “Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support”, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 5-32
- Andersen, A.(2002). What is knowledge management ?. Available at : [http://www.arches.uga.edu/justine/what is -2.htm](http://www.arches.uga.edu/justine/what%20is-2.htm).
- Arias ,E., Eden ,G., Fisher , A., & Scharff ,E.(2000). Transcending The Individual Human mind – creating shared understanding through collaborative design. *ACM transition an computer – Human interaction* , vol(7) , No(1) .
- Bear ,M., & Oldham , G.R.(2006). The curvilinear relationship between experienced creative time pressure and creativity : Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied psychology*.
- Bij ,H., & Others.(2003). An empirical investigation into the Antecedents of knowledge dissemination the strategic Business unit level. *Journal of product Innovation management* , vol(20) , No(2).
- Bixler , C.H.(2000). Creating a dynamic Knowledge Management maturing Continuum for increased enterprise performance and innovation ". *The George Washington University , PHD*.
- Czarnitzki , D., & Wastyn , A.(2010). Does professional KM improve Creativity Performance at the Firm level ?. *Asian Academy of Management Journal* , vol(15),No(1).
- Damodar , K.(2008). An integrated KM Fram work for knowledge Enablement of information system development projects. *PhD of Management in information technology* , Lawrence Technological University.
- Edvardsson , I.(2003). Knowledge Management and Creative HRM. *Occasional Paper 14 , Department of Human Resource Management* ,University of Strathcly , Iceland.
- Feist , G.j.(1999). The influence of personality on artistic and scientific Creativity In R.J. Sternberg(ED). *Handbook of Creativity. Cambridge University Press* , pp : 273-296.
- Firestene , J., & Mc Elory ,M.(2005). Doing Knowledge Management. *The Learning Organizational*. vol(12) , No(2).
- Hall, H.L.(2005). KM in Times of change : tacite and Explicit knowledge transfers. *PhD of Philosophy* , University of North Texas.

- Jashapara ,A.(2006). **Knowledge Management : An Integrated Approach**. Prentice Hall , First published , England.
- Koulopoulos ,T., & Frap, P.C.(2007). **Smart Thing to know about knowledge management**. USA Capstone Publishing Limited.
- Ling , T.C & Nasurdin ,A.M.(2010). KM Effectiveness and Technological Creativity An Empirical study in the Malaysian Manufacturing Industry . **Journal of Mobile Technologies , Knowledge and Society** , No(2012).
- Ling , T.C., & Nasurdin ,A.M.(2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation : Assessing the Mediating Role of KM Effectiveness . **Electronic Journal of KM** , vol(9),No(2).
- Loemans, J.(2002). Synergizing the Learning Organizational and knowledge management. **Journal of knowledge management** , vol(6) , No(3).
- Marquardt , M. J.(2002). **Building the learning Organization**. U.S.A. Davis –Black publishing company.
- Mascitelli ,R.(2000). From Experience Harnessing tacit knowledge to Achieve Break through innovation. **The Journal of Product innovation management** , vol(17) , No(3).
- Mc Elory , W.(2006). Using KM to Sustain Innovation. **KM Review** , vol(3) , No(4).
- Michael, B.(2009). Organizational Culture and KM : An Empirical investigation of U.S. Manufacturing firms. **PhD of Business Administration** , Nova Southe astern University.
- Neil , A., & Rosina ,M.(2010). Helping Creativity and Innovation Thrive in Organization :Functional Perspectives.(ED) , **Research Company to the Dysfunctional workplace : Manageent Challenges and Symptoms** : Janice & Caryl , University of Amsterdam Business School.
- Nonaka ,I., & Von. K. G.(2009). Tacit Knowledge and Knowledge conversion : controversy and Advancement in Organizational Knowledge. **Theory Organization SAEIENCE** , vol(20) , No(3).
- Roy , L.k.(2010). KM : Usefulness of Knowledge Organizational manager. **PhD of Philosophy** , Capella University.
- Sachin , B., Lewlyn ,R., & Pradeep.(2005). Knowledge Sharing Practices in knowledge Management – A case study in Indian Software Subsidiary. **Journal of knowledge management practice** , No(5).
- Snowden , D.(2007). **Beyond Knowledge Management Keynote of KM Brasil**. SaoPaulo ,Brazil.
- Stankosky , M.(2005). **Creating the Discipline of Knowledge management**.(1PPstPP ed) ,USA : Elsevier Inc.
- Sung, C. P.(2007). The comparison of KM practices between Public and Private Organizations : An exploring study. **Doctor of The Pennsylvania state University** , A thesis in Public Administration.
- Wick , C.(2006). Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communications. **Technical Communication**. November ,Vol(47) , Isse(4).
- Wiig ,K.(1999). Knowledge Management :An Emerging Discipline Rooted in a long History. **Knowledge Research Institute Inc**.
- Wiig ,K.(2002). Knowledge Management in public administration. **Journal of knowledge management** , vol(6) , No (3).
- William,C.S.(2006). Knowledge Management Systems and Patenting. **PhD of Philosophy** , Haskayne School of business , Calgary , Alberta.

- Yin-Kin , N., Lee , V. H., & Pei-Lee, G.(2012). The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Creativity : A conceptual Farmework . ***International Journal of Management , Knowledge and Learning*** , vol(1),No(1).
- Kabilwa,(2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa.

Abstract

This study aimed to investigate the Managerial creativity levels of academic leaders in the University of Sirte. In addition, this study identifies and characterizes the type of Knowledge Management impact on the level of Managerial creativity at the University of Sirte. The study population consists of all of academic Leaders at the University of Sirte(90) members. A sample of about(73) respondents was selected in the simple random sampling method.(73) responses were retrieved and 4 were excluded due to their lack of validity for analysis. The number of questionnaires valid for the analysis was(69), or about(94%) of the total sample. The Statistical Package for Social Sciences(SPSS) was used to deal with the collected data using descriptive and explanatory statistical methods using such as arithmetic mean, standard deviation, linear regression analysis and other statistical analysis. The results of this study are: a statistically significant effect of acquisition, conversion, application of knowledge on the level of Managerial creativity levels of Managerial and academic leaders in the University of Sirte. A set of recommendations was developed that may help planners and policy makers in the Libyan universities in the construction and development of encouraging managerial systems and a managerial climate suitable for the development of an improvement of the Managerial creativity level among its members.

Keywords: knowledge management, knowledge acquisition, Knowledge conversion, Knowledge application, Managerial creativity .