



إدارة المعرفة وعلاقتها بالتفكير الإبداعي دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة

أ. بديعة عاشور قدور

أستاذ إدارة الأعمال المساعد-جامعة درنة

b.ghadour@uod.edu

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v1i2.05>

تاريخ الاستلام: 2023/03/18 ؛ تاريخ القبول: 2023/04/30 ؛ تاريخ النشر: 2023/09/01

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة ادارة المعرفة والتفكير الابداعي على مجتمع اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة واستخدم لذلك اسلوب الحصر الشامل، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بلغت عينة الدراسة حوالي (217) عضو هيئة تدريس وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة الى: ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة يمارسون إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، اما فيما يتعلق بالتفكير الإبداعي فقد أوضحت الدراسة ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة يمارسون التفكير الإبداعي بدرجة مرتفعة. ووضحت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة، وبناء " على ذلك تم وضع مجموعة من التوصيات اهمها: العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لتوليد المعرفة وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لعملية مشاركة وتقاسم المعرفة، العمل على المحافظة على اعضاء هيئة التدريس كونهم مصدر حيوي ومتجدد للمعرفة، العمل على تطوير المهارات الابداعية وتنميتها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق التوسع في إقامة الدورات التدريبية التي تعمل وباستمرار على تطوير مهارات التفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس وهذا مدخل لتوفير فرص المشاركة في المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التفكير الإبداعي، اعضاء هيئة التدريس، جامعة درنة.

Abstract

This Study aims to Identify The degree of Practicing Knowledge management and Creative Thinking on The Community of faculty members at the University of Derna For this ,the Comprehensive Inventory method was Used The questionnaire was Used as a data collection tool ,The Study sample consisted of (217) faculty members ,who were selected using the simple random method The study concluded that faculty members at the university of Derna practice Knowledge management to a moderate degree, as for Creative thinking ,the Study Showed that faculty members practice Creative thinking to a high degree , It also showed that there is a direct statistically significant relationship between Knowledge management and Creative thinking. It recommended the following :Work to create a motivating ,encouraging and supportive culture for generating Knowledge ,It recommended the following :Work to create motivating ,encouraging and supportive culture for generating Knowledge .It also recommended preserving faculty members as Knowledge source ,With the need to work developing and throwing creative Skills by holding training courses that continuously work on developing creative thinking skills .

Keywords: knowledge Management, Creative Thinking, Faculty Members, University of Derna.



المقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو الاقتصاد المعرفي والذي يقوم اساسا على مورد مهم وهو المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الانتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار (ياسين ، 2007: 25).

ونتيجة لكل ذلك كان لابد من وجود اسلوب اداري يتماشى مع هذه المعطيات الا وهو ادارة المعرفة، حيث تسعى ادارة المعرفة الى مواكبة هذا العصر وتعمل على استغلال المعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك هذه الظواهر، واتسع نطاق ادارة المعرفة ليشمل كل الامكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة بالإضافة الى ما تمتلكه المنظمة من معارف ومحاولة تطويرها لخلق معارف جديدة تستخدم في ابتكار سياسات واساليب عمل جديدة تلبي الاحتياجات وتعمل على تحقيق الاهداف (الكبيسي ، 2004: 13) ، حيث تعمل ادارة المعرفة على توفير الفرص للمنظمات لتحقيق تقدم تنافسي من خلال الابداع حيث يعتبر الابداع هو العامل الحيوي لتطوير المؤسسات وينظر إليه على انه الهدف المتميز لنشاطات المنظمات بشكل عام ونشاطات إدارة المعرفة بشكل خاص ، فغايات تقديم وإبداع وسائل عمل متطورة لإنتاج سلع او خدمات على مستوى جديد يتطلب من المنظمة ان تتبنى اساليب منظمة لإثارة وتحريك القدرات الابداعية لدى الافراد (مشراوي ، 2014: 2) ، ويرى حجازي أن إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والصحة والإنتاج (حجازي، 2005: 11) .

مشكلة الدراسة:

تعد ادارة المعرفة من اهم الاساليب الادارية الحديثة للتغيير والتطوير ، حيث تمكنت من الرفع من مستوى اداء مختلف المنظمات ، كما انها حققت للمنظمات العديد من الفوائد مثل : زيادة الكفاءة والفعالية ، تحسين عملية اتخاذ القرار ، زيادة وتحسين الانتاجية ، تحقيق ميزة تنافسية ، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة ، لكن ذلك لم يكن كافيا كضرورة للبقاء حيث تم لفت الانظار الى اهمية الابداع كونه احد الاساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات من خلال توليد ونقل ومشاركة وتطبيق ادارة المعرفة كونها الركيزة الاساسية للعملية الابداعية، حيث يعتبر التفكير الابداعي هو المصدر الرئيسي الذي يزود المنظمة بالأفكار التي تعمل على نقلها من التقليدية الى المعاصرة ويتميز الانتاج في التفكير الابداعي بخصائص فريدة تجعله يتميز بالجدة المبتكرة والتنوع والتعدد الشامل للأفكار (مشراوي ، 2014: 59) ، ومهما تطورت العملية الابداعية فهي لن تبقى وتستمر ما لم تقم على اساس معرفي واضح وصحيح .



وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول الاجابة على السؤال التالي:
(هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة و التفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة).

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من:

1. أهمية موضوع ادارة المعرفة لما له من دور في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها كل المنظمات.
2. تكمن أهمية الدراسة في تحديد علاقة إدارة المعرفة بالتفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة لما للتفكير من دور في اكتشاف الفرص الموجودة في بيئة العمل.
3. قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال امام الافراد والمنظمات لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتأثيرها في التفكير الابداعي .

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى التفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة .
2. التعرف على مستوى ممارسة ادارة المعرفة من قبل اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة .
3. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة ادارة المعرفة بالتفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى:

الفرضية الصفرية: لا يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة ادارة المعرفة.

الفرضية البديلة: يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة ادارة المعرفة.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة التفكير الإبداعي.

الفرضية البديلة: يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة التفكير الإبداعي .

الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة و التفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة .

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة .



حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جامعة درنة .

الحدود البشرية: اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة .

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال فصل الخريف 2022-2023.

الحدود الموضوعية: دراسة العلاقة بين ادارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (توليد المعرفة ،نقل ومشاركة المعرفة ،تطبيق المعرفة) والتفكير الابداعي المتمثل في الابعاد التالية (الطلاقة الفكرية ،المرونة ،الحساسية للمشكلات ،القدرة على التحليل ،الإصالة) .

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.. إدارة المعرفة:

تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الاعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات الى الاقتصاد العالمي الجديد والذي يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية (الزطمة ،2011: 14). ويمكن القول ان اكتساب المعارف واستخدامها فيما يتعلق بالأصول التكنولوجية الجديدة يرتبط بالمعرفة الضمنية والدراية الفنية، عرف (ياسين ،2007: 26) المعرفة بأنها "مزيج من المفاهيم والافكار والقواعد والاجراءات التي تهدي الافعال والقرارات " بمعنى آخر هي عبارة عن "معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والاحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق اوضاع جديدة وإدارة التغيير .

كما عرفها (Daft,2001:257) "بالجهود التي يبذلها المديرون من اجل تنظيم وبناء رأسمال المنظمة من الموارد المعلوماتية "، كما يرى (Wick,2000) ان ادارة المعرفة هي "استنباط المعرفة من الاشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق الكترونية ليتمكن الآخريين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة " .

1-1 أنواع المعرفة :وتتمثل انواع المعرفة فيما يلي (بوركوة ، 2012: 5) :

(أ)-المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتتعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها او تحويلها للآخرين، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الانسان لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها..



(ب) المعرفة الظاهرة (الصريحة): وهي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والاشربة المضغوطة ويتمكن الجميع من الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الادوات والمؤتمرات واللقاءات وغيرها.

1-2 عمليات ادارة المعرفة: تتمثل عمليات ادارة المعرفة فيما يلي :

1-1 تشخيص المعرفة: ان البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب عملية تشخيص المعرفة ثم البحث عنها ما اذا كانت موجودة في رؤوس العاملين او في النظم والاجراءات ، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة ان تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية حتى يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي ، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المنتجة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها (شعباني، 2016: 29).

2- توليد المعرفة: وهي ابداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، وهذا يساهم في تعريف المشكلات وايجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق وتحقيق مكانة سوقية عالية، وهذا يدل على ان المعرفة هي مصدر للابتكار وهذا يحدث نتيجة للتفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهذه يطلق عليها انماط تحويل المعرفة وهي تحدث بأربع أشكال كما يلي:

أ. المعرفة المشتركة: وتتضمن تحويل المعرفة من ضمنية الى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم ايجاد معرفة ضمنية مثل: النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة .

ب. المعرفة الخارجية: وهي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية الى معرفة صريحة وتسمى "الإظهار او الإخراج" وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها الى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة او الكتابة ولكنها كثيرا ما تكون غير كافية نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الافراد.

ج. المعرفة التجميعية: تتضمن تحويل المعرفة الصريحة الى صريحة وتسمى "الدمج" وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها الى نظام معرفي وهو يتضمن دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الافراد المعرفة ويقومون بدمجها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات



والمحادثات الهاتفية أو الاتصال عبر الحاسب الآلي. ان عملية إعادة تشكيل المعلومات من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة الى نشوء معرفة جديدة.
د. المعرفة الداخلية وهي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية وهذا يرتبط بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والايخارج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة .

3- **تخزين المعرفة:** تمثل جسر بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ولنظم المعلومات دور مهم في استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة(شعباني، 2016: 31) .

4- **توزيع المعرفة :** تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة وتبادل الخبرات والتعرف على الافكار بين افراد المنظمة ويعتمد نجاح هذه العملية على التوزيع العادل والكفؤ بين افراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة وحتى تنجح هذه العملية لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز افراد المنظمة على التفكير الابداعي لتطوير المعرفة ولكي يتم مشاركة المعرفة بكفاءة يجب ان يكون هناك وعي بطبيعة المعرفة ، لأن المعرفة الضمنية اكثر تعقيدا في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص .

5- **تطبيق المعرفة:** تتضمن هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة وتعتمد عملية نقل المعرفة على التعلم والتحسين مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة (الكبيسي ، 2005: 76) .

2-التفكير الإبداعي:

1-2 مفهوم التفكير الإبداعي:

"قدره الفرد على أداء أفعال جديدة تثير الدهشة والإعجاب وتتصف بقراراتها وتنوعها وأصالتها" (فخري، 2010: 122) وهي عملية تقييمية يتمثل فيها الجانب الحاكم والختامي في عملية تفكير محددة خاصة أنه معيارية ويتضح أن العوامل الفرضية للتفكير إبداعي هي تقويم في ضوء محك ذاتي وتقويم في ضوء الضرورة منطقية (التميمي ، 2014: 52) ، (يعرفه الخليلي ، 1991) أنه " إنتاج أو نشاط عقلي استشاري ينطلق من مشكلة أو موقف جاذب مثير للانتباه، وهو وثاب ينقل صاحبه من موقع الآخر ومن



حل الى حل آخر ضده دون الحاجة للسير بشكل روتيني ،هو عملية عقلية تعتمد على مجموعة من المهارات العقلية (طلاقة، مرونة، أصالة)، توليد أو إنتاج للأفكار الجديدة أو إيجاد الحلول الجديدة للتحديات (الزبيدي ، 2006: 224) .

2-2 مهارات التفكير الإبداعي:

يقصد بمهارة التفكير الابداعي قدرة الفرد على ممارسة والاعتماد على العمليات المعرفية العقلية قصدًا في معالجة المعلومات والبيانات بمعنى جمعها وتخزينها واستدائها عند الضرورة. (البرقاوي، 2014: 38) .

فيما يأتي عرض لقدرات التفكير الإبداعي الأكثر شيوعا (طلاقة، مرونة، الأصالة التفاصيل، الحساسية للمشكلات) :

1- الطلاقة:

هي عملية تذكير واسترجاع طوعية لمعلومات وخبرات ومفاهيم سبق تعلمها ،جيلفورد: عرفها بأنها "قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل في وحدة زمنية محددة". (السحميات، 2010: 87).

2- المرونة:

القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من النوع المتوقع أو العادي فهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفًا وغير قابلة للتغيير حسب ما استدعي الحاجة وتعني القدرة على تغيير الحالة ذهنية بتغيير الموقف وهي سمة شخصية وسلوك ذهني متقدم .

3- الأصالة:

"هي الجدة والتفرد وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الابداعية كمحك للحكم على مستوى الابداع". (البرقاوي، 2014: 40)، وتقاس الأصالة عن طريق احتساب مقدار الاستجابة غير المألوفة والنادرة، ولكن المشكلة التي ستظهر هي في عدم وضوح الجهة المرجعية التي تتخذ أساسًا للمقارنة.

4- التفاصيل:

تمثل القدرة الفرد على تقديم إضافات أو زيادات لفكرة مما يجعلها أكثر ملاءمة لمواجهة المشكلة واقتناع من حوله وتقود بدورها إلى المزيد من المعلومات أو الإضافات الأخرى ويمكن تسميتها أيضا بالقدرة على الإثراء فهي القدرة على القيام بإعطاء تكوينات كبيرة من فكرة أو أفكار قليلة متاحة.



5- الحساسية للمشكلات:

يقصد بها المهارة أو القدرة على الإدراك والوعي بمواطن الضعف و النقص أو الفجوات في الموقف المثير ، وهي القدرة على اكتشاف المشكلات والصعوبات واكتشاف النقص في المعلومات قبل التوصل إلى الحل في الوقت الذي قد لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلة على الإطلاق وتتمثل هذه المهارة من خلال وعي الفرد بوجود مشكلات، واحتياجات تجعل الفرد يتحدى هذه المشاكل من خلال الوصول إلى تفسيرات أو الانتاج الجديد الذي يحل المشكلات .

3-الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين :

-دراسة (الطيّار، 2010) بعنوان (إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة العراقية ومؤسساتها في محافظة بغداد، ، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية العراقية بمستوى متوسط، وكذلك كان مستوى ممارسة الإبداع الإداري في وزارة الصحة ومؤسساتها الصحية بدرجة متوسطة، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري ، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: تشجيع الموظفين على الابتعاد عن الروتين في تأدية مهامهم وممارسة الإبداع الإداري من خلال تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد المبدعين، وكذلك عقد دورات وندوات وورش حول إدارة المعرفة وتشجيع روح المجازفة.

-دراسة (درويش، 2006) بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، ، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان مستوى الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين مرتفعاً جداً، وكذلك أهمية إدارة المعرفة في العمل الإداري في تلك البنوك ومساهمتها في نشر الوعي وتحقيق أهداف البنك، كما أظهرت الدراسة أنّ تطبيق إدارة المعرفة في البنوك العاملة في فلسطين يسهم في تحقيق الإبداع الإداري ويعزّزه، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: ضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة مديري الفروع وجميع العاملين فيها، ومنح مديري الفروع مزيداً من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من معرفة وإمكانات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.



- دراسة (Aree,2015) بعنوان: (The Role of Knowledge Management in Achieving)
(Managerial Innovation)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في العراق، وكذلك معرفة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري، وقد تضمنت الدراسة عدداً من المقترحات أهمها: ضرورة إفساح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها، وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب في كلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من أجل تشجيعهم على الإبداع ومشاركة المعرفة الضمنية لديهم.

-دراسة (أمينة فناشي ، وآمال حمامي (2018) :بعنوان "علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري دراسة حالة اتصالات الجزائر " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الإبداع الإداري، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الإبداع الإداري ،توجد دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الإبداع الإداري ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة و الإبداع الإداري ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الإبداع الإداري.

- دراسة (كاميليا مشراوي ،2014): هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات العاملين في مركز البحث العلمي نحو اثر ادارة المعرفة في التفكير الابداعي لدى الافراد، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها ومستوى التفكير الإبداعي ، ووجود مستوى متوسط من إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة ، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها : تطوير المهارات الابداعية وتنميتها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال وضرورة المشاركة الفاعلة في المعرفة من خلال العمل على رفع كفاءة الافراد العاملين .

الدراسة الميدانية

1-منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة التي تهتم بالتعرف على ادارة المعرفة وعلاقتها بالتفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة، عن طريق تحليل البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة.



2-مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة بمختلف كلياتها، والبالغ عددهم (650)عضوا"(حسب بيانات مكتب اعضاء هيئة التدريس بالجامعة) وتم اختيار عدد (242) عضو "(وفقا لجدول كرزوي ومرجان)بطريقة العينة العشوائية البسيطة لكي يمثلوا عينة الدراسة.

3-ادوات الدراسة:

تم تصميم وتطوير ادوات الدراسة بهدف جمع البيانات الضرورية للإجابة على اسئلة الدراسة، حيث تهدف هذه الاستبانة الى التعرف على العلاقة بين ادارة المعرفة والتفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة، حيث تبنت الدراسة فقرات ادارة المعرفة من دراسة (العاج ، 2018)، اما فقرات التفكير الابداعي فقد تم تبنيها من دراسة (مشراوي ، 2014) وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات وآراء عينة الدراسة. كما تم التحقق من صدق الاستبانة وذلك من خلال عرضها على هيئة من المحكمين المختصين في مجال الادارة ، وتم اجراء تعديلات في ضوء توصيات ومقترحات المحكمين واعتبر الأخذ بملاحظاتهم واجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري .

الدراسة الرئيسية

لقد حددت عينة الدراسة وكانت تبلغ (242) عضو وقامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على افراد العينة في مختلف كليات الجامعة واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وتجميعها اسبوعين وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (217) استمارة اي بنسبة (89 %) وهي تعتبر نسبة مقبولة إحصائيا في مجال البحث العلمي.

اساليب تحليل البيانات: قام الباحثون باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من خلال الاستبيان وذلك لتحقيق أهداف الدراسة وتمت الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج (SPSS(Statistical Package For Social Sciences) وذلك وفقا لما يلي:.

- التكرارات والنسب المئوية وذلك للتعرف على خصائص العينة من اعضاء هيئة التدريس من جامعة درنة.



- المتوسط الحسابي وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية للحكم على درجة ممارسة ادارة المعرفة والتفكير الإبداعي ، اختبار T-Test للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بجانب ممارسة ادارة المعرفة بناءً على تحديد كل من قيمة t المحسوبة P-value.

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين ادارة المعرفة والتفكير الابداعي .

نتائج الدراسة

1. خصائص عينة الدراسة : من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، فقد دعت الحاجة إلى التعرف على خصائص عينة الدراسة كما في الجدول رقم (1)، وعليه فإنه في هذا الجزء يتم التحليل لهذه الخصائص من حيث النوع، العمر، المؤهل، مدة الخدمة وفي مجملها تمثل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس قيد الدراسة .

جدول (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	142	%65.4
	أنثى	75	%34.6
	المجموع	217	%100
العمر	اقل من 30	5	%2.3
	30-40	65	%30
	40-50	79	%36.4
	50-فأكثر	68	%31.3
المؤهل العلمي	المجموع	217	%100
	ماجستير	117	%53.9
	دكتوراه	100	46.1
مدة الخدمة	المجموع	217	%100
	اقل من 5 سنوات	15	%6.9
	من 5 الى 9	63	%29
	من 10 الى 14	79	%36.4
	15 سنة فأكثر	60	%27.6
المجموع	217	%100	



يظهر من الجدول (1) ان الذكور يشكلون اعلى نسبة في عينة الدراسة والتي حظيت بمعدل (65.4) مقارنة بنسبة الاناث البالغة (34.6) من حجم عينة الدراسة، كما يلاحظ ان النسبة الاكبر من افراد العينة هم من الفئة العمرية (40 الى اقل من 50) حيث بلغت نسبتهم (36.4%)، تليها الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) وبنسبة (31.3%)، تليها الفئة العمرية (من 30 الى اقل من 40) وبنسبة (30%)، واخيرا" الفئة العمرية (الاقل من 30) وبنسبة (2.3%).

كما يبين الجدول نسبة وعدد كل مستوى من المستويات التعليمية حيث يلاحظ أن حملة الماجستير كانت نسبتهم مرتفعة، وتمثل المركز الأول حيث بلغت نسبة (53.9%)، تليها فئة حملة الدكتوراه وكانت نسبتها (46.1%)، اما فيما يخص متغير مدة الخدمة نجد ان الفئة التي تتراوح بين (10-14) حصلت على اعلى نسبة في مدة سنوات الخدمة حيث بلغت نسبتها (36.4%) تليها الفئة (5-9) بنسبة (29%)، تأتي في المرتبة الثالثة الفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (27.6%) وآخر مرتبة كانت من نصيب الفئة (الاقل من 5 سنوات) وكانت نسبتها (6.9%).

2- مستوى ممارسة إدارة المعرفة من قبل اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة: -

تضمنت استمارة الاستبيان ستة عشر سؤال يتعلق بإدارة المعرفة لمعرفة آراء اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك الأسئلة، أمكن التعرف على مستوى ممارسة كل بعد من ابعاد إدارة المعرفة حسب اراء عينة الدراسة، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس البالغ (3) وجد أن المتوسط الحسابي العام لإدارة المعرفة (3.39) وانحراف معياري (0.260) وهي درجة ممارسة متوسطة مما يدل على أن هناك مستوى متوسط لممارسة إدارة المعرفة من قبل اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة كما هو موضح بالجدول (3). تم اختبار (T - Tes) للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بجانب ممارسة إدارة المعرفة والتي تنص على:

الفرضية الصفرية H0: لا يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة إدارة المعرفة.

الفرضية البديلة H1: يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة إدارة المعرفة.

ويتبين من خلال الجدول (3) أن قيمة P-value (0.000) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (5%) وقيمة T المحسوبة (22.40) أكبر من قيمة (T الجدولية (2.581) عند مستوى دلالة



معنوية (5%)، عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة يمارسون إدارة المعرفة.

جدول (2) مدى ممارسة إدارة المعرفة من قبل اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة

الممارسة	اختبار T- Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
تمارس وبدرجة متوسطة	0.000	22.40	0.260	3.39	إدارة المعرفة

كما يبين الجدول (3) الابعاد المتعلقة بإدارة المعرفة لمعرفة مدي ممارسة إدارة المعرفة لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة.

جدول (3) المتوسط العام والانحراف المعياري لأبعاد ادارة المعرفة

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أ-توليد المعرفة:	3.30	0.567
2	تولي الجامعة اهمية لتدعيم الافكار الجيدة	3.20	0.91
3	توفر الجامعة اقسام للبحث والتطوير	2.99	0.92
4	تشجع الجامعة على تطوير المعرفة لدى اعضاء هيئة التدريس	3.21	0.83
5	الجامعة تشجع على الحوار العلمي	3.40	0.77
6	تدعم الجامعة عملية نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أ. ه. ت	3.47	0.77
7	توفر الجامعة جهات لتبادل الآراء والمقترحات بين أ. ه. ت	3.50	0.72
8	ب-نقل ومشاركة المعرفة	3.52	0.343
9	تخصص الجامعة فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	3.35	0.622



8	تتعتمد الجامعة على التقارير وادلة العمل والاجتماعات الرسمية والتعلم في نقل المعرفة بين أ.ه. ت	3.77	0.630
9	توفر الجامعة فرص لتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية	3.90	0.676
10	تعزز الجامعة مناخ داعم لتبادل المعرفة بين كافة الاعضاء	3.56	0.664
11	تستخدم الجامعة وسائط تكنولوجية للتواصل	3.08	0.867
12	ج-تطبيق المعرفة: ظهور طرق عمل جديدة من خلال تطبيق المعرفة التي يمتلكها أ. ه. ت	3.34	0.508
13	تتيح الجامعة امكانية تطبيق المعرفة الجديدة	3.49	0.788
14	تسجل الجامعة براءات اختراع	3.49	0.752
15	تقدم الجامعة المعرفة في شكل ابحاث جديدة	3.32	0.956
16	تدعم الجامعة حب تجريب الافكار والحلول الجديدة	3.25	1.02
	إدارة المعرفة بشكل عام	3.29	0.895
		3.39	0.260

يلاحظ من الجدول (3) أن هناك ممارسه فعليته لبعده توليد المعرفة متمثلة في الفقرة (توفر) الجامعة جهات لتبادل الآراء والمقترحات بين اعضاء هيئة التدريس) في الفقرة رقم (6) حيث يتبين ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات توليد المعرفة التي تميل معظمها الي الارتفاع حيث يتراوح بين (3.50، 2.99)، كما ان الانحرافات المعيارية بهذا البعد له دلالة احصائية حيث تراوحت بين (0.72، 0.92) وهي قيم دالة احصائيا، كما ان هناك ممارسه فعليته لبعده نقل ومشاركة المعرفة حيث يتبين ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات نقل ومشاركة المعرفة التي تميل معظمها الي الارتفاع يتراوح بين (3.90، 3.08) كما ان الانحرافات المعيارية بهذا البعد له دلالة احصائية حيث تراوحت بين (0.622، 0.867)، كما اوضحت النتائج ان هناك ممارسة مرتفعة لبعده تطبيق المعرفة حيث تراوحت المتوسطات بين (3.49، 3.25)، وكانت انحرافاتها المعيارية (0.752، 1.02) وهي قيم دالة احصائيا، ويمكن القول بأن النتائج بينت وجود ممارسة لإدارة المعرفة بإبعادها الثلاثة بدرجة متوسطة وكانت اعلى ممارسة في بعد نقل ومشاركة المعرفة.



3- مستوى التفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة: -

تضمنت استمارة الاستبيان واحد وعشرين سؤالاً تتعلق بالتفكير الإبداعي لمعرفة آراء اعضاء هيئة التدريس ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن تلك الأسئلة أمكن التعرف على مستوى ممارسة التفكير الإبداعي إذا ما عُلم أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبيان يبلغ (3) وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد ان المتوسط الحسابي العام للتفكير الإبداعي للأعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.247) مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع للتفكير الإبداعي من قبل اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة كما موضح بالجدول (4) ؛ وللإجابة على الفرضية المتعلقة بمدى ممارسة التفكير الإبداعي والتي تنص على أن:

الفرضية الصفرية H0: لا يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة التفكير الإبداعي.

الفرضية البديلة H1: يمارس اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة التفكير الإبداعي .

تم احتساب قيمة P-value ، (0.000) والتي كانت أقل من قيمة الدلالة المعنوية (5%) وقيمة (T) المحسوبة (38.0) أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.581) عند مستوى دلالة معنوية (5%) عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة يمارسون التفكير الإبداعي.

جدول (4) مدى ممارسة التفكير الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة

الممارسة	اختبار T-Test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
يمارس بدرجة مرتفعة	0.000	38.0	0.247	3.63	التفكير الإبداعي

يبين الجدول (5) الابعاد المتعلقة التفكير الإبداعي لمعرفة مدى ممارسة اعضاء هيئة التدريس للتفكير الإبداعي، حيث نجد ان متوسطات الابعاد تتراوح بين (3.69) و (3.56) وهي نتيجة دالة احصائيا لممارسة ابعاد التفكير الإبداعي بشكل واقعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة ويمكن القول بأن النتائج بينت وجود ممارسة للتفكير الإبداعي بإبعاده الخمسة بدرجة كبيرة وكانت اعلى ممارسة في بعد القدرة على التحليل وبعد الطلاقة الفكرية.



جدول (5) يوضح مستوى ممارسة اعضاء هيئة التدريس لأبعاد التفكير الإبداعي

الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	ابعاد التفكير الإبداعي
0.472	3.66	الطلاقة الفكرية
0.353	3.56	المرونة
0.350	3.63	الحساسية
0.355	3.69	القدرة على التحليل
0.416	3.65	الأصالة
0.247	3.63	التفكير الإبداعي بشكل عام

4-العلاقة بين ادارة المعرفة والتفكير الإبداعي :

لمعرفة ما اذا كانت هناك علاقة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وتنص الفرضية الثالثة على انه:
الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى
اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى
اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة .

بين الجدول رقم (6) ان معامل الارتباط بصورة عامة بين جميع متغيرات إدارة المعرفة (توليد المعرفة،
نقل ومشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة) والتفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة
يساوي (0.334) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط وبالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة بأن "هناك علاقة
ذات دلالة احصائية بين ابعاد ادارة المعرفة و التفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة".

جدول (6) معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي

المتغير التابع		المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.05	-0.22	1-توليد المعرفة
0.01	**0.397	2-نقل ومشاركة المعرفة
0.01	**0.320	3-تطبيق المعرفة
0.01	**0.334	إدارة المعرفة
** عند مستوى دلالة 1%		



نتائج الدراسة:

❖ أظهرت الدراسة ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة يمارسون إدارة المعرفة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الطيار (2010)، اما فيما يتعلق بالتفكير الإبداعي فقد أوضحت الدراسة ان اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة يمارسون التفكير الإبداعي بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.63) وهي درجة ممارسة مرتفعة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة درويش (2006).

❖ اوضحت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين إدارة المعرفة والتفكير الإبداعي لدى اعضاء هيئة التدريس بجامعة درنة حيث بلغ معامل الارتباط (0.334)، وهذا يتفق مع دراسة (العاج، 2018، ودراسة(مشراوي، 2014).

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات وهي:

- 1- العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لتوليد المعرفة وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لعملية مشاركة وتقاسم المعرفة.
- 2- يجب على الجامعة العمل على المحافظة على اعضاء هيئة التدريس كونهم مصدر حيوي ومتجدد للمعرفة .
- 3- تشجيع اعضاء هيئة التدريس على الحوار العلمي عند مواجهة المشاكل لما له من دور فعال في توليد المعرفة داخل الجامعة.
- 4- العمل على تطوير المهارات الابداعية وتنميتها وتطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال عن طريق التوسع في إقامة الدورات التدريبية التي تعمل وباستمرار على تطوير مهارات التفكير الابداعي لدى اعضاء هيئة التدريس وهذا مدخل لتوفير فرص المشاركة في المعرفة .

-مقترحات لدراسات مستقبلية :

- إعادة الدراسة برمتها على قطاعات اخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة او رفضها .
- دراسة عن أثر رأس المال الفكري على القدرات الإبداعية .
- إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الاداري .



قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- 1- البرقعوي، جلال عزيز. (2014). التفكير الإبداعي (علم وفن). (ط1). دار الرضوان. العراق.
- 2- التميمي، محمود كاظم. (2014). علم النفس المعرفي. (ط1). دار صفاء. الاردن.
- 3- الخليلي، سميرة. (2006). "إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الاردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك. الاردن.
- 4- الزبيدي، صباح. (2008). "دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الازهاب المعلوماتي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحسين بن طلال، الاردن.
- 5- الزطمة، نضال محمد. (2011). "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء". رسالة ماجستير. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية. فلسطين.
- 6- السحيمات، ختام عبد الرحيم. (2010). التفكير (المفاهيم والانماط). دار الكتب الوطنية. الاردن.
- 7- الطيار، هديل. 2010. "إدارة المعرفة وتأثيرها على ممارسة الإبداع الاداري". رسالة ماجستير. جامعة اليرموك، الاردن.
- 8- العاج، نور الايمان وبلحوت، جميلة. (2018). "دور ادارة المعرفة في تعزيز القدرات الابداعية في المؤسسة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة يحي فارس، الجزائر
- 9- الكبسي، صلاح الدين وزناد، سعاد. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية. القاهرة.
- 10- بوركو، عبد الملك. (2018). "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري. الجزائر.
- 11- حجازي، هيثم علي. (2005). "قياس إثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية". رسالة دكتوراه. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. الاردن.
- 12- درويش، مروان. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابداع الاداري لدى البنوك الفلسطينية". المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية. القدس، فلسطين.
- 13- شعباني، مريم. (2016). "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الابداع الاداري". رسالة ماجستير غير منشورة. بسكرة، الجزائر.
- 14- عبد الهادي، فخري. (2009). علم النفس المعرفي. (ط1). دار اسامة للنشر. الاردن.
- 15- قناشي، آمنة وحمامي، آمال. (2018). "علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الاداري" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الجبالي ليايس، الجزائر



- 16- مشراوي، كاميليا. (2014). "أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الافراد في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.
- 17- ياسين ، سعد. (2007). "المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية، مستقبل العرب. المجلد (14)، العدد (260).

ثانياً- المراجع الاجنبية:

- 1- Aree, Ali, (2015), The Role of Knowledge Management in Achieving Managerial In novation ,Journal of University of Zakho,vol 3,No 2
- 2- Daft R.L, (1994), Management, 3rd ed, Day den press Florida .