

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة على المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

د . عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة الزيتونة

الملخص :

هـدف هذا البحث إلى معرفة درجة ممارسة المشاركة المعرفية بين المجلس البلدي والقطاعات التابعة له ، وتحليل دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي للمنظمة، والعمل على تقديم النتائج والتوصيات للمنظمة، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة لجمع البيانات ، وقد قام الباحث باستخدام العينة الملائمة ومقدراها (100) مفردة لعينة المجتمع المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له ، حيث تم توزيع عدد (100) استمارة استبيان على مفردات عينة الدراسة ، وتم استرداد نفس العدد (100) استمارة استبيان وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل (100) استمارة استبيان أي ما نسبته (100%)، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، والاجابة على أسئلة البحث، واختبار فرضياتها، وتم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي، وتحليل الانحدار، والترابط، وكذلك استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج فيما يلي أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة المعرفية والإبداع التنظيمي. من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة
- وأشارت الدراسة إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

- إنشاء آلية واضحة لإشراك الموظفين في المعلومات وتبادل الأفكار، والبرامج التدريبية وإقامة ورش العمل لهم لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والإبداعية.
- توفير التدريب للقيادة على كيفية حل المشكلات وإدارة الخلافات، مع عقد اجتماعات دورية بين القيادة والموظفين لمناقشة القضايا المتعلقة بالعمل.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في إعداد ودراسة الخطط، وفي الأنشطة والفعاليات التي تعزز الثقافة المعرفية.
- إنشاء نظام شكاوى واقتراحات يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من التعرض للمضايقات.
- وضع نظام مكافآت وحوافز للموظفين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف.
- وضع خطة واضحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة قيد الدراسة.
- إنشاء لجنة متخصصة للتطوير والابتكار، من أجل تعزيز الإبداع التنظيمي.

Extract:

The aim of this research is to know the degree of practice of knowledge sharing between the municipal council and its affiliated sectors, and to analyze the role of knowledge sharing in achieving the organization's organizational creativity, and to work on presenting results and recommendations to the organization. To achieve the research objectives, a questionnaire was developed to collect data, and the researcher used the appropriate sample and estimated it (100) items for the community sample, the municipal council as a whole and its affiliated sectors, where a number (100) questionnaire forms were distributed among the study sample members, and the same number (100) questionnaire forms were recovered, thus the number of questionnaires subject to analysis is (100) questionnaire forms, i.e. a percentage of (100%), The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data, answer the research questions, and test its hypotheses. Descriptive and analytical statistics, regression analysis, and correlation were used, as well as one-way analysis of variance (ANOVA).

The study concluded a set of results, the most important of which are as follows:

There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between leadership and organizational creativity from the point of view of the study population sample.

- There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between trust and organizational creativity from the point of view of the study population sample.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة على المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

- There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between cognitive culture and organizational creativity. From the point of view of the study population sample
- There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the exchange and sharing of knowledge and experiences and organizational creativity from the point of view of the study population sample.
- There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the exchange and sharing of knowledge and experiences and organizational creativity from the point of view of the study population sample.
- There is a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the exchange of knowledge sharing and organizational creativity from the point of view of the study population sample.

The study indicated some recommendations as follows:

1. Establish a clear mechanism to involve employees in information and exchange of ideas, training programs and holding workshops for them to enhance their skills and cognitive and creative abilities.
2. Providing training to leadership on how to solve problems and manage conflicts, while holding periodic meetings between leadership and employees to discuss work-related issues.
3. Encouraging employees to participate in preparing and studying plans, and in activities and events that enhance cognitive culture.
4. Establish a complaints and suggestions system that allows employees to express their opinions and ideas without fear of being harassed.
5. Establishing a system of rewards and incentives for employees who contribute to achieving goals.
6. Develop a clear plan to achieve the strategic objectives of the municipal council.
7. Establishing a specialized committee for development and innovation.

المقدمة:

تعتبر مشاركة المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي لها دور كبير في الارتقاء بالمنظمات وتقدمها، وبالتالي فإن أهمية مشاركة المعرفة تأتي من دعمها للأداء والإبداع التنظيمي وما لها من دور بارز في تطوير معرفة الأفراد الضمنية والصريحة، من خلال عمليتين فرعيتين وهما : إما التبادل الذي يركز على مشاركة المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات أو من خلال التفاعل الاجتماعي، الذي يساعد على نقل ومشاركة المعرفة الضمنية.

وبغض النظر عن نوع المشاركة المعرفية سواء أكانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع التنظيمي لدى المنظمات التي تسعى للتميز من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تستهل بتحديد وحل الإشكاليات والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبار أن إحداث التغيير الحقيقي والوصول إل الإبداع التنظيمي يستوجب نقل المعرفة والمشاركة فيها.

ومن هذه المنطلقات يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على مشاركة المعرفة كاتجاه من اتجاهات الفلسفة الإدارية، وذلك من خلال معرفة الدور الذي تلعبه مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمجلس البلدي ككله والقطاعات التابعة له.

الجزء الأول - الاطار العام للدراسة :

إشكالية البحث:

في ظل التغيرات البيئية السريعة واتصافها أحياناً بالديناميكية فإن المنظمات اليوم باختلاف أنواعها وأشكالها تعيش تحديات كبيرة متمثلة في زيادة مستويات العولمة وارتفاع توقعات العملاء، والاتجاه نحو الاعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيداً، وبالتالي فإن هرمية السلطة ونظم الإدارة التقليدية أصبحت أقل ملائمة لما هو موجود على أرض الواقع، وهو ما يفرض تحديات ومتطلبات ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها بسرعة لكي تستطيع مواكبة المستقبل وتحقيق الميزة التنافسية وإرضاء المواطنين، وهذا يتطلب مقدرة إبداعية وتطوير أفكار وأراء وحلول جديدة لتمكين هذه المنظمات من مواكبة لهذه التحديات والتغيرات التي تواجهها وذلك من خلال مشاركة المعرفة في جميع المستويات الإدارية لكي تستطيع هذه المنظمات من النمو والبقاء وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتتجلى مشكلة البحث للإجابة على التساؤل التالي : ما دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمجلس البلدي ككله والقطاعات التابعة له؟

فرضيات البحث :

لغرض الإجابة عن تساؤل البحث والتوصل إلى أهدافه، اعتمد هذا البحث على فرضية رئيسية مفادها:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي بالمجلس البلدي ككله وبعض القطاعات التابعة له.

وتنبثق منها فرضيات فرعية من أهمها ما يلي: -

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة والإبداع التنظيمي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة والإبداع التنظيمي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة المعرفية والإبداع التنظيمي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي.
- ✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي.

أهداف البحث:

على ضوء مشكلة البحث فإن البحث الحالي يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. درجة ممارسة المشاركة المعرفية بين المجلس البلدي والقطاعات التابعة له.
2. تحليل دور مشاركة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي للمنظمة قيد الدراسة.
3. تقديم النتائج والتوصيات للمنظمة قيد الدراسة.

أهمية البحث:

بالنظر لأهمية الموضوع الذي يتضمنه البحث، والذي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها التي هي عليها والارتقاء بموقعها بين المنظمات الأخرى من خلال أعمالها التي تجدها في مشاركة المعرفة لأنها تمكنها من التعامل مع كم كبير من المعلومات والأفكار والآراء، وبالتالي تسخير ذلك في الإبداع الذي تعمل المنظمات من خلاله على التفوق والتطور، ومن هنا جاءت أهمية البحث المتمثلة فيما يلي:

1. تعزيز دور مشاركة المعرفة بين المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له.
2. دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمنظمة قيد الدراسة.

منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يعد من أهم المناهج البحثية كما ترجع أهميته الكبيرة في الاعتماد عليه في العديد من الدراسات والأبحاث، وهو المنهج القادر على وصف الظاهرة بشكل دقيق، من خلال الكيف وتوضيح خصائصها، ومن خلال الكم عن طريق إعطائها وصف أدق بشكل رقمي.

مصادر جمع البيانات:

- أ. **مصادر ثانوية:** من أجل كتابة الإطار النظري للبحث الحالي، تم الاعتماد على المصادر الثانوية للبيانات، والمتمثلة في الكتب، والرسائل العلمية، والدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة العربية، والدوريات، والمواقع الإلكترونية المختلفة، بما يتلاءم مع أهداف هذا البحث.
- ب. **مصادر أولية:** أما في الجانب التطبيقي لهذا البحث فتم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة البحث عن طريق توزيع استبانة على المجلس البلدي والقطاعات التابعة له، ويهدف هذا الجانب إلى اختبار مدى صحة الفروض من عدمها وذلك لغرض الوصول إلى نتائج علمية صحيحة.
- ت. **أداة البحث:** تم الاعتماد على استبانة صممت لغرض جمع البيانات الأولية من عينة البحث.

أساليب تحليل البيانات: تم إدخال جميع البيانات الواردة في الاستبيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لغرض إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس الاستبانة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترابط، وتم استخدام اختبار (F) للعينة الواحدة من تساؤلات الفرضيات وذلك باستعمال اختبار ANOVA-Test، لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة..

نطاق وحدود البحث

- **الحدود المكانية:** ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الحدود الموضوعية على معرفة دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي.
- **الحدود الزمنية:** والمقصود بالمجال الزمني أو الفترة التي استغرقها العمل لإعداد هذا البحث وهي 2023 / 2024
- **الحدود البشرية:** ويقصد به بعض القيادات الإدارية والموظفين بالمنظمة قيد الدراسة.
- **عينة الدراسة:** أن عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع

الأصلي للبحث حيث بلغ عددهم (100) وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية متمثلة في مدير عام ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام وغير ذلك.

- **تحليل البيانات:** تعتبر البيانات الشخصية الأولية بمثابة الإطار المنهجي لأية دراسة ميدانية، تقدم للباحث صورة واقعية عن المجتمع البحث بمختلف خصائصه وهذا ما يساعد على تحليل البيانات الميدانية وربطها بالإطار التصوري والنظري للدراسة.

الجزء الثاني - الإطار النظري

أولاً - مشاركة المعرفة :

مفهوم مشاركة المعرفة: عرفت بأنها: عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار والمعارف والخبرات والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على نقل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين. (1)، وعرفت أنها : عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، و فرق العمل، وجماعات المعرفة في داخل المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق (2) وهي السلوك الذي يقوم الفرد من خلاله طوعاً بترويد أطراف من داخل المنظمة وخارجها بمعرفته وخبراته الخاصة به كما يعني السلوكيات التي تجعل من المعرفة متاحة بشكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل الأفراد الآخرين في المنظمة (3) ، وهي العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين، ويعني ذلك تبادلاً للمعرفة بين شخصين، أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها. (4)

أهداف مشاركة المعرفة:

- 1- تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعداداً ومصداقية في مشاركة المعرفة معه.
- 2- تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين.
- 3- تفعيل التشارك في مجالات عديدة لزيادة الخبرة بين العملاء و فرق العمل وتحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة.
- 4- جذب معارف جديدة من قبل العاملين بالمنظمة.
- 5- جمع المعرفة الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية. (5)

أهمية مشاركة المعرفة:

- 1- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.

2 — تسهم في رفع الفعالية والإنتاجية والجودة والابتكار وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي.

3— تستند المنظمة نتائج مشاركة المعرفة كوسيلة تعليمية تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين.

4- تسهم في تحسين مهارات الفرد التنظيمية. (6)

أبعاد مشاركة المعرفة: تعددت الأبعاد التي أستخدمها الباحثون في قياس مشاركة المعرفة ومن أهم هذه الأبعاد مل يأتي: -

1— القيادة: تحاول المنظمة وبطريقة ابتكارية أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، فالتشارك في المعرفة لا يحدث ألياً في المنظمة ولكن القائد له دور مهم في صنع هذا التشارك.

2- الثقة: تعد الثقة عاملاً غير ملموس، يشجع عملية مشاركة المعرفة كما أن الغاية والتي تذهب أبعد من الثقة فهي مساعدة طوعية وعطاء طوعي، وتعد أمراً ضرورياً في مشاركة المعرفة خاصة الضمنية منها.

3- الثقافة المعرفية: تكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة وسياساتها ورسالتها والسلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين، وهناك عدة أبعاد من القيم والمعتقدات التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية هي التعاون، والالتزام، الكفاءة، المساعدة، الإبداع، التحفيز، المشاركة، وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك في المعرفة، وتسهل من تدفق المعرفة الضمنية، حيث يصبح الفرد ضمن هذه الثقافة أكثر قدرة على الاحتكاك والتعلم السريع، من خلال الملاحظة، وبالتالي فإن التشارك في المعرفة يعد مسألة ثقافية أكثر من كونها تقنية. (7)

شروط نجاح مشاركة المعرفة:

1- كل ما كانت المعارف المتشارك فيها أكثر، كلما كانت المعرفة متطورة أكثر.

2- لا يمكن للمعارف أن تحول بل يتم التشارك فيها.

3- يجب أن يملك كل فرد في الجماعة معارف وخبرات قيمة حول الموضوع المناقش.

4- احترام التنوع والاختلاف في الآراء والخبرات.

5- إن مساهمات المشاركين تدمج كلاً من المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية.

6- إن الوقت المخصص لمشاركة المعرفة مهم وعلى الجميع احترامه. (8)

ثانياً - الإبداع التنظيمي:

مفهوم الإبداع التنظيمي: هناك العديد من التعريفات التي قدمها الباحثون نذكر منها:

"هو قدرة عقلية فردية أو جماعية وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته." (9) ، و" هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد غير مألوف، وهذا العمل يمكن القبول به، والدفاع عنه ويرضي مجموعة من الناس في زمن ما." (10)

ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف يمكن سرد التعريف التالي للإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة مسبقاً تتعلق بالمنتجات أو أساليب العمل بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المنظمة بصورة إيجابية.

مبادئ الإبداع التنظيمي: قد حدد العبيدي ان هناك ثلاثة مبادئ أساسية للإبداع التنظيمي هي :

- 1- يجب ان يكون الإبداع التنظيمي بسيطاً، حتى يكون فعالاً، مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة ومحددة.
- 2- أن يتم إدراك الإبداع والابتكار عن طريق الاستماع والمشاهدة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية.
- 3- يجب أن يسعى الإبداع لتضمين مراكز القيادة ضمن أفكار المنظمة، حتى يضمن ان يكون إبداعاً بالمعنى الصحيح. (11)

خصائص الإبداع التنظيمي : من أهم هذه الخصائص ما يلي :

- 1- **التكلفة:** وتتمثل في التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للعمل الجديد.
 - 2- **العائد:** حيث لا يمكن تتبنى الإبداع إلا عندما يكون هناك تصور لدى قيادة المنظمة، بأن هذا الإبداع سيترتب عليه عوائد محددة.
 - 3- **الكفاءة :** فكلما كان الشيء المبتدع أكثر كفاءة، كلما كان مبرراً لقوله وتفضيله على الوضع الراهن، أو الإبداعات الأخرى.
 - 4- **التعقيد :** تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تفضل الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والبعيدة عن التعقيد، مما يؤدي تعزيز عملية الإبداع التنظيمي. (12)
- مستويات الإبداع في المنظمة:** يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع التنظيمي تكمل بعضها بعضاً، مع أن جميعها ضرورية وهي:

أولاً - الإبداع على مستوى الفرد : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل: المعرفة، الشخصية، العادات، الاجتماعية. (13)

ثانياً - الإبداع على مستوى الجماعة : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، لجنة) واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. (14)

ثالثاً - الإبداع على مستوى المنظمة: هو الذي يتم القبول من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يشكل الإبداع المنظم من خلال الإبداع الفردي والجماعي معاً داخل المنظمة. (15)

الجزء الثالث - التحليل الإحصائي :

المعالجة الإحصائية: تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ومن تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5÷0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

من 1- 1.80	تطبق بدرجة غير موافق بشدة	(ضعيف جدا/ ضعيف)
من 1.81 - 2.61	تطبق بدرجة غير موافق	(ضعيف/متوسط)
من 2.62 - 3.42	تطبق بدرجة محايد	(متوسط/ جيد)
من 3.43 - 4.22	تطبق بدرجة موافق	(جيد/ جيد جدا)
من 4.23 - 5.0	تطبق بدرجة موافق بشدة	(جيد جدا/ ممتاز)

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد مجتمع البحث حسب محاور الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	القيادة	1.845	1.103	ضعيف
2	الثقة	1.925	1.055	ضعيف
3	الثقافة المعرفية	1.895	1.016	ضعيف
4	تبادل وتشارك المعرفة والخبرات	1.830	1.047	ضعيف
5	الإبداع التنظيمي	1.830	1.035	ضعيف

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

نتائج الجدول (1) تبين أن محور العوامل المتعلقة بالقيادة درجة تطبيق (غير موافق) فبلغ المتوسط الحسابي (1.845) أما محور العوامل المتعلقة بالثقة فدرجة التطبيق (غير موافق) وبمتوسط (1.925) وفيما يتعلق بمحور العوامل المتعلقة بالثقافة المعرفية

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة على المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

فدرجة التطبيق (غير موافق) فبلغ المتوسط الحسابي (1.895) اما محور تبادل وتشارك المعرفة والخبرات فدرجة التطبيق (غير موافق) وبمتوسط (1.830) اما بخصوص الابداع التنظيمي فدرجة التطبيق (غير موافق) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.830) وهذه النتيجة تعنى أن اثر دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي للمجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له بدرجة (ضعيف).

عرض ومناقشة التساؤلات للمحاور:

المحور الثاني – مشاركة المعرفة

البعد الأول : القيادة وهي القدرة على التحفيز والتأثير في الافراد لإنجاز الأهداف

الجدول رقم (2) بعد القيادة

المتغيرات المتعلقة بالقيادة																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	الانحراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الترقيم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
4	36%	181	1.12	1.81	52	52	66	33	0	0	48	12	15	3	يدعم القادة في المنظمة تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين	1
3	36%	182	1.11	1.82	51	51	68	34	0	0	48	12	15	3	يناقش مديركم أفكار جديدة مع الموظفين في المنظمة	2
3	36%	182	1.1	1.82	50	50	70	35	3	1	44	11	15	3	يشرك مديركم الموظفين في اعداد الخطط وإنجاز الاعمال	3

المتغيرات المتعلقة بالقيادة																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	الانحراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
1	38%	189	1.15	1.89	46	46	78	39	0	0	40	10	25	5	لدى مديركم القدرة على حل المشاكل الطارئة وإدارة الخلافات بين الموظفين	4
2	38%	188	1.13	1.88	46	46	78	39	3	1	36	9	25	5	يحفز مديركم الموظفين ويشجعهم على مشاركة المعرفة التي يمتلكونها مع زملائهم	5

المحور الثاني - مشاركة المعرفة :
البعد الثاني - الثقة تعد الثقة عامل غير ملموس يشجع عملية مشاركة المعرفة :
الجدول رقم (3) بعد الثقة

المتغيرات المتعلقة الثقة																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	الاتحراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
3	38%	189	1.09	1.89	44	44	82	41	0	0	48	12	15	3	تسود في المنظمة الثقة المتبادلة للعلاقات بين الإدارة والموظفين	1
2	39%	193	1.08	1.93	40	40	90	45	0	0	48	12	15	3	تسود في المنظمة روح الزمالة وحسن العلاقات بين الموظفين	2
1	39%	196	1.04	1.96	36	36	98	49	3	1	44	11	15	3	لدى الموظفين في المنظمة استعداد لمشاركة المعارف التي يمتلكونها مع زملائهم دون خوف	3

المحور الثاني - مشاركة المعرفة :

البعد الثالث - الثقافة المعرفية وتكون متضمنة في القيم المحورية للمنظمة

سياساتها ورسالتها وطريقة تعاملها مع الموظفين :

الجدول رقم (4) بعد الثقافة المعرفية

المتغيرات المتعلقة الثقافة المعرفية																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	انحراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
2	38%	190	1.03	1.9	40	40	92	46	0	0	48	12	10	2	تسعى المنظمة لتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل	1
1	39%	194	1.01	1.94	36	36	100	50	0	0	48	12	10	2	يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار والآراء لتطوير العمل	2
1	39%	194	1.01	1.94	36	36	100	50	0	0	48	12	10	2	لدى الموظفين وعي متزايد بمشاركة المعرفة	3

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة علم المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

المتغيرات المتعلقة الثقافة المعرفية																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	لاإحتراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
															في المنظمة	
2	38%	189	1.03	1.89	41	41	90	45	0	0	48	12	10	2	تشجع المنظمة على تبادل مشاركة المعرفة بين الموظفين أثناء العمل	4

المحور الثاني - مشاركة المعرفة :

البعد الرابع - تبادل وتشارك المعرفة والخبرات وتسعى المنظمة باستمرار إلى

اكتساب وتبادل المعرفة الجديدة :

الجدول رقم (5) بعد تبادل وتشارك المعرفة والخبرات

المتغيرات المتعلقة تبادل وتشارك المعرفة والخبرات																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	لاإحتراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
3	36%	182	1.05	1.82	48	48	76	38	0	0	48	12	10	2	تسعى المنظمة الى امداد الموظفين بالمعلومات الجديدة	1
2	37%	183	1.06	1.83	47	47	78	39	0	0	48	12	10	2	تشارك المنظمة المعارف حول	2

المتغيرات المتعلقة تبادل وتشارك المعرفة والخبرات																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	لاحراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
															تدوير العمل	
3	36%	182	1.06	1.82	48	48	76	38	0	0	48	12	10	2	تساعد المنظمة الموظفين الجدد على اكتساب الخبرة حول مهارات العمل	3
1	37%	184	1.05	1.84	46	46	80	40	0	0	48	12	10	2	تسعى المنظمة الى تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين	4

المحور الثالث - الإبداع التنظيمي :

الجدول رقم (6) محور الإبداع التنظيمي

المتغيرات المتعلقة الإبداع التنظيمي																
الترتبة	النسبة	اجمالي الوزن	لاحراف المعياري	الوسط	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأسئلة	الرقم
					الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار	الوزن	التكرار		
1	37%	187	1.04	1.87	43	43	86	43	0	0	48	12	10	2	تحفز المنظمة الاعمال التي تخدم الرسالة والاهداف	1
1	37%	187	1.04	1.87	43	43	86	43	0	0	48	12	10	2	تتبنى المنظمة أفكار	2

دور مشاركة المحرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة على المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

															وأساليب جديدة واستخدامها في العمل	
1	37%	187	1.04	1.87	43	43	86	43	0	0	48	12	10	2	تحرص المنظمة على انجاز الموظفين للأعمال الموكلة اليهم بأساليب متطورة ومتجددة	3
2	37%	184	1.05	1.84	46	46	80	40	0	0	48	12	10	2	تطبق المنظمة أساليب جديدة في العمليات تماشيا مع التكنولوجيا	4
3	36%	181	1.06	1.81	49	49	74	37	0	0	48	12	10	2	توفر المنظمة مبالغ كافية للباحثين من اجل تقديم ابتكارات جديدة تميزها عن باقي المنظمات	5
4	36%	179	1.07	1.79	51	51	70	35	0	0	48	12	10	2	توفر المنظمة بيئة محفزة للعمل الجماعي	6
6	35%	175	1.08	1.75	55	55	62	31	0	0	48	12	10	2	يتم انجاز ما يستند الي المنظمة من اعمال	7

															بأسلوب متجدد	
5	36%	178	1.07	1.78	52	52	68	34	0	0	48	12	10	2	يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	8
4	36%	179	1.07	1.79	51	51	70	35	0	0	48	12	10	2	لدى المنظمة القدرة على اكتشاف المشكلات التي عانى منها الآخرون	9
4	36%	179	1.06	1.79	51	51	70	35	0	0	48	12	10	2	يحترم الموظفون بالمنظمة الآراء المختلفة والاستفادة منها	10

اختبار الفرضيات :

✓ الفرضية الفرعية الأولى - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة والإبداع التنظيمي. :

جدول (7) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين القيادة والإبداع التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي						
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (R)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)
			معنوية النموذج عند مستوى 0.05			
معنوي	0.001	256.325	0.721	0.723	0.799	0.851

يوضح الجدول رقم (7) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين القيادة والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.851) وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ ان هناك تأثير موجب للقيادة على الإبداع التنظيمي حيث

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة علم المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.908) وهذا يعني إن زيادة القيادة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع الإبداع التنظيمي (0.723) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.721) وهذا يعني إن متغير الإبداع التنظيمي يفسر (72.1%) من تباين القيادة، كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (256.325) وهي قيمة أعلى من مستوى (0.05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقاس تأثير القيادة وبالتالي معنوية متغير الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع البحث "

✓ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقة والإبداع التنظيمي.

جدول (8) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين الثقة والإبداع التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي						
المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (r)	الحد الثابت (a)	معامل الانحدار (R)	معامل التحديد (R2)	معنوية النموذج عند مستوى 0.05	
					F	مستوى الدلالة (Sig.)
الثقة	0.876	0.860	0.767	0.765	323.384	0.001
						معنوي

يوضح الجدول رقم (8) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين الثقة والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.876) وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ إن هناك تأثير موجب للثقة على الإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.767) وهذا يعني إن زيادة الثقة بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع الإبداع التنظيمي (0.767) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.765) وهذا يعني إن متغير الإبداع التنظيمي يفسر (76.5%) من تباين الثقة، كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (323.384) وهي قيمة أعلى من مستوى (0.05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقاس تأثير الثقة وبالتالي معنوية متغير الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع البحث "

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة المعرفية والإبداع التنظيمي.

جدول (9) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين الثقافة المعرفية والإبداع التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (R)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					الثقافة المعرفية
معنوي	0.001	535.206	0.844	0.845	0.937	0.919	

يوضح الجدول رقم (9) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين الثقة والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.919) وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ إن هناك تأثير موجب للثقافة المعرفية على الإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.845) وهذا يعني إن زيادة الثقافة المعرفية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع الإبداع التنظيمي (0.845) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.844) وهذا يعني إن متغير الإبداع التنظيمي يفسر (84.4%) من تباين الثقافة المعرفية، كما يلاحظ من خلال الجدول اعلاه إن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (535.206) وهي قيمة أعلى من مستوى (0.05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير الثقافة المعرفية وبالتالي معنوية متغير الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة المعرفية والإبداع التنظيمي. من وجهة نظر عينة مجتمع البحث

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (دراسة علم المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له)

جدول (10) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين الثقافة المعرفية والإبداع

التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (R)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					تبادل وتشارك المعارف والخبرات
معنوي	0.001	769.860	0.886	0.887	0.931	0.942	

يوضح الجدول رقم (10) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.942) وبالنظر الى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ ان هناك تأثير موجب تبادل وتشارك المعارف والخبرات على الإبداع الوظيفي حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.887) وهذا يعني ان زيادة تبادل وتشارك المعارف والخبرات بمقدار درجة واحدة سيؤدي الى رفع الإبداع الوظيفي (0.887) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.886) وهذا يعني ان متغير الإبداع التنظيمي يفسر (88.6%) من تباين تبادل وتشارك المعارف والخبرات، كما يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (769.860) وهي قيمة اعلى من مستوى (0.05) وهذا يشير الى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير تبادل وتشارك المعارف والخبرات وبالتالي معنوية متغير الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرابعة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع الدراسة "

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي.**

جدول (11) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين الثقافة المعرفية والإبداع التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (R)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					تبادل وتشارك المعارف والخبرات
معنوي	0.001	555.194	0.848	0.850	0.919	0.922	

يوضح الجدول رقم (11) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.922) وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ إن هناك تأثير موجب تبادل وتشارك المعارف والخبرات على الإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.850) وهذا يعني إن زيادة تبادل وتشارك المعارف والخبرات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع الإبداع التنظيمي (0.850) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.848) وهذا يعني إن متغير الإبداع التنظيمي يفسر (84.8%) من تباين تبادل وتشارك المعارف والخبرات، كما يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (555.194) وهي قيمة أعلى من مستوى (0.05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير تبادل وتشارك المعارف والخبرات وبالتالي معنوية متغير الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الخامسة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع البحث "

✓ الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي

جدول (12) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بين مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي.

دور مشاركة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (R)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					مشاركة المعرفة
معنوي	0.001	2441.267	0.961	0.961	0.987	0.981	

يوضح الجدول رقم (12) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين تبادل وتشارك المعارف والخبرات والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.981) وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ إن هناك تأثير موجب تبادل وتشارك المعارف والخبرات على الإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.961) وهذا يعني أن زيادة تبادل وتشارك المعارف والخبرات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع الإبداع التنظيمي (0.961) درجة وذلك في ظل غياب

تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.961) وهذا يعني إن متغير الإبداع التنظيمي يفسر (96.1%) من تباين تبادل وتشارك المعارف والخبرات، كما يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (2441.267) وهي قيمة أعلى من مستوى (0.05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير تبادل وتشارك المعارف والخبرات وبالتالي معنوية متغير الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05).
وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية السادسة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تبادل مشاركة المعرفة والإبداع التنظيمي من وجهة نظر عينة مجتمع البحث "

النتائج والتوصيات

النتائج: -

المحور الأول - المعلومات الشخصية :

توصلت النتائج وفق ما اتبعه الباحث في تحديد العينة للدراسة الى النتائج التالية:

- **الجنس:** عدد الذكور (80) بنسبة 80% وعدد الاناث (20) بنسبة 20%،
- **السن:** من أعمارهم اقل من 30 سنة عددهم (4) بما نسبته 4%، وأن من أعمارهم من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة عددهم (31) ما نسبتهم 31%، وأن من أعمارهم من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة عددهم (34)، وأخيرا من أعمارهم من 50 سنة فما فوق عددهم (31) ما نسبتهم 31%.
- **مدة الخدمة :** مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات بعدد (5) بما نسبته (5%)، وأن من مدة خدمتهم من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات عددهم (22) ما نسبتهم (22%)، أما من مدة خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة عددهم (34) أي ما نسبتهم (34%)، وأخيرا من مدة خدمتهم من 15 سنة فما فوق عددهم (39) أي ما نسبتهم (39%).
- **المستوى التعليمي:** أن من مستواهم تعليم ثانوي أو متوسط عددهم (21) بما نسبته (21%)، وأن من مستواهم دبلوم عالي عددهم (36) بما نسبتهم (36%)، أما من مستواهم جامعي عددهم (28) بما نسبتهم (28%)، ومن مستواهم ماجستير عددهم (15) أي ما نسبتهم (15%).
- **المركز الوظيفي:** إن من مركزهم الوظيفي مدير عام عددهم (10) ما نسبتهم 10%، وإن من مركزهم الوظيفي مدير إدارة عددهم (6) أي ما نسبتهم 10%، وإن من

مركزهم الوظيفي رئيس قسم عددهم (17) ما نسبتهم 17%، وأخيرا من مركزهم الوظيفي غير ذلك فعددهم (67) أي ما نسبتهم 67%.

2- المحور الثاني - مشاركة المعرفة :

البعد الأول - القيادة : من خلال الجدول (2) يتبين لنا أن التساؤل رقم (4) " لدى مديركم القدرة على حل المشاكل الطارئة وإدارة الخلافات بين الموظفين" قد نال الرتبة (1) بمتوسط (1.89)، كما نجد أن التساؤل رقم (5) " يحفز مديركم الموظفين ويشجعهم على مشاركة المعرفة التي يمتلكونها مع زملائهم" قد أخذ الرتبة (2) بمتوسط (1.88)، كما نجد أن التساؤل رقم (2،3) " يناقش مديركم أفكار جديدة مع الموظفين في المنظمة " و " يشرك مديركم الموظفين في إعداد الخطط وإنجاز الاعمال" قد حاز الرتبة (3) بمتوسط حسابي (1.82) وأخيرا نجد التساؤل رقم (1) حاز على المرتبة الأخيرة والذي يشير " يدعم القادة في المنظمة تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين" بمتوسط حسابي (1.81).

البعد الثاني - الثقة : من نتائج التحليل بالجدول (3) يتضح لنا أن التساؤل رقم (3) " لدى الموظفين في المنظمة استعداد لمشاركة المعارف التي يمتلكونها مع زملائهم دون خوف" قد نال الرتبة (1) بمتوسط حسابي (1.96)، كما نجد التساؤل رقم (2) " تسود في المنظمة روح الزمالة وحسن العلاقات بين الموظفين" بالرتبة (2) وبمتوسط حسابي (1.93)، وبالرتبة الثالثة نجد التساؤل رقم (1) " تسود في المنظمة الثقة المتبادلة للعلاقات بين الإدارة والموظفين " وبمتوسط حسابي (1.892).

البعد الثالث - الثقافة المعرفية : من نتائج التحليل بالجدول (4) يتضح لنا أن التساؤل رقمي (2،3) " يتبادل الموظفون في المنظمة الأفكار والآراء لتطوير العمل" و " لدى الموظفين وعي متزايد لمشاركة المعرفة في المنظمة" قد نالا الرتبة (1) بمتوسط حسابي (1.94)، كما نجد التساؤل رقم (1،4) " تسعى المنظمة لتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق اهداف العمل" و " تشجع المنظمة على تبادل مشاركة المعرفة بين الموظفين اثناء العمل" بالرتبة (2) وبمتوسط حسابي (1.89).

البعد الرابع - تبادل وتشارك المعرفة والخبرات : من خلال الجدول (5) يتبين لنا أن التساؤل رقم (4) " تسعى المنظمة الى تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين " قد نال الرتبة (1) بمتوسط (1.84)، كما نجد أن التساؤل رقم (2) " تشارك المنظمة المعارف حول تدوير العمل" قد أخذ الرتبة (2) بمتوسط (1.83)، كما نجد أن التساؤل رقم (1،3) " تسعى المنظمة إلى إمداد الموظفين بالمعلومات الجديدة " و " تساعد المنظمة

الموظفين الجدد على اكتساب الخبرة حول مهارات العمل" قد حازا الرتبة (3) بمتوسط حسابي (1.82).

المحور الثالث - الإبداع التنظيمي : من نتائج التحليل بالجدول (6) يتضح لنا أن التساؤلات ارقام (1،2،3) " تحفز المنظمة الأعمال التي تخدم الرسالة والأهداف " و " تتبنى المنظمة أفكار وأساليب جديدة واستخدامها في العمل" و " تحرص المنظمة على إنجاز الموظفين للأعمال الموكلة اليهم بأساليب متطورة ومتجددة" قد نالت الرتبة (1) بمتوسط حسابي (1.87)، وبالرتبة الثانية نجد التساؤل (4) " تطبق المنظمة أساليب جديدة في العمليات تماشيا مع التكنولوجيا" و بمتوسط حسابي (1.84)، كما نجد التساؤل (5) " توفر المنظمة مبالغ كافية للباحثين من أجل تقديم ابتكارات جديدة تميزها عن باقي المنظمات " بالرتبة (3) و بمتوسط حسابي (1.81)، ونجد التساؤلات أرقام (6،9،10) حازوا على المرتبة (4) والذين يشيرون إلى " توفر المنظمة بيئة محفزة للعمل الجماعي " و " لدى المنظمة القدرة على اكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون " و " يحترم الموظفون بالمنظمة الآراء المختلفة والاستفادة منها" بمتوسط حسابي (1.79)، أما التساؤل رقم (8) " يمتلك العاملون القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" فقد نال الرتبة (5) بمتوسط حسابي (1.78)، وأخيرا فالتساؤل رقم (7) والذي يشير إلى " يتم انجاز ما يستند الى المنظمة من أعمال بأسلوب متجدد" فقد نال الرتبة (5) بمتوسط حسابي (1.75)

توصيات البحث: -

1- المشاركة : تتمثل المشاركة في إشراك الموظفين في المعلومات وتبادل الأفكار، مما يوفر للقيادة نظرة ثاقبة على احتياجات الموظفين واهتماماتهم، ويساعد على اتخاذ قرارات أفضل. كما تسهم المشاركة في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

2- حل المشكلات وإدارة الخلافات: تعد القدرة على حل المشكلات وإدارة الخلافات من المهارات الأساسية للقيادة الفعالة. حيث تواجه القيادة باستمرار مجموعة متنوعة من التحديات، والتي تتطلب مهارات حل المشكلات وإدارة الخلافات لحلها بنجاح، مع إنشاء لجنة متخصصة للتطوير والابتكار.

3- الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين: يمتلك الموظفون مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات التي يمكن أن تكون مفيدة للقيادة، حيث يمكن للقيادة الاستفادة القصوى من قدرات الموظفين من خلال إشراكهم في إعداد ودراسة الخطط، مما يساهم في تطوير الخطط الأكثر فعالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

- 4- **التواصل الفعال:** يعد التواصل الفعال من أهم عوامل بناء الثقة بين القيادة والموظفين، حيث يوفر التواصل الفعال للموظفين الفرصة لفهم قرارات القيادة، والشعور بالتقدير والاحترام.
- 5- **تعزيز الشفافية:** تتمثل الشفافية في توفير المعلومات للموظفين بشكل واضح وصريح. حيث تساهم الشفافية في تعزيز الثقة بين القيادة والموظفين، وإيجاد بيئة عمل آمنة ومستقرة.
- 6- **تحفيز الموظفين للمشاركة الإيجابية لتحقيق الأهداف:** يجب أن تعمل القيادة على تحفيز الموظفين للمشاركة الإيجابية لتحقيق الأهداف، مما يعزز الثقافة المعرفية ويسهم في تحسين أداء المجلس البلدي ككلية والقطاعات التابعة له.
- 7- **التركيز على تحقيق الأهداف:** يعد التركيز على تحقيق الأهداف من أهم عوامل تحفيز الإبداع التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بأنهم يعملون من أجل هدف مشترك، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- 8- **السعي إلى التطوير والتجديد:** يعد السعي إلى التطوير والتجديد من أهم عوامل تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث يوفر التطوير والتجديد الفرص للموظفين لتجربة أشياء جديدة، والخروج بأفكار جديدة.
- 9- **تشجيع الموظفين على الإبداع:** يعد تشجيع الموظفين على الإبداع من أهم عوامل تعزيز الإبداع التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بأنهم يقدرون ويدعمون، مما يعزز لديهم الثقة بالنفس ويشجعهم على الإبداع، ووضع نظام مكافآت وحوافز للموظفين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف.
- 10- **القدرة على اكتشاف المشكلات واحترام الآراء المختلفة:** تعد القدرة على اكتشاف المشكلات واحترام الآراء المختلفة من أهم المهارات اللازمة للإبداع التنظيمي. حيث تسمح هذه المهارات للموظفين بتحديد المشكلات ووضع حلول لها، والاستفادة من أفكار الآخرين.

الهوامش:

1. محمد إبراهيم (2016): مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، م3، ع2، ص 154 .
2. ياسين سعد غالب (2007) : إدارة المعرفة المفاهيم والنم والتقنيات : عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 68 .
3. أسْمهان الظاهر (2009): متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الإدارية، المؤتمر الثالث: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية، ص56 .
4. همشيري عمر أحمد (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، ص 132 .
5. هيثم علي حجازي (2014) : المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات " مدخل لتحقيق التمييز التنظيمي للألفية الثالثة ، ط 1 عمان ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ص 32 .
6. أقطي جوهره ، (2014): أثر القيادة الاستراتيجية على المشاركة المعرفية ، دراسة حالة لمجموعة فنادق جزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 49 .
7. جحيق عبد المالك (2014): تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر قالمة، مجلة المؤسسة، العدد 03، ص 113 .
8. البلوي سلمى محمود (2013) : إنتاج ومشاركة المعرفة في مؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، رسالة الدكتوراه غير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر، ص 64 .
9. الزبادات محمد عواد (2008) : اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ط1 ، ص 99 .
10. شواهين خير سليمان (2011): الإبداع علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص22 .
11. العبيدي حامد (2010): الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لأراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق العدد 87، ص 98 .
12. الغزاوي بشرى هاشم (2000): سياسة تحفيز الموارد البشرية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، ص 76 .
13. حسين الحريم (2009): السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 59 .
14. نجم الغزاوي (2012): أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 33، ص 49 .
15. النجار وآخرون (2010): دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جادارا الأردن، مجلد 26 العدد 2، ص 65 .