



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



تعزير الإبداع الإداري لدى الإداريين  
بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة  
إعداد

د. / سميحة على مخلوف

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية – جامعة الفيوم

مقدمة :

أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الهامة التي تشكل مجالاً مهماً من مجالات وأهداف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، لأنها تساعد على البقاء والاستمرار في عالم يتسم بمجموعة من المتغيرات التكنولوجية والمعرفية، فأصبحت المعرفة من أهم العناصر الأساسية لتقدم الأمم، وأساس التنمية العلمية والتكنولوجية، فأصبح التنافس بين الدول في القرن الحادي والعشرين تنافساً لامتلاك المعرفة واستغلالها واستخدامها ونشرها وإدارتها، بل والإبداع في استثمارها لتحسين الأداء والخدمات والإنتاج.

ونتيجة لذلك تغير الاهتمام من التركيز على تكنولوجيا المعلومات إلى الاهتمام بالأفراد وبقدراتهم وإمكانياتهم باعتبارهم أساس بناء مجتمع المعرفة، الذي يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة، وليس رأس المال أو الآلات أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج، فليس الهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، ولكن الأهم هو تبادل المعلومات والمعرفة والخبرات بين الأفراد، بل والاستفادة منها وتطبيقها الأمر الذي يتطلب إدارة المعرفة.

فأصبحت المؤسسات الانتاجية والخدمية تتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات والمعلومات موادها الأولية، والعقل البشري أدواتها فإن المعرفة المكون الأساسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

وتعد إدارة المعرفة من أهم الحركات الإصلاحية في التعليم الجامعي وهي من أهم المحددات الرئيسية لنجاح العملية التعليمية ونجاح العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعات بقدر ما توفره إدارة المعرفة من قدرة على استغلال كافة الموارد التكنولوجية في رفع معدلات الإبداع في الجامعات، فقد أكد



مركز "أونتاريو" للدراسات التربوية بجامعة كوريننتو بكندا على ضرورة اعتبار إدارة المعرفة مطلباً رئيسياً لاعتماد الجامعات بأمريكا. (Walshe , 2017)

وتسعى الإدارة الجامعية إلى تطبيق إدارة المعرفة، لتحسين المستمر، وإحداث التطوير والتغيير، وتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن المعرفة وإدارتها تعتبر من موارد المؤسسة الجامعية بل أصل من أصول الجامعة غير الملموسة، فإن تطبيق إدارة المعرفة في الإدارات الجامعية يحقق عدداً من الفوائد منها ما يلي (كامل محمد يوسف، ٢٠١٠، ٣٢): -

- تشجيع الإبداع داخل المؤسسة وتحسين الأداء.
- زيادة الكفاءة والفاعلية وانخفاض التكاليف.
- يكون الإداريون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات وأنشطة الوظائف المطلوبة منهم، وأكثر فهماً لمحتوى الخدمات، وطبيعة وحاجات المستفيدين من الخدمة، وسياسات المؤسسة.
- يصبح الإداريون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.
- يميل الإداريون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل تعكس تفكيرهم وأدائهم الإبداعي.
- يصبح الإداريون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى القريب من وظائفهم.

فتطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي تلجأ إليها الجامعات من أجل تحسين الأداء وتشجيع الإبداع الإداري، وإجراء عمليات إعادة تأهيل وتدريب وتعليم القوى العاملة لديها على إدارة المعرفة، والإبداع في أداء الوظائف المختلفة، وتنمية القدرات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها بأقصى كفاءة وفاعلية وصولاً إلى التميز والإبداع في أداء المهام، ويجب على المؤسسات الناجحة دعم الأفراد المبدعين وتأمين جو لهم لاستحداث المعرفة، وبلورتها، واستثمارها في اتخاذ القرارات (ياسر الصاوي، ٢٠٠٧، ٧١).  
مشكلة البحث:

تواجه الجامعات المصرية العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التقليل من الاعتماد على الأساليب التقليدية في أداء العمل وحل المشكلات، والاتجاه نحو توظيف



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



مدخل إدارة المعرفة وأساليب الإبداع الإداري، فإن الجامعات بشكل عام في حاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري في إدارتها وخدماتها ويعود في ذلك إلى الأسباب التالية (ياسر الصاوي، ٢٠٠٧، ٧٢):

- ١- الأعداد الكبيرة من المنتسبين إليها وتشعب ارتباطاتهم وحاجاتهم إلى اتصالات سريعة
- ٢- تنوع الأنشطة الجامعية وترابطها.
- ٣- الحد من ازدواجية وجود قاعدة بيانات مركزية لا يمكن لأحد الوصول إليها إلا القيادات فقط وفق احتياجات الجامعة.
- ٤- توحيد أسلوب العمل الإداري داخل الجامعة

لذي فعلي الجامعة أن تهتم بإدارة المعرفة، الإبداع الإداري لدى القيادات والعاملين، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية، فينبغي أن تركز على نشاط البحث والتطوير وصولاً إلى الإبداع الإداري، وضرورة توظيف خزينتها المعرفية في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين.

فإن إدارة المعرفة تعتبر استثمار مستقبلي للجامعة والقدرة على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة لتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة من المعرفة، فلا بد أن يكون هناك إدارة للمعرفة تدفع للإبداع الإداري في تحليل دقيق لأنواع المعرفة، فإن الإبداع يولد الأفكار والطرق الجديدة لتحديد المشكلات وتقديم حلول غير المألوفة، فإن مدخل إدارة المعرفة مساند للإبداع الإداري ويعتبر أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح للجامعة. (Wheelen & hunger, 2000, 340)

وتؤكد دراسة (Ashraf, 2012) على وجود علاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة – البناء – التكنولوجيا)، وعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة)، وأيضاً توجد علاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع الإداري. وإن ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة المنصورة منخفضة.

ودراسة (Tatiana & Kianto, 2011) التي هدفت إلى استكشاف أثر عمليات إدارة المعرفة وكثافة المعرفة في أداء الإبداع، وأظهرت النتائج أن جميع عمليات إدارة المعرفة لها تأثير مفيد على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

وتؤكد العديد من الدراسات (محسن دهشان، ٢٠١٤)، (ماهر أحمد، وعمر محمد، ٢٠١٢)،



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



(إلهام نايف الراجحي، ٢٠١٧)، (السيدة محمود، ٢٠١٢)، (حميد عبد الله العوفى، ٢٠١٧)، (أميرة رمضان، ٢٠١٥)، (كامل محمد يوسف، ٢٠١٠) إلى أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات وخاصة المؤسسات الجامعية يحقق العديد من الفوائد منها تطور ونمو المؤسسة، تحسين العمليات الإدارية، وعمليات اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء، وتحسين الإبداع في أداء العاملين وسرعة الاستجابة، وزيادة الإنتاجية.

وجامعة الفيوم كباقي جامعات مصر تعاني من بعض المشكلات التي ذكرها (ماهر أحمد وعمر محمد، ٢٠١٢، ٢٧) والتي تتمثل في البيروقراطية والروتين وعدم وضوح الرؤية، والتأكيد المفرط على اتباع الطرق الرسمية، وعدم إتاحة الفرص للعاملين لاقتراح الحلول الإبداعية لمشكلات العمل المترابطة الإدارية والفنية، والإنسانية والبيئية.

ومن هنا فإن مواجهة هذه المشكلات يتطلب تغيير الأساليب الإدارية التقليدية السائدة، واتباع أساليب جديدة تتبنى مدخل إدارة المعرفة والإبداع والابتكار والاهتمام بتوظيف المنهج الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتشجيع العاملين على الإبداع لحل المشكلات بطرق غير المألوفة.

مما سبق نرى أن استخدام إدارة المعرفة والإبداع الإداري في مجال الإدارة الجامعية يعد أساساً رئيسياً لدعم وتقديم الأداء الجامعي، فإنه ستحتاج إدارة الجامعة إلى نظام معلومات يزود مخططي سياسات التعليم ومنتخذي القرار وكذلك المسؤولين التنفيذيين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاح ما هو منوط بهم من أعمال ومهام.

وتعد جامعة الفيوم من الجامعات الإقليمية، فقد صدر قرار جمهوري في عام ١٩٨٣ باعتبار فرع الجامعة بالفيوم فرعاً مستقلاً لجامعة القاهرة، ثم صدر القرار الجمهوري رقم

(١٨٤) لسنة ٢٠٠٥ بإنشاء جامعة الفيوم مستقلة، وهي الآن تضم ثمانية عشرة كلية ومعهدين ما بين كليات نظرية وأخرى عملية، تضم ما يقرب من (١٨٠٠) عضو هيئة تدريس ومعاونيهم يقومون بالتدريس لنحو (٢٥ ألف) طالباً وطالبة، عدد (٢٢١٤) من الإداريين تقريباً (جامعة الفيوم، ٢٠١٧)

ومن أهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦ - ٢٠٢١) تطوير منظومة الأداء الإداري بالجامعة في إطار مفاهيم الحوكمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومعايير الجودة، واقتصاد المعرفة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



، فإنه في ضوء المستجدات والتطورات العالمية المتلاحقة قدمت جامعة الفيوم الخطة الاستراتيجية الأولى ( ٢٠١٦ - ٢٠٢١ ) لتحقيق نقلة نوعية للتعليم الجامعي ، بهدف المشاركة الإيجابية والفعالة في خطط التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز قيم الانتماء والجودة والمحاسبية والحرية الأكاديمية وحقوق الملكية الفكرية ، والتعلم مدى الحياة في عصر يقوم على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وإدارتها والإبداع ( الخطة الاستراتيجية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٦ ) .

ومن خلال تحليل الوضع الراهن ( التحليل البيئي ) لجامعة الفيوم ( الخطة الاستراتيجية ، جامعة الفيوم ، ٢٠١٦ ، ١١٩ - ١٢٤ ) تبين الآتي :

- من نقاط القوة بالجامعة وجود هيكل تنظيمي متكامل للمسئوليات والمستويات الإدارية والأكاديمية على كافة قطاعات العمل الجامعي ، كما أن للجامعة رؤية ورسالة ومنظومة قيم جديدة تعكس أدوارها التعليمية والبحثية والاجتماعية ، في تلك الجامعة بنية تحتية تكنولوجية داعمة لنظم المعلومات وأنشطتها .
- ومن نقاط الضعف : ضعف توجيه ومتابعة الأقسام الإدارية في الكليات لتنفيذ سياسات وإجراءات نظم الجودة ، وضعف إعداد التقارير السنوية ، وخطط التحسين وغياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري .
- لا توجد آليات لتقييم أداء الوحدات والمراكز الإدارية .
- لا توجد أنظمة معلومات إلكترونية كافية مما يؤثر على أداء الجامعة بصفة عامة ، عدم وجود آليات لتحويل المعارف إلى إنتاج تكنولوجي وإبداع في الأداء .
- غياب مؤشرات جودة الأداء في القطاع الإداري .
- لا توجد سياسات لتشجيع الإبداع والابتكار وزيادة الإنجاز في إدارات الجامعة .
- عدم وجود خطة معتمدة لتنمية الموارد المادية والبشرية بالجامعة وآليات متابعتها .
- ومن منطلقات خطة الجامعة الاستراتيجية ( ٢٠١٦ - ٢٠٢١ ) ، إن الجامعة تضع خططها الاستراتيجية سعياً للتفاعل مع الواقع العالی في مجال ثورة المعرفة والمعلومات والاتصالات ، بطريقة تسهم في سد الفجوة المعرفية بين المجتمع المصري والمجتمعات المتقدمة ، وكذلك سد الفجوة المعرفية داخل



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



بنية المجتمع المصرى المحلى ، وذلك عن طريق اكساب العنصر البشرى القدرة على التعامل مع عصر المعرفة والتفاعل المتزايد فى المعرفة وادارتها وانعكاسها على الأداء الإدارى بأساليب تدل على الإبداع والابتكار. انطلاقاً مما سبق ومن أهداف الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم ( ٢٠١٦ – ٢٠٢١ ) التي تهدف إلى تطوير منظومة الأداء الإداري للجامعة ، تأتي أهمية البحث الحالي لتعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بالجامعة على ضوء مدخل إدارة المعرفة ، ومحاولة لعلاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة التي تم عرضها من خلال التحليل البيئي لجامعة الفيوم .

مما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى الأسئلة الآتية :

- ١- ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وكلياتها من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم؟
- ٢- ما واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وممارسات الإبداع الإداري لدى الإداريين من وجهة نظر عينة البحث؟

٤- ما التصور المقترح لتنفيذ إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم؟  
أهداف البحث:

- ١- التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بجامعة الفيوم.
- ٢- إلقاء الضوء على واقع ممارسة أبعاد الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم.
- ٣- التعرف على العلاقة بين ممارسات عمليات إدارة المعرفة وممارسات الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم.
- ٤- التوصل لتصور مقترح لتنفيذ إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم.

أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث في الآتي :

الأهمية النظرية :

وتأتى أهمية البحث الحالي لكونه يركز على متغيرين ( إدارة المعرفة ، الإبداع الإداري ) أصبحا من ضروريات تطور أداء الجامعة لتكون قادرة على مواكبة التغيرات السريعة فى مجال المعرفة لما سوف يتم



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



توفيره من خلفية نظرية تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.  
الأهمية التطبيقية:

قد توضح نتائج هذا البحث لمتخذي القرار والقيادات بجامعة الفيوم واقع ممارسات الجامعة لعمليات إدارة المعرفة، وواقع ممارسات الإداريين بالجامعة لعمليات الإبداع الإداري، مما يمكن اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لتنفيذ عمليات المعرفة، مع خلق بيئة مناسبة وملائمة ومشجعة للإداريين على الإبداع والتفكير بحرية في أداء المهام والوظائف بما يتفق مع أهداف الجامعة.

مصطلحات البحث:  
إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: " العمليات التي تهدف إلى إدارة الرصيد الفكري للمؤسسة من خلال تطوير المعرفة وتخزينها، واستخدامها، وتقاسمها، وبذلك تتضمن إدارة المعرفة تحديد وتحليل الأصول المعرفية المتاحة والمطلوبة، وكذلك العمليات اللازمة لإدارتها، وتخطيط، ومراقبة هذه العمليات بحيث تساعد في تطوير وتحسين المعرفة لدى المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها" (Walshe, 2017, 4). يؤكد هذا التعريف على عدم اقتصار إدارة المعرفة على إدارة الأصول الفكرية، ورأس المال المعرفي لدى المؤسسة فقط، ولكنه ذكر أهم العمليات التي تداربها المعرفة ومتطلباتها.

كما يقصد بإدارة المعرفة: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل تجميع وتصنيف كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها متاحة للتداول والمشاركة بين أفراد ووحدات المؤسسة، بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (عصام نور الدين، ٢٠١٠، ٣٢)

مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً:

بأنها الجهد المنظم من قبل القيادات الجامعية، والذين يشغلون المناصب القيادية في كليات الجامعة لعمليات إدارة للمعرفة التي تتمثل في: استقطاب وتوليد المعرفة – اكتسابها – تنظيمها وتخزينها – نشرها – تطبيقها، بحيث تكون جاهزة للتداول بين جميع العاملين بشكل يحسن الأداء ويرفع كفاءة اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

- الإبداع الإداري:

الإبداع لغوياً: أبداع الشيء أي أنشأه على غير مثال، وابتدع الشيء أي اخترعه، الإبداع في جميع فروع



المعرفة يتميز بالخروج علي أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة ( المعجم الوجيز ، ١٩٨٩ ، ٤٠ ).  
جاء تعريف الإبداع في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه : إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار  
الحديثة في حل المشاكل تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه ( حبيب الصحاف ، ٢٠٠٣ ، ٧٦ ).  
ويعنى أيضا الإبداع الإداري أنه عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق ،  
تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ( أحمد السيد كردي ، ٢٠١٧ ، ٥ )  
وعرفها ( Kinshaw, 2008, 825 ) بأنه ابتكار وتنفيذ ممارسة إدارية معينة ، أو أسلوب  
جديد مقارنة مع الوضع الحالي لتحقيق الأهداف التنظيمية .

ويمكن تعريف الإبداع الإداري إجرائيا على أنه : " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون  
والعاملون والتي تقضى إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف  
المؤسسة ووحداتها الإدارية باتباع طرق غير المألوفة من خلال عمليات الإبداع الإداري المتمثلة في تحديد  
وتحليل وحل المشكلة ، والقابلية للتغيير ، والمرونة ، وروح المجازفة والمبادأة .

ويقصد بالإداريين بجامعة الفيوم : العاملون بالأقسام الإدارية بكليات الجامعة هي : إدارة شئون  
الطلاب ، إدارة شئون الدراسات العليا ، إدارة الخريجين ، الإدارة المالية ، رعاية الشباب ، المخازن ،  
المشتريات ، شئون العاملين كادر عام ، شئون الكادر الخاص .

حدود البحث :

- الحدود الموضوعية : اقتصر البحث الحالي علي عرض موضوعي إدارة المعرفة ، والإبداع الإداري .
  - الحدود المكانية : بعض كليات جامعة الفيوم ( التربية ، الآثار ، الزراعة ، الخدمة الاجتماعية ،  
والآداب ، وكلية دارالعلوم ) ، بحيث تكون العينة ممثلة لكليات عملية ونظرية .
  - الحدود البشرية : تم تطبيق أداة البحث علي عينة من الإداريين العاملين ببعض كليات جامعة الفيوم
  - الحدود الزمنية : تم تطبيق أداة البحث خلال شهر أغسطس ٢٠١٧ م
- منهج البحث :

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي ، وذلك من منطلق الاهتمام برصد الواقع ووصف  
الظاهرة ، والتعبير عنها كميًا وكيفيًا ، وتحديد العوامل المؤثرة في الظاهرة ، ومن ثم جمع البيانات



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



والمعلومات واستخلاص أهم النتائج وتفسيرها. (فان دالين، ١٩٩٤، ٩٢)

واعتمد البحث أيضاً علي الدراسات الارتباطية كأحد أساليب المنهج الوصفي، والتي تختص باكتشاف العلاقة الارتباطية بين متغيرين أو أكثر (فان دالين، ١٩٩٤، ١٠٠).  
والبحث الحالي يدرس العلاقة الارتباطية بين متغيرين: إدارة المعرفة، والإبداع الإداري.  
خطوات السير في البحث:  
تتحدد خطوات البحث بعد عرض الإطار العام وفقاً للمحاور التالية:  
المحور الأول: الإطار النظري يتضمن:  
أولاً: الدراسات السابقة.

ثانياً: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري.

المحور الثاني: الإطار الميداني  
المحور الثالث: التصور المقترح لتفعيل إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم.  
المحور الأول: الإطار النظري  
أولاً: الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الفكر الإداري والتربوي وفي حدود علم الباحثة تم تحديد عدد من الدراسات في مجال البحث الحالي يمكن الاستفادة منها:

١- دراسة (هالة عبد القادر صبرى، ٢٠١٠)، بعنوان "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري لإدارة المعرفة، والتعرف على معوقات وإمكاناتها المستقبلية في بيئة الأعمال العربية، ومن خلال منهج تحليلي استقرائي واستنباطي تم تقديم مفاهيم لإدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة المعلومات، وإبراز دورها في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية منظمات الأعمال الحديثة ومساهمتها في تحقيق فهم العاملين المشترك لرسالة المنظمة ودورهم فيها، والتأكيد على دور القيادة في خلق الثقافة المؤسسية الداعمة للمعرفة والإبداع، وتحقيق الجودة في عالم تسوده



### المنافسة والتغيير.

- ٢- دراسة ( أسماء عزمي ، ٢٠١٠ ) ، بعنوان " علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير ذلك علي نجاح وتميز المنظمات : دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية " هدفت إلي تحديد تأثير مكونات رأس المال الفكري علي مراحل إدارة المعرفة ، ومن ثم علي التميز بالجامعات المصرية ، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها : يوجد تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري ( البشري - الهيكلية - العلاقاتية ) ومراحل إدارة المعرفة ( الحصول علي المعرفة واكتسابها - تخزينها واسترجاعها - نقلها - تطبيقها ) في التميز الإداري بالجامعات المصرية وجاءت مرحلة تخزين المعرفة واسترجاعها في مقدمة المتغيرات المؤثرة علي التميز الإداري للجامعات ، يليها مرحلة تطبيق واستخدام المعرفة ، ويليهما مرحلة نقل المعرفة وتبادلها ،
- ٣- دراسة ( محمد أحمد عوض ، ٢٠١١ ) ، بعنوان " دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق " هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق من خلال دراسة ميدانية ، وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، ، وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج من أهمها :
- تبني نظام إدارة المعرفة يمكن التوصل إلي حلول مبتكرة لمشكلات قائمة .
  - من خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تصميم منظومة أو جهاز يقوم بأداء ومهام عمليات إدارة المعرفة لتحقيق التميز والتنافسية .
  - تشجيع ودعم كفاءات الموظفين من خلال دعم بالمعرفة والمعلومات المناسبة يؤدي إلي النهوض بنواحي العمل والتشغيل الإداري .
  - إعادة هندسة العمليات الإدارية بالوحدات الإدارية من خلال الاستفادة من نظام إدارة المعرفة داخل الجامعة يؤدي إلي تطوير أساليب الأداء بهذه الوحدات .
- ٤- دراسة ( السيدة محمود إبراهيم سعد ، ٢٠١٢ ) ، بعنوان " ممارسات إدارة المعرفة لدي القيادات



#### الجامعية دراسة تطبيقية علي جامعة الإسكندرية

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة قيادات بعض كليات جامعة الإسكندرية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة لا تمارس من قبل القيادات الجامعية بجامعة الإسكندرية ، ولا يوجد تأثير لنوع الكلية وتخصصها على إدارة المعرفة ، ولذلك أوصت الدراسة بوضع خطة استراتيجية لإدارة ممارسات المعرفة ، لتصبح دليلاً ومرشداً للجامعة ، تتناسب مع رسالة الجامعة ، وأهدافها .

5- دراسة (ماهر أحمد حسن ، وعمر محمد مرسى ، ٢٠١٢) ، بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط"

هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط ، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها : أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع الإبداع الإداري ، يتوفر لدي القيادات بالجامعة القدرات الإبداعية المتمثلة في القدرة علي التحليل ، المرونة ، الطلاقة ، الأصالة ، الخروج عن المألوف ، وذلك يرجع لتوفر البيئة والمناخ الجامعي والثقافة التنظيمية التي تساعد علي نمو هذه القدرات ، وأوصت الدراسة بضرورة التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة المبدعة في ممارسة القيادات الإدارية باستخدام عمليات إدارة المعرفة .

6- دراسة (امثال أحمد السقا ، ٢٠١٣) ، " تطوير ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود - دراسة ميدانية"

هدفت إلى معرفة واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود ، ومن خلال المنهج الوصفي تم تصميم استبانة تضمنت خمسة محاور تعبر عن عمليات إدارة المعرفة ، ومن أهم النتائج : درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس لعمليات إدارة المعرفة كانت درجة متوسطة ، ولذلك تم عرض نموذج مقترح لإدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود ، مع طرح عدة مقترحات متعلقة بالعوامل التنظيمية المساعدة على تحفيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لأهميتها للأداء الجامعي .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٧- دراسة (رائد أحمد إبراهيم ، ٢٠١٤ )، بعنوان "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاكاديمية فى كليات التربية بالجامعات الأردنية"
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الاكاديمية فى كليات التربية بالجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأساتذة الاكاديميين، تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى واستبانة كأداة لجمع البيانات ، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تنمية إدارة الموارد البشرية ومتطلبات إدارة المعرفة فى كليات التربية.
- ٨- دراسة (محسن دهشان ، ٢٠١٤ )، بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية "
- هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية داخل الجامعات المصرية ، ودور إدارة المعرفة فى تحسينها ، باستخدام المنهج الوصفى التحليلي توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة فى المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية ، وان اكتساب المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة لا يقف عند حد حصول المؤسسة على المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية بل يتعداها إلى الإبداع والابتكار.
- ٩- دراسة ( أميرة رمضان عبد الهادي ، ٢٠١٥ ) بعنوان " إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية"
- هدفت الدراسة إلى توضيح الأسس الفكرية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية ، وخبرات بعض الجامعات الأجنبية ، وأهم جهود الجامعات المصرية فى مجال إدارة المعرفة ، وباستخدام المنهج الوصفى التحليلي توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية ، وانتهت الدراسة بتحديد عدة متطلبات تسهم فى تطوير إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية .
- ١٠- دراسة (إهام نايف الراجحي ، ٢٠١٧ )، بعنوان "دور إدارة المعرفة فى تنمية القدرات الإبداعية لقيادات الإدارات بمؤسسات التعليم العالى : تصور مقترح"
- هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتوظيف إدارة المعرفة فى تنمية قدرات الإبداع لقيادات



الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي تم عرض إطار نظري يتضمن نماذج عالمية حديثة في إدارة المعرفة، ولأهم متطلبات إدارة المعرفة، والعلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية قدرات الإبداع الإداري للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لتنمية القدرات الإبداعية للقيادات بمؤسسات التعليم العالي.

تعليق عام على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال العرض السابق أن الاهتمام بدراسة موضوع إدارة المعرفة والإبداع الإداري كان في بداية القرن الحادي والعشرين، وقد بدأت دراسة هذه المفاهيم في المؤسسات الصناعية والتجارية والمنظمات العامة، ثم انتقلت إلى المؤسسات الخدمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة ومن خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص بعض النقاط التالية: إن إدارة المعرفة:

- ١- أصبحت مدخلاً عالمياً تسعى كافة الدول إلى تطبيقه بالمؤسسات التعليمية وخاصة المؤسسات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وذلك كما أكدت عليه دراسة ( أسماء عزمي، ٢٠١٠)، دراسة ( أميرة رمضان ٢٠١٥ )
  - ٢- تعد من الأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات الجامعية وتطوير قدراتها الإبداعية والفاعلية التنظيمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها للمجتمع، كما كشفت عنه دراسة ( محمد أحمد عوض، ٢٠١١ )، ( ماهر أحمد حسن، عمر محمد مرسي، ٢٠١٢ ) .
  - ٣- مرتبطة بالإبداع في أداء المؤسسات المختلفة سواء كانت مؤسسات تعليمية أو شركات خاصة، أو مصالح حكومية، وفقاً لما أشارت إليه دراسة ( هالة عبد القادر صبري، ٢٠١٠ ) .
  - ٤- كل الدراسات السابقة التي تم عرضها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي علي اعتبار أنه أنسب المناهج لأهداف وطبيعة الدراسات في هذا المجال.
- ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في :
- ١- التركيز على مدخل إدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء المؤسسات الجامعية.
  - ٢- التركيز على الإبداع الإداري كمطلب لتطوير أداء الجامعة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

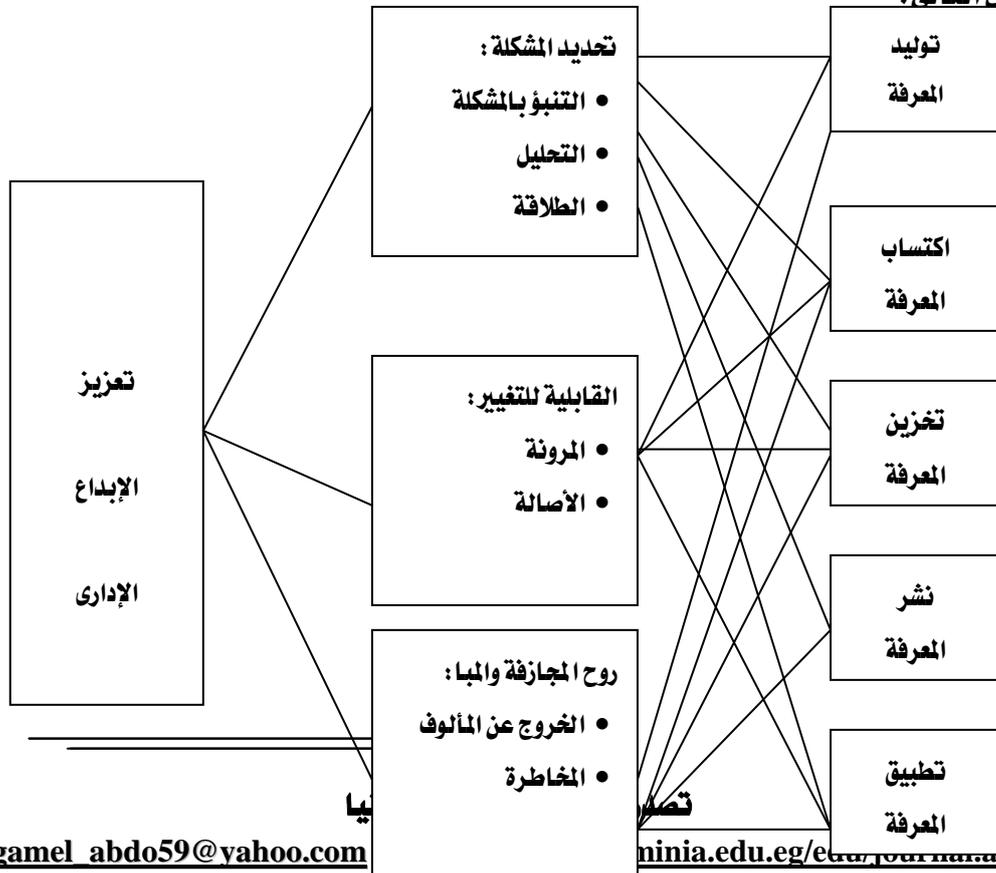


استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري، وتحديد مشكلة البحث، واختيار المنهج المناسب وفي تصميم أداة البحث .

ترى الباحثة أن ما يميز البحث الحالي عن الدراسات الأخرى التي تم عرضها هو أنه يتناول عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم، كما تم الربط بين عمليات إدارة المعرفة (استقطاب وتوليد المعرفة – اكتساب المعرفة – تخزين المعرفة وتنظيمها واسترجاعها – نشر المعرفة – تطبيق المعرفة) وتعزيز الإبداع الإداري بأبعاده الثلاثة (تحديد وحل المشكلات – القابلية للتغيير – روح المجازفة والمبادرة) ، حيث ندراسة هذه الأبعاد مجتمعة في دراسة سابقة لدى الإداريين في حدود علم الباحثة .

بصفة عامة يتناول البحث الحالي تعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة، وهو ما لم يكن محور تركيز الدراسات السابقة، وبناء على نتائج الدراسات والبحوث السابقة يفترض وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة، وعمليات الإبداع الإداري يمكن توضيحها من خلال

الشكل التالي:





مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



شکل (١) يبين عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بعمليات الإبداع الإداري  
ثانياً: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة بالمؤسسات  
الجامعية

يتضمن هذا القسم عرض: مفهوم إدارة المعرفة، ومداخل إدارة المعرفة، وأهداف إدارة المعرفة  
وعمليات إدارة المعرفة

١- مفهوم إدارة المعرفة: Knowledge Management (KM)

تعددت مفاهيم إدارة المعرفة منها:

إدارة المعرفة هي عمليات تخطيط وتنظيم، ورقابة، وتنسيق المعرفة، والأصول المرتبطة برأس  
المال الفكري، والعمليات، والقدرات، الامكانيات الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق تأثير  
إيجابي في جميع مجالات العمل (Wig, 2003, 1)

وتعرف أيضاً بأنها: بناء قواعد البيانات ورأس المال الفكري، وإنشاء مخازن ومكتبات  
للمؤسسة، وبناء الشبكات التي تربط بين أفراد المؤسسة، والبرامج التدريبية، وتعزيز العمل الإداري،  
وجميع ما سبق يقع على عاتق كل قائد بالمؤسسة (Malhotra, 2005, 7)

وتعتبر إدارة المعرفة عن المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام في حل المشكلات، وهي كل عملية أو  
ممارسة من شأنها خلق، واكتساب وتحصيل، وتبادل، واستخدام المعرفة من أجل دعم العاملين بالمؤسسة  
لتحسين الأداء (سمير محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٧، ٣٨)

يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة بالجامعة هي: عملية إدارية وتنظيمية قائمة على اكتساب  
المعرفة من ذوى الخبرة من العاملين من خلال أنظمة وإجراءات، ثم تصنيف هذه المعرفة ونشرها وتبادلها  
بين العاملين بشكل يسهل استخدامها لمواجهة متطلبات واحتياجات العمل الإداري والتنبؤ بالمشاكل  
المستقبلية والقدرة على مواجهتها.

وتشير إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد وتخطيط الأصول الفكرية،  
ورأس المال الفكري والمعرفى بالمؤسسة، وابتكار وتوليد معرفة جديدة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة  
وفعالية من خلال كفايات تنظيمية، وتقاسم الممارسات الجيدة واستخدام التكنولوجيا (Barclay,



(R , 2004, 1

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة ترتبط بثلاثة عناصر أساسية :

- رأس المال الفكرى: حيث أن إدارة المعرفة هى النشاط المرتبط باستراتيجيات إدارة رأس المال الفكرى.
  - رأس المال البشرى: حيث يشير إلى الموارد البشرية فى المؤسسة (الموظفين) وما يتضمن من كفاءات وخبرات ومهارات ، ومواهب الأفراد.
  - البنية التنظيمية: تمثل البنية التحتية الداعمة لرأس المال البشرى والفكرى، وهذه البنية التحتية تتمثل فى نظم المعلومات والشبكات، وأدلة العمل والكتيبات، ونظم البرمجيات والعمليات المرتبطة بها، وما يرتبط بذلك ومن ثقافة تنظيمية للمؤسسة، وفلسفة الإدارة التى تتبناها، والهيكل التنظيمية، ونظم المساءلة، والثقة بين الموظفين.
- فإن إدارة المعرفة استراتيجية يمكن من خلالها تحويل الرصيد الفكرى المتوفر لدى العاملين بالمؤسسة لإنتاجية أفضل وقيم جديدة وأداء الأعمال بصورة أفضل، حيث تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين، وتدعيم مهاراتهم وتحسينها بصورة جماعية (حسن البيلاوى وسلامة عبد العظيم، ٢٠٠٧، ٨٣).

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هى مزيج مركب من الموارد البشرية، والعمليات وتكنولوجيا المعلومات، ويعتبر المورد البشرى هو المحرك الأساسى لإدارة المعرفة، ويشمل القيادات الجامعية والإداريين ومستخدمى المعرفة والعمليات المتمثلة فى تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، ونقلها، وتطبيقها، وتوظيفها لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة، من حيث حفظها واسترجاعها وتحديثها.

٢- مداخل إدارة المعرفة :

- المدخل الأول : المدخل الاجتماعى لإدارة المعرفة :

ينظر لإدارة المعرفة من خلال هذا المدخل على أنها بنية اجتماعية، أى أن التفاعل الإنسانى الاجتماعى بين (الموظفين) الإداريين داخل المؤسسة هو أساس إبداع المعرفة وتطويرها وتبادلها واستخدامها بشكل فعال، ويشير هذا المدخل إلى المعرفة كبنية اجتماعية ينمو من خلال تفاعل الفرد والمؤسسة، وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة عملية تعلم فى إطار اجتماعى، وينظر إلى إدارة المعرفة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



على أنها عملية تدقق المعرفة والتطوير المستمر لها، وتقاسم المعرفة، وإنتاجها بطريقة إبداعية، فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تكوين وتخزين المعرفة والتشارك فيها، وتوزيعها بين وحدات المؤسسة، التي تتولى تنظيم وتنسيق الأصول المعرفية (رفعت عبد الحليم، ٢٠٠٥، ٥٤، ٥٣).  
فيؤكد هذا المدخل على أهمية بناء علاقات إنسانية سليمة وقوية في ظل ثقافة مؤسسية يسودها الثقة.

- المدخل الثاني: المدخل الاقتصادي:

تعد المعرفة في ضوء هذا المدخل أحد موارد المؤسسة التي يجب الاستفادة منها، كأصل من الأصول التنظيمية كباقي الأصول المالية والهيكلية الأخرى التي يمكن استثمارها وإدارتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة، وينظر إلى إدارة المعرفة أنها مرادفة لإدارة رأس المال الفكري أو أحد عناصرها. حيث يشير كل من (Guthrie & Petty, 2002, 155- 176) إلى أنه من الصعب وضع حدود واضحة بين مصطلح إدارة المعرفة، ومصطلح إدارة رأس المال الفكري، وذلك لأنه يوجد تقارب إلى حد كبير من المصطلحين.

وكذلك يعرف (Brooking, 2000, 364) إدارة المعرفة بأنها نشاط يرتبط باستراتيجيات إدارة رأس المال الفكري، فتعتبر إدارة المعرفة تحت مظلة رأس المال الفكري.  
يؤكد هذا المدخل أن نجاح أداء مؤسسات التعليم يعتمد بصورة كبيرة على إدارة الأصول المعرفية الخاصة بها، والتي تتمثل في العنصر البشري بما يحمله من أفكار ومعرفة وإبداع وثقافة تمكنه من التكيف مع طبيعة العصر المتغيرة.

- المدخل الثالث: المدخل التكنولوجي:

تتضح أهمية التكنولوجيا المعلومات في تيسير التعاون بين الأفراد العاملين داخل الجامعة وخارجها، وتدعيم التفاعل والتواصل بينهم، وتساعد التكنولوجيا على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعزيز الإبداع التنظيمي، والكفاءة والفعالية في عمليات نقل المعرفة ونشرها بين العاملين، وأقسامها الأكاديمية والإدارية (نعيم إبراهيم الظاهر، ٢٠٠٩، ٧٩).  
وحيث تعد التكنولوجيا وسيلة لجودة وسرعة نقل المعرفة وتحسينها، وتخزينها وتصنيفها



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وتداولها ، لذا تتضح أهمية هذا المدخل في نجاح أداء مؤسسات التعليم

- المدخل الرابع : المدخل الإدارى :

وفق هذا المدخل تعتبر إدارة المعرفة عملية اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمى ، وعملية ابتكار وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بأنشطة المؤسسات الجامعية والعمل على تطوير أساليب العمل ( رفعت عبد الحليم ، ٢٠٠٥ ، ٥٥ ) .

ومعنى ذلك أن هذا المدخل ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها أداة إدارية تساعد فى اكتساب المعرفة ، وتطويرها وتوزيعها ونشرها بين العاملين بالجامعة بالصورة التى تساعدهم على احتواء المشكلات الإدارية ومواجهتها وحلها ، والتكيف مع تحديات مجتمع المعرفة .

بعد استعراض مداخل إدارة المعرفة فإنه من الصعب التركيز على مدخل معين ، بل تتكامل هذه المداخل فيما بينها ، حيث أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار المعرفة والتركيز على تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجى منظم ، فإدارة المعرفة تركز على المعرفة التنظيمية المتراكمة بالجامعة ، وعمليات المعرفة من توليد المعرفة وتخزينها وتنظيمها واسترجاعها ونشرها وتطبيقها وتعتمد أيضا بصورة أساسية على العقل البشرى الذى يدير المعرفة والقادر على الإبداع والابتكار والتكيف مع تغيرات العصر .

وانطلاقاً من هذا ، فإنه يجب على الجامعات ما يلى :

أ- اكتشاف العاملين ذوى الاختصاصات والمهارات والخبرات المعرفية والاستفادة منهم من خلال ممارستهم المعرفية الخلاقة المبدعة والمتنوعة .

ب- تشجيع التفاعل بين الأفراد ، لاتاحة الفرص لتبادل المعرفة ونشرها فيما بينهم .

ج- توظيف التكنولوجيا لتسهيل الحصول على المعرفة ونشرها .

د- اتخاذ مدخل إدارة المعرفة كمدخل إدارى لتطوير الأداء الإدارى والاكاديمى وحل المشكلات .

٣- أهداف إدارة المعرفة بالجامعات :

يمكن إجمال أهداف إدارة المعرفة بالجامعات كالاتى ( نعيم إبراهيم الظاهر ، ٢٠٠٩ ، ٩١ ) ، ( على السلمى ، ٢٠٠٣ ، ٢١٣ ) ، ( ربحى مصطفى عليان ، ٢٠١٢ ، ١٧٢ ) ، ( ياسر الصاوى ، ٢٠٠٧ ، ٢٢ ) ، ( سعد



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



زنادة درويش ، صلاح الدين الكبيسي، ٢٠٠٥، ٤٢):

- ١/٣ - زيادة الإنتاج وإنجاز الأعمال بكفاءة، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداع ومن ثم تتحول إلى إنتاج وخدمات متميزة ترضى المستفيدين.
  - ٢/٣ - تحديد نوعية المعرفة التنظيمية والإدارية المناسبة للجامعة وتحديد فاعليتها في كفاءة ما تقوم به المؤسسة من تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية ، واختيار تقنيات الأداء.
  - ٣/٣ - تنظيم وتكامل وتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق الهدف ، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحسين الأداء.
  - ٤/٣ - استثمار رأس المال الفكري لدى موظفيها من خلال استثمار معارفهم وأفكارهم المبدعة واتاحتها للآخرين واستخدامها والاستفادة منها، وتشجيع الابتكار والإبداع واكتشاف القوة الفكرية لدى العاملين بالمؤسسة، وتدعيم التعاون والتعلم المستمر والتحسين المستمر ، وتحسين جودة اتخاذ القرارات.
  - ٥/٣ - تساعد على إزالة القيود ، وإعادة الهيكلة التي تساعد على التطوير والتغيير.
  - ٦/٣ - تدعيم فعال لعملية اتخاذ القرار ، وتحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية ، وتجويد التخطيط الاستراتيجي.
  - ٧/٣ - زيادة قدرة العاملين على طرح مبادرات لإجراء تحسين أفضل ، وتعلم إجراءات جديدة أسرع لتحسين الأداء والعمل.
  - ٨/٣ - تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
  - ٩/٣ - تشجيع الإبداع داخل المؤسسة ، والإبداع لا يعنى فقط إنتاج أفكار جديدة ، وإنما يعنى أيضا رؤية الأشياء بمنظور جديد لتحسين العمليات .
  - ١٠/٣ - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .  
إجمالاً لما سبق أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل للمعرفة واستخدامها والاستفادة منها في تطوير الأداء وحل المشكلات وتحسين العمليات الإدارية وزيادة الإنتاجية والفعالية للجامعة مما يؤدي إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- ٤- عمليات إدارة المعرفة :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- عمليات إدارة المعرفة تتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى تتكامل معها وتدعمها.  
فقد حدد ( Michaels skyrme , 2017 ) عمليات المعرفة تفصيلياً في عشر عمليات :
- ١-٤ إنشاء المعرفة : يتضمن أساليب الإبداع ، والحوار الرسمي ، المحاكاة.
  - ٢-٤ تحديد المعرفة يتضمن : التدقيق المعرفي ، تحليل المحتوى ، تحليل المفاهيم.
  - ٣-٤ جمع المعرفة : تخزين المعرفة ، والاسترجاع .
  - ٤-٤ تنظيم المعرفة : إدارة أدلة للمعرفة ، ووضع خريطة للمعرفة .
  - ٥-٤ تقاسم المعرفة يتضمن : تصميم مجال العمل ، وتحديد جماعات الممارسة المشتركة ، الممارسات الأفضل للمعرفة .
  - ٦-٤ التعلم : مراجعات ما بعد العمل ، وإنشاء شبكات التعلم ، اتخاذ القرار .
  - ٧-٤ تطبيق المعرفة : إدارة لتشغيل المعرفة ، وتحديد أنظمة لدعم القرار .
  - ٨-٤ استثمار المعرفة : إدارة الأصول الفكرية ، ورأس المال الفكرى المتمثل فى الأفراد العاملين بالمؤسسة .
  - ٩-٤ الحماية : إدارة حقوق الملكية الفكرية
  - ١٠-٤ التقييم : وضع معايير إدارة المعرفة ، المحاسبية ، تقييم إدارة المعرفة .
- ويمكن تحديد عمليات إدارة المعرفة فى خمس عمليات رئيسة تحدث فى شكل إطار متكامل (Petter & Martin, 2000, 55):

أ- توليد المعرفة Knowledge Generating :

إن توليد المعرفة يتم من خلال عدة عمليات التى تبدأ بالبحث الجاد عن المعرفة وتنتهى بالإبداع ، وقد تكون المعرفة التى يتم اكتشافها تكون من خلال حل المشكلات والتجريب، ويعتبر توليد المعرفة والإبداع من الأمور الضرورية للمؤسسة حيث يشمل توليد واكتشاف المعرفة وتكوينها فى صيغة علمية .  
وتبدأ عملية توليد المعرفة بفكرة يقدمها الفرد العامل بالمؤسسة سواء حصل عليها أو ابتدعها ، ويمكن أن تولد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتجريب والتفكير الإبداعي .  
وتعتمد عملية توليد المعرفة على البحث عن المعرفة والمعلومات الجديدة ، واختيار المعلومات المناسبة والتفكير العميق فيها ، فإن عملية توحيد وخلق المعرفة مستمرة نتيجة التفاعل الديناميكي بين



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فإنها عملية تتم بطريقة دائرية تبدأ بأن يشترك الأفراد في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي، ثم يكتسب أفراد آخرون المعرفة المشتركة، وهو ما يعبر عن خلق وتوليد معرفة جديدة، ثم يتشارك هؤلاء الأفراد مع آخرين في المعرفة المكتسبة، ثم تبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة

وتوجد أربعة مبادئ لتوليد وابتكار المعرفة وهي:

- تعزيز قدرات العاملين في حل مشكلات العمل.
- التغلب على معارضة الأفراد المتخصصين للمشاركة بالمعلومات
- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسة
- التحويل من الهياكل الهرمية إلى الوحدات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.

ب- اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

تتعدد مصادر الحصول على المعرفة ما بين مصادر داخل المؤسسة من خلال المشاركة في الخبرات والأفكار وحلقات النقاش والحوار والاتصال بين الأفراد، وحضور المؤتمرات والندوات، ومن مصادر خارجية تتمثل في الحصول على المعرفة من المكتبات، والوسائل التكنولوجية ومراكز البحث العلمي، أي أن المعرفة متاحة ومتوفرة من مصادر داخلية وخارجية، فهي تنشأ من داخل الأفراد أو الجماعات أو المنظمات.

إن اكتساب المعرفة وسيلة لبناء قدرة الفرد على الإبداع وأداء العمل بطرق غير المألوفة، ويمكن تعزيز اكتساب المعرفة بإقامة علاقات مع مؤسسات المجتمع المحلي، ومع مراكز الأبحاث الدولية، ولا يقتصر اكتساب المعرفة على حصول المؤسسة على معرفة جديدة فقط، بل قدرتها على إبداع وابتكار المعرفة، ومن ثم حل المشكلات القائمة بصورة أكثر فعالية

ج- تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاعها

Knowledge storing and Retrieval and organizing

تأتي أهمية عملية تخزين واسترجاع المعرفة من ضرورة حفظ وتنظيم وتخزين المعرفة المكتسبة واسترجاعها وتيسير الوصول إليها عند الحاجة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، حتى لا تكون عرضة للفقْد أو النسيان لأن غالبية المعرفة هي معرفة ضمنية أو شخصية كامنة في عقول وأذهان العاملين،



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وتخزين المعرفة يشمل كافة أنواع المعرفة وأشكالها مثل الوثائق المكتوبة، وقواعد البيانات والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية والمكتسبة من الأفراد وشبكات العمل . إن قدرة الجامعة على إدارة المعرفة سواء كانت صريحة أو ضمنية من الأفراد إلى المؤسسة تتوقف على سعيها المستمر نحو الحصول على المعرفة من مصادرها المتنوعة وتنظيمها وتخزينها بالشكل الذي يرفع من أداء أفرادها أثناء العمل ويحقق أهدافها.

د- نقل المعرفة Knowledge Transfer

تنمو وتزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، ولذلك ينبغي أن تسعى المؤسسات إلى تشجيع المشاركة وتوزيع المعرفة، وعملية نقل المعرفة تشمل: التوزيع والنشر Distribution، المشاركة Sharing، التدفق Flow، النقل Transfer، التحريك Moving (Essam obaid, 2016, 10)

وهناك أربعة شروط لنقل المعرفة (Essam Obaid, 2016, 10):

- وجود وسيلة لنقل المعرفة، قد تكون شخصاً أو قد تكون شيئاً آخر.
- أن تكون هذه الوسيلة مناسبة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها ونشرها.
- إزالة أي معوقات تعوق نشر المعرفة.
- توفير حافز للقيام بنشر المعرفة.

إن المشاركة ونشر المعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، ويختلف أسلوب النشر تبعاً لنوع المعرفة، ويلاحظ أن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات حيث أن المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير، وأن أساليب الحوار والتدريب تناسب توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة تنتشر عن طريق الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع مراعاة ضمان وصول المعرفة المناسبة إلى الشخص الباحث عنها وفي الوقت الملائم.

هـ - تطبيق المعرفة Knowledge Applying

يجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات، وفي تحقيق أهداف المؤسسة التي تحقق لها النمو والتكيف وأداء الأعمال بكفاءة وفعالية، فإن الإدارة الناجحة هي التي تستثمر ما لديها من معرفة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



لتحقق التميز واتخاذ القرارات المناسبة، فعليها التطبيق الجيد للمعرفة، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ولذلك تسمى إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

يُعد تطبيق المعرفة هدف إدارة المعرفة أي استثمار المعرفة، فالوصول على المعرفة وتخزينها نشرها لا أهمية لهذه العمليات إلا بتطبيق المعرفة والاستفادة منها في إنجاز الأعمال الإدارية والأكاديمية. يتضح مما سبق أن عمليات إدارة المعرفة متعددة، وأن الأفراد العاملين (الإداريين) بأي مؤسسة بحاجة إلى القدرة على توليد المعرفة، وما يرتبط بها من ابتكار وإبداع، كما أنهم بحاجة إلى معرفة كيفية تصنيف وتنظيم المعرفة، بالإضافة إلى القدرة على تحليلها واستعمالها وتطبيقها والاستفادة منها مما يدل على الإبداع الإداري.

ولضمان التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية يمكن اتباع الخطوات التالية )

السيدة محمود إبراهيم، ٢٠١٢، ١٣٠) والتي تسمى (التاءات العشر)

- ١- تقاسم : المعرفة بين العاملين .
- ٢- تبادل : الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
- ٣- تنمية : مشاعر الولاء التنظيمي لدى العاملين
- ٤- تبني : مبدأ أولوية الأداء المعرفي
- ٥- تحديث: نظام الاتصالات
- ٦- تطوير: قاعدة معرفية، ونظام المعلومات
- ٧- تصيد: المفردة المعرفية من كافة المصادر
- ٨- تشجيع : عملية التوليد المعرفي، والإبداع
- ٩- تعميق: نظام التعليم في البناء المعرفي
- ١٠- توزيع : الجديد والحديث من المفردات المعرفية على الأقسام والعاملين.

تقع مسؤولية إدارة المعرفة على الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمؤسسات بصفة عامة، إلا أن إدارة المعرفة عملية جماعية متكاملة، لا يمكن أن يقوم بها قسم واحد أو طرف واحد بالمؤسسة، كما أن إدارة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المعرفة ترتبط بأداء العاملين بالجامعة مع الإبداع والابتكار لتحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الجامعة.

وتم من خلال البحث الحالي تحديد عمليات إدارة المعرفة في :

- توليد واستقطاب المعرفة
- اكتساب المعرفة
- تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
- نشر المعرفة
- تطبيق المعرفة

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن الهدف من إدارة المعرفة بالجامعات هو الانتفاع من المعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في الأنشطة الجامعية، أو الخدمات لتحسين قدرات الأداء الإداري والميزة التنافسية، من خلال التركيز على إدارة العاملين، وتعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة في بيئة عمل تساعد على الإبداع والابتكار.

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

يعتبر الإبداع من الوجهة السيكلوجية بأنه نوع من التفكير التباعدي الذي هو نوع من التفكير الإنتاجي، ومنه ينتج الفرد حلولاً متنوعة متعددة للمشكلة الواحدة، يلجأ الفرد المبدع إلى البحث عن أساليب جديدة والتوصل إلى حلول مبتكرة ويلجأ للتخيل.

ويتضمن هذا الجزء: مفهوم إدارة الإبداع، وحاجة الجامعة إلى الإبداع الإداري، عناصر الإبداع الإداري وأنواعه، خصائص الإبداع الإداري والمنظمات الإبداعية، ومعوقات الإبداع الإداري.

#### ١- مفهوم الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسات الإدارية، كونه مصدر للنجاح وتحقيق الأهداف، وتطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات يهدف إلى رصد وجمع الأفكار والمعارف المتاحة، واستثمارها في تطوير أداء المؤسسة وكسب مزايا تنافسية، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

ويمكن التعبير عن الإبداع بأنه "خلق شئ جديد يتصف بالأصالة والفائدة" (المؤتمر العربي

السابع لتكنولوجيا المعلومات، ٢٠١٥، ٥)



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ويمكن أن يعرف الإبداع على أنه : كفاءة وطاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته ( جمال أنس ، ٢٠٠٨ ، ٢٥ )  
ويعرف ( محمود سليمان العميان ، ٢٠١٠ ) الإبداع بأنه عبارة عن قدرات وخصائص نفسية لدى الشخص المبدع تؤدي إلى نتائج مفيدة وغير المألوفة من أجل تطوير الأداء الإداري والهيكل التنظيمي .  
ويمكن تعريف الإبداع على أنه : قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة تحدث تغييرات في الواقع ، وهذه العلاقات الجديدة لا يمكن تكوينها من غير تفكير ناقد لعلاقات قائمة في إطار الثقافة والبيئة التي أظهرت هذه العلاقات ( حسن شحاته ، وزينب النجار ، ٢٠٠٣ ، ١٥ )  
عرفه كراتزر ( Kratzer , Jan, 2004, 245- 288 ) بأنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو خدمات أو طرق عمل مفيدة .  
ويعرفه أيضاً كل من تردى وجفرى ( Trudy & Jeffery, 2006, 549-563 ) بأنه إنتاج جديد وصادق وموجه نحو هدف معين ، وهذا الجديد يتميز بالجدة والأصالة .  
والإبداع الإداري هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتحسين المنتج ( صالح مهدي ، ٢٠٠٨ ، ١٠٨ ) .  
من التعريفات السابقة للإبداع يتضح إنه قدرات شخصية فردية ، تظهر في صورة أفكار جديدة غير المألوفة تؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاج والخدمات المقدمة للمستفيدين .  
فالإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة ، والإبداع بمعناه الواسع يعنى إيجاد الحلول الجديدة للمشكلات ( طارق سويدان ، ٢٠٠٤ ، ١٨ ) ، وعليه يأخذ الإبداع عدة صور: ابتكار أفكار جديدة أو التجميع لأفكار ومعلومات أو التوسع باستخدام فكرة جديدة أو إعادة تشكيل ما ابتدعه الغير بإتقان .  
والشخص المبدع هو من ينظر إلى المشكلات أو الأشياء بمنظور وعلاقات جديدة غير المألوفة ويتفاعل مع بيئة العمل ويقوم بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة له ولؤسسته ولمجتمعه ، لذلك تتعدد خصائص الشخص المبدع منها ( محمد زويد العتيبي ، ٢٠٠٧ ، ٩٦ ) :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- دائم البحث والاطلاع وذو خيال واسع وقادر على الإحساس بالمشكلات وتحديدها.
- يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات وموضوعي.
- واثقاً من نفسه ، ومؤمناً بقدراته ، متحمساً لأفكاره وبيدلاً جهداً ووقتاً لتحقيق أفكاره.
- طموح ، وقادر على مواجهة التحديات ، وتجاوز الصعوبات.
- أصالة فى التفكير، والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين.

يمكن أن نميز بين نوعين من الإبداع : الإبداع الإداري والإبداع الفني بالمؤسسات التعليمية ، أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فإنه يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة ، وكل ما يتعلق بالعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير المنتجات والخدمات ، أما الإبداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد ، وإعادة تصميم العمل ، بالإضافة إلى الأنشطة الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

والشخص المبدع يحتاج إلى جو اجتماعي داخل بيئة عمله بالوحدات والأقسام الإدارية ، جو يتسم بالحرية وتبادل الرأي والتشجيع والدافعية ، فإن كل ذلك يؤدي إلى تنمية قدراته الإبداعية. فإن الأفراد جميعاً يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة ، وإن هناك سمات شخصية للمبدعين ومعظم هذه السمات يمكن اكتسابها بالتدريب والتجريب ، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها وإذا توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية.

يتضح مما سبق أن الإبداع الإداري يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية ونظم العمل وسياسات وممارسات الإدارة والقيادة في المؤسسة.

## ٢- حاجة الجامعة إلى الإبداع الإداري :

تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها ، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية ، وإلى إحداث تغييرات إيجابية ، والمساعدة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، وتحسين إنتاجيتها ، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها ، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للطلاب والمجتمع ولجميع المستفيدين من الجامعة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وتتعدد الأسباب التي تدفع الجامعات إلى تبني الإبداع الإداري منهجاً وأسلوباً، ومن أهمها (توفيق عطية توفيق، ٢٠٠٩، ٢٠):

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصر أساسي في جميع أنشطة الجامعة لرفع كفاءتها وتحسين مخرجاتها.
- تواجه الجامعات كثيراً من التحديات وتعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية مما يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع.
- تزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية والإقليمية مما يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.

كما ذكر (مجدى عبد الكريم، ٢٠٠٥، ٢٠ - ٢٢) أن تحولات القرن الحادى والعشرين فى مجال المجتمع، الاقتصاد، سوق العمل، والظروف الجديدة للعمل تدعو إلى الحاجة إلى الإدارة الإبداعية فى جميع المحاور حيث أن :

- محور المجتمع: أصبحت المجتمعات الآن أكثر ارتباطاً باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والسريعة مما انعكس ذلك المؤسسات التعليمية والأفراد وحاجتها إلى الإبداع الإداري.
- محور الاقتصاد: قفزت نوعية تبعاً لثورة التكنولوجيا والعلمية الحديثة من اقتصاد معتمد على الصناعة إلى اقتصاد معتمد على المعرفة، أى من قيمة مضافة أساسها القوة العاملة والمادة الخام ورأس المال، إلى قيمة مضافة أساسها الكفاءة العالية المعتمدة على المهارات والإبداع والقدرة على التكيف مع التغيرات الحديثة والقدرة على حل المشاكل، بل وتوقعها والاستعداد لها.
- محور سوق العمل: فقد أصبح يحتاج إلى قدرات عقلية إبداعية والاعتماد على التشاركية والذكاء المتعدد، فإن العمل بالجامعة يحتاج إلى أفراد لديها المهارات والقدرات الإبداعية لتحقيق أهداف الجامعة.

كما ذكر (طارق سويدان، ٢٠٠٤ - ٢٢) إن الحاجة إلى الإبداع الإداري فى الجامعة يعود للأسباب الآتية :

- الحيوية والنمو للمؤسسات التعليمية يحتاجان إلى الإبداع: فإن التفكير الإداري ضرورى لإدارة أي عمل مؤسسى، فالحيوية والنمو يعتمدان على الإبداع وليس مجرد المتابعة التحليلية لفكرة



- الخلاقة عملياً، فإن كل جانب من الإدارة يحوي على تفكير إبداعي.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب إبداع: إن سياسة خدمة المواطن وتنوع وتحسين الخدمات، العلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كل هذه العمليات، وما تنطوي عليه من مشكلات تحتاج إلى الإبداع للتصدي لهذه المشكلات.
  - إننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
  - إن التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرات الإبداعية. فتقدم المؤسسات الجامعية وقدرتها على التنافسية يحتاج إلى أفكار إبداعية.
- يتضح مما سبق أنه توجد عدة أمور تدفع الإدارة الجامعية على ضرورة تشجيع العاملين على طرح أفكار وأساليب جديدة ومبدعة في إنجاز الأعمال.
- ٣- عناصر الإبداع الإداري وأنواعه:
- يوجد العديد من عناصر ومكونات الإبداع الإداري، وأجمع الباحثون (عاطف عوض، ٢٠١٣، ٣)، (حميد عبد الله العوفى، على المزارى، ٢٠١٧، ٢٢٣)، (إيمان سيد عبد الفتاح، ٢٠١١، ١١٤)، على وجود العناصر التالية للإبداع الإداري:
- ١/٣- الطلاقة Fluency : ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول مشكلة معينة في وحدة زمنية محددة.
- ٢/٣- المرونة Flexibility : يقصد بها القدرة على التكيف بتغيير المواقف والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر، وإمكانية تغيير الاستراتيجية.
- ٣/٣- الأصالة Originality : تعنى أن الشخص المبدع له أفكار جديدة وتختلف عن أفكار الآخرين، وتكون أفكار غير المألوفة، وقليلة التكرار.
- ٤/٣- الحساسية للمشكلات sensitivity to problems : أي أن الشخص المبدع لديه وعى بالأخطاء ونواحي القصور في موضوعاً ما، ولديه إحساس بالمشكلات المتوقع حدوثها، ويستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد.
- ٥/٣- التحليل Analysis : القدرة على تقسيم أى عمل إلى وحدات بسيطة يعاد تنظيمها، والقدرة



على الاختيار بين عدة بدائل وطرح عدة حلول لمشكلة ما تنطوي على الإبداع والابتكار.  
٦/٣ - قبول المخاطرة Risk- taking : الشخص المبدع لديه مبادأة وإقدام علي تبني أفكار وأساليب جديدة، والبحث عن الحلول ، مع الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤولية.

٧/٣ - الخروج عن المألوف Out of the ordinary :  
تعنى القدرة على التحرر من الأعمال التقليدية والروتينية، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية.  
يتضح مما سبق أن الإبداع يتكون من عدة عناصر ومكونات، كل عنصر يتطلب تطبيقه عدة مهارات، وينبغي على الشخص المبدع أن يمتلك مهارات جميع أو بعض هذه العناصر  
٤- خصائص الإبداع الإداري والمنظمات الإبداعية :

يمكن تحديد خصائص الإبداع الإداري كما يلي ( كامل محمد يوسف ، ٢٠١٠ ، ٧ ) :  
١- عملية تنظيمية واسعة ينبغي أن يقوم به معظم العاملين.  
٢- يعتمد على الهيكل غير الرسمي في المؤسسة ، فالفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.  
٣- الإبداع الإداري عملية منظمة وتنشأ من مجموعات عمل.  
٤- يلعب مناخ المؤسسة دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.  
وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المؤسسة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة والهيكل التنظيمي.

وذكرت ( سهر عاصم الهنداوى ، ٢٠٠٦ ) أهم مواصفات وخصائص المؤسسة المبدعة :

- وجود مؤيدين للإبداع يشجعون ويوجهون العاملين للإبداع.
- الاتصال المباشر والمنظم بين المؤسسة وحاجات ورغبات المستفيدين من المؤسسة.
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل ، وتقديم حلول للمشاكل.
- تبني مفهوم التدريب والتجريب المستمر رغم وجود حالات من الفشل.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



إن الإبداع على مستوى المؤسسة يعنى أن تكون المؤسسة متميزة ورائدة فى عملها وصولاً إلى الإبداع فى جميع أقسامها ولتحقيق ذلك فلا بد من وجود إبداع فردى وإبداع جماعى. وتتسم المؤسسات الإبداعية بخصائص تميزها عن المؤسسات التقليدية، ومن أهم هذه الخصائص ( سيد عيد، ٢٠٠٨، ٣١ - ٣٢ ):

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي على أنه معوق للإنجاز.
  - حفز جميع العاملين للتجريب والتعلم من الخطأ.
  - تدعيم قيم التغيير والإبداع.
  - العمل دائماً على تنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه .
  - المرونة والانفتاح فى عمليات الاتصال.
  - وجود عدد من الإداريين المبدعين لديهم دوافع لطرح الأفكار الإبداعية من أجل حل مشكلات المؤسسة.
  - توافر القيادة الواعية التى تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجيعه.
  - البيئة الداخلية ملائمة للتفكير الإبداعي الذى يتسم بوجود رسالة محددة للمؤسسة، واستراتيجية، وخطة واضحة تترجم هذه الرسالة، وقيم مشجعة للعمليات الإبداعية مع الحرص على اللامركزية فى اتخاذ القرارات.
- ومن المقومات الأساسية للإبداع الإداري: ( إلهام نايف الراجحي، ٢٠١٧، ٣٨٠ )
- الانتماء التنظيمي: وهو يعبر عن علاقة الترابط التى تجمع بين الفرد وأفراد المؤسسة التى يعمل بها، وعمل الإداري الناجح المبدع يعزز قيم الانتماء والولاء وحب العمل لدى الأفراد العاملين معه، ويولد لديهم الرغبة فى تحمل المسؤوليات التى يفرضها التغيير، وتدفعهم إلى الإبداع.
  - حل المشكلات التى تواجه المؤسسة بأسلوب مبدع: إن حل المشكلات بأسلوب مبدع لا يعنى فقط تحديد المشكلة والتعامل معها، وطرح بدائل، واختيار البديل الأمثل، بل تعنى أيضاً خلق المشكلات وبنائها من العدم، ثم الإسهام فى حلها بأسلوب مبدع، ويتمثل ذلك فى طرح مشكلة مستقبلية حول عنصر من عناصر العمل، وإيجاد سيناريو مقترح مناسب ومبدع لمواجهة هذه المشكلة وحلها والاستفادة منها لصالح العمل.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- العمل كفريق : هو يعنى العمل بين أفراد المؤسسة فى انسجام وتوافق مع بعضهم البعض من جهة ، ومع الإدارة من جهة أخرى لتحقيق الأهداف ، لأن النتائج الأفضل تتولد من التفاعل الإيجابي بين وجهات نظر متعددة ومتباينة ، خاصة عند تحليل المشكلات واتخاذ القرار .  
فى ضوء ما سبق يتضح أن الإبداع الإداري سلسلة من العمليات اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة ، تبدأ العملية الإبداعية بالإحساس بوجود مشكلة فى ضوءها يتم جمع معلومات وبيانات والتأمل فيها ، وطرح الأفكار الجديدة ولذلك من الضروري أن تهتم القيادات الجامعية بعمليات إدارة المعرفة فى جميع الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة وكلياتها للوصول لحلولا إبداعية  
٥- معوقات الإبداع الإداري بالجامعات :

يعترض الإبداع الإداري كنشاط إنساني عدة معوقات على المستوى الشخصي ، والمؤسسى فنذكر ( محمد زويد العتيبي ، ٢٠٠٧ ، ٥٠ ) مجموعة من المعوقات التى تؤثر وتعيق الإبداع الإداري بالجامعة من أبرزها :  
١- المعوقات التنظيمية منها الالتزام الحرفى بالقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات .  
٢- ضعف ثقة المديرين بأنفسهم وبالعاملين .  
٣- وجود هيكل تنظيمى غير مناسب لا يسمح للأفراد بالحرية فى طرح الآراء والأفكار .  
٤- قلة وجود قنوات اتصال إدارى فعال .  
٥- ما يحيط بالمؤسسة فى البيئة الخارجية من أعراف وقيم وعادات وتقالييد قد لا تكون مشجعة للأفراد على الإبداع وابتكار أفكار جديدة .  
وقد أوجز ( فلاح محمد ، وعامر بشير ، ٢٠١١ ، ٤٦١ ) عوائق الإبداع الإداري بالجامعات فى مجموعتين :

- المجموعة الأولى : العوائق الشخصية وتتمثل فى : ضعف الثقة فى النفس – الحماس المفرط – التفكير النمطي – ضعف الإحساس بالمشكلات – عدم القدرة على التنبؤ بالمشكلات – التسرع .  
- المجموعة الثانية : تشمل عوائق تتعلق بالموقف والظروف وتتمثل فى الآتي : مقاومة التغيير – عدم التوازن بين التنافس والتعاون – العزلة – التركيز على النتائج دون الوسائل والأساليب .  
ويمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري فى أربع فئات كالاتي ( فلاح محمد وعامر بشير ، ٢٠١١ ، ٤٦١ ) :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- المعوقات الإدراكية.
  - المعوقات الاجتماعية والثقافية.
  - المعوقات التنظيمية
  - المعوقات النفسية أو العاطفية.
- وذكرت (إهام نايف الراجحي، ٢٠١٧، ٣٨٥) خمسة معوقات للإبداع الإداري كما يلي:
- المعوقات التنظيمية: اللوائح والقوانين والتعليمات للأفراد تؤدي إلى عدم التشجيع على الإبداع خوفاً من تحمل المسؤولية والفشل والعقاب.
  - معوقات بيئية: إذا كانت الظروف السائدة بالمؤسسة والظروف الثقافية العامة تضغط على من يفكر وتقسو على ما يجيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد يميل إلى التصرف بالطرق التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير والإبداع.
  - المعوقات العقلية: يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل غيرها فتتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.
  - المعوقات الدافعية: يؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة المناسبة، وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة عملية الإبداع والأفكار الجديدة.
  - المعوقات الانفعالية: يحتاج الإبداع بجانب القدرات العقلية إلى توفير عدد من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس، والاكتفاء الذاتي، والميل إلى المخاطرة، والاستقلال في التفكير، وعدم المغالاة في الانفعالات مثل الخوف أو القلق.
- يتضح مما سبق أن الإبداع الإداري يؤثر عليه عدة عوامل، وعلى القيادات الجامعية أن تتغلب على هذه العوامل بالتعامل بشفافية ووضوح مع العاملين، ومنح الفرص للعاملين في تحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق، والعمل دائماً على تطوير قدرات ومهارات العاملين من أجل تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين وبالتالي الوصول إلى مؤسسة مبدعة.
- بعد عرض لمفاهيم ومكونات وعناصر وخصائص وعوائق الإبداع الإداري يمكن تحديد أبعاد الأبعاد الإداري في البحث الحالي كالآتي:
- البعد الأول: تحديد وحل المشكلة يتضمن: الحساسية للمشكلات، الطلاقة، التحليل.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- **البعد الثاني: القابلية للتغير** يتضمن: المرونة والأصالة.
- **البعد الثالث: روح المجازفة والمبادأة** يتضمن: الخروج من المألوف، والمخاطرة.
- **المحور الثاني: الدراسة الميدانية**  
انطلاقاً من أهداف البحث يتناول الإطار الميداني عمليات التشخيص " الإجراءات والنتائج والتفسير " وبالاستعانة بأداة من أدوات المنهج الوصفي " الاستبانة" للتوصل إلي المعلومات المطلوبة للبحث من عينة الدراسة من خلال الإجراءات الآتية :  
أهداف الدراسة الميدانية :
- أ- التعرف علي واقع ممارسة بعض كليات جامعة الفيوم لإدارة المعرفة من وجهة نظر عينة من الإداريين .
- ب- الوقوف علي واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة
- ج- تحديد العلاقة بين ممارسات أبعاد إدارة المعرفة وممارسات الإبداع الإداري .
- المجتمع الأصلي وعينة الدراسة :
- تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي من الإجراءات التالية :
- ١- تضم جامعة الفيوم (١٨) كلية، ومعهدين، تم اختيار (٦) كليات نظرية وعملية لتطبيق الاستبانة علي بعض الإداريين بالكليات الآتية :
- الكليات النظرية : كلية الآداب – الخدمة الاجتماعية – دارالعلوم
- الكليات العملية: كلية تربية- آثار- زراعة
- تمثل عينة الكليات (٣٣.٣%) من المجتمع الأصلي .
- ٢- تتكون إدارات كليات جامعة الفيوم من الوحدات والأقسام الإدارية الآتية :
- شئون الطلاب – شئون الدراسات العليا- شئون الخريجين – الشئون المالية –شئون العاملين  
كادر عام – شئون العاملين كادر خاص – رعاية الشباب –المخازن- المشتريات- الشئون القانونية .
- تم اختيار خمس وحدات إدارية من الإدارات السابقة :
- شئون الطلاب – شئون الدراسات العليا- رعاية الشباب – شئون العاملين كادر عام- شئون العاملين كادر خاص، تمثل ٥٠% من مجموع الإدارات الموجودة بكل كلية



تم اختيار هذه الإدارات علي أساس أنها الإدارات التي تتعامل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية ، كما أنها أكثر الإدارات التي تحتاج إلي عمليات إدارة المعرفة ، وتحتاج إلي إداريين يتمتعون بقدرات إبداعية لإنجاز الأعمال ، ولحل المشكلات بطرق غير المألوفة وفي أطر القواعد والقوانين .  
٣- تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الإداريين من الكليات والوحدات الإدارية التي تم اختيارها كما

يتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (١) بيان بأعداد الإداريين في المجتمع الأصلي والعينة المختارة ونسبتهم المئوية

م	الكلية	شئون طلاب		شئون الدراسات العليا		رعاية الشباب		كادر عام		كادر خاص		الإجمالي	
		العينة	المجمت مع الأصلي	العينة	المجمت مع الأصلي	العينة	المجمت مع الأصلي	العينة	المجمت مع الأصلي	العينة	المجمت مع الأصلي	العينة	المجمت مع الأصلي
١	تربية	٣	٧	٣	١٠	٣	١٠	٣	٤	٣	٥	٣٦	١٥
		%٤٣		%٣٠		%٣٠		%٧٥		%٦٠		%٤١.٧	
٢	آثار	٣	٥	٣	٤	٣	٦	٣	٥	٣	٥	٢٥	١٥
		%٦٠		%٧٥		%٥٠		%٦٠		%٦٠		%٦٠	
٣	زراعة	٣	١٢	٣	٥	٣	٨	٣	١٣	٣	١٠	٤٨	١٥
		%٢٥		%٦٠		%٣٧.٥		%٢٣		%٣٠		%٣١.٣	
٤	آداب	٣	١١	٣	٦	٣	٥	٣	٥	٣	٦	٣٣	١٥
		%٢٧.٢		%٥٠		%٦٠		%٦٠		%٥٠		%٤٥.٥	
٥	خدمة اجتماعية	٣	١٠	٣	٤	٣	١٠	٣	٤	٣	٣	٣١	١٥
		%٣٠		%٧٥		%٣٠		%٣٠		%١٠٠		%٤٨.٤	
٦	دارالعلوم	٣	١٠	٣	٤	٣	٨	٣	٣	٣	٤	٢٩	١٥
		%٣٠		%٧٥		%٣٧.٥		%٣٧.٥		%١٠٠		%٥١.٧	
	الإجمالي	١٨	٥٥	١٨	٣٣	١٨	٤٧	١٨	٣٤	١٨	٣٣	٢٠٢	٩٠
		%٣٢.٧		%٥٤.٥		%٣٨.٣		%٥٤.٥		%٥٢.٩		%٤٤.٥	

يتضح من الجدول السابق أنه بلغ عدد العينة (٩٠) إداري بنسبة (٤٤.٥%) من الإداريين بالمجتمع الأصلي ، وقد توزعت العينة وفق متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة- نوع الكلية نظرية أم علمية -



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الوحدة الإدارية – عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة )

- خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في ( نوع الكلية، الوظيفة طبقا للوحدات الادارية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٢)  
البيانات الأولية لعينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاستجابة	الصفة
٥٠ %	٤٥	نظرية	نوع الكلية
٥٠ %	٤٥	عملية	
١٠٠ %	٩٠	الاجمالي	
٢٠ %	١٨	شئون الطلاب	الوظيفة طبقا للوحدات الادارية
٢٠ %	١٨	شئون الدراسات العليا	
٢٠ %	١٨	رعاية الشباب	
٢٠ %	١٨	كادر عام	
٢٠ %	١٨	كادر خاص	
١٠٠ %	٩٠	الاجمالي	
١.١١ %	١	من سنة إلى ٣ سنوات	
١٠.٠٠ %	٩	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
٨٨.٨٩ %	٨٠	أكثر من ٥ سنوات	
١٠٠ %	٩٠	الإجمالي	
٩١.١١ %	٨٢	من ١ - ٣	عدد الدورات التدريبية
٨.٨٩ %	٨	أكثر من ٣	
١٠٠ %	٩٠	الإجمالي	

يوضح الجدول السابق البيانات الأولية لعينة الدراسة وفق المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- أداة الدراسة :
- تم تصميم استبانة علي اعتبار بأنها وسيلة مناسبة لجمع المعلومات والبيانات الضرورية للبحث ، وتم تحديد محاور الاستبانة في ضوء الإطار النظري الذي سبق عرضه ، وتم وضع عدة أسئلة لكل محور من محاور الاستبانة ، تتكون الاستبانة من قسمين :
- القسم الأول: مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة بكليات جامعة الفيوم ، من خلال خمسة محاور فرعية :
- المحور الأول: عملية توليد واستقطاب المعرفة ، ويشمل ( ٨ ) عبارات
- المحور الثاني: عملية اكتساب المعرفة ، ويشمل ( ٥ ) عبارات .
- المحور الثالث: عملية نشر المعرفة ، ويشمل ( ٥ ) عبارات.
- المحور الرابع: عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، ويشمل (٧) عبارات.
- المحور الخامس: عملية تطبيق المعرفة ، ويشمل (١٠) عبارات.
- القسم الثاني: مؤشرات ممارسات الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة ، ينقسم إلي ثلاثة محاور أساسية :
- المحور الأول: تحديد وتحليل وحل المشكلة ، يشمل (٩) عبارات ، ويندرج تحته : الحساسية والتنبؤ بالمشكلات – التحليل للمشكلات – الطلاقة
- المحور الثاني: القابلية للتغيير ، يشمل ( ٦ ) عبارات ، ويندرج تحته : المرونة – الأصالة
- المحور الثالث: روح المجازفة والمبادأة، يشمل (٥) عبارات ، ويندرج تحته : الخروج عن المألوف – المخاطرة
- تم صياغة أسئلة الاستبانة بحيث تكون الاستجابة من خلال مقياس ليكرت الثلاثي :
- تمارس دائما = ٣    تمارس إلي حد ما = ٢    لا تمارس = ١
- صدق أداة الدراسة وثباتها :
- صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها" . وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



أ- الصدق الظاهري للاستبانة:

التعرف على مدى صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه ، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة . وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق (١) قائمة بالمحكمين).

ب- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ، كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه البند ، كما توضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (٣)  
يوضح المصفوفة الارتباطية بين أبعاد الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الابعاد
**٠.٩٥	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم
**٠.٨٢	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة

\*\* تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠.٠١) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ج- ثبات الاستبانة:

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الاستبانة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد ، والجدول التالي يبين معامل الثبات للاستبانة وأبعادها :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



جدول رقم (٤)  
معاملات الثبات للأبعاد وللاستبانة ككل

معامل الثبات	الابعاد
٠.٩٦	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم
٠.٩٤	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة
٠.٩٥	الاستبانة ككل

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:  
تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة وطبقاً لمقياس ليكرت الثلاثي تم تحديد مستويات (مرتفع، متوسط، ضعيف) بحيث فئة الضعيف (من ١ : ١.٦٦) وفئة متوسط (١.٦٧ : ٢.٣٣) وفئة مرتفع من (٢.٣٤ : ٣) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

١- أساليب الإحصاء الوصفي:

أ- التكرارات والنسب المئوية

ب- حساب الوزن النسبي للعبارات

ج- حساب النسبة المئوية الوزنية = الوزن النسبي للعبارة × ١٠٠

د- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة عن كل بند من بنود الجزء الثاني من الاستبانة (ابعاد الدراسة) لترتيب الفقرات أو العبارات.

هـ- التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.

و- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور



- الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
- و- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- ز- استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات الأداة.
- ٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:
- أ- اختبار (كا<sup>٢</sup>) (chi – square)؛ للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده،
- ب- اختبار (ت)؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة ذات تصنيفين.
- ج- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)؛ لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) الأكثر من تصنيفين لأفراد عينة الدراسة.
- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
- أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:
- المحور الأول: ما مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم دراسة آراء عينة الدراسة حول مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



أ- توليد واستقطاب المعرفة

جدول رقم (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup>  
للمحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات  
جامعة الفيوم) (توليد واستقطاب المعرفة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	درجة الممارسة	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١	توفر قاعدة بيانات تساعد الإداريين علي إيجاد حلول لمشكلات العمل	١٥	١٦.٦٧	٤٣	٤٧.٧٨	٢٢	٢٥.٥٦	١.٨١	٠.٧٠	٦٠.٢٧	متوسط	١٢.٢٧	٠.٠١ دالة	٥
٢	تشجعك علي البحث عن المعرفة في مجال عملك من خلال أنشطة مختلفة.	٢٢	٢٥.٥٦	٢٥	٢٨.٨٩	٢٢	٢٥.٥٦	١.٩٠	٠.٧٨	٦٢.٢٢	متوسط	٢.٦٠	٠.٢٧ غير دالة	١
٣	تدريك علي طرق البحث عن المعرفة التي تفيدك في مجال عملك	٢٠	٢٢.٢٢	٢٧	٤١.١١	٢٢	٢٦.٦٧	١.٨٦	٠.٧٦	٦١.٨٥	متوسط	٥.٢٧	٠.٠٧ غير دالة	٤



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	كا <sup>٢</sup>	درجة الممارسة	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠.٢٠ غير دالة	٣.٢٠	متوسط	٦٢.٢٢	٠.٧٨	١.٨٧	٣٧.٧٨	٣٤	٣٧.٧٨	٣٤	٢٤.٤٤	٢٢	تم تشجيعك علي تطوير المرفقة الخاصة بتحديث الأساليب الإدارية ذات العلاقة بعملك.	٤
٧	٠.٠١	١٢.٢٠	متوسط	٥٦.٦٧	٠.٧٦	١.٧٠	٤٧.٧٨	٤٣	٣٤.٤٤	٣١	١٧.٧٨	١٦	تهيئ لانشطة جماعية بين الموظفين يمكنهم من خلالها الحصول على معارف إدارية جديدة	٥
٣	٠.١٨ غير دالة	٣.٤٧	متوسط	٦٢.٩٦	٠.٧٧	١.٨٩	٣٥.٥٦	٣٢	٤٠.٠٠	٣٦	٢٤.٤٤	٢٢	تتيح فرصا للإداريين لتعرف آرائهم ومقترحاتهم	٦
٧	٠.٠١	١٢.٢٠	متوسط	٥٦.٦٧	٠.٧٦	١.٧٠	٤٧.٧٨	٤٣	٣٤.٤٤	٣١	١٧.٧٨	١٦	تعتمد ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	٧
٦	٠.٠١	٩.٨٧	متوسط	٥٨.٥٢	٠.٧٤	١.٧٦	٤٢.٢٢	٣٨	٤٠.٠٠	٣٦	١٧.٧٨	١٦	تهيئ بيئة عمل تساعد علي طرح الإبداع والابتكار.	٨
	٠.٠١	٥٠.٦٦	متوسط	٦٠.٣٣	٠.٧٦	١.٨١	٣٩.٨٦	٣٨٧	٣٩.٣١	٣٨٣	٢٠.٨٣	١٥٠	المجموع الكلي	



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



\* قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١)، وغير دالة للعبارات أرقام (٢، ٤، ٣، ٦)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة . كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم من حيث توليد واستقطاب المعرفة) بنسبة مئوية وزنية (٦٠.٣٣٪)، وبمتوسط حسابي عام (١.٨١) وبدرجة ممارسة متوسطة، حيث أنه يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣). وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تشجعك الكلية علي البحث عن المعرفة في مجال عملك من خلال أنشطة مختلفة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٣.٣٣٪)، وبمتوسط حسابي (١.٩)، وهذا يدل علي ادراك القيادات بالجامعة والكليات بأهمية إدارة المعرفة والبحث عنها.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تتيح الكلية فرصاً للإداريين لتعرف آرائهم ومقترحاتهم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٢.٩٦٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨٩)، ترتبط هذه العبارة بالعبارة السابقة (تشجعك الكلية علي البحث عن المعرفة) مما يدل علي صدق استجابة عينة البحث، ويعكس مدي اهتمام القيادات بعملية توليد واستقطاب المعرفة.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تهتم الكلية بتشجيعك علي تطوير المعرفة الخاصة بتحديث الأساليب الإدارية ذات العلاقة بعملك" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٢.٢٢٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨٧)، وتفسر ذلك أن القيادات بالكليات تهتم بتحديث الأساليب الإدارية من أجل تحقيق أهداف المنافسة، والحصول علي الاعتماد والجودة



- ٤- جاءت العبارة رقم ( ٣ ) وهي " تدريبك الكلية على طرق البحث عن المعرفة التي تفيدك في مجال عملك " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦١.٨٥ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٨٦ ) ، مما يدل علي أن قيادات الكليات تحث بدرجة متوسطة الإداريين علي حضور التدريبات التي توفرها الجامعة / الكلية ، لكن المشاركين في هذه التدريبات قليل حيث يلاحظ أن ٩١.١ % من أفراد العينة حصلوا علي عدد (١ - ٣) دورات تدريبية ، ٨ % من أفراد عينة البحث حصلوا علي أكثر من ( ٣ ) دورات ، قد يكون بسبب ضغط العمل ، أو ادراكهم بعدم جدوي هذه التدريبات .
- ٥- جاءت العبارة رقم ( ١ ) وهي " توفر الكلية قاعدة بيانات تساعد الإداريين علي إيجاد حلول لمشكلات العمل " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٠.٣٧ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٨١ ) ، قد توفر الكلية قاعدة بيانات لأمر أخري مثل أعداد الطلاب ، نسب النجاح والرسوب... وغيرها من بيانات لكن لا تهتم بتوفير بيانات تساعد الإداريين علي حل مشكلات عملهم .
- ٦- جاءت العبارة رقم ( ٨ ) وهي " تهيئ الكلية بيئة عمل تساعد علي طرح الإبداع والابتكار . " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٥٨.٥٢ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٧٦ ) . جاءت هذه العبارة في هذا الترتيب مما يدل علي أن بيئة العمل لا تساعد علي الإبداع
- ٧- جاءت العبارة رقم ( ٥ ) وهي " تهيئ الكلية لأنشطة جماعية بين الموظفين يمكنهم من خلالها الحصول على معارف إدارية جديدة " ، والعبارة رقم ( ٧ ) وهي " تعتمد ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهم بدرجة متوسطة بنسبة مئوية ( ٥٦.٦٧ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٧ ) ، هذا يدل علي افتقاد ثقافة العمل الجماعي التعاوني بكليات الجامعة ، كما قلة الميزانية لدعم مشاريع إدارة المعرفة نتيجة الوضع الاقتصادي الذي تعاني منه الجامعات المصرية بصفة عامة .
- ب- ممارسات اكتساب المعرفة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



جدول رقم (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup>  
للمحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات  
جامعة الفيوم) (ممارسات اكتساب المعرفة)

م	البند	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
٩	تستضيف خبراء متخصصين لنقل معارفهم وخبراتهم للعاملين بالكلية	١١	٣٨	٤١	١.٦٧	٠.٦٩	٥٥.٥٦	متوسط	١٨.٢٠	٠.٠١ دالة	٥
١٠	تشجعك علي المشاركة في ورش عمل كوسيلة للحصول علي معلومات حول الممارسات الإدارية الجيدة.	٢٠	٢١	٢٩	١.٧٩	٠.٧٩	٥٩.٦٣	متوسط	٦.٠٧	٠.٠٥ دالة	٤
١١	يكتسب العاملون المعرفة من خلال توفير مصادر المعلومات والمعرفة داخل الكلية مثل المكتبات والإنترنت.	٢٣	٤٠	٢٧	١.٩٦	٠.٧٥	٦٥.١٩	متوسط	٥.٢٧	٠.٠٧ غير دالة	٢
١٢	تحرص علي تدريب الإداريين بشكل دوري لتطوير معارفهم.	٢٥	٢٤	٣١	١.٩٣	٠.٧٩	٦٤.٤٤	متوسط	١.٤٠	٠.٥٠ غير دالة	٣
١٣	تدمج الإداريين ذوي الخبرة مع الإداريين الجدد للإفادة من معارفهم وخبراتهم.	٢٧	٣٨	٢٥	٢.٠٢	٠.٧٦	٦٧.٤١	متوسط	٣.٢٧	٠.٢٠ غير دالة	١
	المجموع الكلي	١٠٦	٢٣٠.٥٦	١٨١	١.٨٧	٠.٧٦	٦٢.٣٣	متوسط	٢٠.٤٤	٠.٠١	

\* قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ك<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) للعبارة رقم (٩) ودالة عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٠) وغير دالة بالنسبة للعبارات ارقام (١١، ١٢، ١٣)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو



اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول ( مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم من حيث ( ممارسات اكتساب المعرفة ) بنسبة مئوية وزنية ( ٦٢.٣٣ % ) ، وبمتوسط حسابي عام ( ١.٨٧ من ٣ ) ، أي الممارسة في هذه العملية جاءت بدرجة متوسطة .

وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي :

- ١- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " تدمج الإداريين ذوي الخبرة مع الإداريين الجدد للإفادة من معارفهم وخبراتهم " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٧.٤١ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ٢.٠٢ ) ، مما يدل علي اهتمام القيادات بضرورة اكتساب الإداريين المعرفة من مصادر ذو خبرة وثقة ، كما يعكس الحرص علي خروج المعرفة الضمنية في عقول الإداريين القدامى لكي تكون معرفة ظاهرة ومتاحة للجميع .
- ٢- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " يكتسب العاملون المعرفة من خلال توفر مصادر المعلومات والمعرفة داخل الكلية مثل المكتبات والإنترنت " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٥.١٩ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٩٦ ) ، تتوافق هذه العبارات مع باقي العبارات السابقة التي تدل علي اهتمام القيادات بموضوع إدارة المعرفة ، وتوفير ما يساعد الإداريين علي اكتساب المعرفة ، لكن بدرجة متوسطة .
- ٣- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " تحرص الكلية علي تدريب الإداريين بشكل دوري لتطوير معارفهم " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٤.٤٤ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٩٣ ) ، تعكس اهتمام قيادات الكليات بالتدريب لكن بدرجة متوسطة نظراً للتكلفة .
- ٤- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي " تشجعك الكلية علي المشاركة في ورش عمل كوسيلة للحصول علي معلومات حول الممارسات الإدارية الجديدة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٥٩.٦٣ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٧٩ ) ، ترتبط



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



بالعبارة السابقة حيث أن ورش العمل والتدريب يأتي في نهاية اهتمامات الكلية، نظرا للتكلفة المالية، وكثرة الأعباء والمهام التي يقوم بها الإداري

٥- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تستضيف خبراء متخصصين لنقل معارفهم وخبراتهم للعاملين بالكلية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٥٥.٥٦%)، وبمتوسط حسابي (١.٦٧)، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة نظرا لأوضاع اقتصادية، كما أن الأساليب السابق ذكرها تعتبر مناسبة لاكتساب المعرفة حسب طبيعة المناخ التنظيمي بكل كلية.

### ج- ممارسات عملية نشر المعرفة

جدول (٧)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup> للمحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم) (ممارسات عملية نشر المعرفة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١٤	تهتم بتوصيل المعرفة المرتبطة بالعمل الإداري إلي وحداتها الإدارية وأقسامها.	٢٩	٢٢.٢٢	٢٦	٤٠.٠٠	٢٥	٢٧.٢٨	٢.٠٤	٠.٧٨	٦٨.١٥	متوسط	٢.٠٧	٠.٣٦ غير دالة	١
١٥	تستخدم وسائل مختلفة ( نشرات مكتوبة - نشرات إلكترونية - اجتماعات - ) لنشر المعرفة بين الإداريين.	٢٢	٢٤.٤٤	٤٢	٤٦.٦٧	٢٦	٢٨.٨٩	١.٩٦	٠.٧٢	٦٥.١٩	متوسط	٧.٤٧	٠.٠٥ دالة	٢
١٦	توفر وسائل تكنولوجية حديثة كافية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطة الوحدات الإدارية في جميع مستويات الجامعة.	٢١	٢٢.٣٣	٢١	٢٤.٤٤	٢٨	٤٢.٢٢	١.٨١	٠.٧٩	٦٠.٣٧	متوسط	٤.٨٧	٠.٠٩ غير دالة	٤
١٧	توفر نظام اتصالات يسهل نشر المعرفة وتوزيعها على الإداريين.	١٨	٢٠.٠٠	٤٢	٤٦.٦٧	٢٠	٢٢.٣٣	١.٨٧	٠.٧٢	٦٢.٢٢	متوسط	٩.٦٠	٠.٠١ دالة	٢



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	ك <sup>٢</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٥٩ غير دالة	١.٠٧	متوسط	٦٥.١٩	٠.٧٩	١.٩٦	٣٢.٣٣	٣٠	٣٧.٧٨	٢٤	٢٨.٨٩	٢٦	تعمل علي تنمية العمل التعاوني في نشر المعرفة بين الافراد.	١٨
	٠.٠١	١٥.٨٨	متوسط	٦٤.٣٣	٠.٧٦	١.٩٣	٣٢.١١	١٤٩	٤١.١١	١٨٥	٢٥.٧٨	١١٦	المجموع الكلي	

\* قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ك<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١)، للعبارة رقم (١٧) ودالة عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (١٥) وغير دالة بالنسبة للعبارات أرقام (١٤، ١٦، ١٨)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم من حيث ( ممارسات عملية نشر المعرفة ) بنسبة مئوية وزنية (٦٤.٣٣) %، وبمتوسط حسابي عام (١.٩٣ من ٣)، فتعتبر الممارسات بدرجة متوسطة

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي " تهتم الكلية بتوصيل المعرفة المرتبطة بالعمل الإداري إلي وحداتها الإدارية وأقسامها " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٨.١٥) %، وبمتوسط حسابي (٢.٠٤).

٢- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي " تستخدم الكلية وسائل مختلفة ( نشرات مكتوبة - نشرات إلكترونية - اجتماعات - - - ) لنشر المعرفة بين الإداريين"، والعبارة رقم (١٨) وهي " تعمل الكلية علي تنمية العمل التعاوني في نشر المعرفة بين الأفراد " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- عينة الدراسة عليهم بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٥.١٩ %) ، وبمتوسط حسابي (١.٩٦) .
- ٣- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي " توفر نظام اتصالات يسهل نشر المعرفة وتوزيعها علي الإداريين " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢.٢٢ %) ، وبمتوسط حسابي (١.٨٧) .
- ٤- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي " توفر وسائل تكنولوجية حديثة كافية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطة الوحدات الإدارية في جميع مستويات الجامعة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠.٣٧ %) ، وبمتوسط حسابي (١.٨١) .
- ٥- يلاحظ من نتائج هذا المحور أن جميع العبارات جاءت بترتيب منطقي ، فمن وجهة نظر عينة الإداريين أن قيادات الكلية تهتم بتوصيل المعرفة لكل الوحدات الإدارية العبارة رقم (١٤) في المرتبة الأولى ، وتهتم بتوصيل المعرفة بأكثر من وسيلة العبارة رقم (١٥) في المرتبة الثانية ، وتوفر نظم اتصالات يسهل عملية النشر العبارة رقم (١٧) في المرتبة الثالثة ، ثم الاهتمام بتوفير وسائل تكنولوجية لنشر المعرفة بين الكلية والجامعة ، مما يدل علي صدق استجابة أفراد العينة .

د. ممارسات تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة

جدول رقم (٨)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup>  
للمحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات  
جامعة الفيوم) (ممارسات تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
١٩	تهتم بوجود وحدة دائرية خاصة للتعامل مع مدخلات المعرفة المرتبطة بأنشطة الكلية.	١٥	١٦.٦٧	٤٥	٥٠.٠٠	٣٠	٣٣.٣٣	١.٨٢	٠.٦٩	٦١.١١	متوسط	١٥.٠٠	٠.٠١	٤



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	ك <sup>٢</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠.٠٥	٧.٤٧	متوسط	٦٠.٧٤	٠.٧٤	١.٨٢	٣٧.٧٨	٣٤	٤٢.٢٢	٣٨	٢٠.٠٠	١٨	توجيهك لضرورة فهرسة المعرفة المرتبطة بأنشطة كل وحدة إدارية بشكل يسهل الرجوع إليها.	٢٠
٣	٠.٠٥	٦.٤٧	متوسط	٦١.٤٨	٠.٧٥	١.٨٤	٣٦.٦٧	٣٣	٤٢.٢٢	٣٨	٢١.١١	١٩	تكرم الموظفين ذوي الأفكار غير النمطية في تيسير المهام.	٢١
٥	٠.١١	٤.٤٧	متوسط	٦٠.٧٤	٠.٨٢	١.٨٢	٤٣.٣٣	٣٩	٣١.١١	٢٨	٢٥.٥٦	٢٣	تجث علي توثيق الأفكار الجديدة المتكررة علي شكل إجراءات لحل المشكلات.	٢٢
٤	٠.٠١	١٢.٢٠	متوسط	٦١.١١	٠.٧١	١.٨٣	٣٤.٤٤	٣١	٤٧.٧٨	٤٣	١٧.٧٨	١٦	يتم التنسيق بين أقسام كليتك لتخزين المعرفة بصورة جيدة.	٢٣
١	٠.٠١	١٨.٤٧	متوسط	٦٤.٨١	٠.٦٨	١.٩٤	٢٥.٥٦	٢٣	٥٤.٤٤	٤٩	٢٠.٠٠	١٨	توثق ما يتم التوصل إليه أثناء الاجتماعات والقائات	٢٤
٢	٠.٠٩	٤.٨٧	متوسط	٦٢.٩٦	٠.٧٦	١.٨٩	٣٤.٤٤	٣١	٤٢.٢٢	٣٨	٢٢.٢٣	٢١	تحرص علي وضع آليات لحماية المعرفة التي تخزنها حتي لا يساء استخدامها.	٢٥



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	ك <sup>٢</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							%	ك	%	ك	%	ك		
	٠.٠١	٥٢.٧٢	متوسط	٦١.٦٧	٠.٧٤	١.٨٥	٣٥.٠٨	٢٢١	٤٤.٢٨	٢٧٩	٢٠.٦٤	١٣٠	المجموع الكلي	

\*قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ك<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) للعبارات أرقام (١٩، ٢٣، ٢٤) ودالة عند مستوى (٠.٠٥) للعبارات أرقام (٢٠، ٢١) وغير دالة بالنسبة للعبارات أرقام (٢٢، ٢٥)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار).  
كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على ( مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم من حيث ( ممارسات تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ) بنسبة مئوية وزنية ( ٦١.٦٧ % ) ، وبمتوسط حسابي عام ( ١.٨٥ )

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٢٤) وهي " توثق ما يتم التوصل إليه أثناء الاجتماعات واللقاءات " بالترتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٤.٨١ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٩٤ ) ، مما يدل الاهتمام بعملية تخزين المعرفة.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٢٥) وهي " تحرص علي وضع آليات لحماية المعرفة التي تخزنها حتي لا يساء استخدامها " بالترتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٢.٩٦ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٨٩ ) ، ترتبط بالعبارة السابقة، أي الاهتمام بتخزين المعرفة وحمياتها حتي تستخدم عند الحاجة إليها.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٢١) وهي " تكرم الموظفين ذوي الأفكار غير النمطية في تيسير المهام " بالترتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية ( ٦١.٤٨ % ) ،



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



وبمتوسط حسابي (١.٨٤).

٤- جاءت العبارة رقم (١٩) وهي " تهتم الكلية بوجود وحدة ( دائرة ) خاصة للتعامل مع مدخلات المعرفة المرتبطة بأنشطة الكلية " ، والعبارة رقم ( ٢٣ ) وهي " يتم التنسيق بين أقسام كليتك لتخزين المعرفة بصورة جيدة " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليهم بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦١.١١ % ) ، وبمتوسط حسابي (١.٨٣) ، هذا يرتبط بمشروع الشبكات علي مستوى الجامعة الذي لم يكتمل بعد .

٥- جاءت العبارة رقم (٢٠) وهي " توجّهك لضرورة فهرست المعرفة المرتبطة بأنشطة كل وحدة إدارية بشكل يسهل الرجوع إليها " ، والعبارة رقم (٢٢) وهي " تحت كليتك علي توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة علي شكل إجراءات لحل المشكلات " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٠.٧٤ % ) ، وبمتوسط حسابي (١.٨٢) ، لأن فهرست المعرفة من الأعمال الروتينية التي يقوم بها الإداري دون توجيهه من قيادات الكلية ، كما أن عملية التنسيق بين أقسام الكلية قليلة نتيجة افتقاد ثقافة العمل الجماعي التعاوني .

#### هـ. ممارسات عملية تطبيق المعرفة

جدول (٩)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup>  
للمحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات  
جامعة الفيوم) (ممارسات عملية تطبيق المعرفة)

م	البنود	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
٢٦	تطبق الكلية المعارف الجديدة لتتسبب في خدماتها.	١٧	١٨.٨٩	٤٥	٥٠.٠٠	٢٨	٢١.١١	١.٨٨	٠.٧٠	٦٢.٥٩	متوسط	١٣.٢٧	٠.٠١ دالة	٢



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	ك	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							ك	%	ك	%	ك	%		
٥	٠.٠١ دالة	١٠.٤٠	متوسط	٦٠.٠٠	٠.٧٢	١.٨٠	٣٧.٧٨	٣٤	٤٤.٤٤	٤٠	١٧.٧٨	١٦	تمنح لسك الجريدة لتطبيق المعارف الجديدة	٢٧
٤	٠.٠١ دالة	١٢.٢٧	متوسط	٦٠.٣٧	٠.٧٠	١.٨١	٣٥.٥٦	٣٢	٤٧.٧٨	٤٣	١٦.٦٧	١٥	توظف المعرفة لدعم القرارات والعمليات المرتبطة بمسئولية الكلية	٢٨
٤	٠.٠٧ غير دالة	٥.٢٧	متوسط	٦٠.٣٧	٠.٧٨	١.٨١	٤١.١١	٣٧	٣٦.٦٧	٣٣	٢٢.٢٢	٢٠	تشجع علي تطبيق المعارف الجديدة لتطوير أداء العاملين	٢٩
٦	٠.٠١ دالة	١٧.٢٧	متوسط	٥٩.٦٣	٠.٦٨	١.٧٩	٣٥.٥٦	٣٢	٥٠.٠٠	٤٥	١٤.٤٤	١٣	تعمل علي تحويل المعارف الي خطط عمل	٣٠
٧	٠.٠١ دالة	٨.٨٧	متوسط	٥٨.١٥	٠.٧٧	١.٧٤	٤٥.٥٦	٤١	٣٤.٤٤	٣١	٢٠.٠٠	١٨	تهتم بنشر ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	٣١
١	٠.٢٩ غير دالة	٢.٤٧	متوسط	٦٢.٩٦	٠.٧٩	١.٨٩	٣٦.٦٧	٣٣	٣٧.٧٨	٣٤	٢٥.٥٦	٢٣	توفر التكنولوجيا المناسبة لتطبيق المعرفة	٣٢



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	كا <sup>٢</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا		إلى حد ما		نعم		البنود	م
							ك	%	ك	%	ك	%		
٢	٠.٣٦ غير دالة	٢.٠٧	متوسط	٦٢.٥٩	٠.٨٠	١.٨٨	٣٥	٣٨.٨٩	٢١	٢٤.٤٤	٢٦.٦٧	٢٤	تهتم بإزالة العوائق التي تعوق تطبيق المعرفة	٢٣
٤	٠.٠١ دالة	١٩.٢٧	متوسط	٦٠.٣٧	٠.٦٧	١.٨١	٢٠	٢٣.٣٣	٤٧	٥٢.٢٢	١٤.٤٤	١٣	تستفيد من المعرفة الجديدة في صنع القرار وحل المشكلات.	٢٤
٣	٠.١٢ غير دالة	٤.٢٠	متوسط	٦٢.٢٢	٠.٧٧	١.٨٧	٢٣	٢٦.٦٧	٢٦	٤٠.٠٠	٢٣.٣٣	٢١	تحرص الكلية علي وجود استراتيجيات واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة.	٢٥
	٠.٠١	٧٦.١٧	متوسط	٦١.٠٠	٠.٧٤	١.٨٣	٣٣٥	٣٧.٢٢	٢٨٥	٤٢.٧٨	٢٠.٠٠	١٨٠	المجموع الكلي	

\* قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم كا<sup>٢</sup> المحسوبة أكبر من قيمة كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق للعبارات أرقام (٢٦، ٢٧، ٢٨، ٣٠، ٣١) وغير دالة بالنسبة للعبارات أرقام (٢٩، ٣٢، ٣٣، ٣٥)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما، لا)، في حين تشتت آراء عينة الدراسة بالنسبة للعبارات أرقام (٢٩، ٣٢، ٣٣، ٣٥).

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم من حيث: ممارسات عملية تطبيق المعرفة) بنسبة مئوية (٦١.٠٠%)، وبمتوسط حسابي عام (١.٨٣ من ٣) وهي ممارسة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي يقع في الفئة (١.٦٧ إلى ٢.٣٣).



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات المحور، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي "توفر الكلية التكنولوجيا المناسبة لتطبيق المعرفة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢.٩٦٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨٩)، مما يعكس ادراك قيادات الكلية أنه من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة توفر التكنولوجيا
- ٢- جاءت العبارة رقم (٢٦) وهي "تطبق الكلية المعارف الجديدة لتحسين خدماتها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢.٥٩٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨٨)، كما جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي "تهتم بإزالة العوائق التي تعوق تطبيق المعرفة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢.٥٩٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨٨)، ترتبط هاتان العبارتان بالعبارة السابقة، حيث أن توفير التكنولوجيا تساعد علي تطبيق المعرفة، يحتاج هذا إزالة كل العقبات التي تعوق تطبيق المعرفة، وهذه الأمور ضرورية لتطبيق المعارف الجديدة لتحسين خدمات الكلية.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي "تحرص الكلية علي وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة." بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٢.٢٢٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨٧)، حتي تتوافق هذه الاستراتيجية مع استراتيجية الجامعة
- ٤- جاءت العبارة رقم (٣٤) وهي "تستفيد الكلية من المعرفة الجديدة في صنع القرار وحل المشكلات" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠.٣٧٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨١)، كما جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي "توظف الكلية المعرفة لدعم القرارات والعمليات المرتبطة بمستقبل الكلية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠.٣٧٪)، وبمتوسط حسابي (١.٨١)، كما جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي "تشجع الكلية علي تطبيق المعارف الجديدة لتطوير أداء العاملين" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٦٠.٣٧) ، وبمتوسط حسابي (١.٨١) ، يلاحظ أن هذه العبارات جاءت بترتيب منطقي حيث أن قيادات الكلية تشجع علي تطبيق المعرفة لتحسين أداء الإداريين ، كما أنها تستفيد من المعرفة في صنع القرارات وحل المشكلات الحالية والمستقبلية .
- ٥- جاءت العبارة رقم (٢٧) وهي " تمنح الكلية لك الحرية لتطبيق المعارف الجديدة " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٠٪) ، وبمتوسط حسابي (١.٨) .
- ٦- جاءت العبارة رقم (٣٠) وهي " تعمل الكلية علي تحويل المعارف إلي خطط عمل " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٩.٦٣٪) ، وبمتوسط حسابي (١.٧٩) . وهذا يدل علي أن إدارة الجامعة وكلياتها مازالت في مرحلة إعداد البنية التحتية ، ولم تهتم بالاستفادة من المعارف المتوفرة في وضع خطط العمل .
- ٧- جاءت العبارة رقم (٣١) وهي " تهتم كليتك بنشر ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٨.١٥٪) ، وبمتوسط حسابي (١.٧٤) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة وهذا قد يكون نتيجة قلة اهتمام الكلية بنشر ثقافة تطبيق المعرفة كما اتضح من النتائج السابقة الخاصة ببعد تطبيق المعرفة .

المحور الثاني : ما واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين بكليات جامعة الفيوم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للوزن النسبي والجدول التالي يوضح ذلك :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



أ - تحديد وتحليل وحل المشكلات

جدول (١٠)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup> ( واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة) : مدي إسهام الإداري في تحديد وتحليل وحل المشكلات

الرتبة	مستوي الدلالة	ك <sup>٢</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إلى حد ما		نعم ك	البنود	م
							لا ك	ك			
٩	٠.٠١	١١.٤٧	متوسط	٦٠.٧٤	٠.٧١	١.٨٢	٣٢	٤٢	١٦	رصد الفرص والتحديات المؤثرة علي العمل.	٣٦
٧	٠.٠١	١١.٤٠	متوسط	٦٥.٥٦	٠.٧١	١.٩٧	٢٤	٤٥	٢١	متابعة مشكلات العمل بدقة.	٣٧
٤	٠.٠١	٢٥.٢٧	متوسط	٦٩.٦٣	٠.٦٥	٢.٠٩	١٥	٥٢	٢٣	تحديد نقاط القوة والضعف بإدارة عمالك	٣٨
٨	٠.٠٥ دالة	٧.٤٠	متوسط	٦٣.٣٣	٠.٧٤	١.٩٠	٢٩	٤١	٢٠	الاهتمام بالتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	٣٩
٦	٠.٠٥ دالة	٧.٤٧	متوسط	٦٨.١٥	٠.٧٣	٢.٠٤	٢٢	٤٢	٢٦	تنظيم الأفكار وتبسيطها عند مواجهة المشكلات.	٩٠
١	٠.٠١ دالة	١٣.٤٠	متوسط	٧٤.٤٤	٠.٧٠	٢.٢٣	١٤	٤١	٣٥	السعي للحصول علي تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل.	٤١
٢	٠.٠١ دالة	١١.٢٧	متوسط	٧١.٤٨	٠.٧١	٢.١٤	١٧	٤٣	٣٠	الإقناع والمناقشة مع الآخرين لتجديد أساليب العمل	٤٢
٥	٠.٠١ دالة	١٠.٤٠	متوسط	٦٨.٨٩	٠.٧٢	٢.٠٧	٢٠	٤٤	٢٦	تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة عند وجود مشكلة في مجال عمالك	٤٣
٣	٠.٠٥ دالة	٦.٦٧	متوسط	٧٠.٣٧	٠.٧٤	٢.١١	٢٠	٤٠	٣٠	تفسير العلاقات بين الأشياء والمواقف عند حل المشكلات	٤٤
	٠.٠١	٨٢.١٤	متوسط	٦٨.٠٠	٠.٧١	٢.٠٤	١٩٣	٣٩٠	٢٢٧	المجموع الكلي	

\* قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ك<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) لجميع العبارات ماعدا العبارات أرقام (٣٩ ، ٤٠ ، ٤٤) فهي دالة عند مستوى (٠.٠٥) ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين ، كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على ( واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة من حيث تحديد وتحليل وحل المشكلات ) بنسبة مئوية وزنية (٦٨.٠٠ %) ، وبمتوسط حسابي عام ( ٢.٠٤ ) وهي ممارسات بدرجة متوسطة .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع العبارات. وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٤١) وهي "السعي للحصول علي تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٧٤.٤٤٪)، وبمتوسط حسابي (٢.٢٣)، هذا يدل علي نمطية الأداء بناء علي تعليمات مفصلة.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٤٢) وهي "الإقناع والمناقشة مع الآخرين لتجديد أساليب العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٧١.٤٨٪)، وبمتوسط حسابي (٢.١٤)، أي أن الإداريين عينة البحث لديهم الرغبة لتجديد أساليب العمل إلا أن ذلك يحتاج مهارات للمناقشة والقدرة علي إقناع الآخرين
- ٣- جاءت العبارة رقم (٤٤) وهي "تفسير العلاقات بين الأشياء والمواقف عند حل المشكلات" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٧٠.٣٧٪)، وبمتوسط حسابي (٢.١١)، تأتي هذه العبارة في المرتبة الثالثة لأن تفسير العلاقات بين الأشياء والمواقف يحتاج إلي بيانات ومعلومات وهذا قد يكون غير متوفر، كما اتضح من نتائج المحور الأول أن عمليات إدارة المعرفة تتم بدرجة متوسطة داخل كليات الجامعة.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي "تحديد نقاط القوة والضعف بإدارة عملك" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٩.٦٣٪)، وبمتوسط حسابي (٢.٠٩)، أي أن الإداريين عينة الدراسة يحاولوا الإسهام في تشخيص مجال عملهم من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وجاء هذا الإسهام بدرجة متوسطة بسبب بعض العوائق في العمل منها أحياناً لا تتاح له الفرصة لإبداء رأيه بحرية.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٤٣) وهي "تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة عند وجود مشكلة في مجال عملك" بالمرتبة الخامسة، وجاءت العبارة رقم (٤٠) وهي "تنظيم الأفكار وتبسيطها عند مواجهة المشكلات" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة



بنسبة مئوية وزنية (٦٨.٨٩%)، (٦٨.١٥%) علي التوالي، يرجع ذلك للفروق الفردية في قدرات الإداريين، وظروف العمل. وجاءت العبارة رقم (٣٧) وهي "متابعة مشكلات العمل بدقة بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٥.٥٦%)، وبمتوسط حسابي (١.٩٧)، نتيجة اهتمام الإداريين بالعمل الروتيني، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة العبارة رقم (٤١) التي جاءت بالمرتبة الأولى وهي "السعي للحصول علي تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل.

٦- جاءت العبارة رقم (٣٩) وهي "الاهتمام بالتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٣.٣٣%)، وبمتوسط حسابي (١.٩)، جاءت هذه العبارة في ترتيب منطقي بعد العبارة السابقة أي أن الإداري لا يهتم بمتابعة مشكلات العمل بدقة، ولا يهتم بالتنبؤ بمشكلات العمل.

٧- جاءت العبارة رقم (٣٦) وهي "رصد الفرص والتحديات المؤثرة علي العمل" بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية (٦٠.٧٤%)، وبمتوسط حسابي (١.٨٢)، ترتبط بالعبارة السابقة التي تدل علي مساهمة الإداري في تحديد وتحليل وحل مشكلات العمل بدرجة متوسطة.

#### ب. ممارسات القابلية للتغيير :

جدول (١١)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كاً واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة : ممارسات القابلية للتغيير)

م	البنود	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية (%)	اتجاه البند	كاً	مستوي الدلالة	الترتيب
٤٥	الاستفادة من انتقادات وملاحظات الآخرين .	٢٥	٥٣	١٢	٢.١٤	٠.٦٣	٧١.٤٨	متوسط	٢٩.٢٧	٠.٠١	٣
٤٦	السعي للحصول علي الأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل.	٣٤	٣٥	٢١	٢.١٤	٠.٧٧	٧١.٤٨	متوسط	٤.٠٧	٠.١٣	٣
٤٧	تطبيق أساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهك في العمل	٢٥	٤٧	١٨	٢.٠٨	٠.٦٩	٦٩.٢٦	متوسط	١٥.٢٧	٠.٠١	٤



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الترتيب	مستوي الدلالة	ك <sup>٢</sup>	اتجاه البند	النسبة المئوية الوزنية (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إلى حد ما			البنود	م
							لا ك	ك	نعم ك		
٤	٠.٠٥	٦.٨٧	متوسط	٦٩.٢٦	٠.٧٤	٢.٠٨	٢١	٤١	٢٨	إنجاز أعمالك بأسلوب متطور وجديد.	٤٨
٢	٠.٠٥	٧.٨٠	متوسط	٧٢.٢٢	٠.٧٤	٢.١٧	١٨	٣٩	٣٣	المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملك	٤٩
١	٠.٠١	١٦.٢٧	متوسط	٧٦.٣٠	٠.٦٩	٢.٢٩	١٢	٤٠	٣٨	الاستفادة من أخطائك السابقة	٥٠
	٠.٠١	٦٥.١٠	متوسط	٧١.٦٧	٠.٧١	٢.١٥	١٠٢	٢٥٥	١٨٣	المجموع الكلي	

\* قيمة (ك<sup>٢</sup>) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ك<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) للعبارة رقم (٤٥)، (٤٧)، (٥٠)، ودالة عند مستوى (٠.٠٥) للعبارة رقم (٤٨)، (٤٩)، وغير دالة بالنسبة للعبارة رقم (٤٦)، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة من حيث ممارسات القابلية للتغيير) بنسبة مئوية وزنية (٧١.٦٧٪)، وبمتوسط حسابي عام (٢.١٥).

وتم ترتيب العبارات ترتيباً تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٥٠) وهي "الاستفادة من أخطائك السابقة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٧٦.٣٪)، وبمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وهذا يتفق مع الطبيعة البشرية والاستفادة من الأخطاء السابقة.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٤٩) وهي "المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملك" بالمرتبة الثانية، وجاءت العبارة رقم (٤٥) وهي "الاستفادة من انتقادات وملاحظات الآخرين" بالمرتبة الثالثة، كما جاءت العبارة رقم (٤٦) وهي "السعي للحصول على الأفكار والمقترحات التي تساهم في تطوير العمل" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة



متوسطة بنسبة مئوية للوزن النسبي علي التوالي (٢٢.٢٢٪)، (٧١.٤٨٪)، (٧١.٤٨٪) حيث أن الاستفادة من انتقادات الآخرين يتطلب السعي والحصول علي أفكار ومقترحات جديدة، وذلك يدفع للمشاركة في تقديم الاقتراحات، أي أن الثلاث عبارات مرتبطة مما يدل علي صدق الاستجابة .

٣- جاءت العبارة رقم (٤٧) وهي "تطبيق أساليب جديدة لحل المشاكل التي تواجهك في العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٩.٢٦٪)، وبمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وجاءت العبارة رقم (٤٨) وهي "إنجاز أعمالك بأسلوب متطور وجديد" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٦٩.٢٦٪)، وبمتوسط حسابي (٢.٠٨)، وهذا نتيجة أن عمليات إدارة المعرفة تتم بدرجة متوسطة مما لا يسمح بطرح أفكار وأساليب جديدة .

#### ج. ممارسات روح المبادرة والمجازفة :

جدول (١٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و ك<sup>٢</sup>  
واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض  
كليات الجامعة : ممارسات روح المبادرة والمجازفة)

م	البنود	نعم ك	إلى حد ما ك	لا ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>٢</sup>	مستوي الدلالة	الرتبة
٥١	اقتراح أساليب جديدة لأداء الأعمال حتي في حالة وجود احتمال عدم النجاح.	٢٦	٤٠	٢٤	٢.٠٢	٠.٧٥	٦٧.٤١	متوسط	٥.٠٧	٠.٠٨	٣
٥٢	استخدام الأساليب غير المألوفة في عملك	٢٣	٣٥	٣٢	١.٩٠	٠.٧٨	٦٢.٢٣	متوسط	٢.٦٠	٠.٢٧	٤
٥٣	تقديم أفكارا جديدة حتي في حالة وجود احتمال عدم تطبيقها	٢٩	٣٩	٢٢	٢.٠٨	٠.٧٥	٦٩.٢٦	متوسط	٤.٨٧	٠.٠٩	٢
٥٤	تحمل مسئولية ما تقوم به من أعمال .	٣٧	٣٦	١٧	٢.٢٢	٠.٧٥	٧٤.٠٧	متوسط	٨.٤٧	٠.٠١	١
٥٥	التعبير عن آرائك وافكارك حتي ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائك في العمل	٣٠	٣٧	٢٣	٢.٠٨	٠.٧٧	٦٩.٢٦	متوسط	٣.٢٧	٠.٢٠	٢
	المجموع الكلي	١٤٥	١٨٧	١١٨	٢.٠٦	٠.٧٦	٦٨.٦٧	متوسط	١٦.١٢	٠.٠١	

قيمة ( ك<sup>٢</sup> ) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ك<sup>٢</sup> دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الأفراد عينة الدراسة نحو اتجاه



معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على ( واقع ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة من حيث ممارسات روح المبادرة والمجازفة ) بنسبة مئوية وزنية ( ٦٨.٦٧ % ) ، وبمتوسط حسابي عام ( ٢.٠٦ ) ، واستجابة أفراد العينة على جميع عبارات المحور جاءت بدرجة متوسطة والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط ، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي :

- ١- جاءت العبارة رقم ( ٥٤ ) وهي " تحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٧٤.٠٧ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ٢.٢٢ ) ، يدل ذلك على تحديد المسؤوليات والمهام مع الالتزام باللوائح والقوانين .
- ٢- جاءت العبارة رقم ( ٥٣ ) وهي " تقديم أفكاراً جديدة حتي في حالة وجود احتمال عدم تطبيقها بالمرتبة الثانية ، كما جاءت العبارة رقم ( ٥٥ ) وهي " التعبير عن آرائك وأفكارك حتي ولو كانت مخالفة لآراء رؤسائك في العمل " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة ، وبمتوسط حسابي ( ٢.٠٨ ) ، بنسبة مئوية وزنية ( ٦٩.٢٦ % ) هذا يدل على صدق استجابة أفراد عينة الدراسة ، حيث أن العبارتين في نفس المرتبة . ويدل علي أن الإداري إذا توافرت لديه المعرفة والمعلومات والبيانات يقدم أفكاراً جديدة حتي إذا كانت مخالفة لآراء رؤساءه ، أو احتمال عدم تطبيقها
- ٣- جاءت العبارة رقم ( ٥١ ) وهي " اقتراح أساليب جيدة لأداء الأعمال حتي في حالة وجود احتمال عدم النجاح " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية وزنية ( ٦٧.٤١ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ٢.٠٢ ) ، هذه النتيجة مرتبطة بنتيجة العبارتين السابقتين .
- ٤- جاءت العبارة رقم ( ٥٢ ) وهي " استخدام الأساليب غير المألوفة في عملك " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية ( ٦٣.٣٣ % ) ، وبمتوسط حسابي ( ١.٩ ) ، جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة ، وتدل علي اهتمام الإداري بأساليب العمل



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



التقليدي وخوفاً من العقاب والمحاسبة، ونتيجة ممارسة الكلية لعمليات إدارة المعرفة من توليد معرفة جديدة، ونشر وتطبيق المعرفة بدرجة متوسطة مما يؤثر علي الأداء الإبداعي للإداريين .  
- مصفوفة الارتباط بين مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم ومؤشرات ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة :

جدول (١٣)

مصفوفة الارتباط بين مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم ومؤشرات ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة

ممارسات توليد واستقطاب المعرفة	ممارسات اكتساب المعرفة	ممارسات عملية نشر المعرفة	ممارسات تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	ممارسات عملية تطبيق المعرفة	ممارسات تحديد وتحليل وحل المشكلات	ممارسات القابلية للتغيير	ممارسات روح المبادرة والمجازفة	
١.٠٠	***.٧٤	***.٧٤	***.٦٧	***.٧٠	***.٨٨	***.٥٧	***.٥٠	ممارسات توليد واستقطاب المعرفة
***.٧٤	١.٠٠	***.٧٨	***.٧١	***.٦٥	***.٨٦	***.٦٦	***.٥٠	ممارسات اكتساب المعرفة
***.٧٤	***.٧٨	١.٠٠	***.٨٠	***.٧٢	***.٩٠	***.٥٩	***.٤٤	ممارسات عملية نشر المعرفة
***.٦٧	***.٧١	***.٨٠	١.٠٠	***.٧٤	***.٨٨	***.٤٩	***.٣٣	ممارسات تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
***.٧٠	***.٦٥	***.٧٢	***.٧٤	١.٠٠	***.٨٩	***.٥٣	***.٤٢	ممارسات عملية تطبيق المعرفة
***.٨٨	***.٨٦	***.٩٠	***.٨٨	***.٨٩	١.٠٠	***.٦٤	***.٤٩	ممارسات تحديد وتحليل وحل المشكلات
***.٥٧	***.٦٦	***.٥٩	***.٤٩	***.٥٣	***.٦٤	١.٠٠	***.٧٣	ممارسات القابلية للتغيير
***.٥٠	***.٥٠	***.٤٤	***.٣٣	***.٤٢	***.٤٩	***.٧٣	١.٠٠	ممارسات روح المبادرة والمجازفة

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم ومؤشرات ممارسة الإبداع الإداري لدي عينة من الإداريين



بعض كليات الجامعة.

- نتائج الفروق في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لمتغيرات الدراسة :
- أولاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لنوع الكلية ؟
- تم استخدام اختبار ( ت ) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار ( ت ) ، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة ، والمتغير التابع نوع الكلية .

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لنوع الكلية

م	الابعاد	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم	نظرية	٤٥	٥٥.٨٧	١٦.٨٤	٥.٥٨	٠.٠١
		عملية	٤٥	٧٣.٦٢	١٣.١٣		
٢	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة	نظرية	٤٥	٣٧.٩٦	١٠.٤٣	٣.٧٢	٠.٠١
		عملية	٤٥	٤٥.٢٠	٧.٨٦		
٠.٠١	المجموع الكلي	نظرية	٤٥	٩٣.٨٢	٢٤.٢٦	٥.٥٥	٠.٠١
		عملية	٤٥	١١٨.٨٢	١٧.٩٧		

دلت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في أبعاد استبانة واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة والمجموع الكلي تبعا لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات العملية ، أي أن الكليات العملية أكثر ممارسة لمؤشرات إدارة المعرفة وكذلك أكثر ممارسة لمؤشرات الإبداع الإداري من الكليات النظرية وذلك قد يرجع لطبيعة الدراسة في الكلية العملية حيث تتسم المعرفة والمعلومات بهذه الكليات بسرعة التغير والتطور والنمو، وتعتمد على توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها ، مما يؤثر على أداء الإداريين بأساليب إبداعية.



ثانياً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعاً لمتغير الوظيفة؟  
تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة، والمتغير التابع الوظيفة.

جدول رقم (١٥)

البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعاً للوظيفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	ابعاد الاستبانة
١٧.٧٦	٦١.٢٢	١٨	شئون الطلاب	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم
١٥.٥٤	٦٢.٤٤	١٨	شئون الدراسات العليا	
٢٠.٦٣	٦٢.٠٦	١٨	رعاية الشباب	
١٩.١٧	٧٠.٥٠	١٨	كادر عام	
١٣.٤١	٦٧.٣٩	١٨	كادر خاص	
١٧.٤٧	٦٤.٧٤	٩٠	الاجمالي	
٧.٧٢	٣٩.٦٧	١٨	شئون الطلاب	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة
١١.٨٥	٤١.٠٦	١٨	شئون الدراسات العليا	
١٠.٥٣	٤٣.٧٢	١٨	رعاية الشباب	
١٠.٠٥	٤١.٩٤	١٨	كادر عام	
٩.٤٦	٤١.٥٠	١٨	كادر خاص	
٩.٨٨	٤١.٥٨	٩٠	الاجمالي	
٢٢.٧٧	١٠١.٠٠	١٨	شئون الطلاب	المجموع الكلي
٢٦.٢٧	١٠٣.٥٠	١٨	شئون الدراسات العليا	
٢٨.٠٧	١٠٥.٧٨	١٨	رعاية الشباب	
٢٧.٢٥	١١٢.٤٤	١٨	كادر عام	
١٩.٠٣	١٠٨.٨٩	١٨	كادر خاص	
٢٤.٦٧	١٠٦.٣٢	٩٠	الاجمالي	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا للتوظيف

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا للتوظيف

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم	بين المجموعات	١١٥٦.٩٦	٤.٠٠	٢٨٩.٢٤	٠.٩٥	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦٠٠٦.١٧	٨٥.٠٠	٣٠٥.٩٥		
		المجموع	٢٧١٦٣.١٢	٨٩.٠٠			
٢	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة	بين المجموعات	١٥٥.٩٦	٤.٠٠	٣٨.٩٩	٠.٣٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٨٥٢٨.٠٠	٨٥.٠٠	١٠٠.٣٣		
		المجموع	٨٦٨٣.٩٦	٨٩.٠٠			
	المجموع الكلي	بين المجموعات	١٤٥١.٨٢	٤.٠٠	٣٦٢.٩٦	٠.٥٩	غير دالة
		داخل المجموعات	٥٢٧٢١.٨٣	٨٥.٠٠	٦٢٠.٢٦		
		المجموع	٥٤١٧٣.٦٦	٨٩.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة بين الوظائف المختلفة، أي أن الإداريين في الوظائف المختلفة يتوافقون على أبعاد الاستبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والإبداع الإداري

ثالثاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة؟

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار (One Way ANOVA)، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول واقع



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ممارسة إدارة المعرفة والابداع الادارى من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة، والمتغير التابع سنوات الخبرة.

جدول رقم (١٧)

البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الادارى من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	ابعاد الاستبانة
٠.٠٠	٤٨.٠٠	١	من سنة إلى ٣ سنوات	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم
٢٥.٠٧	٦١.٦٧	٩	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
١٦.٥٩	٦٥.٣٠	٨٠	أكثر من ٥ سنوات	
١٧.٤٧	٦٤.٧٤	٩٠	الاجمالي	
٠.٠٠	٣٧.٠٠	١	من سنة إلى ٣ سنوات	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة
٩.٢٥	٤٣.٦٧	٩	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
١٠.٠٢	٤١.٤٠	٨٠	أكثر من ٥ سنوات	
٩.٨٨	٤١.٥٨	٩٠	الاجمالي	
٠.٠٠	٨٥.٠٠	١	من سنة إلى ٣ سنوات	المجموع الكلي
٣٢.٢٥	١٠٥.٢٣	٩	من ٣ سنوات إلى ٥ سنوات	
٢٣.٩٧	١٠٦.٧٠	٨٠	أكثر من ٥ سنوات	
٢٤.٦٧	١٠٦.٣٢	٩٠	الاجمالي	

يوضح الجدول السابق البيانات الوصفية لأبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة

والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم	بين المجموعات	٢٩٠.٣٢	٢.٠٠	١٩٥.١٦	٠.٦٣	غير دالة
		داخل المجموعات	٢٦٧٧٢.٨٠	٨٧.٠٠	٣٠٧.٧٣		
		المجموع	٢٧١٦٣.١٢	٨٩.٠٠			
٢	واقع ممارسة الإبداع الإداري لدى عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة	بين المجموعات	٦٢.٧٦	٢.٠٠	٣١.٣٨	٠.٣٢	غير دالة
		داخل المجموعات	٨٦٢١.٢٠	٨٧.٠٠	٩٩.٠٩		
		المجموع	٨٦٨٣.٩٦	٨٩.٠٠			
	المجموع الكلي	بين المجموعات	٤٧٤.٨٦	٢.٠٠	٢٣٧.٤٣	٠.٣٨	غير دالة
		داخل المجموعات	٥٣٦٩٨.٨٠	٨٧.٠٠	٦١٧.٢٣		
		المجموع	٥٤١٧٣.٦٦	٨٩.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في أبعاد الاستبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة بين الخبرات المختلفة ، أي أن العاملين ذوى سنوات الخبرة المختلفة يتوافقون على أبعاد الاستبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري

رابعاً: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد الاستبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لعدد الدورات التدريبية ؟

تم استخدام اختبار ( ت ) للتحقق من صحة هذه الفرضية ، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار ( ت ) ، للمتغير المستقل أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة ، والمتغير التابع عدد الدورات التدريبية .

جدول رقم (١٩)



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد استبانة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الادارى من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لعدد الدورات التدريبية

م	الابعاد	عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ببعض كليات جامعة الفيوم	من ١ - ٢	٨٢	٦٤.٢٣	١٧.٠٨	٠.٨٩	غير دالة
		أكثر من ٣	٨	٧٠.٠٠	٢١.٦٤		
٢	واقع ممارسة الإبداع الإداري لذي عينة من الإداريين ببعض كليات الجامعة	من ١ - ٢	٨٢	٤١.٥٢	٩.٧٩	٠.١٦	غير دالة
		أكثر من ٣	٨	٤٢.١٣	١١.٤٨		
	المجموع الكلى	من ١ - ٣	٨٢	١٠٥.٧٦	٢٤.٠٥	٠.٧٠	غير دالة
		أكثر من ٣	٨	١١٢.١٣	٣١.٦٩		

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) فى ابعاد الاستبانة واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة من الإداريين ببعض الكليات الجامعة تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية . وهذا يدل على أن الأفراد الذين حصلوا على تدريبات تدريبية فى مجال إدارة المعرفة غير مجدية ولم تحقق الهدف، كما أن معظم أفراد العينة (٩١.١١%) لم يحصلوا على أي دورات تدريبية.

مما سبق يمكن استنتاج الآتي :



١- ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة البحث تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٢٠)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية  
للوزن النسبي  
لإجابات عينة البحث لأبعاد ممارسات الجامعة لعمليات إدارة  
المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الوزن النسبي %	اتجاه البند
نشر المعرفة	١.٩٣	٠.٧٦	٦٤.٣٣	متوسط
اكتساب المعرفة	١.٨٧	٠.٧٦	٦٢.٣٣	متوسط
تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	١.٨٥	٠.٧٤	٦١.٦٧	متوسط
تطبيق المعرفة	١.٨٣	٠.٧٤	٦١	متوسط
توليد واستقطاب المعرفة	١.٨١	٠.٧٦	٦٠.٣٣	متوسط
المجموع الكلي	١.٨٦	٠.٧٥	٦١.٩	متوسط

بينت النتائج أن تصورات الإداريين في بعض كليات جامعة الفيوم لعمليات إدارة المعرفة قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (١.٨٦) ، وانحراف معياري (٠.٧٥) ونسبة مئوية وزنية قدرها (٦١.٩ %) بدرجة تحقيق متوسط ، وقد جاء ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة كالآتي : نشر المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، وأخيرا توليد واستقطاب المعرفة ، بنسب مئوية للوزن النسبي الاتية علي الترتيب :

(٦٤.٣٣ %) ، (٦٢.٣٣ %) ، (٦١.٦٧ %) ، (٦١ %) ، (٦٠.٣٣ %) ، ومعنى ذلك أن جامعة الفيوم تمارس وتوفر بصورة متوسطة عمليات إدارة المعرفة (من وجهة نظر عينة من الإداريين) ، وتفسير ذلك قد يكون للأسباب الاتية :

- جاءت عملية نشر المعرفة في المرتبة الأولى ويرجع ذلك لاستخدام الجامعة أكثر من وسيلة لنشر المعرفة منها الدوريات – والنشرات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة منها الانترنت ، والرسائل الالكترونية ، ومن خلال معاشرة الباحثة جامعة الفيوم ، فإن أكثر الوسائل التي تعتمد عليها الجامعة هي الطرق التقليدية الروتينية .
- وعملية اكتساب المعرفة تأتي في المرتبة الثانية مما يدل على حرص إدارة الجامعة على توفير أكثر



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- من مصدر لاكتساب المعرفة، منها: الندوات، المؤتمرات، المكتبات، الانترنت، تبادل المعارف مع المنظمات الأخرى، ولكن يتم ذلك بصورة متوسطة.
- ويأتي في المرتبة الثالثة تنظيم المعرفة واسترجاعها يدل على حرص إدارة الجامعة وإدارات الكليات التابعة لها على حفظ المستندات سواء بالطرق التقليدية والأرشيف، أو باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة،
  - جاء في المرتبة الرابعة ممارسات تطبيق المعرفة مما يدل على أن إدارة الجامعة وكلياتها لا تشجع على تطبيق المعارف الجديدة لتطوير أداء العاملين، ولا تحرص على وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعلومات والمعرفة.
  - أما بالنسبة لممارسات توليد واستقطاب المعرفة جاء في المرتبة الخامسة مما يدل على أن الجامعة وإدارات كلياتها لا تشجع الإداريين على البحث عن المعرفة في مجال عملهم، والاهمال في تدريب الإداريين ويدل على ذلك أن ( ٩١,١١ %) من أفراد عينة البحث تلقوا عدد من الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة يتراوح ما بين (١ - ٣) دورات، وأن ( ٨,٨٩ %) من أفراد العينة تلقوا تدريبات في مجال إدارة المعرفة أكثر من (٣) دورات تدريبية.
- تتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة ( أسماء عزمي، ٢٠١٠) إلا أنه يوجد اختلاف في ترتيب أبعاد إدارة المعرفة وقد يرجع ذلك لاختلاف خصائص العينة، واتفقت أيضاً النتائج مع دراسة (امثال أحمد السقا، ٢٠١٣) التي أكدت على أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود لأبعاد إدارة المعرفة متوسطة.
- اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة (السيدة محمود، ٢٠١٢) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة لا تمارس من قبل القيادات الجامعية بجامعة الإسكندرية، ولا يوجد تأثير لنوع الكلية وتخصصها على إدارة المعرفة، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (Ashrf Numair, 2012) التي أشارت على انخفاض عمليات إدارة المعرفة بجامعة المنصورة، وبينت أنه توجد علاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة والإبداع والابتكار. قد يأتي هذا الاختلاف نتيجة اختلاف البيئة واختلاف طبيعة العينة.



٢- ترتيب أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة البحث تتضح من الجدول التالي :

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية  
لوزن النسبى لممارسة الاداريين بجامعة الفيوم لأبعاد  
الإبداع الإداري

الأبعاد	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اتجاه البند
القابلية للتغيير	٢.١٥	٠.٧١	٧١.٦٧	متوسط
ممارسات روح المبادرة والمجازفة	٢.٠٦	٠.٧٦	٦٨.٦٧	متوسط
تحديد وتحليل وحل المشكلات	٢.٠٤	٠.٧١	%٦٨	متوسط
المجموع الكلي	١.٧٥	٠.٧٣	٦٩.٤	متوسط

وقد بنيت النتائج أن تصورات عينة البحث من الإداريين بجامعة الفيوم لأبعاد الإبداع الإداري

قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (١.٧٥) وانحراف معياري (٠.٧٣) ونسبة مئوية وزنية (٦٩.٤ %)

- قد احتل بعد القابلية للتغيير المرتبة الأولى وهذا يدل على إن الإداريين بجامعة الفيوم لديهم القدرة على السعى للحصول على الأفكار والمقترحات لتطوير أعمالهم، والرغبة في إنجاز أعمالهم بأساليب متطورة وجديدة، والقدرة على التكيف بتغيير المواقف.
- ويأتى فى المرتبة الثانية ممارسات روح المبادرة والمجازفة، ويفسر ذلك أن الإداريين بجامعة الفيوم لديهم القدرة على استخدام أساليب إبداعية بعيداً عن الروتين، وتقديم أساليب جديدة لأداء الأعمال، ولديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- ويأتى فى المرتبة الثالثة تحديد وتحليل وحل المشكلات، مما يدل على أن الإداريين اهتماماتهم ضعيفة بتحديد المشكلات المتوقع حدوثها واقتراح حلول لها، وذلك قد يكون نتيجة التزامهم بالقواعد والقوانين بصورة حرفية، أو لقلّة تدريبهم وتشجيعهم على الإبداع الإداري. وبصفة عامة فإن ممارسة الإداريين لأبعاد الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسطة.

٣- واتضح من النتائج أن هناك علاقة ارتباطية دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين مؤشرات ممارسات إدارة الجامعة والكليات التابعة لها لإدارة المعرفة، ومؤشرات ممارسات الإبداع الإداري لدى الإداريين بالجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمد أحمد عوض، ٢٠١١)، دراسة (إهام نايف، ٢٠١٧)



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ملخص النتائج:
- ١- تمارس إدارة الجامعة وإدارات كلياتها عمليات إدارة المعرفة ( توليد واستقطاب المعرفة – اكتساب المعرفة – نشر المعرفة – تطبيق المعرفة ) بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ( ١.٨٦ ) ونسبة مئوية للوزن النسبي ( ٦١.٩ % ).
  - ٢- يمارس الإداريين بجامعة الفيوم إبعاد الابداع الإداري ( تحديد وتحليل وحل المشكلات – القابلية للتغيير – روح المبادرة والمجازفة بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي ( ١.٧٥ ) ونسبة مئوية للوزن النسبي ( ٦٩.٤ % )
  - ٣- توجد علاقة ارتباطية دالة بين مؤشرات ممارسة إدارة المعرفة ومؤشرات ممارسة الابداع الإداري لدى الإداريين بالجامعة.
  - ٤- توجد فروق ذات دلالة احصائية واقع ممارسة إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة البحث تبعا لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات العملية ، أي أن الكليات العملية أكثر ممارسة لعمليات إدارة المعرفة ، وكذلك أكثر ممارسة الابداع الإداري من الكليات النظرية.
  - ٥- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري من وجهة نظر عينة البحث المختلفة تبعا لمتغيرات الآتية :  
متغير الوظيفة ( شئون الطلاب – شئون دراسات عليا – شئون العاملين كادر عام – شئون العاملين كادر خاص – رعاية الشباب ) ، متغير عدد الدورات التدريبية أي أنه يوجد توافق بين الإداريين على أبعاد الاستبانة .  
إن ممارسات لإبداع الإداري ترتبط بعمليات إدارة المعرفة ، أي ترتبط بما توفره الجامعة وكلياتها من إجراءات خاصة بتوليد واكتساب المعرفة ، ونشرها ، وتطبيقها.
- المحور الثالث: التصور المقترح لتعزيز الإبداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم في ضوء إدارة المعرفة في ضوء أدبيات الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية ، يمكن تقديم تصور مقترح من خلال الخطوات التالية :



أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح وضع آليات تسهم في:

- ١- تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للجامعة
- ٢- تحسين وتطوير جوانب الابداع لدي الإداريين بما يسهم في زيادة قدراتهم على إنجاز الأعمال بسرعة ودقة وكفاءة .
- ٣- التغلب علي نقاط الضعف في أداء الإداريين بجامعة الفيوم كما ورد بالخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٦ - ٢٠٢١).
- ٤- تضمين إدارة المعرفة في البنية التنظيمية للجامعة باعتبارها جزء من الإدارة التنفيذية.

ثانياً: أسس ومنطلقات التصور المقترح :

يقوم التصور المقترح على عدة منطلقات:

- ١- الاتجاهات الإدارية الحديثة التي توصي ضرورة التحول من الإدارة التقليدية وطرق إنجاز الأعمال بطرق تقليدية إلى الإدارة والانجاز القائم على الإبداع والخروج عن المألوف.
- ٢- تعدد إدارة المعرفة أداة الجامعة لاستثمار رأس المال الفكري للعاملين ومنحهم الحرية في إنجاز الأعمال واتخاذ قرارات رشيدة لإحداث التغيير ومواكبة روح العصر.
- ٣- تطبيق الأساليب العلمية والتكنولوجية وإدخال تقنيات العصر الحديث في الإدارة.
- ٤- تركيز الخطة الاستراتيجية للجامعة على إدارة المعرفة.
- ٥- مواكبة التطورات الإدارية التي تنادي بتحسين الأداء والذي يتم من خلال الربط بين مدخل إدارة المعرفة والإبداع الإداري.
- ٦- يوجد العديد من التحديات التي تواجه جامعة الفيوم مثل باقي الجامعات المصرية، منها زيادة حدة المنافسة، وحدوث تغييرات جذرية في أهداف ونظم وفلسفة إدارة الجامعات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة التي تزيد من أهمية استخدام إدارة المعرفة والابداع الإداري.
- ٧- اعتماد جامعة الفيوم على إدارة المعرفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على النمو في ظل البيئات الديناميكية التي تعتمد على الابتكار وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين مع



- التأكيد على عنصري الكفاءة والفعالية.
- ٨- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لدى الإداريين بالجامعة لخلق معرفة جديدة وتبادلها وتطبيقها لإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
  - ٩- أصبحت إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المنظمات والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا يجعل الجامعة تحتاج إلى إجراءات وأساليب لتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين بالجامعة.
  - ١٠- مواكبة الاهتمام بضمان جودة الأداء الجامعي وذلك من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مع الاهتمام بالإبداع الإداري.
  - ١١- الواقع الفعلي لممارسات جامعة الفيوم لعمليات إدارة المعرفة، والذي اتضح من الدراسة الميدانية، أنه بدرجة متوسطة، كما أن ممارسات الإداريين للإبداع الإداري بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن يوجد العديد من أوجه القصور في ممارسات الجامعة والإداريين، ولذلك يحاول البحث الحالي تقديم تصور مقترح قد يساعد الجامعة من رفع قدرتها في مجال إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

#### ثالثاً: متطلبات تطبيق التصور المقترح:

- ١- متطلبات تكنولوجية، تتمثل في الأدوات التكنولوجية، أجهزة حاسوبية، الشبكات الداخلية (الإنترنت) لإتاحة الفرصة للمشاركة لكل مستخدم والاستفادة من المعلومات المتوفرة. محركات استرجاع المعلومات. نظم الدعم الجماعي مما يسهل عملية المشاركة من خلال الإنترنت وقواعد البيانات، والمناقشات المفتوحة على الإنترنت. نظم إدارة قواعد البيانات، نظم مستودعات البيانات والتنقيب عن البيانات، أى الحاجة إلى قواعد حاسوبية تساعد فى تكوين معنى واضح ومفيد للمعلومات نظم إدارة الوثائق، وهى مجموعة من الأدوات التى تيسر إدارة الوثائق الالكترونية.
- ٢- متطلبات بشرية: توفير عدد من المتخصصين الأكفاء فى مجال إدارة المعرفة قادرين على مباشرة العمليات المختلفة وتوفير التغذية الراجعة بشأن مستويات الأداء الفعلية والمتوقع الوصول إليها.
- ٣- توفير تمويل مناسب لعمليات إدارة المعرفة، تشجيع وحوافز للمبدعين، ويمكن توفير هذا التمويل من عدة مصادر مختلفة مثل:
  - تخصيص جزء من إيرادات الوحدات ذات الطابع الخاص .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



• شركات مع وزارة الاتصالات بتقديم بعض منتجاتها التكنولوجية للجامعة مجاناً أو كدعاية لمنتجاتها.

رابعاً: آليات وإجراءات التصور المقترح:

- آليات وإجراءات أساسية:

١- ان تعتمد الجامعة على إدارة المعرفة كأحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد على النمو والمنافسة وتحسين الخدمات. بتضمينها في البيئة التنظيمية، أي أن تكون إدارة المعرفة جزءاً من الإدارة التنفيذية للجامعة، بدلاً من أن تكون عبارة عن عدة أنشطة وعمليات تعتمد على إصدار التعليمات والقرارات من الرؤساء للمرؤوسين.

٢- زيادة نسبة الانفاق المخصصة للتكنولوجيا ومعالجة المعلومات، ولحوافز والمكافآت للإداريين على الإبداع والابتكار في أداء الأعمال الإدارية.

٣- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للجامعة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها.

يمكن توضيح الآليات والإجراءات التنفيذية للتصور المقترح لكل عملية من عمليات إدارة

المعرفة، وأبعاد الإبداع الإداري كالآتي:

- الهدف الأول: تفعيل عمليات إدارة المعرفة لتطوير وتحسين الأداء الإداري الفردي والمؤسسي للجامعة من خلال الآليات والإجراءات التنفيذية الآتية:

أ- آليات لتفعيل عملية توليد واستقطاب المعرفة:

١- توفير الملفات والوثائق المختلفة لوصف الإجراءات الإدارية.

٢- تطوير وتعديل البرمجيات المستخدمة على اعتبار أنها جزء من بيئة العمل.

٣- دمج العنصر التكنولوجي في كافة الأقسام والوحدات الإدارية، لخلق قاعدة بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر لكافة العاملين بالجامعة.

٤- توفير بنية تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة.

٥- تشجيع العاملين على المشاركة وتبادل المعارف الضمنية والظاهرة، وطرح العديد من التساؤلات

والمقترحات أثناء المناقشات الجامعية، وعقد الندوات والمؤتمرات



- ب- آليات لتفعيل عملية اكتساب المعرفة :
- 1- تشجيع الإداريين على التعلم من أجل اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة لتحسين الأداء بتكريم المتميزين منهم.
  - 2- تقديم عدة أنشطة يتم من خلال اكتساب المعرفة منها: الندوات- المؤتمرات- ورشة العمل- المناقشات المفتوحة عبر الوسائل التكنولوجية
  - 3- تفعيل مصادر المعرفة: المكتبات، شبكات الانترنت.
  - 4- فتح قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية ونظيراتها بكلية أخرى، واتاحة الحرية للاستفادة من تجارب ومعلومات الآخرين.
- ج- آليات لتفعيل عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة :
- 1- استحداث برامج متخصصة وحديثة لضمان حفظ الملفات وتخزينها وتشفيرها واسترجاعها.
  - 2- استقطاب كوادر بشرية مؤهلة في مجال تخزين وتنظيم المعرفة.
  - 3- فهرست المعرفة المرتبطة بأنشطة كل وحدة إدارية بشكل يسهل الرجوع إليها.
- د- آليات لتفعيل عملية نشر المعرفة :
- 1- استخدام وسائل مختلفة لنشر المعرفة مثل: النشرات الدوريات- الاجتماعات- الرسائل الالكترونية... وغيرها من وسائل.
  - 2- تشجيع العمل التعاوني، وفرق العمل لسهولة نشر المعرفة
- هـ- آليات لتفعيل عملية تطبيق المعرفة :
- 1- وضع استراتيجيات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من قبل المتخصصين في هذا المجال.
  - 2- نشر هذه الاستراتيجيات بين جميع العاملين بالجامعة .
  - 3- عمل دليل يحتوي علي خطوات توضح كيفية تطبيق المعرفة في العمل الإداري.
  - 4- توفير بنية تحتية تكنولوجية مناسبة تساعد علي تطبيق المعرفة.
  - 5- تشكيل فريق علي مستوي كل وحدة إدارية لتحليل المعارف والمعلومات المتوفرة لديها لكي يسهل تطبيقها والاستفادة منها



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- الهدف الثاني: تحسين وتطوير أبعاد الابداع الإداري لدى الإداريين بجامعة الفيوم من خلال الآليات والإجراءات التنفيذية الآتية :
- ١- توفير دورات تدريبية مجانية للإداريين على عمليات إدارة المعرفة، وطرق وأساليب الابداع الإداري.
  - ٢- استحداث نظم تقييم أداء الإداريين على أسس مدى ممارسته لإدارة المعرفة، والابداع في ممارسة الأعمال الادارية.
  - ٣- وضع سياسات لتشجيع الابداع الإداري والتميز.
  - ٤- النظر إلى الإبداعات والأفكار الابتكارية على أنها استثمار وليست أعباء على ميزانية الجامعة.
  - ٥- ممارسة أساليب وأنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الاستقلالية للمبدعين.
  - ٦- تعزيز الدعم المادي والمعنوي للإداريين الذين ينجزوا مهام تتسم بالإبداع، عن طريق تشجيعهم بالابتعاد عن الروتين والنمطية في تأدية الأعمال والمهام.
  - ٧- تشجيع الإداريين على الاشتراك في دراسات التقويم الذاتي للجامعة/ الكلية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
  - ٨- توفير مناخ إداري يتيح الفرص أمام الإداريين لطرح الأفكار بحرية ودون خوف أو تردد.
  - ٩- قياس اتجاهات الإداريين بالجامعة نحو الاستثمار في المعرفة وتبادلها مع الآخرين، والعمل على التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها نحو تحقق مصالح وأهداف الجامعة، عن طريق الندوات، والاجتماعات الدورية، نشر نماذج نجاح الإداريين المتميزين بالإبداع.
  - ١٠- نشر ثقافة المعرفة والإبداع داخل مجتمع الجامعة وكلياتها حيث أنه من المهم بناء قناعات لدى الإداريين بضرورة الاستثمار في المعرفة، وأهمية المشاركة والاستفادة منها في ممارسة وأداء المهام والأعمال بأساليب إبداعية غير المألوفة.
  - ١١- منح الإداريين الحرية في تطبيق معارفهم وإبداعهم في حل مشاكل العمل ومشاركتهم في التخطيط لإدارة المعرفة، بتشجيعهم على التخلص من البيروقراطية، إعفاءهم من التعرض للمساءلة حيال تغيير أساليبهم في انجاز الأعمال.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- **الهدف الثالث: آليات وإجراءات تنفيذية للتغلب علي نقاط الضعف في أداء الإداريين بجامعة الفيوم التي اتضحت من خلال التحليل البيئي للجامعة ، كما ورد بالخطه الاستراتيجية للجامعة ( ٢٠١٦ - ٢٠٢١ ) ، والتي سبق ذكرها .**

- وضع آليات واضحة لمتابعة الأقسام الإدارية بكليات الجامعة بما يتفق مع معايير الجودة .
- تحديد وإعلان مؤشرات أداء في القطاع الإداري مع حث الإداريين علي الالتزام بهذه المؤشرات .
- إعداد تقارير دورية كل ستة شهور عن أداء الإداريين .
- إعداد خطط تحسين لأداء الأقسام الإدارية بالتعاون بين الإداريين ورؤساء الأقسام ومع ذوي الخبرة والمتخصص .
- وضع آليات واضحة ومعلنة لتقييم أداء الوحدات والمراكز الإدارية بموضوعية .
- توفير أنظمة معلومات إلكترونية كافية .
- توفير آليات لتحويل المعارف إلى إنتاج تكنولوجيا وإبداع في الأداء .
- تحديد سياسات لتشجيع الإبداع والابتكار وزيادة الإنجاز في إدارات الجامعة والكليات .
- وضع خطة معتمدة علي مستوى الكليات والجامعة لتنمية الموارد المادية والبشرية في مجال إدارة المعرفة والإبداع الإداري وآليات متابعتها .

**خامسا : معوقات التصور المقترح وطرق التغلب عليها :**

ويوجد العديد من المعوقات التي قد تعيق آليات التصور المقترح وتحدد في الآتي :

- ١- **المعوقات البشرية :** على اعتبار أن العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة حيث إنه الأساس الذي تنتقل عن طريقه الجامعة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية وعن طريقه يتم استخدام وتطبيق المعرفة بالإبداع والتجديد والقدرة على حل المشكلات بطرق جديدة غير المألوفة ، ومن أمثلة هذه المعوقات :

- انخفاض مستوى مشاركة الإداريين في صنع القرار
- ندرة الأفراد المتخصصين في إدارة المعرفة
- ضعف قدرة بعض الإداريين علي الاستفادة من التقنيات المتوفرة .
- قلة مهارات بعض الإداريين من الاستفادة مما هو متاح في معارف وخبرات .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- تدني رغبة بعض الإداريين العمل بطرق مبتكرة غير المألوفة.
- ٢- المعوقات الفنية : التي تعتبر أساسية لنجاح عمليات إدارة المعرفة والابداع الإداري، تتمثل في :
  - ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة لعمليات إدارة المعرفة.
  - قلة كفاية نظم المعلومات الموجودة داخل الجامعة.
  - ندرة التوثيق للمعارف الضمنية والظاهرة.
- ٣- المعوقات الإدارية : التي تتعلق بضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات الإدارية بالجامعة وكيانها، والالتزام المتشدد بالقوانين واللوائح، والمركزية في اتخاذ القرار.
  - ويوجد عدة مقترحات للتغلب على المعوقات السابقة ذكرها منها :
    - أ- التغلب على المعوقات البشرية :
      - تدريب جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على عمليات إدارة المعرفة.
      - إتاحة الفرص أمام الإداريين للإبداع والتجريب لأفكار جديدة.
      - حوافز ومكافآت للمبدعين في الأداء.
    - ب- التغلب على المعوقات الفنية :
      - توفير الأجهزة والبرامج اللازمة لعمليات إدارة المعرفة والإبداع.
      - توفير البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات مع إجراء الصيانة بصفة دورية.
      - التعاقد مع شركات متخصصة في هذا المجال.
    - ج- التغلب على المعوقات الإدارية :
      - نشر ثقافة إدارة المعرفة، والإبداع الإداري .
      - اقتناع القيادات في الجامعة والكليات بأهمية إدارة المعرفة ودورها الفعال في تطوير الأداء، وأيضا اقتناعها بمدى أهمية تشجيع الإداريين على الإبداع أثناء ممارسة العمل.
      - إزالة حواجز الاتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين، واتباع سياسة الباب المفتوح
      - تسهيل الإجراءات الإدارية في عمليتي إدارة المعرفة والإبداع الإداري.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المراجــــــــع

- المراجع العربية :
- أحمد السيد كردى ( ٢٠١٧). مفهوم الإبداع الإداري. متاح فى : <http://kenanaonline.com> تاريخ الزيارة ٢٠١٧/٢/٤.
- أسماء عزمي عبد الحميد ( ٢٠١٠). علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير ذلك علي نجاح وتميز المنظمات : دراسة تطبيقية علي الجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة قناة السويس.
- السيدة محمود إبراهيم سعد (٢٠١٢). ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية دراسة تطبيقية علي جامعة الاسكندرية. مجلة دراسات فى التعليم الجامعي بالقاهرة، (٢٣).
- المؤتمر العربي الدولي السابع لتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٥). الرباط: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، ١٩- ٢١ مايو.
- إلهام نايف الراجحي (٢٠١٧). دور إدارة المعرفة فى تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالى : تصور مقترح. مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس بالسعودية، (٨٨).
- امتثال أحمد السقا (٢٠١٣). تطوير ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية فى جامعة الملك سعود (دراسة ميدانية). مجلة التربية . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية بالقاهرة السنة ١٦ (٤٠).
- أميرة رمضان عبد الهادى (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالقاهرة ، ٢ (٧).
- إيمان سيد عبد الفتاح (٢٠١١). مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية. مجلة القراءة والمعرفة بالقاهرة، ٢٠.
- توفيق عطية توفيق (٢٠٠٩). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة.
- جامعة الفيوم - الخطة الاستراتيجية (٢٠١٦ - ٢٠٢١) متاح فى : [www.fayoum.edu.eg](http://www.fayoum.edu.eg) تاريخ الزيارة ٢٠١٧/٣/٢.
- جمال أنس خير الله (٢٠٠٨). الإبداع الإداري. عمان : دار أسامة للنشر.
- حبيب الصحاف (٢٠٠٣). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. بيروت : مكتبة لبنان.
- حسن البيلاوى، وسلامة عبد العظيم (٢٠٠٧). إدارة المعرفة فى التعليم. الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حسن شحاته ، وزينب النجار (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة : الدار المصرية اللبنانية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- حميد عبد الله العوفى ، وعلى المزرى ( ٢٠١٧ ). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي لدى المنظمات الخاصة. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية بالسعودية ، ( ١٨ ) .
- ديوبولد فان دالين ( ١٩٩٤ ). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين ط ( ٥ ). القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية .
- رائد أحمد إبراهيم ( ٢٠١٤ ). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية الأكاديمية فى كليات التربية بالجامعة الأردنية الهاشمية. المجلة العربية للدراسات المعلوماتية بالسعودية، العدد (٤) .
- ريجى مصطفى عليان ( ٢٠١٢ ). إدارة المعرفة. الأردن : دار صناعة للنشر والتوزيع.
- رفعت عبد الحليم ( ٢٠٠٥ ). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سعد زنادرويش، وصلاح الدين الكيسى ( ٢٠٠٥ ). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة
- سمير محمد عبد الوهاب ( ٢٠٠٧ ). دور القيادة المحلية فى إدارة المعرفة. القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة .
- سهر عاصم الهنداوى ( ٢٠٠٦ ). تشجيع عملية الإبداع فى المؤسسات. ورقة عمل مقدمة إلي وحدة الدراسات والاتفاقيات الدولية. إدارة الدراسات والتدريب. عمان : الغرفة التجارية
- سيد عيد ( ٢٠٠٨ ). الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة فى المؤسسات الحكومية والخاصة: التحديات التى تواجه الإدارة الإبداعية. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- صالح مهدى العامري، وظاهر محسن منصور ( ٢٠٠٨ ). الإدارة والأعمال. الأردن : دار وائل للنشر.
- طارق سويدان، ومحمد أكرم العدلوى ( ٢٠٠٤ ). مبادئ الإبداع ( ط٣ ). السعودية : قرطبة للنشر والتوزيع.
- عاطف عوض ( ٢٠١٣ ). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري فى التطوير التنظيمي . مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية بدمشق، ٩ ( ٣ ) .
- عصام نور الدين ( ٢٠١٠ ). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. الأردن : دار أسامة.
- على السلمي ( ٢٠٠٣ ). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة. القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.
- فلاح محمد، وعامر بشير ( ٢٠١١ ). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. بحث مقدم إلي المنتدى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي فى المنظمات الحديثة. جامعة سعد وحلب البليدة بالجزائر : كلية العلوم الاقتصادية
- كامل محمد يوسف ( ٢٠١٠ ). أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية فى بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية بجامعة سعد وحلب البلدية بالجزائر، ( ١٥ )
- ماهر أحمد حسن، عمر محمد مرسى ( ٢٠١٢ ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس  
كلية التربية – جامعة المنيا  
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- بجامعة أسيوط. مجلة كلية التربية بأسيوط، ٢٨ (٢) .
- مجدي عبد الكريم حبيب (٢٠٠٥). الإبداع الإداري في ضوء المتغيرات المعاصرة في سوق العمل والحاجات الجديدة للبلدان العربية. بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي العام السادس حول الإدارة والإبداع والتجديد من أجل التنمية الإنسانية: دور الإدارة العربية في إقامة مجتمع المعرفة. سلطنة عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- محسن دهشان يونس (٢٠١٤). إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الثقافة التنظيمية بالجامعات المصرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا.
- محمد أحمد عوض البربري (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات بالوحدات الإدارية بجامعة الزقازيق : دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، ٣ (٧٥).
- محمد زويد العتيبي (٢٠٠٧). الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري. عمان: دار الفجر والنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط٥) عمان: دار وائل للنشر.
- مجمع اللغة العربية (١٩٨٩). معجم الوجيز. القاهرة.
- نعيم إبراهيم الظاهر (٢٠٠٩). إدارة المعرفة. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- نهلة عبد القادر (٢٠٠٤). إدارة المعرفة. مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية بالقاهرة، (٣٠).
- هالة عبد القادر صبري (٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية. المجلة العربية للإدارة. الأردن، (٣٠).
- ياسر الصاوي (٢٠٠٧). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- المراجع الأجنبية :
- Andreeva, T. & Kianto, A. (2001). Knowledge Processes, knowledge intensity and Innovation: a moderated Mediation Analysis. *Journal of knowledge Management*. 15(6), .
- Barclay, R. & Murray, P. (2004). Knowledge Management, A New Approach to Managing organization's the Electronic. *Journal of knowledge Management*, 4(2) .
- Brooking, A. (2000). The Management of intellectual capital. *Journal of long Range planning*. 30(3).
- Diliello, T.C. & Jeffery, D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial psychology*. 21(4) .
- Guthrie, J. & Petty, R. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement reporting and management. *Journal of Intellectual*



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- Capital. 1(2) .*
- Kratzer, T. & Lenders-ogerth A.J. (2004). Raise the potential of two factors: Performance and create communication processes with: In the creative teams. *Creativity and innovation management quarterly*. March, (13).
  - Malhotra, K. (2005). Integrating knowledge Management Technologies in organizational Business processes. *Journal of knowledge management*. 9.
  - Obaid, E. (2016). Content Management. Retrieved from [www.Hrdiscuhrdiscussion.com/hr4521.html](http://www.Hrdiscuhrdiscussion.com/hr4521.html).
  - Petter, J. & Matin, J. (2000). Knowledge Management in Global Technology Market, *Long Range planning*. 33(4).
  - Sahhaf, H. (2003). Dictionary of human management. Library Duliban publishers, Beirut.
  - Sheen, S.L.M. (2012). How knowledge transfer impacts performance: AMULTI level Model of Benefits and Liabilities. *Organization science Journal*. 23.
  - Skgrme, M.D. (2017). Knowledge management making it work. Retrieved from [www.Skyrme.Com](http://www.Skyrme.Com).
  - Walshe, J. (2017). Knowledge Management in Education and learning. Retrieved from [www.IrishIndependendent.ie](http://www.IrishIndependendent.ie).
  - Whellen, T.L. & Hunger, J.D. (2000). Customers as Innovators: Any way to create value. *Harvard Business Review*, April.
  - Wiig, K. (2003). Knowledge Management foundation: Thinking about thinking. Arlington: Schana press.



## مجلة البحث في التربية وعلم النفس

### كلية التربية – جامعة المنيا

#### كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة والتصور المقترح

م	الاسم	الوظيفة
١	أ.د. أسامة محمود قرني	أستاذ الإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة بني سويف - ووكيل الكلية للدراسات العليا
٢	أ.د. حسن مختار سليم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ - كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة
٣	أ.د. حسن محمود عبد المالك	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ - كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة
٤	أ.د. كمال محمد أحمد	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر بالعريش
٥	أ.د. محمد يوسف مرسي	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة
٦	أ.د. محمود أبو النور	أستاذ الإدارة التعليمية ورئيس قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية النوعية - جامعة القاهرة
٧	أ.د. مراد صالح صالح	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة الفيوم
٨	أ.د. يوسف عبد المعطي	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم - كلية التربية - جامعة الفيوم
٩	د. إبراهيم سيد أحمد عبد الواحد	أستاذ علم النفس التربوي المساعد - كلية التربية - جامعة الأزهر بالقاهرة
١٠	د. أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - المساعد المتفرغ - كلية التربية - جامعة بني سويف
١١	د. محمود عبد التواب محمود	أستاذ مساعد ورئيس قسم التخطيط والإدارة التعليمية والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر
١٢	د. مصطفى حفيضة	أستاذ مساعد ورئيس قسم علم النفس التعليمي - كلية التربية - جامعة الفيوم

\*الأسماء مرتبة حسب الدرجة الأكاديمية وابدجياً