

الدور الوسيط لإدارة المعرفة في علاقة المتغيرات التنظيمية بالإبداع الإداري

د. نجوى رمضان أمهني / أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد / جامعة سرت
المستخلص:

استهدفت هذه الدراسة البحث في مستويات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية وتحديد العوامل المؤثرة فيه ، وهي الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، وإدارة المعرفة ، وكذلك اختبار العلاقات بين هذه المتغيرات ، ويجاد نموذج يوضح العلاقة بينها ، إضافة إلى اختبار الدور الوسيط لمتغير إدارة المعرفة في العلاقة بين كلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وبين مستوى الإبداع الإداري . وتكونت عينة الدراسة من 281 قيادي من القيادات الإدارية والأكاديمية العاملة في الجامعات الليبية محل الدراسة ، وأسفر التحليل الإحصائي باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية عن مجموعة من النتائج من أبرزها : وجود تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة وفي مستوى الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية ، إضافة إلى أنه تم التوصل إلى معنوية الدور الوسيط لمتغير إدارة المعرفة في العلاقة بين كلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وبين الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية والأكاديمية محل الدراسة ، وتم وضع مجموعة من التوصيات التي قد تساعد المخططين وواضعي السياسات العامة في الجامعات الليبية في بناء وتطوير أنظمة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب لتنمية وتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى أفرادها .

الكلمات الدالة: المتغيرات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، الإبداع الإداري

Abstract

This study aimed to investigate the Managerial creativity levels of Managerial and academic leaders in the Libyan universities, and to identify the factors affecting it, namely: the organizational structure, organizational culture, and knowledge management on one hand and Managerial creativity on the other hand, as well as testing the relationship between these variables, and building up a model that shows the relationship between them , this is in addition to test the medium role of knowledge management for the variable of relationship between both the organizational structure and organizational culture and the level of Managerial creativity. And the study sample consisted of 281 leaders from Managerial and academic leaders working in Libyan universities under study, and the statistical analysis by using structural equation resulted in set of results model, most notably: the existence of a positive significant effect of organizational culture prevailing on knowledge management and on the level of Managerial creativity of Managerial and academic leaders in the Libyan universities, and it was found that there is a significant medium role of knowledge management in the variable of relationship between both the organizational structure and organizational culture and the management creativity among the Managerial and academic leaders under the study. A set of recommendations was developed that may help planners and policy makers in the Libyan universities in the construction and development of encouraging managerial systems and a managerial climate suitable for the development of and improvement of the Managerial creativity level among its members.

Keywords: Organizational Variables , Organizational Structure, Organizational Culture , Knowledge Management , Managerial Creativity .

1. المقدمة :

تواجه المنظمات نتيجاً للتطور الذي يحدث في بيئة الأعمال جملة من المهام الشاقة المطلوب تحقيقها بأسرع ما يمكن وذلك في ظل المطالب الملحة بمزيد من التميز في تقديم الخدمات، ولن تستطيع هذه المنظمات الوفاء بالتزاماتها الجديدة في ظل الأزمة التي نعيش فيها. فالأزمة هنا ليست أزمة موارد ولكن أزمة إبداع.

ولذلك فإن المنظمات أصبحت تواجه سلسلة متتابعة من التحديات ألزمتها بضرورة التطور والتغيير والتجديد وإلى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة وذلك من أجل التميز والبقاء ، فالبقاء اليوم يعني إبداع ، و الإبداع ليس حصراً على وظائف معينة أو على أفراد دون غيرهم ، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع ، إذا ما أُتيحت له الظروف المناسبة ،

وهذا يحتم على المنظمات البحث عن أفضل السبل المساعدة على رفع مستوى قدرات أعضائها على الإبداع لمواجهة هذه التحديات ، فالإبداع الإداري هو فكرة تحتاج إلى تنمية وتحفيز ، وإلا فإنها ستلاشى وتختفي .
وبالنتيجة بدأت المنظمات تبحث عن العوامل والآليات التي تمكنها من مجاربة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمي وإدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، وينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي، انطلاقاً من أن تلك العوامل هي البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد (الكبيسي، 2002). حيث يمكن للمنظمات اعتماد سلاح الإبداع الإداري، وبشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً، والاستجابة الكفوة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحدياتها المستمرة.
وتعتبر منظمات التعليم العالي المكان الأمثل لسقل المواهب وإبراز القدرات وتشجيع الأفكار الجديدة، والقوى العاملة في هذه المنظمات لا بد وأن تكون قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة وتهيئة جميع ما يلزم لمواجهةتها. ومن هنا جاءت حتمية وجود المبدعين في الجامعات الليبية، قيادات وعاملين، لتحقيق هذا الهدف من جملة أهداف كثيرة.
وهذا ما حفزنا لتناول هذا الموضوع الحيوي للبحث في جوانبه المتعددة محاولين التعرف على أثر تلك العوامل التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري من خلال إدارة المعرفة.

2 . مشكلة وتساؤلات الدراسة:

في كل المجتمعات وفي كل الدول تحظى الجامعات باهتمام متزايد باعتبارها بيت الخبرة ومعقل الفكر في شتى صورته، لذلك فإن القيادات في تلك الجامعات لا بد وان تكون قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة وتهيئة جميع ما يلزم لمواجهةتها. فالعلاقة بين الإبداع الإداري والقيادات الناجحة بدأت تتلاشى إلى الدرجة التي أصبح فيها الإبداع الإداري مكوناً أساسياً من مكونات القيادات الإدارية الناجحة. تلك العلاقة في شكلها البسيط تكمن في التركيز المستمر من القيادات الإدارية على الاختيار بين البدائل والإصرار على اختيار الأفضل دائماً بالإضافة إلى مقابلة المشكلات الصعبة بمرونة وصبر وتفاوض والمحاولة المستديرة لإيجاد حلول مبتكرة وأصلية لها - وهذا هو الإبداع الإداري - والذي يمثل المتغير التابع في الدراسة - ، أما العلاقة في شكلها المعقد فتتمثل في القدرة تلك على تنمية الإبداع والمساهمة في توليد الأفكار المبتكرة الفعلية ، وتتبع التغييرات الحادثة سواء من الخارج أو من الداخل (Luis , 2002) - هذه العلاقة وتلك التغييرات تمثل تأثير المتغيرات المستقلة في الدراسة من هيكل تنظيمي ، وثقافة تنظيمية ، وإدارة المعرفة .

حيث يتضح للباحثة - كما هو موضح بالجدول رقم (1) - أن هناك شبه إجماع بين الباحثين في دراسة واحد أو أكثر من تلك العوامل ، وبسبب وجود نقص في الجهود الأكاديمية والعلمية في تناول تلك العوامل الثلاث مجتمعة ، والحاجة إلى المزيد من التحقيق والدراسة في تلك العوامل ، ولا سيما في تحديد ودراسة العلاقة بين تلك العوامل المؤثرة والإبداع الإداري ، تهتم هذه الدراسة بالتحقيق في دراسة العلاقة بين تلك العوامل ، مما قد يؤدي إلى تعزيز الإبداع الإداري وتطوير الأداء التنظيمي .

جدول رقم (1)

ملخص للعوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري

الباحث والسنة	العوامل التنظيمية
Asoh et al , (2007)	التكنولوجيا ، القيادة ، الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة .
Zheng et al , (2010)	الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجية .
Wei et al , (2009) ; Chong et al , (2009)	الهيكل التنظيمي ، إدارة المعرفة
Yang et al , (2009) ; Nemati , (2002)	الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي .
Tahir et al ,(2010) ; Al-Alawi et al , (2007) ; Park & Schulte (2004) ; Tseng , (2010) .	الثقافة التنظيمية .
Grover & Davenport , (2001) ; Gold et al , (2001)	الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، التكنولوجيا .
Chuang , (2004)	الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، إدارة الموارد البشرية.
Hung et al , (2005)	الثقافة التنظيمية ، المشاركة ، التدريب ، التمكين ، الهيكل التنظيمي ، وإدارة المعرفة .
Wong & Aspinwell , (2005)	القيادة ، الثقافة التنظيمية ، التدريب ، والتعلم التنظيمي ، وإدارة الموارد البشرية .
Chong , (2006)	الهيكل التنظيمي ، الاستراتيجية ، إدارة المعرفة .
Al-Mabrouk , (2006)	القيادة ، الثقافة التنظيمية ، التدريب ، تكنولوجيا المعلومات ، الهيكل التنظيمي .
Yeh et al , (2006)	الثقافة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات ، القيادة .
Akhavan et al , (2006)	إدارة الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي ، إدارة المعرفة .
Gold et al , (2001) ; Claver et al , (2007) ; Chen & Huang , (2007) ; Al-Alawi et al , (2007)	الهيكل التنظيمي .
Slagter , (2007)	الهيكل التنظيمي ، المهام والمسؤوليات ، التعليم ، الثقة ، الثقافة التنظيمية .

Rhodes et al , (2008)	الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات ، إدارة المعرفة .
Abdullah et al , (2009) ; Mojtabeh & Arumugam , (2011) ; Plessis , (2007) ; Shekari & Ahmadi , (2011) ; Taghizadeh & Zeinlzedeh , (2012) ; Wong , (2005) ; Zheng , (2005) ; Fazli & Alishahi , (2012) ; Gold & Halhotra , (2011) ; Liao & Wu (2010) ; Czarnitzk & Wastyn , (2007) ; Al-Alawi et al , (2007) ; Chouides et al , (2003) .	إدارة المعرفة .
(الحقاني ، 1997)	القيادة ، تدريب ، الحوافز ، الاتصالات ، المعلومات
(السليم، 2002)	القيادة ، التدريب ، الحوافز ، اجراءات العمل

الجدول : من إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة

ويتضح من الجدول السابق تعدد العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع الإداري، وهي تمثل مجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية التي يجب التعامل معها بفاعلية من أجل زيادة احتمالات النجاح في تحقيق الإبداع الإداري (carneiro, 2007 ؛ Asoh et al, 2007) (2000) . لذا يجب على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري أن تنظر في تطوير وفهم تلك العوامل، وهذا يعني أنه من دون إيلاء الاهتمام اللازم لتلك العوامل فإنه لا يمكن تحقيق المستوى المنشود للإبداع الإداري.

وفي ضوء كل ما سبق وما توصلت إليه الباحثة من تعدد للعوامل التنظيمية التي تؤثر على مستوى الإبداع الإداري. الأمر الذي يستحق الاهتمام والدراسة لهذه الظاهرة في مؤسسات التعليم العالي بدولة ليبيا وخاصة الجامعات، حيث يجب أن يمثل الإبداع أحد السمات المميزة لهذه المؤسسات. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية ستحاول الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

1. ما هو مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية محل الدراسة؟ وما هي مؤشرات قياس هذا الإبداع؟
2. هل هناك تأثير للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الليبية محل الدراسة من جانب في إدارة المعرفة من جانب آخر؟
3. هل هناك تأثير لإدارة المعرفة في الجامعات الليبية في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية محل الدراسة .؟
4. هل هناك تأثير للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الليبية في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية فيها؟ .
5. كيف يمكن لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة التأثير في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل؟ .

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الإبداع الإداري المتمثل بالقدرات الإبداعية للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الليبية محل الدراسة.
2. تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير لكلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في الجامعات الليبية محل الدراسة وإدارة المعرفة فيها.
3. تحديد تأثير إدارة المعرفة في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية محل الدراسة.
4. تحديد وتوصيف نوع وقوة التأثير لكلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية محل الدراسة.
5. تحديد كيف يمكن لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تنمية وتطوير مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية الخاضعة للدراسة من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل والممكن.
6. تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي قد تمكن المخططين وواضعي السياسات العامة في الجامعات الليبية أن يسترشدوا بها في بناء وتطوير أنظمة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب لتنمية وتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى أفرادها.

4. أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة في الجوانب الأساسية التالية:

1. قد تساعد الدراسة الحالية في جانب مهم متعلق بالموارد البشرية وهو التعرف على مستوى الإبداع الإداري لديهم، وأوجه التميز أو الضعف في القدرات الإبداعية التي هي أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين.
2. تعد هذه الدراسة امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتي تمثل إضافة للكتابات العلمية، حيث تتعرض لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والإبداع الإداري في الجامعات الليبية.
3. هناك حاجة ماسة لنتائج هذه البحوث والدراسات الميدانية، حيث يسترشد بها المسؤولين في الجامعات الليبية لمعرفة وتحديد البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري والمحفز عليه.
4. تبرز أهمية الدراسة في المساعدة في التعرف على آلية إدارة المعرفة في الجامعات الليبية من اكتساب وتحويل وتطبيق للمعرفة، لمعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في تلك العمليات، والعمل على تقديم مقترحات لتعزيز هذه العمليات، ومعالجة جوانب الضعف إن وجدت بما ينعكس إيجاباً على مستوى الإبداع الإداري لدى مفردات العينة محل الدراسة.

5. فرضيات الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: وينص هذا الفرض على إنه:

" لا يوجد تأثير إيجابي معنوي للهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة كلاً على حدة في إدارة المعرفة كمتغير وسيط في الجامعات الليبية محل الدراسة "

الفرض الرئيسي الثاني: وينص هذا الفرض على إنه:

" لا يوجد تأثير إيجابي معنوي لإدارة المعرفة في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية محل الدراسة "

الفرض الرئيسي الثالث: وينص هذا الفرض على إنه:

" لا يوجد تأثير إيجابي معنوي للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كلاً على حدة في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية محل الدراسة "

الفرض الرئيسي الرابع: وينص هذا الفرض على إنه:

" لا يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر و / أو غير مباشر للهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية، من خلال إدارة المعرفة "

6. حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة كلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، لأنه من المحتمل أن تكون هذه العوامل أكثر تأثيراً في العلاقة بينها وبين إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر 2020 م.
- الحدود البشرية: يشمل البحث جميع القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات الليبية محل الدراسة.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الحالية على ثلاث من الجامعات الليبية وهي: جامعة سرت ، وجامعة طرابلس ، وجامعة بنغازي ، حيث تعد من أقدم الجامعات الليبية من حيث النشأة.

1. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.7 الهيكل التنظيمي:

لقد شغل ولا يزال موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، إذ يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمديرين، وذلك لأنه يُعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيراً رئيسياً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة، فالقيام بأي تطوير تنظيمي يقع تحت إشراف وتأثير الهيكل التنظيمي

وأبعاده (Abdolreza ., et al,2011). إذ يجب على المنظمات وللدرد على البيئة المتغيرة أن تصبح أكثر اعتماداً على تعديل الهيكل التنظيمي ليصبح أقل طولاً وأكثر تسطحاً، مما يتيح أكثر استجابة ومرونة في صنع واتخاذ القرار (Neil & Rosina, 2010) .

1.1.7 مفهوم الهيكل التنظيمي:

أن هيكل المنظمة ينعكس في خريبتها التنظيمية، حيث توضح هذه الخريطة الوضع الكلي للأنشطة الأساسية في المنظمة (Daft,1995). حيث يعرفه (Shaban , et al , 2012) نقلاً عن (Abraham,et al,2003) بأنه طريقة لتنظيم الأفراد والمهام داخل التنظيمات، حيث أن هيكل المنظمة يمثل مجموعة متنوعة من آليات المراقبة والتوجيه للتأثير على المواقف والسلوكيات التنظيمية ، وضمان أن تكون جهود العمل موجهة نحو الأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعبر عنه (Felipe,2009) بأنه شكل من أشكال الاتصال والعلاقات بين مجموعة من الأفراد والعمليات، من أجل صنع وتطبيق القرارات. فهو يعبر عن مجموع الطرق التي توزع مهام العمل والأداء بين مختلف الوحدات، والكيفية التي يتم التنسيق بها بين تلك المهام والوحدات (David , 2011). ولقد عبر كلاً من (Buchanan & Huczynski,2001) عن الهيكل التنظيمي باعتباره النسيج الرابط بين عناصر المنظمة ومكوناتها، وبالتالي فهو الوعاء الذي من خلاله تنفذ الأعمال والمهام والواجبات المختلفة، ومن خلاله تمارس العملية الإدارية بكاملها. وهو بناء مشتق من مهمة المنظمة وموجه نحو إدارة هذه المهمة، وهو ككل وجد لتلبية متطلبات تحقيق أهداف المنظمة بشكل متناسق ومتكامل. وهذا ما يؤكد عليه (العميان،2005) حيث يعرف الهيكل بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن كل هذا ترى الباحثة أن الهيكل التنظيمي هو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، حيث أن بناء هياكل للسلطة والعلاقات بين الأدوار التي يؤديها الأفراد والجماعات يساعد على تحقيق الهدف العام للمنظمة. وهذه الهياكل هي الوسائل الأساسية التي يتم بواسطتها تنسيق أنشطة وسلوك الأفراد والجماعات العاملة داخل المنظمة.

2.1.7 خصائص الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة ، ويوضح خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف المختلفة ، لذا فأن لكل منظمة هيكل تنظيمي خاص بها ، وكل هيكل له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الهياكل الأخرى ، وبالرغم من إجماع المفكرين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا انه لا يتوفر إجماع بينهم على ماهية خصائص الهيكل التنظيمي ، وتباينت وجهات نظرهم في هذا الشأن بدرجات متفاوتة، ولأن لهذه الخصائص النصيب الأكبر في الهياكل التنظيمية للقطاعات الإدارية اليبية بشكل عام. ولذا ستقتصر الباحثة في دراستها على الخصائص التنظيمية التالية

(Hodgetts & Luthans,2000 ; Odeh,2004; Zheng et al. , 2010) ، (شوقي وآخرون،1999؛ فائقة، 1993؛ منصور،2006):

● الرسمية Formalization: وتشير إلى مدى استخدام المنظمة للقواعد والاجراءات الرسمية والسياسات الموحدة في القرارات وعلاقات العمل (liao et al ., 2011). وتزداد درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والاجراءات التي تنظم عمل الأفراد . وكلما زادت الرسمية زاد العمل روتينية وجمودا، وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال قدرات الفرد الذهنية، وتضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد.

● المركزية Centralization: تشير إلى موضع سلطة اتخاذ القرار في الكيان التنظيمي. فمع تزايد المركزية في المنظمة تقل فرص مشاركة المستويات الدنيا، وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة .

● الرقابة Control: تشير إلى دائرة تتكون من القواعد والمعايير والاجراءات الداخلية (Ferrell & Skinner ,1988) ، إذ توجد الرقابة للتأكد من أن كل شيء يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة. فهي تُعنى بقياس وتصحيح الأداء لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها ويمكن من خلال الرقابة وتطوير وتعديل القواعد والمعايير والاجراءات الداخلية وتحسين القرارات والأداء التنظيمي وبالتالي تحسين العملية الإبداعية.

وأخيراً، فإن الهيكل التنظيمي هو أداة المنظمة ووسيلتها في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، في عصر يتميز بالتطور والتغيير السريع. لذا يجب على المنظمات أن تصبح أكثر اعتماداً على تعديل الهيكل التنظيمي وخصائصه بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات واحتياجات هذا العصر.

2.7 الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تقوم بتحقيق التعامل الداخلي بين أعضاء المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفاعلية من ناحية، وتحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية من ناحية أخرى وذلك بتعريفهم بأسلوب الاستجابة للأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

1.2.7 مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت واختلقت تعريفات الباحثين للثقافة التنظيمية بتعدد واختلاف وجهات نظر وهدف كل باحث من الدراسة التي يقوم بها، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها. حيث يعرف كلاً من (Stoica et al ,2004 ; Jacki,2009) الثقافة بأنها نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم. في حين أوضح (Brown,2005 ; Joseph,2000) أن الثقافة التنظيمية تعبر عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ويضيف (Atchison,2001) أن أسهل طريقة لفهم ثقافة المنظمة هي مقارنتها بالشخصية، فكما أن لكل إنسان شخصية فلكل منظمة ثقافتها وكما أن الشخصية غير ملموسة، كذلك هي ثقافة المنظمة فهي أهم عنصر غير ملموس يؤثر على نجاح المنظمة، وعلى الرغم من أنها غير ملموسة إلا أننا نشعر بوجودها من خلال سلوكياتنا، فهي أدق تعريف لثقافة المنظمة. ويرى سودان نقلاً عن كلاً من (Dixon,2002؛ Schein,2004; JoDee,2010) ان الثقافة التنظيمية تعني مجموعة ديناميكية من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تجتمع في وحدة اجتماعية معينة، وفي مرحلة معينة من الزمن وتكون ملزمة لأعضاء المنظمة ويتم تعليمها للأفراد الجدد لأنها الأسلوب الصحيح للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع المشاكل. ويعرفها (Brown , 2011) (العجمي، 2020) بأنها مجموعة من العمليات تربط بين أعضاء المنظمة تقوم على وجود نمط مشترك من القيم والمعتقدات. وأخيراً ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تعمل على توجيه سلوك الأفراد في المجتمع، كما تتميز بأن لها بعداً معنوياً يتمثل في القيم والأفكار والعادات، وبعداً مادياً يتمثل في تجميع الأشياء المادية اللازمة لتسيير الحياة في المجتمع ويؤثر كل من البعدين في الآخر ويتأثر به، وهي ظاهرة عميقة ومهمة في حياة المنظمات، تشتمل على مجموعة مشتركة من القيم والمعتقدات والافتراضات ونماذج السلوك، ويمكن من خلالها تفسير قيم العاملين والمنظمة وخصائصها وفلسفتها، والنمط الإداري الخاص بالمنظمة بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات.

2.2.7 خصائص الثقافة التنظيمية:

اتجه العديد من الكتاب والباحثين والمختصين في تحديد الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية كعنصر هام في نجاح المنظمات المعاصرة، بحيث يرى كلاً منهم أن للثقافة التنظيمية عدد من الخصائص (Michael,2009؛ William & Others,2005)، وتتفق الباحثة مع ما حدده (Denison,1999) في نموذجها الخاص من خصائص للثقافة التنظيمية، حيث يبين إمكانية الاقتراب من الثقافة في نموذج قابل للقياس أكثر وبجالة مفيدة، ويوضح النموذج أربع صفات تتوزع على محورين هما: محور المرونة والثبات، ومحور التركيز الداخلي والتركيز الخارجي وكما يلي:

- المشاركة Involvement: يتعلق هذا البعد ببناء قدرات الموظفين وخصائصهم ومسؤولياتهم. وتحدد تركيز المنظمة على تطوير الموظفين في العمل وجعلهم يشتغلون، وهو يشمل: التمكين، التوجه نحو الفريق، تطوير القدرات.
- الاتساق Consistency: أن يتم فحص ما إذا كانت الثقافة الداخلية قوية ومتماسكة، ويشمل: القيم الجوهرية، التوافق، التنسيق والتكامل.
- القدرة على التكيف Adaptability: يركز على القدرة على التكيف بسرعة مع الإشارات من البيئة الخارجية مثل العملاء والسوق، ويشمل: إحداث التغيير، التركيز على العميل، التعلم التنظيمي،

• المهمة Mission: المنظمات الناجحة لديها إحساس واضح للغرض الذي يحدد الاتجاهات طويلة المدى، سمة الرؤية مفيدة لتحديد ما إذا كان هناك خطر في المدى القصير أم أنه تم تجهيز استراتيجية محددة بشكل منظومي، وخطط عمل، ويشمل: الرؤية، الاتجاه والنية الاستراتيجية، الأهداف.

3.7 إدارة المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وتعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى "Dan Marchland" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ "Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناعات معرفة "Knowledge Workers" يوجهون أدايتهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن خلال العملاء (Lim & Klobas,2000).

1.3.7 مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من منظورات (مناهج) مختلفة: كمنظور إدارة الوثائق، المنظور التقني، المنظور الاجتماعي، منظور القيمة المضافة، المنظور المالي، المنظور المعرفي، ومنظور العملية (الكبيسي، 2005؛ محجوب، 2004). حيث تُعرف إدارة المعرفة بأنها الاستخدام الأمثل والفعال للمهارات الإبداعية والأفكار الابتكارية والتفكير المتميز، والذي ينعكس في شكل قيمة مضافة للمنظمة، وبما يدعم ويعزز القدرة التنافسية لها (جاد الرب، 2009). ويؤكد على ذلك كلاً من (Koulopos & Frap, 2007) حيث يعرف إدارة المعرفة بأنه توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والإبداع. ويشير (Sung,2007) نقلاً عن (Wiig, 1999) إلى إدارة المعرفة بأنها منهجية صريحة ومعتمدة لبناء وتحديد وتطبيق المعرفة لتحقيق أقصى عائد وفعالية للمنظمة من أصولها المعرفية. ويضيف أن إدارة المعرفة تشمل التخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية (Wiig, 2002). في حين يعتبرها (الشمسي، 2011) أنها عملية هندسة وتنظيم للبيئة الإنسانية لتحسين إنتاج المعرفة ومشاركتها والحصول عليها واستخدامها داخل المنظمة بهدف تأمين المعلومات اللازمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لصنع واتخاذ القرار المناسب، فإدارة المعرفة هي جهود الموارد البشرية المستخدمة في جمع ونشر واستثمار المعرفة التنظيمية والإدارية عبر التقنيات والأدوات ووسائل الاتصال المختلفة (الكبيسي، 2009). و يعتبرها (Damodar,2008) -نقلاً عن (et, O'Rourke, 2003) - كتطبيق لتكنولوجيا المعلومات، يستخدم التكنولوجيا لالتقاط وفهرسة المعرفة والاحتفاظ بها واسترجاع البيانات والمعلومات التي يمكن الاستفادة منها في صنع القرار.

واتفق كلاً من (Allee,2000 ; Andersen,2002 ; Loermans,2002)، ونقلاً عن (الشمسي، 2012) يتفق أيضاً كلاً من (الشمسري والدوري، 2004؛ صبري، 2004؛ الروسان، 2004) على أن إدارة المعرفة هي عبارة عن العمليات التي تساعد

المنظمات على التوليد والحصول على المعرفة واختيارها، تنظيمها، ونشرها، والاستفادة من الخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي. وأخيراً فإن الباحثة تتفق مع ما ورد من تعريفات لإدارة المعرفة، وتراها من وجهة نظرها أنها " العمليات المنظمة والمتكاملة التي تساعد المنظمة في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ل يتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي والإبداع.

2.3.7 عمليات إدارة المعرفة:

تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات. فمنهم من أسهب في تعداد تلك العمليات ومنهم من أوجز، وإن لم تستبعد العناصر الرئيسية من اكتساب للمعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، (حامد، 2012؛ بن ناجي، 2009؛ صبح، 2009؛ العلواني، 2001؛ شحادة، 2006)، (William,2006؛ Michael,2009؛ Roy,2010؛ Ode & Ayavoo,2019؛ Darroch,2003؛ Hall ,2005؛ Big&Others;2003).

1.2.3.7 اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المنظمة على المعرفة الجديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرتها على إبداع المعرفة (المليجي، 2010؛ سلامة، 2011؛ النسر ومفتاح، 2019)، ويؤكد (Mascitli,2000) أن القدرة على خلق معرفة جديدة تكمن داخل الجميع، ويمكن إدارتها بطرق خالية من المغالاة والنظر من خلال إجراءات إدارية واضحة. وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة، فقد تكون مصادر داخلية مثل: مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور الندوات والمؤتمرات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعة العمل والمدير الأقدم، أو قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات.

ويضيف (Marquardt , 2002) إلى أن اكتساب المعرفة داخل المنظمات إما أن يحدث بشكل مقصود من خلال الاتصالات المبرجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة، أو أن يحدث بشكل غير مقصود من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك. كما أن هناك العديد من التقنيات التي تستخدم في اكتساب المعرفة مثل: التقنيات التقليدية كالمقابلات المهيكلية وغير المهيكلية والملاحظة والعصف الذهني، والتقنيات غير التقليدية كالعصف الذهني الإلكتروني وبرامج توليد الأفكار وتقييم البدائل، وغيرها (Stankosky,2005; Hock ,et al .2020).

2.2.3.7 تحويل المعرفة:

أن تحويل المعرفة هو عملية ونطاق التبادل للمعلومات التكنولوجية الحاصلة داخل المنظمة، ويحدث التبادل وفق عمليات رسمية وغير رسمية أفقياً ورأسياً، كما يدخل في إطار تحويل المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التوزيع والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة، فالمعرفة حقيقةً تنمو عندما يتم تقاسمها، وأيضاً حينما يتم استعمالها (التميمي، 2012؛ عكاشة وآخرون، 2019). ويشير (Nonaka & Von , 2009) إلى أن التفاعل بين كلاً من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية يساعد على تحويل المعرفة من خلال أربعة أشكال لتحويل المعرفة: العملية الاجتماعية أو المشتركة وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية أيضاً، والعملية التحسينية أو المجسدة وهي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، العملية التوافقية أو الترتيبية وهي التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة التوافقية، العملية الذاتية أو الداخلية وهي التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية.

3.2.3.7 تطبيق المعرفة:

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

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

4.7 الإبداع الإداري:

أن الاهتمام بموضوع الإبداع في الفكر الإداري الحديث لم يظهر إلا منذ فترة قصيرة نسبياً من قبل العديد من المنظمات والمديرين، وذلك باعتبار أن الإبداع على المستوى الفردي والجماعي وسيلة رئيسية تستطيع المنظمات من خلالها السبق والحاق بالركب

التكنولوجي وتضييق الفجوة ما بينها وبين المنظمات الأخرى، وذلك من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع (Paulo,2010).

1.4.7 مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه هو القدرة على إيجاد أفكار، أو حلول، أو طرق ووسائل وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومفيدة تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بفاعلية (المغامسي، 2004 ؛ Bear&Oldham,2006). ويؤيد ذلك (Hartley، 2005)، من خلال رؤية الإبداع بأنه عبارة عن إنتاج فكرة جديدة على أن تكون هذه الفكرة شخصية وأصيلة وذات معنى وقيمة. بينما يرى (Charles، 2007) وكذلك كلاً من (Oldham & Pratt,2002 ؛ Feist,1999 ؛ Amabile,et al,2005) نقلاً عن (Jehannes & Micheal,2002) أن الإبداع هو القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة ومفيدة لمواجهة التحديات والمشكلات اليومية.

أيضاً يعرف كلاً من (King,1992) نقلاً عن (Nile & Rosina, 2010) أن الإبداع هو توليد لأفكار تتميز بالجددة النسبية وليس بالضرورة الجدة المطلقة. وعلى نفس النمط يحدد جيلفورد (Guilford) مجموعة من الفروض التي تتعلق بالقدرات الإبداعية، حيث يعرف الإبداع على أنه مجموعة من قدرات التفكير التي تتطلب استعدادات خاصة مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمهارة في إعادة صياغة الأفكار (المغامسي، 2004؛ المرسي وعبد الرحمن، 2001؛ بختاوي وجواب، 2019؛ خضر وتيسير، 2019).

كما أشارت أمابيل (Amapile، 2005) إلى اختلاف الباحثين في تحديد تعريف معين للإبداع الإداري، فمنهم من يعرفه من خلال التمييز بين الخصائص الشخصية للأفراد المبدعين، وآخرون يركزون على القدرات المعرفية للأفراد، وثمة فئة ثالثة يعرفونه من خلال العوامل البيئية والتنظيمية المساعدة على الإبداع (خضير وتيسير، 2019). أما (وحيش، 2008؛ جمعة، 2020) فيتناول مفهوم الإبداع الإداري في ضوء السمات والقدرات التي يتمتع بها الإداري المبدع، وفي ضوء توافر مناخ العمل المناسب، حيث يعرف الإبداع بأنه القدرة على توفير مناخ إيجابي للعمل داخل النظم المؤسسية التي تهدف إلى إدارة التغيير والتجديد وفق المتغيرات البيئية، بما يساعد على إثراء وتحفيز السمات والقدرات الإبداعية للعاملين داخل هذه النظم، ويتفق تعريف كلاً من (أيوب، 2000 ؛ الكندري وآخرون، 2011) مع ما سبق، حيث يركزون في تعريفهم للإبداع الإداري على ضرورة توافر قدرات الإداري المبدع بجانب توافر المناخ الملائم، ويرون أنه عبارة عن القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو طرق وأساليب عمل مفيدة، وأن ذلك الإبداع الإداري لابد أن يبنى على تميز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها، وعلى قدرته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

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

2.4.7 العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري:

تعد المعرفة واحدة من الأصول الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، لذا فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري للمنظمة (عبد الله و أبوسهوه، بدون تاريخ؛ احمد وأسامة، 2019). وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى أفكار لمنتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.

وفي المنظمات المعاصرة أصبحت إدارة المعرفة مصدراً هاماً لتحقيق الإبداع بحيث تنظر للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة على أساس أنه مفتاح النجاح (Akhavan et al., 2006, chonge et al., 2009). ولقد أثبتت الدراسات وجود علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، فالمعرفة كقوة أساسية محرّكة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى أفكار أصيلة جديدة أو مطورة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات وخدمات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة، إلى جانب العلاقة الوثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي (الكبيسي، 2005؛ أبو زيادة، 2019) (Jimenez & San , 2005; Teece, 2018).

ومن وجهة نظر (Gold et al. , 2011) فإن عملية اكتساب المعرفة يمكن الاطلاع عليها من منظورين: خلق معارف جديدة من التطبيق للمعارف القائمة، وتحسين استخدام المعارف القائمة وتحقيق فعالية أكثر في اكتساب معارف جديدة (Pinho, 2007). بعبارة أخرى، إن اكتساب المعرفة يساعد على ضمان التطور السلس وإنشاء هيكل تنظيمي جديد ونظام إداري فعال، الأمر الذي سيؤدي إلى إبداع إداري أفضل. فعندما تكون المنظمة فعالة في الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية وخصوصاً المعرفة المتخصصة، من المرجح أن يزيد ذلك من قدرتها الإبداعية وتعزيز معارفها لإنشاء نظم إدارية جديدة، (Chan & Huang 2009 ; Liao & Tsuei ، 2009).

وبالنسبة لتحويل المعرفة واحدة من أقدم النظريات حول تحويل المعرفة هي حلزونية نوناكا في المعرفة التنظيمية، حيث أن المعرفة الشخصية يمكن تحويلها إلى معرفة منظمة من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هذه العملية الديناميكية

هي جوهر خلق المعرفة في المنظمة (Nonaka et al., 1996). فعندما يتم تحويل المعرفة داخل المنظمة فإن تدفق المعرفة والمعلومات يصبح أسرع وأكثر سلاسة، وهذا بالطبع سيساعد علي توفير معلومات مرتدة أسرع إلى السلطات الإدارية، وبالتالي تعمل هذه المعرفة كموجه لمتخذي القرار (Chen & Huang, 2009). وبالنسبة للمنظمات التي تكون فعالة في تحويل المعرفة داخل المنظمة، من المرجح أن يكون تداولها للمعلومات أكبر، مما يتيح للمنظمة تطوير نظم جديدة، إجراءات، وإبداع إداري أفضل (Chen & Huang, 2009; Zheng, 2005).

وفيما يتعلق بتطبيق المعرفة والتي تعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة فالتطبيق الفعال للمعرفة يمكن المنظمة من استخدام المعرفة بحيث تصبح أكثر فاعلية وذات صلة بالمنظمة، وهذه العوائد ستؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري. (Akhavan et al, 2009; Zheng, 2005)

إما فيما يخص باقي متغيرات الدراسة فتدرك الباحثة نظرياً أن هناك علاقة وطيدة بين كلاً من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة، فال تغيير التنظيمي والهيكلية والثقافي ذو أهمية قصوى، حيث يذكر (Robertson & Hammersley, 2000) أن إدارة المعرفة تتطلب تحديثاً مستمراً في السياسة التنظيمية والهيكل والنظم التي تُمكن من تحقيق طاقاتهم على نحو مستقل فالهيكل التنظيمي يؤدي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، حيث يعتبر عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة، ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المنظمة،

كما يشير (Robertson & Hammersley, 2000) إلى أن العوامل الهيكلية والثقافية سهلت من عمليات خلق المعرفة داخل المنظمات، ويضيف (Tyler & Swailer, 2003) أن إدارة المعرفة تتطلب التغلب على البيروقراطية وتطوير قدرات خاصة ومواقف محددة في أوساط المديرين، ومن المهم أن تكون ثقافة المنظمة تكافئ المشاركة والاستخدام للمعرفة والقدرة على تطبيق المعرفة بقراراتهم وأفعالهم، فالعوامل الثقافية والهيكلية قد تكون عوامل إيجابية أو سلبية في عملية إدارة المعرفة والابداع الإداري.

5.7 الدراسات السابقة:

تناولت دراسة القرشي ومحيسن (2020) أثر الثقافة التنظيمية بمحاورها الرئيسية على إدارة المعرفة من حيث (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (450) استبانة، وتوصلت الدراسة لوجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات محل الدراسة، كما بينت وجود تباين في درجة تأثير محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بأنه يجب زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في التأثير على إدارة المعرفة، وزيادة نسبة تأهيل الموظفين وخصوصاً في مجال المعايير التنظيمية.

كما أجري (Purcidonio et al, 2006) دراسة تهدف إلى تحديد عناصر إدارة المعرفة في نطاق الهيكل التنظيمي، تم استخدام البحث النوعي مع دراسة الحالة لصناعة المعادن في مدينة Ponta Grossa، وجمعت البيانات من خلال المقابلة. وأوضحت النتائج أن الهياكل الرسمية الهابطة من أعلى إلى أسفل هي الهياكل الموجودة في تلك الصناعة، بحيث يمكن للمستويات الأدنى استيعابها وتنفيذها.

وهذه الهياكل غير فعالة في تحفيز التفاعل الحيوي اللازم لخلق المعرفة التنظيمية. وتوصي هذه الدراسة بضرورة تعزيز الهيكل التنظيمي والبحث عن وضع هيكل تنظيمي أكثر مرونة بما يسمح بالرد على التغيرات الطارئة في السوق.

أما دراسة حريم والخشالي (2006) فهدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية في المستشفيات الأردنية الخاصة. وأجريت الدراسة عن طريق توزيع استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (344) عاملاً في (13) مستشفى موجود في عمان. وقد توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي وكانت المركزية أكثرها ارتفاعاً، يلي ذلك تجميع الأعمال، والتخصص، والرسمية على التوالي. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي سلبي لثلاثة من أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية وهي: التخصص، وتجمع الأعمال، والرسمية، فيما كان التأثير معنوياً إيجابياً للأبعاد الأربعة المتبقية، كما أشارت النتائج لوجود فروق بين العاملين في بناء معرفتهم التنظيمية. كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات التي أشارت إلى بعض مواطن الخلل وكيفية تجاوزها من قبل المستشفيات موضوع الدراسة.

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

كما أجري Yin-Kin، et al (2012) دراسة تهدف إلى وضع إطار مفاهيمي يربط مختلف أبعاد إدارة المعرفة من اكتساب، ونشر، وتطبيق للمعرفة مع الإبداع التنظيمي، ونتائج هذه الدراسة تخلص إلى أن الاستخدام الفعال لممارسات إدارة المعرفة هو العامل الرئيسي لتحقيق الإبداع. وأكدت على ذلك دراسة حمدان (2021) والتي هدفت إلى التعرف على دور عمليات المعرفة (توليد، تخزين، ونشر للمعرفة) في الإبداع الإداري في مجال الأعمال التجارية وتبين وجود أثر معنوي وعلاقة ارتباط قوية وطردية بين كلا من عمليات إدارة المعرفة (والإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة).

أما الدراسة التي قام بها كلاً من Shekari & Ahmadi (2011) فتهدف إلى تحديد أثر قصور المعرفة ودراسة العلاقة بينه وبين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي، وتم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية لمناقشة تأثير قصور المعرفة على المتغيرات الأخرى، وكشفت النتائج أن أعضاء الشركات الذين لديهم أما قصور أقل في التعلم أو قصور أقل في الخبرة، سيكون أداءهم في التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي أفضل.

وجاءت دراسة (Kabilwa, 2018) لتحديد أهم ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا وقد تم اختيار عينة تتألف من (103) مدير إدارة يعملون في أكبر ثلاث جامعات في زامبيا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة طردية موجبة بين

سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والتدريب والمراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة طردية بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة والتدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عدد من المقترحات أهمها إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريب والتوجيه.

كما قدم غريب وآخرون (2018) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على الدور الذي قد تلعبه ممارسات وبرامج إدارة المعرفة في منظمات الأعمال في دعم وتحفيز عمليات الإبداع فيها وتوضيح العلاقة الموجودة بينهما، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ترايبية وسببية وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى منظمات الأعمال الحديثة، فقابلية المنظمات للإبداع والإتيان بالجديد تختلف إلى حد كبير تبعاً لاختلاف قابليتها لتوليد المعرفة واستعمالها وحسن إدارتها. وفي نفس السياق أجرى كلاً من رضا وغريسي (2021) دراسة هدفت إلى تحديد أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة في تفعيل الإبداع الإداري ولتحقيق ذلك تم توزيع (160) استبيان على مدراء المؤسسات المستجوبة. وأظهرت النتائج عدم وجود تأثير لتوليد واكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة، وبالمقابل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من خلال كل من محور تخزين المعرفة ومحور نشر وتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

وجاءت دراسة عثمان وصقور (2020) لاختبار الدور الوسيط للمخاطرة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري في شركات الاتصالات في سوريا، حيث تم توزيع الاستبانة عدد (95) استبانة على موظفي الشركة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في أخذ المخاطرة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة على الإبداع الإداري.

أما دراسة (2005) Tolen تقدم وصفاً للمدخل التطبيقي لإدارة المعرفة وكيفية تنفيذها في الأعمال والتي تتطلب تغيير ثقافة المنظمة لأن إدارة المعرفة تعتمد على الرغبة في المشاركة، ويتطلب التحول إلى ثقافة المشاركة التغيير في هيكل المنظمة لإسناد إدارة المعرفة.

وكذلك أجري (2004) Nasrudin et al دراسة تهدف إلى التحقق من أثر بلد المنشأ على الإبداع التنظيمي من خلال دور الوساطة الذي يقوم به الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية) بين الشركات العاملة في ماليزيا. وكشفت التحليلات الاحصائية لـ (80) شركة متعددة الجنسية و(43) شركة محلية، عن وجود اختلافات كبيرة من حيث مستويات الإبداع بين الشركات المتعددة الجنسية الأمريكية والأوروبية والمحلية، وأيضاً تبين الدراسة وجود تأثير غير مباشر على الإبداع من خلال الهيكل التنظيمي لتلك الشركات.

وقدم العجمي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات رياض الأطفال بالكويت، وقد تم تحديد العينة من خلال طريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عددها (350) مفردة،

ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS) ، حيث تم التوصل إلي العديد من النتائج من أهمها وجود سياسات وتشريعات تدعم قواعد العمل وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث توصلت النتائج إلى وجود اثر لثقافة التنظيمية على الابداع الإداري .

كما قدم كل من (Al-Hakim & Hassan (2012) دراسة تهدف إلى البحث في العلاقة بين عوامل النجاح الأساسية لإدارة المعرفة والتي كان من بينها الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية على الإبداع والأداء التنظيمي، استخدم البحث مسح كلي شمل ل (220) مدير إدارة وسطي، وقد درست العلاقة على أساس المعادلة الهيكلية، وقد بينت النتائج أن عوامل النجاح الأساسية لإدارة المعرفة كان لها تأثير إحصائي وإيجابي ومباشر على الإبداع والأداء التنظيمي ، والأهم من ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن عوامل النجاح الأساسية لإدارة المعرفة كان له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية في الأداء التنظيمي من خلال وساطة تأثير الإبداع ، حيث إن هذه الدراسة تبين أهمية عوامل النجاح الأساسية لإدارة المعرفة فيما يتعلق بتعزيز الإبداع وتحسين أداء المنظمات .

1.5.7 التعقيب على الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة تبين قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الهيكل التنظيمي والإبداع، وبينت الدراسة المتوفرة وجود تأثير غير مباشر على الإبداع من خلال الهيكل التنظيمي (Nasrudin et al, 2004). لذلك تنشأ ضرورة لإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للتعرف على تأثيراته السلبية والإيجابية على الإبداع الإداري، وهذا ما تقوم به الدراسة الحالية. أيضاً ومن الدراسات السابقة يمكن استخلاص أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع لدى العاملين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم (العجمي، 2020؛ Al-Hakim & Hassan , 2012)، لذا تسعى الدراسة الحالية وتكملتها للجهود البحثية بهذه الدراسات إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع من خلال سمات ثقافية محددة بمقياس Denison وتأثيرها على الإبداع الإداري للقيادات بالجامعات الليبية محل الدراسة. كما وتتفق دراسة كلاً من (حريم والخشالي، 2006)، (Purcudonio et al ، 2006) مع الدراسة الحالية في تناولها علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في تناول العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في الجامعات الليبية بمقاييس تختلف عن مقياس تلك الدراسات، حيث تستخدم هذه الدراسة مقياس (Denison، 1984)، والذي يتناول الهيكل التنظيمي في ثلاث خصائص وهي (الرسمية، المركزية، الرقابة)، كما تم استخدام مقياس (Zheng et al.، 2010) والذي يتناول إدارة المعرفة في ثلاث عمليات وهي (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة). كما تتفق دراسة كلاً من (القرشي ومحيسن، 2020) (Tolen, 2005) على وجود علاقة معنوية مباشرة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين إدارة المعرفة كمتغير تابع، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول دور متغير إدارة المعرفة كمتغير وسيط، ومن ثم فإن الدراسة الحالية في أحد فروضها تسعى إلى اختبار دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري (حمدان، 2021؛ رضا وغريسي، 2021؛ عثمان و صقور، 2020؛ غريب وأخرون، 2018، (Kabilwa, 2018) إلا أنها تناولت تلك العلاقة من خلال أنواع المعرفة (ضمنية، و ظاهرة) ، والإبداع التنظيمي والذي يضم بالإضافة إلى الإبداع الإداري كلاً من إبداع المنتج وإبداع العملية واللذان يأتيان ضمن الإبداع التكنولوجي (Yin- , 2012 ، Kin., et al; Ling & Nasurdin , 2010)، ولكن الدراسة الحالية ستهتم بدراسة الإبداع الإداري ممثلاً بمستوى القدرات الإبداعية للفرد. كما أشارت نتائج الدراسات أيضاً إلى أن عملية اكتساب المعرفة وحدها كان لها تأثير على الإبداع الإداري (Ling &

(Nasurdin , 2012)، لذلك تحاول الباحثة إجراء المزيد من الدراسة حول التأثيرات المتوقعة لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الإبداع الإداري تحديداً.

من الطرح السابق تبين أنه لا توجد دراسة تختبر العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة، وإدارة المعرفة كمتغير وسيط ، والإبداع الإداري كمتغير تابع ، إذ لم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسة تناولت العلاقة غير المباشرة بصورة متكاملة ، وبالتالي تم تحديد الفجوة البحثية في أنه هناك تعدد في العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة) التي تؤثر في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الليبية، مما يتطلب ضرورة البحث في أثر تلك العوامل مجتمعة على الإبداع ، كمحاولة من الباحثة للكشف عن منظور أكثر شمولية للإبداع الإداري، حيث أن مبادرات الهيكل التنظيمي والثقافة بمفردها ليست كافية، إذ أنها تحتاج إلى تكامل إطار إدارة المعرفة معها، للسماح للجامعة بتطوير الإبداعات الإدارية لأفرادها من ناحية ومن جانب آخر إتاحة الفرص للجامعة لتنمية رأس مالها البشري والذي يتصف بالندرة والقيمة التي يصعب استبدالها .

8. الطريقة والجراءات:

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

1.8 منهج الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات، لاختبار مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة في هذا البحث. كذلك تم استخدام أسلوب المعادلة الهيكلية والذي يحدد ما إذا كان نموذج الدراسة يلائم جيداً البيانات، ويرجع سبب استخدام تحليل مسار المعادلة الهيكلية هو أنه أسلوب جديد لاختبار الفروض عندما يوجد عدد من المتغيرات التي يتم التعامل معها بشكل متزامن كمتغيرات مستقلة وتابعة. ويتيح نموذج المعادلة الهيكلية اختبار الفروض للعلاقات الخطية المباشرة، وغير المباشرة بين مجموعة المتغيرات المشاهدة والضمنية، إضافة إلى توفير معايير إحصائية أو مؤشرات لفحص درجة ملائمة أو توافق النموذج.

كذلك يوفر استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) التمييز بين نوعين من الأخطاء هما خطأ القياس في ملاحظة المتغيرات، وخطأ التنبؤ في المعادلات الهيكلية، ذلك أن النماذج التي تحتوي متغيرات ملاحظة فقط مثل الانحدار وتحليل المسار، تفترض أن المتغيرات التي تم قياسها صالحة تماماً وثابتة. وفي الدراسة الحالية نجد أن جميع المقاييس المستخدمة نتاج التقرير الذاتي لقائمة الاستقصاء، ومن ثم فإن افتراض الصلاحية والثبات للقيم غير واقعي. حيث تحتوي مقاييس المتغيرات المستخدمة على عامل خطأ القياس Measurement error component والذي إذا توفر ولم يتم حسابه في خطوة تقدير النموذج ، فإن هذا يؤدي إلى نتائج غير دقيقة (Schumacker & Lomax, 2004). وبما أن جميع المتغيرات في الدراسة الحالية يفترض أنها تحتوي أخطاء قياس، فإن هذا يجعل من استخدام أسلوب نموذج المعادلة الهيكلية أسلوب ملائم. ويتم في خطوتين وهما تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير النموذج الهيكلي (Anderson & Gerbing, 1988 ; Hair et al, 2006).

8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة بجميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات محل الدراسة (جامعة طرابلس، جامعة بنغازي، جامعة سرت)، ويبلغ عددهم (1277)، منهم (617) قيادات إدارية، و(660) قيادات أكاديمية، حيث تتمثل القيادات الإدارية في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، وتتمثل القيادات الأكاديمية في رؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الليبية. ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (krejcie and Morgan(1970)، حيث تحدد حجمها بعدد(296) مفردة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية نظراً لتباين مجتمع البحث وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب Proportional Allocation والتي تتضمن توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع بما يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل المجتمع (العبد، وعزمي، 2002)، ويوضح الجدول التالي رقم (2) مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للتوزيع المتناسب.

جدول رقم (2)

توزيع حجم العينة على مجتمع الدراسة

الجامعة	المجتمع	العينة	النسبة
جامعة بنغازي	241	56	18,9
	289	67	22,6
	530	123	41,50
جامعة طرابلس	244	52	17,54
	238	55	18,64
	462	107	36,18
جامعة سرت	152	35	11,90
	133	31	10,42
	285	66	22,32
الإجماليات	1277	296	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النشرات الإحصائية لإدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة.

3.8 متغيرات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1.3.8 المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في الهيكل التنظيمي (الرسمية، المركزية، الرقابة)، والثقافة التنظيمية (المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة).

2.3.8 المتغير الوسيط: يتمثل المتغير الوسيط في إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة).

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

4.8 طرق جمع البيانات:

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

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

2.4.8 البيانات الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة على استبيان أعد خصيصاً لهذا الغرض موجهاً إلى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات محل الدراسة، كما قامت الباحثة بتوزيع الاستبيانات والتأكد من فهم فقراته من قبل المستقيين.

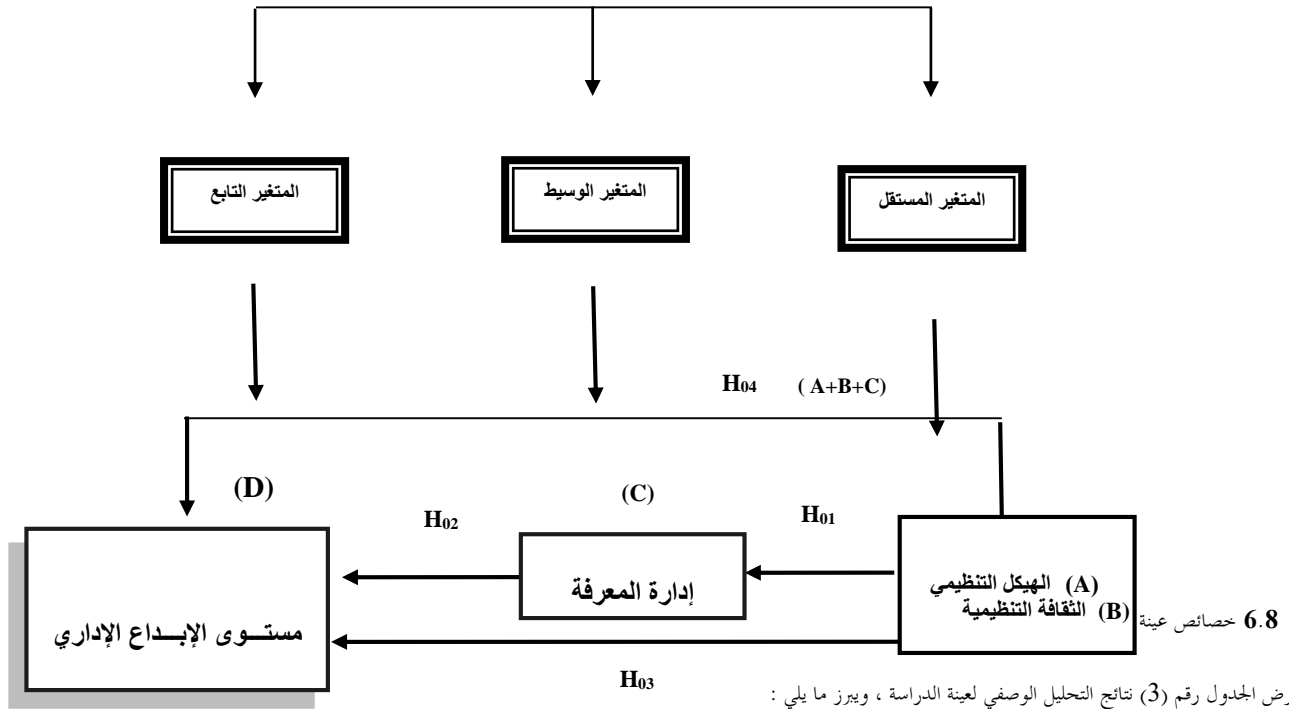
5.8 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، وقد قامت الباحثة بإعداد وتطوير الاستبانة وفقاً لدراسات سابقة، حيث قامت الباحثة بتنمية عدد من المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في الجامعة معتمداً في ذلك على مقياس (Zheng et al. , 2010) ، ومن أجل دراسة تأثير الثقافة التنظيمية قامت الباحثة باستخدام نموذج (Denison,1984)، أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فقد قامت الباحثة باستخدام مقياس (Gold et al.,2001)، و قامت الباحثة بتنمية خمسة عناصر للإبداع الإداري معتمداً في ذلك على دراسة كلاً من: (Guilford,1950)،(Lewinfield ,1985)،(Drevdahl ,1950)، (الحقباي،1997)،(العنقري،2001)، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة على هذه المقاييس حتى تلائم بيئة التطبيق الحالية وتخدم أغراض الدراسة ، ولقد احتوت الاستبانة على(11)عبارة تقيس خصائص الهياكل التنظيمية و(16)عبارة تقيس خصائص الثقافة التنظيمية، و(16) عبارة تقيس متغيرات إدارة المعرفة، و(24) عبارة تقيس مستوى الإبداع الإداري، وأشتمل الجزء الأول على معلومات عامة تتعلق بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

أما القياس Measurement فقد تمثل أسلوب القياس المستخدم في قائمة الاستقصاء على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (1) إلى عدم الموافقة المطلقة، بينما يشير الرقم (5) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وفي ضوء ما تقدم، يمكن توضيح الإطار العام للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة الحالية من (هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، إدارة المعرفة، وإبداع الإداري). ويوضح الشكل التالي رقم (1) النموذج المقترح للدراسة.

شكل رقم (1)

نموذج مقترح للدراسة



جدول رقم (3)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
النوع	ذكور	216	76.9
	إناث	65	23.1
المرحلة العمرية	أقل من 30 سنة	37	13.2
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	121	43.1
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	82	29.2
المستوى التعليمي	من 45 سنة فأكثر	41	14.6
	أقل من جامعي	27	9.6
	مؤهل جامعي	99	35.2
مدة العمل في المنظمة	اعلى من الجامعي(ماجستير/دكتوراه)	155	55.2
	أقل من 5 سنوات	15	5.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	85	30.2

43.1	121	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
16.4	46	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
5.0	14	20 سنة فأكثر	
48.4	136	إدارية	نوع الوظيفة
51.6	145	غير إدارية	

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة ، (ن = 281) .

يتضح من الجدول السابق زيادة في عدد مفردات العينة من الذكور مقارنة بأعداد الإناث، حيث تمثل نسبة الذكور 76.9٪، وقد يعني ذلك أن المجتمع الليبي لا يزال مجتمعاً يتقدم فيه الرجل للشغل المراكز القيادية في الجامعات الليبية. وأن النسبة الغالبة من المشتركين في العينة تقع في المرحلة العمرية من 30 إلى أقل من 35 سنة، وتبلغ حوالي 43.1٪، يليه المشتركين في المرحلة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، وتبلغ حوالي 29.2٪، وهذا يدل على اهتمام الجامعات بجلب القيادات الشابة وتعيينها. والنسبة الغالبة من المشتركين ذات مستوى تعليم عالي (ماجستير / دكتوراه) حيث بلغت نسبتهم 55.2٪، و 43.1٪ من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية من 10 إلى أقل من 15 سنة. وبالنسبة لنوع الوظيفة تشير البيانات إلى أن 51.6٪ من أفراد العينة هم من القيادات الغير إدارية.

9. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.9 نتائج توصيف متغيرات الدراسة:

يرز الجدول رقم (4) توصيف متغيرات الدراسة ممثلة في المتوسطات الحسابية مقاسة على مقياس خماسي، وانحرافاتها المعيارية.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
0.65	3.33	الثقافة التنظيمية	0.84	3.65	الهيكل التنظيمي
0.71	3.42	المشاركة	0.76	3.46	الرسمية
0.82	3.66	الاتساق	0.79	3.13	المركزية
0.81	3.41	التكيف			الرقابة
0.65	3.46	المهمة	0.70	3.44	الإجمالي
0.74	3.42	الإبداع الإداري	0.80	2.78	إدارة المعرفة
0.77	3.13	الطلاقة	0.72	3.19	اكتساب المعرفة
0.78	3.15	المرونة	1.31	2.51	تحويل المعرفة
0.72	3.19	الأصالة			تطبيق المعرفة
0.77	3.38	الحساسية للمشكلات			
0.67	3.24	التحليل	0.82	2.85	الإجمالي

المصدر : التحليل الإحصائي للبيانات (ن=281) .

ووفقاً لما ورد بالجدول رقم (4) ، يتضح ما يلي :

- تتراوح قيم متوسطات المتغيرات التنظيمية للدراسة من 2.85 إلى 3.46، وتعكس قيم تلك المتوسطات الاعتقاد بتوفر تلك الأبعاد (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة) في الجامعات الليبية، فجميعها قيم فوق المتوسط بقليل، مما يلفت الانتباه لمحاولة تدعيم هذه المتغيرات.
- يلاحظ أن القيادات الجامعية تتوفر لديهم مستوى متوسط من الإبداع الإداري (3.24)، مما يبرز ضرورة الاهتمام بذلك، ومحاولة زيادة هذا المستوى من الإبداع، أو على الأقل المحافظة عليه.
- تشير قيم الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة إلى وجود قدر من الاتفاق لدى المستقضي منهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، باستثناء متغير تطبيق المعرفة حيث جاءت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير أكبر من 1، بما يعكس تباين في آراء المستقضي منهم نحو اعتقادهم بتطبيق المعرفة المكتسبة في جامعتهم.

2.9 معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون لاختبار طرفين، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة. ويعرض الجدول التالي رقم (5) قيم ذلك الارتباط، حيث يتضح أن معاملات الارتباط بين المتغيرات تنحصر بين مستوى معنوية 5٪ - 10٪، ووجود ارتباط معنوي طردي موجب بين متغيرات الدراسة ويمكن تصنيف علاقة الارتباط بين المتغيرات كالتالي (العباسي 2010):

- من 0,0 إلى أقل من 0,4 ارتباط ضعيف.
- من 0,4 إلى أقل من 0,6 ارتباط متوسط.
- من 0,6 إلى أقل من 0,8 ارتباط قوي.
- من 0,8 إلى 1 ارتباط قوي جداً.

جدول رقم (5)
معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	متغيرات الدراسة	↑
																الرجعة
													1	0,774		المركبة
												1	**0,573	**	الرفقة	
											1	0,949	**0,571	**	المشروع	
										1	**0,807	0,833	**0,669	**	الاتصال	
									1	0,72	**0,612	0,604	**0,850	**	التكيف	
								1	**0,749	0,64	**0,526	0,545	**0,962	**	المهمة	
							1	**0,416	**0,281	0,49	**0,406	0,420	**0,388	**	اكتساب المعرفة	
								1	**0,649	**0,353	**0,344	0,471	**0,371	**	تحليل المعرفة	
									1	**0,536	**0,252	0,235	**0,230	**	التعليم للمعرفة	
										1	**0,373	**0,961	**0,457	**	العلاقة	
											1	**0,715	**0,386	**	المدينة	
												1	**0,687	**	الأصالة	
													1	**0,487	**	الحساسية المتكافئة
1	**0,924	**0,660	**0,725	**0,734	**0,272	**0,676	**0,511	**0,434	**0,440	**0,70	**0,685	**0,726	**0,450	**	التعلم	

المصدر: نتائج اختبار بيرسون للارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة، اختبار طرفين * معنوي عند 0,005 ; ** معنوي عند 0,010

تحليل نموذج القياس الكلي لجميع متغيرات الدراسة Measurement model :

قامت الباحثة بإجراء نموذج قياس للنموذج الكلي للدراسة وذلك للتأكد من جودة مؤشرات التوافق للنموذج الكلي لمتغيرات الدراسة . حيث يوصي (Bentler & Chou, 1987) بضرورة إجراء التحليل لنماذج القياس الفرعية ذات الأبعاد المتعددة ، ويرجع ذلك إلى أن استخدام عدد كبير من العبارات يؤدي إلى أن يكون نموذج القياس معقد جداً ، إضافة إلى أن ذلك يحسن من توافق النموذج فهو مفيد لتقييم صلاحية المقاييس ، وتحديد مؤشرات جودة التوافق . ووفقاً للتحليل العملي التأكيدي يعرض الجدول رقم (6) نتائج مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للمتغيرات الداخلة في الدراسة :

جدول رقم (6)

نتائج اختبار جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

النموذج	X2/df	P	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
الأساس	4.3	0.000	0.632	0.481	0.583	0.496	0.592	0.241	0.228
المعدل	3.1	0.000	0.944	0.890	0.965	0.962	0.976	0.049	0.087

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي AMOS ، ن = 281 .

- وإستناداً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (6) ، كانت مؤشرات جودة التوافق للنموذج الأساس دون إجراء أي تعديلات (كا² = 981,487) ، ودرجات حرية = (226).
- تم إجراء مجموعة من التعديلات المتمثلة في: حذف بُعد الرقابة من متغير الهيكل التنظيمي ذو تحميل معياري (0,40)، وبُعد التكيف، والمهمة من متغير الثقافة التنظيمية بتحميل معياري (0,38 ، 0,37) على التوالي، بالإضافة إلى بُعد تحويل المعرفة من متغير إدارة المعرفة بتحميل معياري (0,43)، وبُعد الأصالة من متغير الإبداع الإداري بتحميل معياري (0,46). وكل تلك الأبعاد كانت ذات تحميل عملي أقل من 0,7 . ونتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل لمتغيرات الدراسة، حيث كا² المرجحة = 3,1، وكانت قيم كلاً من CFI , TLI , NFI , AGFI , GFI قريبة من الواحد الصحيح ، وقيم كل من RMSEA , RMR في الحدود المقبولة ، حيث أن القيمة المقبولة تقترب من الصفر . وجميعها دلائل تأكيد جودة توافق النموذج المفترض للبيانات، وتؤكد أن هذه الأبعاد تقيس متغيراً واحداً.
- ولحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة: ووفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد للنموذج الكلي لمتغيرات الدراسة، يتم حساب الثبات المركب للمتغيرات، وكذلك الصدق المشترك، من خلال نتائج التحليل العملي التأكيدي كما في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

نتائج التحليل العاملي التأكيدي لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة

المتغير	التحميل المعياري	قيم ت (z)	مربع الارتباط المتعدد أ ت	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
المهيكل				0,95	0,97
الرسمية	0,92	ثابت	0,85		
المركزية	0,75	***14,478	0,72		
الثقافة التنظيمية				0,96	0,98
المشاركة	0,92	ثابت	0,84		
الاتساق	0,94	***25,216	0,88		
إدارة المعرفة				0,91	0,95
اكتساب المعرفة	0,93	ثابت	0,86		
تطبيق المعرفة	0,92	***11,091	0,85		
الإبداع الإداري				0,95	0,98
الطلاقة	0,71	ثابت	0,50		
المرونة	0,82	***17,359	0,67		
الحساسية للمشكلات	0,95	***15,439	0,91		
التحليل	0,94	***15,259	0,88		

وإستناداً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (7) يتضح :

- جميع قيم مربعات الارتباط المتعدد للعبارات أكبر من 0,5 ، بمعنى أنها ذات تحميل معياري أكبر من 0,7 .
 - تزيد جميع معاملات الثبات المركب المحسوب للمتغيرات عن 0,6 ، حيث أنها تتراوح بين 0,91 : 0,96 ، مما يشير إلى أن جميع المتغيرات المستخدمة يتوفر لها ثبات مركب جيد .
 - تظهر قيم ت أن جميع التحميلات المعيارية للعبارات معنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 0,001 ، إضافة إلى أن قيم متوسط التباين المستخلص المحسوب AVE لأبعاد الإبداع الإداري أكبر من 0,5 ، حيث تتراوح قيم متوسط التباين المستخلص من 0,95 : 0,98 ، وهذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس معنوياً المتغيرات المرتبطة معها ، وتؤكد الصدق المشترك .
10. النموذج الهيكلي للدراسة (نتائج اختبار الفروض من الأول إلى الرابع) :

بمجرد الحصول على مؤشرات جودة التوافق المقبولة ، إضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات ، والصدق المشترك لمتغيرات الدراسة ، (Anderson & Gerbing,1988 ; Hair et al,1998) ، يلي تلك المرحلة اختبار النموذج الهيكلي أو البنائي للدراسة كمرحلة ثانية ورئيسية للتحليل . ويهدف النموذج الهيكلي إلى اختبار فروض الدراسة حيث يتكون النموذج من المتغيرات الخارجية exogenous وهي متغيرات الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية وتظهر في النموذج دون سهم يحدد اتجاه العلاقة بين هذه المتغيرات. ذلك أنه يفترض في نموذج المعادلة الهيكلية وجوب أن تكون المتغيرات الخارجية مرتبطة، حيث

يجب تقدير الترابطات بين المتغيرات الخارجية على الرغم من عدم وجودها كفرض في الدراسة (Kline ، ، Hair et al,1998 ؛ ،2005).

ولتقييم النموذج الهيكلي أو البنائي للدراسة، يتم اختبار مؤشرات جودة التوافق للنموذج، لتحديد ما إذا كان النموذج الهيكلي المفترض يوافق البيانات أم لا . وحال إذا كان لا يوافق البيانات وذلك وفقاً لمؤشرات التوافق المحددة، فإنه يتم إعادة تحديد النموذج حتى يتم التوافق. ووفقاً لنتائج تحليل البرنامج الإحصائي AMOS تم الحصول على مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة، وذلك كما يعرضها الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8)

مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي للدراسة

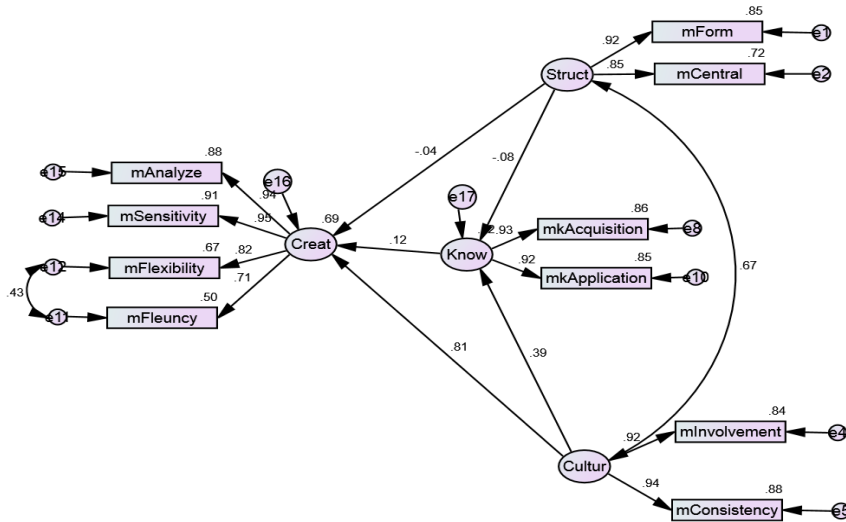
النموذج	X2/df	P	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
الهيكلية	1,8	0,000	0,961	0,911	0,984	0,980	0,983	0,039	0,041

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي AMOS ، ن = 281 .

ويتضح من الجدول السابق تأكيد جودة توافق النموذج الهيكلي للدراسة للبيانات ، حيث كانت قيمة χ^2 المرهجة = 1,8 ، وكانت قيم كلاً من CFI , TLI , NFI , AGFI , GFI قريبة من الواحد الصحيح ، وقيم كل من RMSEA , RMR في الحدود المقبولة ، حيث أن القيمة المقبولة تقترب من الصفر . وجميعها دلالات تأكيد جودة توافق النموذج البنائي للدراسة للبيانات. هذا ويعرض الشكل رقم (2) النموذج الهيكلي النهائي للدراسة والذي يبرز المعاملات المعيارية للمسارات ، ويحدد اتجاه ومعنوية العلاقات بين متغيرات الدراسة .

شكل رقم (2)

النموذج الهيكلي النهائي للدراسة



Chi-square /df=1.8 , GFI = 0.961 , AGFI = 0.911 , NFI = 0.984 , CFI = 0.983 , TLI = 0.980 ,
 RMSEA = 0.041 , RMR = 0.039 .

ويوضح الشكل النموذج الهيكلي للدراسة ، حيث يتكون النموذج من :

-المتغيرات المستقلة Exogenous وهي متغير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية .

-المتغيرات التابعة / أو الوسيطة Endogenous وهي متغير إدارة المعرفة و الإبداع الإداري .

-وكذلك المسارات المختلفة التي تربط بين المتغيرات .

وكما يظهر من الشكل (2) تبرز المسارات المختلفة التي تربط بين متغيرات الدراسة ، نتائج اختبار الفروض المستهدفة ، وذلك كما يأتي :

1.10 نتائج اختبار الفرض الأول : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي للهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة كلاً على حدة في إدارة المعرفة كمتغير وسيط في الجامعات الليبية محل الدراسة" . وكما يتضح من الجدول (9) التالي ، قيمة معامل المسار بين متغير الهيكل التنظيمي ، ومتغير إدارة المعرفة غير معنوي ($\beta = -0,08$ ، $t = -0,833$) . في حين كانت قيمة معامل المسار بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير إدارة المعرفة إيجابية ، ومعنوية ($\beta = 0,39$ ، $t = 4,31$) .

ومن ثم فإنه يتم رفض صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لتأثير الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة حيث يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية في متغير إدارة المعرفة . وقبول صحة الجزء الآخر من الفرض فيما يتعلق بعدم وجود تأثير إيجابي معنوي للهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة .

2.10 نتائج اختبار الفرض الثاني: والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي لإدارة المعرفة في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية محل الدراسة " . فقد تم إثبات عدم صحة هذا الفرض ، حيث كانت قيمة معامل المسار بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري إيجابية ، ومعنوية ($\beta = 0,12$ ، $t = 2,787$) .

3.10 نتائج اختبار الفرض الثالث: والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كلاً على حدة في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية محل الدراسة " . وكما يتضح من الجدول (9) التالي ، أن قيمة معامل المسار بين متغير الهيكل التنظيمي ، ومتغير الإبداع الإداري ، غير معنوية ($\beta = -0,04$ ، $t = -0,757$) . في حين كانت قيمة معامل المسار بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الإبداع الإداري إيجابية ، ومعنوية ، حيث أن ($\beta = 0,81$ ، $t = 10,119$) .

ومن ثم فإنه يتم رفض صحة هذا الفرض جزئياً بالنسبة لتأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري ، حيث يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية في متغير الإبداع الإداري . وقبول صحة الجزء الآخر من الفرض فيما يتعلق بعدم وجود تأثير إيجابي معنوي للهيكل التنظيمي في مستوى الإبداع الإداري .

4.10 نتائج اختبار الفرض الرابع: والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير إيجابي معنوي مباشر و/ أو غير مباشر للهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية في مستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية ، من خلال إدارة المعرفة " . وكما يتضح من الجدول (9) ، فإن تم إثبات أن :

- تم إثبات أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري ($\beta = -0,04$) .
- تم إثبات أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري ($\beta = 0,81$) .
- تم إثبات أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لإدارة المعرفة في الإبداع الإداري ($\beta = 0,12$) .

5.10 التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة :

تم اختبار التأثير الكلي غير المباشر لمسارين ، كما يظهر في الجدول رقم (9) . وتم الحصول على معاملات التأثير غير المباشر لكل مسار ، من خلال ضرب المعاملات المعيارية للمسارات المباشرة المكونة لهذا المسار غير المباشر . وكما يتضح من الجدول رقم (9) فقد تبين

وجود تأثير إيجابي معنوي غير مباشر لمتغير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري عبر متغير إدارة المعرفة ($\beta = 0,046$). ويعرض هذا الجدول المعاملات المعيارية للمسارات داخل النموذج، إضافة إلى كافة البيانات الأخرى المتعلقة بالنموذج.

جدول رقم (9)

قيم معاملات المسارات في النموذج الهيكلي للدراسة

الفروض	المسار	المعامل المعياري	الخطأ المعياري	قيم ت (أ) أ	المعنوية
<u>التأثيرات المباشرة</u>					
1/2	الهيكلي ← المعرفة	0,08-	0,133	0,83-	غير معنوية
2/2	الثقافة ← المعرفة	0,39	0,144	4,31	***
3	المعرفة ← الإبداع	0,12	0,022	2,79	***
1/4	الهيكلي ← الإبداع	0,04-	0,043	0,76-	غير معنوية
2/4	الثقافة ← الإبداع	0,81	0,637	10,12	***
<u>التأثيرات غير المباشرة</u>					
	الثقافة ← المعرفة ← الإبداع	0,046		2,43	***

$P < 0.05$

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

6.10 تحليل التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والكلية لمتغيرات الدراسة:

تم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام التأثيرات المباشرة، وغير المباشرة، والتأثير الكلي، كما في الجدول رقم (10). وذلك أن تحليل تلك التأثيرات يوفر التفهم الواضح للعلاقات المتداخلة بين المتغيرات المرتبطة، وهي: الهيكلي التنظيمي، والثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، والإبداع الإداري. حيث يتم الحصول على كل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة من المعاملات المعيارية للمسار، والتأثير الكلي بين متغيرات الدراسة (التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر).

جدول رقم (10)

التأثير المباشر، والتأثير غير المباشر، والتأثير الكلي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التأثير	إدارة المعرفة	الإبداع الإداري
الثقافة التنظيمية	مباشر	0,39	0,81
	غير مباشر	000	0,046
	كلي	0,39	0,856
إدارة المعرفة	مباشر		0,12
	غير مباشر		000
	كلي		0,12

المصدر: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام AMOS

من الجدول وفيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة نجد:

- أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مباشر معنوي في الإبداع الإداري أكبر مقارنة بتأثير إدارة المعرفة ($0,81 < 0,12$) . وكلا المتغيران يفسران 69% من التباين في متغير الإبداع الإداري .
- للثقافة التنظيمية تأثير غير مباشر ومعنوي في الإبداع الإداري عبر متغير إدارة المعرفة يبلغ مقداره (0,046) .
- وحيث أنه لا يوجد تأثير معنوي مباشر للهيكل التنظيمي في الإبداع الإداري ، وأن تأثيره الغير مباشر عبر متغير إدارة المعرفة غير معنوي . أولاً : لم يتم إدراجه ضمن الجدول . ثانياً : انه وعلى الرغم من تناقض هذه النتيجة مع ما تم التوصل إليه في دراسات سابقة ، لربما ذلك يكون سببه -وحسب ما صرح به البعض من القيادات :- " بأن الظروف الراهنة التي تعيشها البلاد من اضطراب في الأوضاع السياسية و الاقتصادية ، ألفت على عاتقنا مسؤوليات جسيمة وجديدة بحيث أصبحت كل الجهود التي تبذل تسعى إلى ضمان استمرار تقديم الخدمات التعليمية وتسيير العمل للمستفيدين من الجامعة ، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي وحدوده وخصائصه ، فهو - الهيكل التنظيمي - ومن وجهة نظرهم ، وفي مثل هذه الظروف لم يعد الآلية أو الأداة التي توضح المهام والعلاقات والسلطات ، بل والأكثر من ذلك ، أن سعيهم لتحقيق الأهداف وتسيير العملية التعليمية والإدارية داخل الجامعات ، جعل من مسؤولية الأداء والإنجاز مسؤولية فردية لدى البعض منهم " . لذا فإن تأثيره من وجهة نظرهم لم يعد حقيقي ووجوده أصبح شكلياً .
- وفيما يتعلق بالتأثيرات الكلية : يؤثر متغير الثقافة التنظيمية تأثيراً كلياً في الإبداع الإداري عبر متغير إدارة المعرفة ، حيث بلغ هذا التأثير (0,86) ، ويبرز هذا التأثير الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الإبداع الإداري ، وإن كان حوالي (7 %) من هذا التأثير هو تأثير غير مباشر .

11. النتائج والتوصيات :

1.11 النتائج :

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج، يمكن إيجازها فيما يلي:
- الهيكل التنظيمي ليس له تأثير معنوي في الإبداع الإداري ، وأيضاً ليس له تأثير معنوي في إدارة المعرفة ، وبالتالي فإن تأثيره الغير مباشر في الإبداع الإداري من خلال إدارة المعرفة غير معنوي .
 - يوجد تأثير إيجابي معنوي قوي ومباشر للثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري ، وأيضاً كان لها تأثير معنوي ومباشر في إدارة المعرفة . وكان تأثير الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري أكبر من تأثيرها في إدارة المعرفة ، كون الثقافة التنظيمية عنصر مؤثر في اتجاهات و سلوكيات وقيم ومعتقدات الأفراد وطرق تفكيرهم ، وفي الكيفية التي يؤدون بها أعمالهم . لذا ينبغي على الجامعات إيجاد الثقافات الداعمة لاستمرارية البحث عن المعرفة وتطبيقها ، وذلك لتحقيق المستوى المطلوب من إدارة المعرفة والمحافظة عليه .

- تم صياغة نموذج مقترح يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة ، ويعبر عن العلاقات السببية بين المتغيرات الخارجية والداخلية وذلك باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية ، واتضح أن جميع المعاملات في النموذج إيجابية باستثناء الهيكل التنظيمي بعلاقاته المختلفة .
- من خلال استخدام اختبار النموذج الهيكلية لمتغيرات الدراسة ، تبين وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وهذه العلاقة لم يتم افتراضها في الدراسة .
- وتبرز وتزداد أهمية هذه النتائج في ضوء ما أظهرته النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ، حيث كانت مستويات هذه المتغيرات متوسطة ، وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري للقيادات الجامعية في المتوسط . حيث اتضح ووفقاً للبيانات التي تم تجميعها أن أهم متغير رئيسي هو متغير الثقافة التنظيمية بمتوسط (3.46) ، ويرجع ذلك لإدراك القيادات الجامعية لأهمية الثقافة التنظيمية ، يليه متغير الهيكل التنظيمي بمتوسط (3.44) ، ثم الإبداع الإداري بمتوسط (3.24) ، وأخيراً إدارة المعرفة بمتوسط (2.85). مما يجب أن يلفت الانتباه إلى خطورة ذلك ، بحيث يجب العمل على هذه المتغيرات والتركيز عليها في ظل الظروف المعاصرة .

11.2 التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة أمكن للباحثة التوصل إلى مجموعة من التوصيات ، والتي تتمثل فيما يلي :

جدول رقم (11)

توصيات الدراسة

وصية	إجراءات التنفيذ	جهة المسؤولة عن تنفيذ
العمل على زيادة مستوى الإبداع الإداري وتقدير أهميته للقيادات الجامعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم وتقوية مكانتها بين الجامعات الأخرى .	<p>وضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحسين مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد ، وذلك من خلال :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تشجيع القيادات الإدارية والأكاديمية على توليد الأفكار الجديدة والبحث عن الحلول الإبداعية لما يواجههم من مشكلات . • المبادرة في البحث عن المشكلات والتنبؤ بها ، وطرح أفكار غير مكررة وغير مرتبطة بالتفكير المألوف والعادة . • تشجيع القيادات الجامعية على تقبل الأفكار والمشكلات والمواقف التي فيها تحد لقدراتهم ، 	إدارة العليا بالجامعة إدارة الموارد البشرية

	<p>وتعزيز مبدأ الاستقلالية وعدم التبعية والتقليدية للأخرين أو لأساليب مطروحة أو ممارسة مسبقاً.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● العمل من خلال ثقافة الاختلاف الفكري وإظهار خاصية العقل المنفتح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في الإدارة الحديثة . ● العمل على تجريب الجديد من الأفكار دون خوف أو تردد من التعرض للنقد ، كمحاولة لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل الإداري وإعطائها الوقت الكافي للتنفيذ . 	
إدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ● الاهتمام بتهيئة و تحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار إمكانيات القيادات العلمية والعملية وتبنيها واستثمارها وتطويرها . ● ضرورة تبني أساليب لقياس النتائج الفكري للقيادات الجامعية ، وتشجيعهم على عدم التوقف أمام المعوقات التي قد تواجههم . ● المحافظة على درجة عالية من الحماس والمتابعة لتنفيذ الأفكار الجديدة وتحقيق الأهداف المنشودة من خلالها . ● إيجاد وحدة عمل في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين والسلوكيات المبدعة ، وان تعمل على بلورة السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية . 	إطلاق العنان للإبداعات التي تقدم وتشجيعها والعمل على تنميتها .
إدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ● تخصيص اعتمادات مالية للإنفاق على بحوث التطوير والابتكار في جوانب العمل المختلفة في الجامعات الليبية . ● توزيع الاعتمادات المالية بشكل محفز ومشجع على تقديم القيادات للمزيد من الأفكار الإبداعية . 	النظر إلى الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار وليست أعباء على ميزانية الجامعات .
إدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على المعرفة وتشجيع البحث عنها وتطبيقها . ● المداومة على الاتصال بكافة الكليات المختلفة داخل الجامعة الواحدة والجامعات الأخرى المحلية والدولية لتبادل الأفكار والاطلاع على المستجدات في مجال العمل. 	تحقيق ورفع مستوى إدارة المعرفة في الجامعات .
	<ul style="list-style-type: none"> ● إعطاء أهمية أكبر من قبل الجامعات لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام. 	اعتبار ان إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات .

<p>شارك جميع الإدارات والأقسام</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل جامعة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة. ● الاهتمام بالتدريب على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة. 	
<p>إدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● من خلال اهتمام كل جامعة بالنظم والعمليات القادرة على زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة والتي تشكل في النهاية تحقيق القدرة الجماعية على خلق المعرفة وتطبيقها . ● تقديم التغذية العكسية وبانتظام عن نتائج الأداء ووجود الاتصالات والمناقشات المتبادلة لغرض عمل تحسينات مستقبلية . ● مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة ، بحيث يكون شعار الجامعات : تطوير الموجود والتفكير بالجديد. ● تنظيم فعاليات تواصل دورية ومستمرة بين الإدارات والأقسام في لقاءات مفتوحة وأخرى مغلقة ، لتبادل الآراء والتجارب والأفكار ومعالجة المشكلات من ناحية وتطوير العمل من ناحية أخرى . ● تنظيم ورش عمل وحلقات نقاش بين الإدارات في الجامعة للتباحث حول القضايا المشتركة وتبادل المعارف وخروج بتوصيات تساهم في تطوير الأعمال . 	<p>وضع استراتيجيات لإدارة المعرفة في الجامعات .</p>
<p>إدارة العليا بالجامعة مع إدارة الموارد البشرية</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● استقطاب المتخصصين وذوي الكفاءة العالية ، وفقاً للاحتياجات البشرية في كافة جوانب العمل داخل الجامعة ، بحيث تشرف على عملية الاستقطاب لجنة داخلية تراعي في عملها المهنية والكفاءة ومصصلحة العمل . ● إنشاء قاعدة معرفية من المعلومات والوثائق التي تساعد في صنع القرار. ● تدوين التجارب والخبرات التي تمتلكها القيادات الحالية والقيادات المنتهية خدماتهم ، وفق نماذج علمية تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من هذه المعارف . 	<p>تأهيل بيئة العمل في الجامعات لتقبل برامج إدارة المعرفة ، لتكون أساساً لمجابهة البيئة الجامدة الرافضة للتغيير ، والمتزايدة التعقيد من خلال استحداث وحدات إدارية تسمى (المعرفة والتعلم) بحيث تشرف على المهام التالية :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم الفعاليات التي تساهم في خلق وتبادل المعرفة والاستفادة من المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل وخارج الجامعات . الإشراف على ضمان التطبيق الأمثل لاستراتيجية إدارة المعرفة . 	
<p>المشاركة جميع الإدارات والأقسام</p>	<ul style="list-style-type: none"> التطوير والتحديث والتقييم المستمر للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية . تحديد نقاط القوة في الثقافة التنظيمية والعمل على تعزيزها . تحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها . اختيار قيادات مؤهلة علمياً وعملياً ومدربة على إدارة العمل في قطاعات التعليم العالي ، لقيادة التغيير والتطوير والتعلم والإبداع ، وتغيير ثقافة الفرد نحو مصلحة العمل الجماعي . 	<p>العمل على بناء ثقافة تنظيمية وقوية داعمة للبحث عن المعرفة واستمرارية التعلم والإبداع .</p> <p>استخدام مدخل الثقافة التنظيمية لتوجيه فكر القيادات في الجامعات نحو مصلحة العمل .</p>
<p>المشاركة جميع الإدارات والأقسام</p>	<ul style="list-style-type: none"> تصميم رسالة مكتوبة تدعم فكر جماعية الأداء والمشاركة . عقد ورش عمل ولقاءات لتدعيم فكر جماعية الأداء والمشاركة . وضع نظام تحفيزي لتدعيم فكر المشاركة في العمل والتعلم والبحث عن المعرفة. إتباع أنماط قيادية تشجع على تبادل الرأي والمشاركة . 	<p>التأكيد على مبدأ جماعية العمل والمشاركة وروح الفريق في أداء الأعمال .</p>

قائمة المراجع:

أولا - المراجع العربية :

- أبو زيادة، زكي عبدالمعطي.(2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد(27)، العدد(4).
- أحمد، عزم وأسامة، عزوزة.(2019). واقع إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المنظمة دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة الجليلي بخميس مليانة.
- أيوب، نادية حبيب.(2000). العوامل المؤثرة على واقع السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. مجلة الإدارة العامة، العدد(1).
- بختاوي، بشرى وجواب، صالحه.(2019). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري - دراسة عينة من البنوك التجارية بولاية ادرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- بشوت، نبيل جاد إبراهيم،(2010) : " دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس :دراسة ميدانية " ، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية.
- بن ناجي، خالد بدر محمد.(2009). نموذج مقترح لمحددات ونتائج إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- التميمي، صلاح على محمد.(2012). مقومات تنمية إدارة المعرفة وأثرها على التعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس.
- جاد الرب، سيد محمد.(2009). نظم المعلومات الإدارية - الأساسيات والتطبيقات الإدارية. القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- جمعة، سليمان سالم.(2020). اثر أبعاد الحياة الوظيفية على الإبداع الإداري لدى الموظفين بمستشفى المرج التعليمي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد الثالث، العدد الأول.
- حامد، سعيد شعبان.(2012). أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، يناير، المجلد(3).
- حمدان، حيان، (2021) ، اثر عمليات إدارة المعرفة في عملية الابداع الإداري ، مجلة البعث ، العدد (42) ، العدد(41) .
- خضير، حاتم و تيسير، هبة.(2019). دور استراتيجية التمكين في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة(42)، العدد(120).
- سلامة، محمد ربيع.(2011). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- سودة، عبدالناصر . (2012) . الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية . رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط .
- شحادة، فراس خضر.(2006). إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- شوقي، ناجي حواد ، وآخرون . (1999) . واقع صناعة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي " ، مجلة الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العدد(10) .
- الشيمي، اشرف عبدالرحمن.(2011). إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ثروة المنظمات الحقيقية. القاهرة، مطبعة علاء الدين.
- صارم، ندى.(2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- صبح، نوال محمود النادي.(2009). نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- صقور ، مجد وعثمان ، نيجرفان ، (2020) ، الدور الوسيط لأخذ المعرفة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع -دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية في سوريا ، مجلة جامعة البعث ، المجلد (42) ، العدد(31) .
- العبار، بشير و الزلتي، ناصر.(2020). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد الثالث، العدد الأول.
- عبيد، مصطفى فواد(2003)، مهارات طرق البحث العلمي، غزة: أكاديمية الدراسات العالمية.
- العمجمي ، حازي (2020) ، الثقافة التنظيمية واثرا على الإبداع الإداري دراسة ميدانية على مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت ،العدد(122)، الجزء (2) .

- عكاشة، عزيزي و تيقاوي، العربي و الشيخ، ساوس.(2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد(27)، العدد(2).
 - العلواني، حسن.(2001). المنظمة الافتراضية كشكل تنظيمي جديد وانعكاساتها على الإدارة العامة. النهضة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، أكتوبر، العدد(9).
 - عماد، نيفين محمود علي.(2012). أثر إدارة المعرفة على القدرات الابتكارية بالتطبيق على مصلحة الضرائب المصرية. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
 - العميان، محمود سلمان . (2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان .
 - غريب ، الطاوس و دشة ، محمد و مناخ ، بسمة ، (2018) ، ممارسات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية مهارات الإبداع في منظمات الأعمال ، مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد (1) ، العدد (2) .
 - غريسي ، صدوقي ورضا ، أبو شيحي ، (2021) ، تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات ، مجلة مجاميع المعرفة ، المجلد (7) ، العدد(1) .
 - القرشي ، ظاهر و محيسن ، بلقيس ، (2020) ، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة – دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، المجلد (28) ، العدد(1) .
 - الكبيس، عامر بن حضر .(2009). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات – الطموحات والتحديات. دورية الإدارة العامة، المجلد(49)، العدد الخاص.
 - الكبيسي، صلاح الدين.(2004). إدارة المعرفة أثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
 - الكبيسي، صلاح عواد.(2002). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي. اطروحة دكتوراه، الجامعات الليبية المستنصرية.
 - الكندري، صابر إسماعيل و أحمد، أحمد السيد و العلي، عدنان عبدالرحمن،(2011)، " الإبداع الإداري في القطاع الحكومي بدولة الكويت – دراسة استطلاعية " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد(48)، العدد(2).
 - المرسي، جمال الدين و عبدالرحمن، ثابت.(2001). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية.
 - المغامسي، سعيد بن فالخ.(2004). القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد(54)، الجزء(1).
 - المليحي، رضا إبراهيم.(2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي : مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
 - منصور ، مروة محمد إبراهيم . (2006) . العلاقة بين خصائص الهيكل التنظيمي وأداء المنظمات . رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط .
 - النتيقات، محمد بن عامر.(2006). المتغيرات التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية.
 - النسر، عبدالكريم و مفتاح، حورية.(2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية – دراسة ميدانية، مجلد دراسات الإنسان والمجتمع، العدد التاسع، سبتمبر 2019.
 - وحيش، منى أحمد .(2008). معوقات تحقيق الإبداع الإداري ومتطلبات مواجهتها لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة المنصورة – دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ثانياً –المراجع الاجنبية:

- Abdolreza ,M ., Hassan ,R.,& Esmail ,S . (2011) . The relationship between Organizational Structure and Employees Empowerment in national Iranian Oil Products distribution Company . Kuwait chapter of Arabian Journal of business Management , Vol(1), No(1) .
- Al-Hakim,L., & Hassan , S.(2011). Does professional KM improve Creativity Performance at the Firm level ?. *Asian Academy of Management Journal* , vol(15),No(1).
- Allee ,V.,(2000). The Value evolution Addressing larger implication of an intellectual capital and intangibles perspective. *Journal of Intellectual capital* , vol(1),No(1)
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. and Kramer, S.J.(2005), “Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support”, *Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 5-32
- Andersen, A.(2002). What is knowledge management ?. Available at : <http://www.arches,uga.edu/justine /what is -2.htm>.

- Arias ,E., Eden ,G., Fisher , A., & Scharff ,E.(2000). Transcending The Individual Human mind – creating shard understanding through collaborative design. **ACM transition an computer – Human interaction** , vol(7) , No(1).
- Asoh , D.A ., Belardo , s. , & Crnkovic , J . (2007) . Assessing KM : Refning and Cross Validating the KM index using SEM Techniques . International Journal of KM , vol (3) , No (2).
- Atchison, T.A .. (2001) . What is Corporate Culture ? . Trusree , Saddle River , Inc .
- Bear ,M., & Oldham , G.R.(2006). The curvilinear relationship between experienced creative time pressure and creativity : Moderating effects of openness to experience and support for creativity. **Journal of Applied psychology**.
- Bij ,H., & Others.(2003). An empirical investigation into the Antecedents of knowledge dissemination the strategic Business unit level. **Journal of product Innovation management** , vol(20) , No(2).
- Bixler , C.H.(2000). Creating a dynamic Knowledge Management maturing Continuum for increased enterprise performance and innovation ". **The George Washington University , PHD**.
- Brown , H. (2005) ., Organizational culture , Human Relations . No (55) .
- Buchanan , D., & Huczynski , A. (2001) . Organizational Behavior : An introductory text . London , Prentice hall.
- Carneiro , A. (2000) . How does KM influence Creativity and Competitiveness ?. Journal of KM , vol (4) , No (2) .
- Chong , C.W ., Choy , C.S ., & Wong , K.Y. (2009) . Is the Malaysiam Telecom-munication Industry Ready for knowledge Management Implenmentation ? . Journal of knowledge Management , vol (13) , No (1) .
- Czarnitzki , D., & Wastyn , A.(2010). Does professional KM improve Creativity Performance at the Firm level ?. **Asian Academy of Management Journal** , vol(15),No(1).
- Daft , R . L . (1995) . Organizational Theory and Design . 5th ed , West publishing , st . Paul ; MN .
- Damodar , K.(2008). An integrated KM Fram work for knowledge Enablement of information system development projects. **PhD of Management in information technology** , Lawrence Technological University.
- David, G.E . (2011) . Subcultures in a flat Organizational Structure . PHD of Education , George Washington University .
- Denison , D.R. (1999) . Bringing Corporate Culture to the bottom line . Organizational Dynamics , vol(13),No(2).
- Dixon , D.L (Ed) . (2002) . The Medical directors role in culture change symposium . High Lights .
- Edvardsson , I.(2003). Knowledge Management and Creative HRM. **Occasional Paper 14 , Department of Human Resource Management** ,University of Strathcly , Iceland.
- Feist , G.j.(1999). The influence of personality on artistic and scientific Creativity In R.J. Sternberg(ED). Handbook of Creativity. **Cambridge University Press** , pp : 273-296.
- Felipe , A . C. (2009) . Organizational Structure As a determined of performance . PhD , Presented to the faculties of the University of Pennsylvania .
- Ferrell , O.C., & Skinner ,S.J. (1988) . Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations . Journal of Marketing Research , vol(25),No(1) .
- Firestene , J., & Mc Elory ,M.(2005). Doing Knowledge Management. **The Learning Organizational**. vol(12) , No(2).
- Hall, H.L.(2005). KM in Times of change : tacite and Explicit knowledge transfers. **PhD of Philosophy** , University of North Texas.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. **Journal of Business Research**.
- Hodgetts , R.M ., & Luthans , F. (2000) . International Management : Culture , Strateg and Behavior . 4th ed , Irwin , New York .
- Jackie w .D . (2009) . The relationship of Organizational Culture to balanced Scorecard Effectiveness . PhD of business Administration , Nova Southeastern University .
- Jashapara ,A.(2006). **Knowledge Management : An Integrated Approach**. Prentice Hall , First published , England.
- JoDee , A ., & Lacasse . (2010) . Amultimethod Organizational culture analysis of State correctional institution using a modified Denison Organizational culture Survey . Doctor of Education , University of ST.THOMAS , Saint Paul , Minnesota .
- Joseph , E.C. (2000) . Organizational Bahavior Essential Tenets for A new Millennium , New York : South Western College Pub .
- Kabilwa,(2018), Knowledge Management Practices in Zambian Higher Education: An Exploratory Study of Three Public Universities, Master Thesis, Stellenbosch University, South Africa

- Koulopoulos ,T., & Frap, P.C.(2007). **Smart Thing to know about knowledge management**. USA Capstone Publishing Limited.
- Liao , S.H & Wu ,C.c. (2011) . System Prespective of knowledge Management , Oraganiztional learning and Oraganiztional Innovation . Expert System with Applications , No (37) .
- Ling , T,C & Nasuridin ,A.M.(2010). KM Effectiveness and Technological Creativity An Empirical study in the Malaysian Manufacturing Industry . **Journal of Mobile Technologies , Knowledge and Society** , No(2012).
- Ling , T.C., & Nasuridin ,A.M.(2010). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation : Assessing the Mediating Role of KM Effectiveness . **Electronic Journal of KM** , vol(9),No(2).
- Loemans, J.(2002). Synergizing the Learning Organizational and knowledge management. **Journal of knowledge management** , vol(6) , No(3).
- Luis, H.T . (2002) . Geniues , Creativity and Leadership . Journal of investigative surgery , vol(15) , No(10) .
- Marquardt , M. J.(2002). **Building the learning Organization**. U.S.A. Davis –Black publishing company.
- Mascitelli,R.(2000). From Experience Harnessing tacit knowledge to Achieve Break through innovation. **The Journal of Product innovation management** , vol(17) , No(3).
- Mc Elory , W.(2006). Using KM to Sustain Innovation. **KM Review** , vol(3) , No(4).
- Michael, B.(2009). Organizational Culture and KM : An Empirical investigation of U.S. Manufacturing firms. **PhD of Business Administration** , Nova Southe astern University.
- Micheal C. (2009) . KM for Technological Innovation in Organizational : The fusion process for Creating intellectual Capital . PhD of Management University of Maryland .
- Neil , A., & Rosina ,M . (2010) . Helping Creativity and Innovation Thrive in Organization :Functional Perspectives . (ED) , Resarch Company to the Dysfunctional workplace : Management Challenges and Symptoms : Janice & Caryl , University of Amsterdam Business School .
- Neil , A., & Rosina ,M.(2010). Helping Creativity and Innovation Thrive in Organization :Functional Perspectives.(ED) , **Research Company to the Dysfunctional workplace : Management Challenges and Symptoms** : Janice & Caryl , University of Amsterdam Business School.
- Nonaka ,I., & Von. K. G.(2009). Tacit Knowledge and Knowledge conversion : controversy and Advancement in Organizational Knowledge. **Theory Organization SAEIENCE** , vol(20) , No(3).
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2019). The mediating role of knowledge application in the relationship and firm innovation. **Journal of Innovation & Knowledge** .
- Odeh ,AL , Jayy . (2004) . Knowledge Creation the water sector : Towards Learning water Organization . Water Resources Development , June , vol(20),No(2) .
- Robbins , S . (1997) . Managing Today. Prentice Hall , Inc., New
- Roy , L.k.(2010). KM : Usefulness of Knowledge Organizational manager. **PhD of Philosophy** , Capella University.
- Sachin , B., Lewlyn ,R., & Pradeep.(2005). Knowledge Sharing Practices in knowledge Management – A case study in Indian Software Subsidiary. **Journal of knowledge management practice** , No(5).
- Schein, E, H . (2004) . Organizational culture & leadership . San francis francisco Jossey – Bass .
- Shaban, k.A ., Rastgari , M., & Abodarda ,Z . (2012) .Determining the relationship between Organizational Structure and knowledge of management among the experts of physical education Organization . Scholars Research Library , vol(3) , No(3) .
- Snowden , D.(2007). **Beyond Knowledge Management Keynote of KM Brasil**. SaoPaulo ,Brazil.
- Stankosky , M.(2005). **Creating the Discipline of Knowledge management**.(1PPstPP ed) ,USA : Elsevier Inc.
- Stoica , M., et al . (2004) . Organizational Culture and Patterns of Information Processing . Journal of Developments Entrepreneurship , Vol (9) , No (3) .
- Sung, C. P.(2007). The comparison of KM practices between Public and Private Organizations : An exploring study. **Doctor of The Pennsylvania state University** , A thesis in Public Administration.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities Long Range Planning, 51(1), 40–49.
- Wick , C.(2006). Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communications. **Technical Communication**. November ,Vol(47) , Isse(4).

- Wiig ,K.(1999). Knowledge Management :An Emerging Discipline Rooted in a long History. **Knowledge Research Institute Inc.**
- Wiig ,K.(2002). Knowledge Management in public administration. **Journal of knowledge management** , vol(6) , No (3).
- William, H ., Mobley ., Lena, W ., & Kate, F .(2005) . Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization . available on line at : <http://www.ceibs.edu/knowledge /ob/9297.shtm> .
- William,C.S.(2006). Knowledge Management Systems and Patenting. **PhD of Philosophy** , Haskayne School of business , Calgary , Alberta.
- Yin-Kin , N., Lee , V. H., & Pei-Lee, G.(2012). The Relationship between Knowledge Management Practices and Technological Creativity : A conceptual Farmework . **International Journal of Management , Knowledge and Learning** , vol(1),No(1).
- zheng , B. y., & Gary, N.M. (2010) . Linking Organizational Culture Structure , Strategy , and Organizational effectiveness Mediating role of knowledge management . **Journal of Business Research** , vol(1) , No(63) .