

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور تشارك المعرفة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين

دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعريريج

تحت إشراف الأستاذة:

د. ججيق زكية

من إعداد الطالبتين:

- محمادي إخلص

- شريف أميرة

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الصفة
د.دشاش محمد الصالح	رئيسا
د.ججيق زكية	مشرفا
د.بن قانة مصطفى	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:



دور تشارك المعرفة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين  
دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعريريج

تحت إشراف الأستاذة:  
د. ججيق زكية

من إعداد الطالبتين:  
- محمادي إخلص  
- شريف أميرة

السنة الجامعية: 2024/2023





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## إهداء

من قال أنا لها... نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون.

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات.

لكنني وصلت ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا. الحمد لله الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حلم طال

انتظاره وقد أصبح واقعا أفخر به.

إلى أعظم أشخاص وأعز الناس على روحي، داعمي الأول سندي وملادي بعد الله...

فخري واعتزازي... إلى أُمي وأبي أطال الله في عمرهم.

إلى أخواتي سماح، ريمة، حميدة، حنان، مسعودة، أنفال، رشا.

إلى الكتكوتة جيهان.

إلى صديقة دربي أميرة.

إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة "ججيق زكية" التي كان لها الفضل في إتمام هذا

العمل.

إخلاص محمادي



## اهداء

بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات اليوم أقطف ثمارها ما ضاع  
جهد الأمل في يوم وسدى والله يجزي الحسن بالإحسان ظللت أسعى خلفها في همة  
حتى عانقت غاياتي ونلتها تلك التي ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح فالحمد لله حبا وشكرا  
وامتنانا على البدء والختام الذي يسر البدايات وبلغني النهايات، بفضلته أدركت أسمي  
الغايات، الحمد لله الذي أنعم وأكرم وأتم علي لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية  
، إلى الحلم الذي أرهقتني وشق الطريق متارجحا بين الصعب والمستحيل ليجد سبيله إلى  
النور، إلى الطموح والشغف الذي رافقتني طوال الليالي والفرحة التي تنتظرنني في نهاية  
هذه الطريق عظم المراد فهانت الطريق فجاءت لذة الوصول لتمحي مشقة السنين  
لتصبح واقعا أفخر به.

بكل ما أتيت من مشاعر أهدي ثمار جهدي وبحث تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل عز  
وافتخار، من كل العرق جبينه ومن علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة وأن  
النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، لمن  
مهد لي الطريق داعمي الأول وفخري واعتزازي وسندي بعد الله " أبي الغالي " .

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد  
بدعائها إلى اليد الخفية التي أزلت من طريقي أشواك الفشل، إلى القلب الحنون التي  
لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا " أمي الغالية حفظها الله " .

إلى الذين يبهجهم نجاحي، من كانوا لي عوناً وسندا، الأعمدة لثابتة في حياتي ممهدين  
لي الطريق زارعين الثقة والإصرار بداخلي، من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع  
أرتوي منها إخوتي " نبيل، فاتح ويوسف أخواتي ريمة وسارة وزوجة أخي أماني " .

إلى الدكتورة التي ألهمتني وحببتني في التخصص كلمة الشكر لا توفيتها، كانت بصمة  
جميلة في حياتي الجامعية بأخلاقها وتعاونها ومحبتها، من علمتني الأخلاق قبل  
الحروف، أسأل الله كل التوفيق لها جعلك الله ذخرا لطلبة العلم " ججيق زكية " .

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية رفيقة دربي  
" إخلاص " .

إلى من كانت لي عوناً وملجأ ويدا حنونة بتحفيظاتها ومساندتها التي دائما تذكرني  
بمدى قوتي واستطاعتي مصدر الدعم والعطاء الذي هون علي بمثابة أمي الثانية  
حفظها الله " سليمة عبدلي " .

إلى من غمروني بالحب والتوجيه وأمدوني دائما بالقوة وكانوا موضع الإتكاء في كل  
العثرات أدام الله محبتنا " فادية، سناء، سماح، دنيا، منار " .

أميرة شريف



## شكر و عرفان

الحمد لله الذي جعل مفتاحا لشكره وخلق الأشياء ناطقة بحمده وشكره والصلاة والسلام

على نبيه محمد.

وبعد أن أتم الله علينا إذ أتممنا هذا العمل الذي نسأل الله أن يكتب لنا أجره، أن ينفعنا

به، فإنه ليشرفنا ويسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتورة

"ججيق زكية" التي أشرفت علينا على هذه المذكرة وإحاطتها لنا برعايتها وإرشاداتها

القيمة التي كلما قصدناها في معرفة زودتنا بها، نسأل الله أن يفتح عليها بمزيد من

العلم وأن يمدّها بالصحة والعافية.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الجامعي وجميع

موظفي وإطارات الكلية، ولا ننسى أن نتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى كل من ساهم

في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها على حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما

يبذلوه من جهود ولو حتى بالكلمة الطيبة.

شكرا لكم

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تشارك المعرفة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعرييج، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي واستخدمت استبانة مكونة من 28 عبارة حول تشارك المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة وحول التفكير الإبداعي بمهاراته الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، إضافة إلى البيانات العامة للمبحوثين، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية عددها 39 عامل، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعّة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss واستخراج النتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة ككل ولتشارك المعرفة الصريحة على التفكير الإبداعي.

## الكلمات المفتاحية:

تشارك المعرفة، تشارك المعرفة الضمنية، تشارك المعرفة الصريحة، التفكير الإبداعي، مهارات التفكير الإبداعي، مديرية المصالح الفلاحية.

## Abstract:

This study aimed to understand the role of knowledge sharing in developing creative thinking skills in the Directorate of Agricultural Services of the Wilaya of Bordj Bou Arreridj. The study relied on a descriptive-analytical approach and used a questionnaire consisting of 28 statements about knowledge sharing, both tacit and explicit, and about creative thinking skills such as originality, problem sensitivity, flexibility, and fluency, in addition to general data about the respondents.

The questionnaire was distributed to a random sample of 39 employees. After collecting the data, it was statistically processed using the SPSS statistical package. The results showed a statistically significant effect of overall knowledge sharing, as well as explicit knowledge sharing, on the development of creative thinking skills among the employees of the directorate.

## Key words:

Knowledge sharing, implicit knowledge sharing, explicit knowledge sharing, creative thinking, creative thinking skill, the Directorate of Agricultural Services.



فهرس الجداول والأشكال

والملاحق

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعران
-	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: أدبيات نظرية حول تشارك المعرفة
6	المطلب الأول: ماهية المعرفة
9	المطلب الثاني: ماهية تشارك المعرفة
13	المطلب الثالث: أشكال وعوامل تشارك المعرفة
17	المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول التفكير الإبداعي
17	المطلب الأول: ماهية التفكير الإبداعي
21	المطلب الثاني: مهارات ومستويات التفكير الإبداعي
24	المطلب الثالث: أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتشارك المعرفة
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الإبداعي

33	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية ومجال الاستفادة
38	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعرييج</b>	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: تقديم عام حول مديرية المصالح الفلاحية
44	المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات
47	المطلب الثالث: اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي
54	المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج إجابات المبحوثين حول محاور الاستبانة
54	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة
56	المطلب الثاني: واقع تشارك المعرفة في مديرية المصالح الفلاحية
59	المطلب الثالث: واقع مهارات التفكير الإبداعي في مديرية المصالح الفلاحية
63	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج تقدير الفروقات واختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: اختبار الفروقات في تقديرات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
69	المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي
72	المطلب الثالث: اختبار أثر تشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
92	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة للمتغيرات	01
46	درجات مقياس ليكارت	02
47	مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة	03
48	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	04
48	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده	05
49	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين نوع تشارك المعرفة وعباراتها	06
51	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده	07
52	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين مهارات التفكير الإبداعي وعباراتها	08
54	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	09
56	الخصائص الوظيفية للعينة	10
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشارك المعرفة الضمنية	11
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشارك المعرفة الصريحة	12
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الأصالة	13
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الحساسية للمشكلات	14
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة المرونة	15
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الطلاقة	16
63	التباين الأحادي حسب النوع الاجتماعي	17

65	التباين الأحادي حسب العمر	18
66	التباين الأحادي حسب المستوى التعليمي	19
68	التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي	20
69	التباين الأحادي حسب مدة العمل بالسنوات	21
70	اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة بأنواعها ومهارات التفكير الإبداعي مجتمعة	22
71	اختبار العلاقة بين أنواع تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى	23
72	اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى	24
73	أثر تشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي بالانحدار البسيط	25
74	أثر تشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي بالانحدار المتعدد	26
75	أثر تشارك المعرفة على الأصالة بالانحدار البسيط	27
76	أثر تشارك المعرفة على الأصالة بالانحدار المتعدد	28

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
7	هرم المعرفة	02
42	الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعريريج	03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	استبانة الدراسة	01
94	نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي Spss	02

# مقدمة

## أولاً: طرح الإشكالية

أصبح الاستثمار في المعرفة توجهها استراتيجياً ووسيلة للتميز والحدثة ومن العوامل التي قد تكون حاسمة في نجاح المؤسسات ولهذا فإنها تحظى باهتمام متزايد وغير مسبوق من طرف المدراء والباحثين على حد سواء، ومن ثم برزت إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي معاصر يقوم على توليد المعرفة، تجميعها، تخزينها، توزيعها وإتاحتها للعاملين من أجل خلق قيم تنافسية مستدامة مصدرها استثمار الموجودات الفكرية.

إن إتاحة المعرفة وتشاركتها بين العاملين في المؤسسات يعتبر نشاطاً محورياً يرتكز أساساً على رصيد المعرفة المتاحة، كما أن تشارك المعرفة يعتبر عملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة وتلعب دوراً مهماً في تثمين المعارف وتمييزها والحفاظ عليها والاستثمار فيها. كما أن تشارك المعرفة يعتبر من الأساليب الفعالة بالنسبة للأفراد لاكتساب المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة عن طريق استخدام مختلف الوسائل والطرق التي تؤدي إلى تشاركتها فيما بينهم بشكل فعال من أجل تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم بما في ذلك المهارات الفكرية وأكثرها أهمية وهي مهارات التفكير الإبداعي.

يشير التفكير الإبداعي إلى القدرة على التفكير للوصول إلى أفكار مبتكرة لم تكن معروفة سابقاً من خلال مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها الفرد تتلخص في الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وهي من المهارات التي يمكن للمؤسسات على اختلاف مجالاتها من تنميتها بتبني أساليب تسمح بالفتح على أفكار الآخرين وتدعم المبادرات وتحفز الإثراء المعرفي وتوفير بيئة تشاركية تسمح بنمو الطاقات الإبداعية.

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي:

**هل يوجد أثر لتشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية؟**

وتم تجزئة هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لتشارك المعرفة على الأصالة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية؟
- هل يوجد أثر لتشارك المعرفة على الحساسية للمشكلات في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية؟
- هل يوجد أثر لتشارك المعرفة على المرونة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية؟
- هل يوجد أثر لتشارك المعرفة على الطلاقة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية؟



## ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي نطرح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

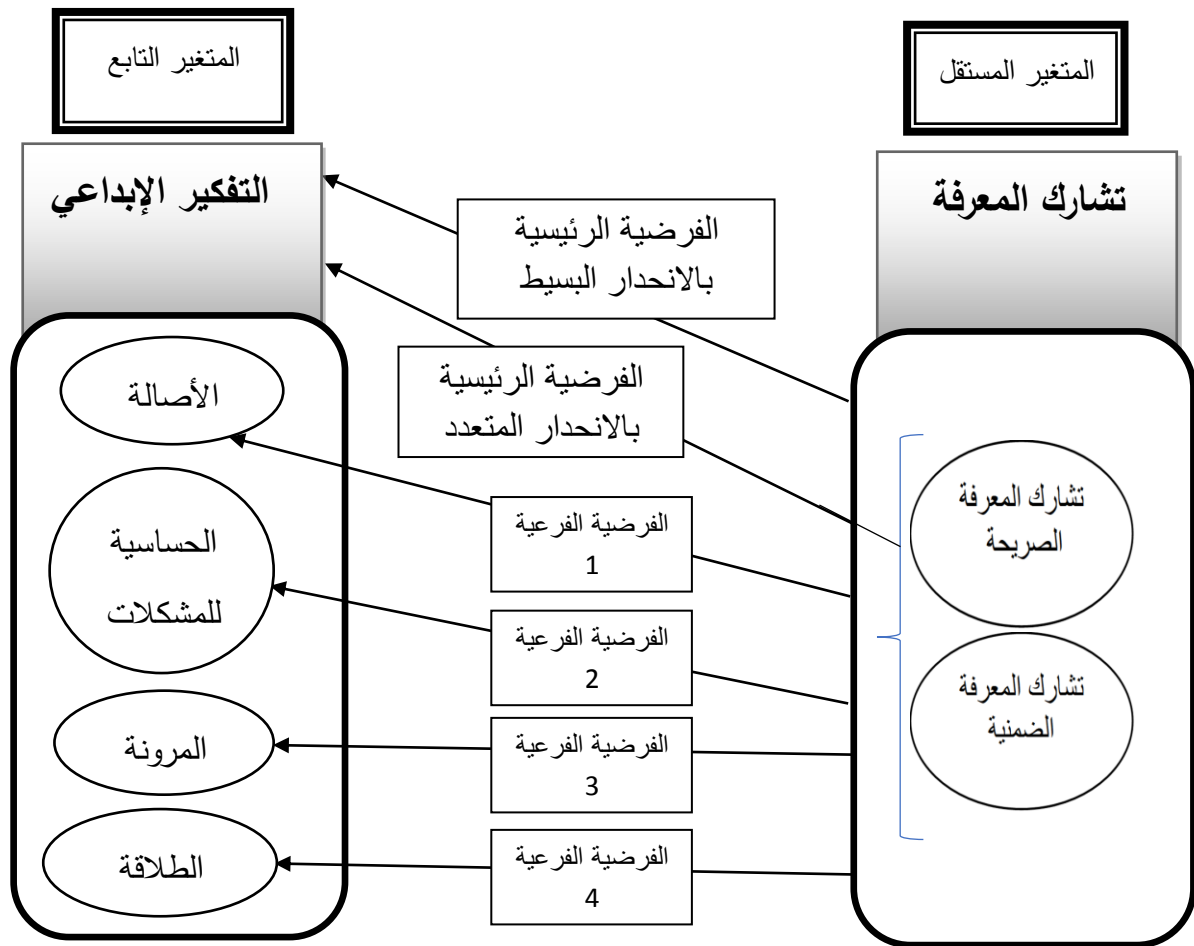
يندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الأصالة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.
- ❖ الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الحساسية للمشكلات في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.
- ❖ الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على المرونة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.
- ❖ الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الطلاقة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05.

## ثالثا: نموذج الدراسة

تم اختبار الفرضيات وفق النموذج التالي:

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الشكل تمثيل فرضيات الدراسة وهي اختبار الفرضية الرئيسية المتمثلة في أثر تشارك المعرفة على التفكير الإبداعي بطريقتين هما الاختبار الخطي البسيط والاختبار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات الفرعية بنموذج الانحدار الخطي البسيط وهي أثر تشارك المعرفة على كل من مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع:

- تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع المعاصرة والحيوية للمنظمات.
- تماشي الموضوع مع طبيعة تخصصنا.
- الرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع تشارك المعرفة ودوره في تنمية مهارات التفكير الإبداعي.

#### خامسا: أهمية الدراسة

- إثراء الجانب العلمي بالمزيد من المعلومات حول موضوع التشارك المعرفي والتفكير الإبداعي.
- إبراز أهمية تشارك المعرفة في تشجيع التفكير الإبداعي.
- مرجع إضافي للطلبة حول موضوع تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي.

#### سادسا: أهداف الدراسة

- معرفة أثر تشارك المعرفة على التفكير الإبداعي في مديرية المصالح الفلاحية.
- معرفة درجة تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية.
- معرفة ما هي مهارات التفكير الإبداعي الأكثر تأثرا بعملية تشارك المعرفة.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات و تقديم توصيات إستنادا لها.

#### سابعا: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صدق الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي باستخدام أسلوب التحليل من خلال الاعتماد على أداة البحث المكتبي في الفصل النظري (الكتب، المجلات، المذكرات، المقالات، الأطروحات) لجمع المعلومات المتعلقة بتشارك المعرفة والتفكير الإبداعي، أما في الفصل التطبيقي فقد تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات الضرورية للدراسة.

#### ثامنا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- **حدود الموضوع:** تناولت الدراسة موضوع تشارك المعرفة من خلال أنواع تشارك المعرفة (معرفة ضمنية ومعرفة صريحة) والتفكير الإبداعي من خلال مهاراته.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعرييج.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال شهري مارس وأفريل من السنة الدراسية 2024.

## تاسعا: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول متعلق بالإطار النظري والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فهو متعلق بالجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية. وتم تقسيم الدراسة إلى مقدمة حيث تم فيها طرد الإشكالية والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، هيكل الدراسة. أما الفصل الأول يضم ثلاث مباحث المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية حول تشارك المعرفة، والمبحث الثاني خصص للأدبيات النظرية للتفكير الإبداعي والمبحث الثالث خصص للدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية ومجال الاستفادة. أما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي ويضم أيضا ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، المبحث الثاني تحليل محاور الاستبانة، المبحث الثالث تقدير الفروقات واختبار الفرضيات. كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول  
الإطار النظري والدراسات  
السابقة.

**تمهيد:**

يعد موضوع تشارك المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والدراسين والمؤلفين، وحتى المسؤولين في المؤسسات، ويأتي ذلك نتيجة التطور الحاصل في مجال المعرفة والاتصالات وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة المتسارعة والتحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة ومن الاعتماد على التقنية إلى الاعتماد على المورد البشري، حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى الاهتمام بالمعرفة وكيفية الحصول عليها ومشاركتها بين الأفراد داخل المؤسسة، لذا فإن تطبيق تشارك المعرفة في المؤسسات قد يفتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها.

ومن المسلم به أن للتفكير الإبداعي دور كبير في عالمنا المعاصر فالإيه يعود الفضل في الكثير من الحلول الجديدة والنافعة للمشكلات التي يواجهها الفرد والمجتمع لأن التقدم الذي أصبح يشهده العالم اليوم يتطلب أفراد ذوي خبرات وقدرات إبداعية، فالمؤسسات اليوم تركز بشكل كبير على الإبداع والتفكير الإبداعي من أجل تحسين ظروفها.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على موضوع تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي وأيضا التطرق إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وقد قسمنا هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: أدبيات نظرية حول تشارك المعرفة.**

**المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول التفكير الإبداعي.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية ومجال الاستفادة منها.**

## المبحث الأول: أدبيات نظرية حول تشارك المعرفة

تعد المعرفة وكيفية الحصول عليها وتطبيقها من أولويات اهتمام المؤسسات التي تهدف إلى الإبداع والتميز ويعتبر تشارك المعرفة عملية مهمة في إدارة المعرفة تسعى المؤسسات من خلالها إلى جعل معارفها متاحة لجميع العاملين، كما تسعى للاستفادة من أفكارهم وتجاربهم ومعارفهم وحثهم على مشاركتها فيما بينهم. نحاول من خلال هذا المبحث تقديم مجموعة من المفاهيم للمعرفة وتشارك المعرفة.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة

## أولاً: تعريف المعرفة

تعرف المعرفة بأنها "المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والمتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة"<sup>1</sup>.

يعرفها توربان: أنها تلك المعلومات التي تم تنظيمها وتحميلها حتى تصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في حل المشاكل أو اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

يعرف نجم عبود المعرفة هي: النتيجة المحصل عليها من تنظيم وتحميل المعلومات، حيث في تعريفه للمعرفة عرفها بأنها المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة وهي معلومات مفهومة، محملة ومطبقة، كما أنها عبارة عما يبقى في رأس الفرد<sup>3</sup>.

جاء في قاموس ويبستر تعريف المعرفة كما يلي " هي الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، طبعة 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 31.

<sup>2</sup> بن شيخ يعقوب، بومعيزة سامي، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، تخصص إدارة أعمال، جامعة برج بوعرييج، 2019-2020، ص 4.

<sup>3</sup> نجم عبود، الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات " دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2004، ص 39.

ورد تعريف المعرفة في قاموس اوكسفورد على أنها "الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة"<sup>2</sup>.

إن المعرفة هي نتيجة العلم والعلم يتكون من المعلومة المؤلفة من معلومات والمعلومات تأتي من المعطيات فمعرفة القراءة مثلا كان نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في أبسط صورها هي معطيات أعطها الله تعالى للبشر للتعبير عن شيء معين واكتشفها الإنسان في نفسه واستخدمها وطورها<sup>3</sup>.

الشكل التالي يقدم صورة مختصرة لطبيعة المعرفة ومستوياتها:

### الشكل (01): هرم المعرفة



**Source:** Marquardt; Michael J, Building the learning Organization: Mastering

the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company,2002, p 23.

<sup>1</sup> ملكاوي ابراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، طبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص30.  
<sup>2</sup> زين عمر اسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 2019/2020، ص4.  
<sup>3</sup> حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 2019/2020، ص62.



يتضح لنا من خلال الشكل أن هرم المعرفة يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وتعرف البيانات على أنها مواد خام وحقائق مجردة ليس لها معنى ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة بعد إجراء عملية المعالجة عليها وبالتالي تصبح البيانات معلومات وينظر للمعلومات بأنها مجموعة منظمة من البيانات المعالجة، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات دلالة والفهم، والوعي المكتسب من خلال الدراسة والتفسير والملاحظة والخبرة التي تكتسبها عبر الزمن. والقدرة هي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات.

### ثانياً: خصائص المعرفة

أهم خصائص المعرفة تتلخص في:

- **إمكانية توليد المعرفة:** توليد المعرفة يتطلب عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، وهنا يقوم الأشخاص المبتكرون الذين يمتلكون الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج بتوليد معارف جديدة<sup>1</sup>.
- **إمكانية موت المعرفة:** تشير هذه الخاصية إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فتموت بموتهم والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- **إمكانية تخزين المعرفة:** إمكانية الحفاظ على المعرفة المكتسبة من أجل استخدامها في الوقت المناسب، أو إعادة استخدامها في الوقت المناسب.
- **إمكانية امتلاك المعرفة:** الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتسابها هي التعلم، ويمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على المؤسسات أو الأفراد (مالكيها)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف-اطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2019/2020، ص39.

<sup>2</sup>بن عمر آسيا، مرجع سبق ذكره، ص5.

- إمكانية تقاسم المعرفة: تعني نقلها من فرد إلى فرد آخر أو مؤسسة إلى أخرى عن طريق تعليمها وتلقينها.

- عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك: تشير هذه الخاصية إلى أن المعرفة لا تنقص بالاستعمال، حتى لو كان عدد المستعملين كبير، بل إن الاستعمال الكثيف للمعرفة يسهم في اتساعها وتطورها.

### ثالثاً: أهمية المعرفة

- تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكله من قيمة مضافة للمنظمة ويمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- ✓ يعتمد قرار إنشاء المنظمة ذاتها على حجم المعرفة المتاحة من فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم.
  - ✓ من خلال المعرفة يمكن للمنظمة المنافسة في السوق وتحقيق التفوق على المنافسين.
  - ✓ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
  - ✓ أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
  - ✓ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
  - ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة حيث أصبحت المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

### المطلب الثاني: ماهية تشارك المعرفة

#### أولاً: تعريفات حول تشارك المعرفة

قدم العديد من الباحثين تعاريف مختلفة لتشارك المعرفة منها:

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسة والمفاهيم، طبعة 1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 26.

تعريف هاردر **Harder**: عرفه ب " السلوك الطوعي الاجتماعي المتمثل في نقل، استيعاب وإعادة استخدام المعرفة المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

تعريف **Willem**: تشارك المعرفة هي "العملية التي تكون بين طرفين أو أكثر والتي تسمح بإعادة تشكيل وإنتاج معارف جديدة.<sup>2</sup>

تعريف **Link**: فيرى أن تشارك المعرفة هو: فعل تبادل المعرفة بين وحدات المنظمة من أجل الوصول إلى منافع حالية ومستقبلية.<sup>3</sup>

تعريف **Linda argote** : التشارك في المعرفة بأنه العملية التي من خلالها تؤثر بها منظمة ما بخبراتها ومعارفها في منظمة أخرى.

هناك تعاريف أخرى منها:

- تعرف بأنها "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين، إذ يقصد بالمعرفة الضمنية المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها، أما المعرفة الصريحة فهي المعرفة التي يمكن حفظها في أرشيف المؤسسة<sup>4</sup>."

- تشارك المعرفة هي "عملية تحويل ونقل المهارات والخبرات والمفاهيم من فرد إلى آخر في المؤسسة كما تعرف بأنها عملية تفاعلية بين الأفراد يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها<sup>5</sup>."

- تشارك المعرفة هي " تطبيق معتمد ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر<sup>6</sup>."

<sup>1</sup>هاني فوزي محمد أبوالخير، التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية دراسة تحليلية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 6، 2023، ص 248.

<sup>2</sup> هاني فوزي أبوالخير، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>3</sup>فراحتية العيد، زلاقي وهيبه، أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص 209.

<sup>4</sup> عادل بن عمارة، أحمد دربان، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات- قنغاز، بيوفرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلد 6، عدد 3، 2020، ص 44.

<sup>5</sup>باديس بوخلوه، بن عمارة الطاهر، رجم خالد، أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي/مج8، عدد2، ص376.

<sup>6</sup>فراحتية العيد، زلاقي وهيبه مرجع سبق ذكره، ص 209.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف لتشارك المعرفة بأنها عملية تعلم من خلال تبادل للأفكار، المعارف، الخبرات، والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على نقل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين، ويعد التشارك آلية لإتقان إدارة المعرفة.

### ثانياً: أهمية تشارك المعرفة

تبرز أهمية تشارك المعرفة على مستويين:

- **المستوى الفردي:** تتجلى أهميته على المستوى الفردي في:<sup>1</sup>
    - ❖ مساعدة الأفراد على أداء وظائفهم على نحو أكثر فعالية.
    - ❖ يعزز تشارك المعرفة التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي.
    - ❖ جلب المكافآت والمزيد من التقدير الشخصي.
    - ❖ دعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية من خلال تشارك المعرفة.
    - ❖ شعور الموظفين بالارتياح نتيجة مساهمتهم بمعارفهم الشخصية.
  - **المستوى التنظيمي:** تتجلى أهمية تشارك المعرفة على المستوى التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>
    - ❖ يمكن التشارك المعرفي المؤسسة من تحسين الكفاءة.
    - ❖ تخفيض تكاليف التدريب والحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد.
    - ❖ يسهم تشارك المعرفة وتبادلها بين الأفراد في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي.
    - ❖ يساهم في تزايد إنتاج الأفكار المبدعة يقلل من زمن دورة تطوير الفكرة.
    - ❖ يجنب المؤسسة ازدواجية الجهد أو تكرار الأخطاء وتقليل الوقت اللازم لتحقيق كفاءة الموظف.
- في حين حدد **Gurteen** أهمية تشارك المعرفة فيما يلي:<sup>3</sup>
- ❖ خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية.

<sup>1</sup>خمقاني عنتر، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي إدارة الموارد البشرية 2017/2018، ص9.

<sup>2</sup>ثروت عبد الحميد وياسر فتحي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلد16، عدد4، 2015، ص487.

<sup>3</sup>عبد المالك ججيق، سارة عبيدات: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد06، 201، ص129.

❖ دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.

### ثالثاً: المعرفة المتاحة للتشارك

هناك أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة، غير أن أهم أنواع المعرفة اتفاقاً عليها والتي تسعى المؤسسة للتشارك فيها هي المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

#### 1- المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك من الصعب إدارة مثل هذه المعرفة والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط<sup>1</sup>.

#### 2- المعرفة (الصريحة) الظاهرة:

تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، واستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات... إلخ من المهم التفرقة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون والخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضاً من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

وتحصل المؤسسة على المعرفة الصريحة والضمنية من مصدرين رئيسيين هما:

<sup>1</sup>ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر- بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019. ص17.  
<sup>2</sup>حمودة نسيم: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل. 2010/2009، ص (28-29)

- المصادر الخارجية وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والأنترنت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون، الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية<sup>1</sup>.

- المصادر الداخلية وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة التراكمية حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة من الأمثلة على المصادر الداخلية الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل وبراءات الاختراع الداخلية، بالإضافة إلى مصادر أخرى<sup>2</sup>.

إذن فإن المعرفة التي يتم تشاركتها تأتي من مصادر مختلفة، قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، أو قد تكون من مصادر خارجية من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها وخبرات المختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم، فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أشكال وعوامل تشارك المعرفة

#### أولاً: أشكال تشارك المعرفة

الأصل في إدارة المعرفة أن تتحول إلى معرفة عمومية يتشارك فيها الجميع، حدد (Diwon) عدة طرق لتشارك المعرفة على النحو التالي<sup>4</sup>:

- التشارك المتسلسل: تشير إلى نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاريه من موقع إلى موقع، والمعرفة المنقولة في هذا الأسلوب قد تكون صريحة أو ضمنية ومن ميزات هذا النوع المهارة، السرعة والإتقان.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص45.  
<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، عمان، طبعة 2013، ص(46، 47) بتصرف.

<sup>3</sup> عبد الستار علي وآخرون، مدخل لإدارة المعرفة، طبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2006، ص41.  
<sup>4</sup> ججيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، إدارة الاعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2017، ص (37، 38) بتصرف.

- **التشارك القريب:** يتضمن نقل المعرفة من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة.

تكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.

- **التشارك البعيد:** يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر المعرفة لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

- **التشارك الإستراتيجي:** يعتبر هذا النوع من نقل المعرفة على درجة عالية من التداخل والتعقيد نظراً للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق مصدر المعرفة وفريق متلقي المعرفة.

- **تشارك الخبير:** يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، يقوم به عادة خبير واحد ويمكن أن يؤدي تكرار المهام إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

عموماً فإن نقل وتشارك المعرفة بين مختلف الأفراد في مختلف المستويات الإدارية يتم من خلال تشارك المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، وتشارك المعرفة الصريحة بنشرها من خلال الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، ويكون للدعم الإداري والتكنولوجيا دوراً مهماً في توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصالات الداخلية والبريد الإلكتروني، والمهم في عملية التشارك هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم<sup>1</sup>.

#### ثانياً: العوامل التنظيمية لتشارك المعرفة

- **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعايير والممارسات السائدة داخل المؤسسة ونظرة الأفراد لتشارك المعرفة وتطبيق مبدأ المنفعة المتبادلة.

<sup>1</sup>جاسم محمد جرجيس وخالد عتيق سعيد عبد الله، إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، الدوحة، قطر، 2014، ص 5. بتصرف.

وصفها "Richored" على أنها مزيج وملخص من الطرائق التي يتم بموجبها إنجاز الأنشطة، فضلا عن خزنها تمثل المعايير والقيم التي يتم تبنيها، وهي تشمل المناخ الذي يحيط بالمؤسسة<sup>1</sup>، وتحتاج عملية تشارك المعرفة إلى تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم عملية تداول وتبادل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد والجماعات من أجل تحسين أداء العاملين وتحسين العمل والوصول إلى الأهداف المنشودة بدقة وبسرعة قياسية.

- القيادة: بما تمكنه للأفراد من فرص المشاركة في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسة من خلال انفتاح والثقة المتبادلة مع العاملين والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية من خلال تشارك المعرفة وتبني ثقافة توظيف ما يملكه العاملون من رصيد معرفي ضمني.

- الثقة بين الأفراد: تتمثل في الثقة في المعرفة التي يمتلكها الأفراد من ناحية والثقة في معارف الآخرين ومهاراتهم من ناحية أخرى، يمكن أن تسهل الثقة من عملية التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة فكلما توفرت الثقة أمكن الاتصال والتواصل بسهولة لتبادل الأفكار والمعلومات وتقديم البيانات، مما يزيد من حصيلة المعرفة وتدعيم عملية تشارك المعرفة بين الأفراد<sup>2</sup>.

- تكنولوجيا المعلومات: لكونها تعمل على خلق بيئة جديدة للمعرفة تشجع على مشاركة المعرفة بصورة رسمية وغير رسمية من خلال وسائل الاتصال المختلفة وتعمل على تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة وتحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المؤسسة مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول وتوليد المعرفة وجعلهم جزء من القاعدة المعرفة للمنظمة<sup>3</sup>.

ثالثا: العوامل السلوكية لتشارك المعرفة.

تشارك المعرفة يتم على مستويين الفردي والجماعي كما يلي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> احسان دهش جلاب، سحر عناوي رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص53.

<sup>2</sup> هاني محمد أبو الخير، مرجع سبق ذكره، ص254.

<sup>3</sup> عماد عبد اللطيف، محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، جامعة بني سويف مجلة كلية التربية، جزء 3، 2021، ص274.

<sup>4</sup> بختاوي فاطمة وسماط الزهرة، المعرفة التشاركية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة ميدانية في جامعة أحمد دراية بأدرار، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، 2021/2020، ص4 بتصريف.



- مستوى السلوك الفردي: تعد مهمة جدا للمنظمة، ويتطلب من المنظمة هنا فهم احتياجات ورغبات أفرادها كي تتمكن من دعم مهامهم في مجال تطوير معارفهم ومشاركتها مع زملائهم.
- مستوى السلوك الجماعي: يدرس ويهتم بمشاركة المعرفة على مستوى الجماعات داخل المنظمة، وعلى مستوى المنظمة والتي تتطلع من خلاله المنظمة إلى مشاركة المعرفة في مجالات تحقق المنافع الاستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تضمن لها الترابط بين الأفراد والجماعات والمنظمة.
- إلا أن عملية تشارك المعرفة بين الأفراد والجماعات قد تحدها بعض المعوقات حصرها كل من "هيوزمان" وكيكيز وغودمان<sup>1</sup> في:
- احتكار المعرفة وعدم مشاركتها من أجل تحقيق التميز وكسب مكاسب مادية.
- اعتبار المعرفة مصدر قوة وبالتالي فقدانها يعني فقدان القوة والسلطة، وخاصة المعرفة الضمنية منها.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة مع الأطراف الأخرى يعرض المعارف للتسرب خارج المؤسسة، وهذا يضر بمصلحتها.
- مشاركة المعرفة بدون مقابل يشعر الفرد بالغبين ويضر مصلحته الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لمشاركة معارفهم فهم يرغبون بالحصول على فائدة مقابل المشاركة، وبالتالي قد يحجموا عن المشاركة إذ لم تكن هناك فائدة أو تعويضا مناسباً.

#### المبحث الثاني: أدبيات نظرية حول التفكير الإبداعي.

يزود التفكير الإبداعي المؤسسة بالأفكار التي تفنقر إليها والتي يتطلع إليها بهدف نقلها من التقليدية إلى المعاصرة، ويتميز الإنتاج في التفكير الإبداعي بخصائص فريدة تجعله يتميز بالجدة المبتكرة " الأصالة" أو بالتنوع الثري للأفكار " المرونة"، أو بالتعدد الشامل للأفكار المتصلة بالموقف "الطلاقة"، و" الحساسية للمشكلات". لذا حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى ماهية التفكير والإبداع وعناصر التفكير الإبداعي .

#### المطلب الأول: ماهية التفكير الإبداعي

##### أولاً: مفهوم التفكير الإبداعي

<sup>1</sup>إسماعيل شويخي، خالد رواسكي، أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة، مجلة الباحث، 2018، ص401.

تعددت تعريفات التفكير الإبداعي ويمكن إيضاحها على النحو التالي:

هو العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج أو التأليف بين الأفكار أو الأشياء التي كانت تعتبر سابقا أنها غير مترابطة.<sup>1</sup>

هو عملية معرفية عقلية ينشط فيها الدماغ بحيث يتم فيه جمع الأفكار والمعلومات وتحويلها إلى أفكار جديدة بهدف الوصول إلى شيء جديد ومبدع وغير مألوف.<sup>2</sup>

يعرف التفكير الإبداعي بأنه نشاط عقلي يتصل بعدم النمطية والخروج عن مسار التفكير المعتاد والمألوف ويؤدي إلى إنتاج يتصف بالابتكار والجدة والإبداع يتكون من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتوسع.<sup>3</sup>

يعرفه وليامز بأنه مجموعة من القدرات والمواهب والمهارات المعرفية وهذه القدرات موجودة لدى جميع الأفراد ولا تقتصر على فئة دون أخرى إلا أنها تختلف في درجة الكم والنوع بين الأفراد فالجميع لديهم مهارات وقدرات إبداعية (الطلاقة، الأصالة، المرونة، التحسين والتطوير، والحساسية للمشكلات)، إلا أن بعضهم يمتلكها بقدر ودرجة أكبر من البعض الآخر كما أن المبدع يكون مبدعا في مجال ما وليس بالضرورة يكون مبدعا في مجال آخر.<sup>4</sup>

يعرفه (Torrance) بأنه عملية تجعل الفرد حساسا ومدركا للتغيرات والاختلاف في المعلومات والعناصر المفقودة ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف وجمع المعلومات في وضع الفروض حول هذه الثغرات وفحص الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الفروض.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>حجازي سناء نصر. تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2009، ص (48-49).

<sup>2</sup>شيماء فرنان، نهاد مرابطي، أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ أقسام التربية التحضيرية من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية لمدينة قالم، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس المدرسي، 2022/2021، ص21.

<sup>3</sup>عصام بن عبد الله بازرة، تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الابتكاري لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2000، ص18.

<sup>4</sup>انتصار بنت سالم حسن صبان، العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، المملكة العربية السعودية، 26-30/08/2006، ص1301.

<sup>5</sup>سالم محمد عبد الله المرفجي، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، ص23.

أيضا يعرف على أنه عملية عقلية تعتمد على مجموعة المهارات العقلية (الأصالة والمرونة والطلاقة)، ويعرف التفكير الإبداعي على أنه توليد أو إنتاج الأفكار الجديدة أو إيجاد الحلول الجديدة للتحديات<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء مفهوم شامل للتفكير الإبداعي وهو عبارة عن نشاط عقلي يعتمد على مجموعة من العوامل العقلية والسميات الاستعدادية وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

### ثانياً: خصائص التفكير الإبداعي:

ينفذ التفكير الإبداعي بعدة خصائص تميزه عن غيره من أنواع التفكير الأخرى، وذلك بسبب أن الفرد يتفاعل مع الموقف، أو المشكلة، وذلك من لحظة الإحساس بالمشكلة، ويوظف قدراته العقلية في حل هذه المشكلة، وهو موجود عند جميع الأفراد، ولكن بدرجات متفاوتة، فمنهم من يتميز في مجال معين ولا يتميز في آخر، ولا يمكن أن يأتي التفكير الإبداعي دون وجود المناخ الإبداعي، لانطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد والإتيان بأفكار جديدة متنوعة للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد. وعليه لا بد من معرفة الخصائص التي تنمي الإبداع وترعاه وتحد من العوامل والسلبيات التي تعيق تقدمه<sup>2</sup>.

أوضح كل من (reece) و (rincaid) أهم خصائص التفكير الإبداعي فيما يلي:<sup>3</sup>

- أنه عملية عقلية هادفة إلى تحقيق صالح الفرد أو صالح المجتمع.
- أنه عملية تؤدي إلى إنتاج أشياء جديدة مختلفة ومتمايزة، وبالتالي تكون فريدة بالنسبة للشخص المبدع سواء كانت في صورة لفظية أو غير لفظية حسية أو عينية ، أي إنتاج الجيد من الأفكار والأشياء المألوفة.
- يأتي التفكير الإبداعي من التفكير المنطلق التباعدي (divergent) الذي يبعث أكثر من استجابة، ولكن تطلق القدرة على حل المشكلات العادية من التفكير المحدد (convergent) الذي يعتمد على إجابة واحدة صحيحة.
- هو أحد الطرق التفكير الإنساني وليس مرادفاً للذكاء الذي يتضمن قدرات عقلية بالإضافة إلى التفكير.

<sup>1</sup>داود عبد الملك الحداوي وآخرون، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد2، عدد3، 2011، ص33.

<sup>2</sup>شيماء فرنان، نهاد مرابطي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup>شيماء فرنان، نهاد مرابطي، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

- لا يأتي التفكير الإبداعي دون وجود المناخ الإبداعي، لانطلاق الطاقات الإبداعية للإفادة والإتيان بأفكار جديدة متنوعة للتوصل إلى حل المشكلات التي تواجه الأفراد.
- يهدف إلى إنتاج شيء نادر وجديد ، يحتاج إلى التأمل (مرحلة الإحساس بالمشكلة) وإلى مهارات التفكير الناقد للحكم على جودة ما أنتجه (مرحلة التقييم) .
- عملية ذهنية تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء.

### ثالثاً: أهمية التفكير الإبداعي

تتجلى أهمية التفكير الإبداعي في<sup>1</sup>:

- ✓ قبول أفكار الآخرين واختلافهم: تُساهم الأفكار الإبداعية - وبسبب تنوعها وشمولها- في تعلّم قبول آراء الآخرين وأفكارهم على اختلافها.
- ✓ التقدم الدائم: يشتمل التفكير الإبداعي في مجال الأعمال على مواكبة كل ما هو حديث في نشاط تجاري معين، إضافةً إلى الرغبة الدائمة في التقدم على المنافسين بخطوة، ليُصبح بالإمكان الحصول على الفرصة الأكبر في مجال العمل قبل الجميع، إلى جانب ذلك، من خلال التفكير الإبداعي يُمكن الوصول إلى طرق جديدة ومميزة من شأنها إبقاء المنتج في المقدمة، وتسويقه بالطريقة التي تضمن ذلك أيضاً.
- ✓ زيادة الإنتاجية: شأن التفكير الإبداعي أيضاً أن يصل بالموظفين إلى مراحل جديدة في العمل لم تكن معروفة مسبقاً، وإنّ زيادة إنتاجية الموظفين يعني زيادة إنتاجية كامل المنظمة.
- ✓ فهم وجهة نظر العملاء: يتطلّب التفكير الإبداعي معرفة وجهات النظر المختلفة، وبالتالي سيُصبح الشخص قادراً على فهم وجهة نظر العملاء والاستفادة منها.
- ✓ التفرد في السوق: بينما يُفكر العديد من رواد العمل في طرق للمنافسة في السوق، يُفكر الشخص بطريقةٍ يتمكّن من خلالها من إنشاء منتجاته الخاصة، وتزويد المستهلك بأشياء يحتاجها ويريدها لكنّها غير متوفرة في السوق، أو منتجات متعددة الاستخدامات ومثيرة للاهتمام وجديدة، هذا الأمر يتطلّب تفكيراً إبداعياً خارج الصندوق، وخيلاً يتجاوز ما هو معتاد ومتوقّر.

<sup>1</sup> The Importance of Creative Thinking in Business icanbecreative, Retrieve Edited 28/2/2021. », from the site <https://sotor.com>

- ✓ تشجيع الابتكار: يتمكّن رائد الأعمال عن طريق التفكير الإبداعي من التفكير في الأشياء المتاحة أمامه، والأشياء العادية، بطريقةٍ مختلفة، ورؤيتها من منظور مختلف، والبدء من هذه النقطة تحديداً مع العمل المستمر ليصل إلى الابتكار.
- ✓ تعزيز القدرة على حل المشكلات: عادةً ما يكون للمشاكل حل واضح واحد أو اثنان فقط، في المقابل، بإمكان الشخص المبدع النظر إلى المشكلة من جوانب مختلفة متعددة، والوصول إلى حلول جديدة، ومختلفة ومثيرة للاهتمام في الوقت ذاته.
- ✓ زيادة الشعور بالاستقلالية: إنّ التفكير الإبداعي في بيئة العمل يُساعد على جذب اهتمام العملاء والحفاظ عليهم، ويمنح الموظفين في الوقت ذاته شعوراً بالإنجاز والاستقلالية، نظراً لقدرة كل منهم على إبداء وجهة نظره أياً كانت بحرية.
- ✓ تنوع الأفكار: وجود التفكير الإبداعي في بيئة العمل، من شأنه تشجيع كامل الموظفين على ابتكار المزيد من الأفكار، وبالنهاية الحصول على أفكار كثيرة ومختلفة.
- ✓ تعزيز المهارات الشخصية: من شأن التفكير الإبداعي في حل المشكلات تعزيز مهارات الشخص في هذا المجال، وهو الأمر الذي يُمكن الاستفادة منه على نطاق واسع في العمل وخارجه.

#### المطلب الثاني: مهارات ومستويات التفكير الإبداعي

##### أولاً: مهارات التفكير الإبداعي

تعرف بأنها " مجموعة من المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد لإنتاج أفكار جديدة وهادفة " <sup>1</sup>.

وفيما يلي عرض موجز حول هذه المهارات.

**1-الأصالة:** يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصيرفي الأصالة أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة - فالأصالة هي نتيجة للتخيل وعدم الرضا، وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>داود عبد الملك الحدابي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup>محمد كريم، حسن سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2010، ص40.

**2- الحساسية للمشكلات:** يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على الباحث إيجاد حل لها ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلقيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث<sup>1</sup>.

**3- المرونة:** يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينهما مما يساعد على اكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل<sup>2</sup>.

**4- الطلاقة:** يقصد القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة. فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين، أي أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه. ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:<sup>3</sup>

- **الطلاقة الفكرية:** يقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

- **طلاقة الكلمات:** سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية باستحضارها بصورة تدعم التفكير.

<sup>1</sup>كاميليا مشراوي، أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة 2013/2014، ص 80.

<sup>2</sup> كاميليا مشراوي، مرجع سبق ذكره، ص (81،80) بتصرف.

<sup>3</sup>نسيمة محبوب، علاقة استراتيجية حل المشكلات بتنمية التفكير الإبداعي خلال حصة التربية البدنية والرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة لحاج لخضر، باتنة 2012 ص 41 بتصرف.

- طلاقة التعبير: هي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

### ثانيا: مستويات التفكير الإبداعي

يوجد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي<sup>1</sup>:

**1-التفكير التعبيري:** هو تفكير يعتمد أساسا على التفكير التلقائي والحرية أي أنه تفكير إبداعي غير مفيد ، وهذا النوع من التفكير يلتقي مع الإبداع التلقائي الذي حدده ماسلو، ونشاهد مثل هذا الإبداع التعبيري لدى الفنانين التشكيليين وخاصة الرسامين عندما يعبرون عن ميولهم ومعاناتهم عن طريق رسومهم المعروفة ب " الرسم الحر " وكذلك تشترك رسوم الأطفال في هذا النوع من الإبداع ، فهم أيضا يعبرون عن دوافعهم ورغباتهم بعفوية وتلقائية وبصورة حرة بعيدة عن أي قيود أو ضغوط أو توجيه.

**2-التفكير الإنتاجي:** ويقصد به التفكير الذي يعتمد على قدرات المبدع واستثمارها في عمل يتصف بالإنتاج المتميز قياسا بإنتاج الآخرين.

**3-التفكير الابتكاري:** في هذا النوع من التفكير يعتمد الإنسان المبدع إلى تكوين إنتاجات جديدة من خلال عناصر مألوفة ومعروفة سابقا بمعنى آخر، المبدع يستمد خبراته السائحة لإنتاج عمل منفرد ومتميز بصياغات مطورة فائقة من حيث الاستعداد الذهني ، لكي يتمكن الإنسان المبدع من طرح إنتاجات تتسم بالأصالة والابتكار.

**4-التفكير الفجائي:** وينظر لهذا النوع من التفكير على أنه أعلى مستويات ومراتب الإبداع ، فالمبدع الذي يتسم بهذا النوع من التفكير غالبا ما يتعامل مع المعاني والمفاهيم والرموز المجردة ، والمبادئ والفرضيات قد تصلح أن تكون فيما بعد نظريات وقوانين جديدة في مجال من مجالات العلم في اختصاصات مختلفة.

**5-الإبداع التجديدي:** التفكير يتميز بالمستوى الواعي جدا حيث يتضمن تغيرا هاما للأسس والمبادئ التي يقوم عليها ميدان أو مجال ما، يحتاج إلى قدرة عقلية راجحة وتفكير تحليلي نافذ ، وتوصل العالم « أينشتاين »

<sup>1</sup>أبو الثمن عزالدين، آليات التفكير الإبداعي. دار الفكر الجديد المتحدة: بيروت.2007، ص 11.

لنظرية النسبية العامة خير مثال على خصائص التفكير التجديدي فهذا العالم المبدع عندما دخل في دائرة هذا التفكير لخفض التوتر الذي مر به في هذه الفترة التكاملية تحرر أينشتاين من الدلالات القديمة للأشياء ، وذلك بإكسابها دلالات جديدة.

### ثالثاً: من مهارات التفكير الإبداعي إلى الإبداع داخل المؤسسة

ظهرت الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي فرضتها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتغيرات أذواق المستهلكين أو نتيجة التفاوت بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب فيه، لذلك تحاول المؤسسة تقليص هذه الفجوة والبحث عن الأسباب المؤدية لها بالاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل<sup>1</sup>. ويعرف الإبداع على أنه "عملية خلق أفكار جديدة خلاقة لمشكلة معينة"<sup>2</sup> كما ويعرف على أنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>3</sup>.

يتميز الإبداع بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- الإبداع يمثل الجديد (Novelty) وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو أن يكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون وحتى في حالة التحسين

<sup>1</sup>كاميليا مشراوي، مرجع سبق ذكره، ص 60

<sup>2</sup>Thomopson.L, Seokchoi.H, Creativity, and innovation in organizational tremes, lawrence erbium associates, Publishers, New jersey, USA, 2006, p5.

<sup>3</sup>شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد6، 2009، ص (43-66) بتصرف.

<sup>4</sup>بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص (48،49).



(الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

➤ هو التوليفة الجديدة وهو أن تكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

➤ هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

**المطلب الثالث: أساليب تنمية مهارات التفكير الابداعي.**

تسعى أساليب التفكير الإبداعي إلى تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وتدريبها على توليد الأفكار غير المألوفة، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، ومن أهم الأساليب التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسات ما يلي:

**أولاً: التدريب الذاتي.**

في هذه الحالة يفترض أن يكون الفرد لديه إرادة قوية وصاحب استعداد ذهني متميز، ومستعدا للتفاعل مع المشكلات، كما يحتاج الفرد لأن يكون صافي الذهن متفرغا لمشكلة واحدة فقط، مطبقا التعليمات التي تعينه على تدريب نفسه والارتقاء بها، والتي من ضمنها<sup>1</sup> :

- تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المواقف والمشكلات من خلال تحديد المشكلة، وتحديد الأشياء التي تقوم بتقديم الحلول الممكنة.

- التعلم على التمييز بين أسباب المشكلة وظواهرها، وعدم الإسراع في مواجهة الظواهر وترك جذور المشكلة والتوجه إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بكل الوسائل الممكنة مع التشاور مع أولئك الذين واجهوا مشكلات مشابهة، ثم عرفها في صورة فروض أو نقاط محددة فيما يتم التفاعل النقاط الممتلئة مع جوهر المشكلة.

<sup>1</sup>فهد عوض الله السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص (80-78) بتصريف.

- الإقبال على اختيار الفكرة المناسبة.
- التحدث عن المشكلة : فالكلام يمكن أن يساعد على توليد الأفكار الجديدة الخلاقة.
- اللجوء إلى نوع من الضغط عند حل المشاكل فإذا ما وضع الفرد لنفسه أسبوعاً لحل المشكلة فإنه سيستغرق أسبوعاً وإذا وضع ساعة فسيستغرق ساعة، فمن المهم وضع وقت كافٍ للتقييم.
- مصاحبة الأشخاص المبدعين والمبتكرين وتعلم أفكارهم وطرقهم.
- إعطاء فرصة للعقل أن يستريح من أي شيء ما بين فترة وأخرى.

### ثانياً: أسلوب العصف الذهني (Brain Storming)

يعتبر أسلوب العصف الذهني من أساليب للتدريب الجماعي المتعلقة بتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسات، كما يعتبر من أحد أهم النشاطات والدعائم الأساسية لخلق الأفكار الإبداعية والابتكارية وتدفعها لأنه يعتمد على أسلوب الإشارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بما يلي:<sup>1</sup>

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو خجل، لأن هدف اجتماع المجموعة هو إيجاد وتدقيق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة.
- ألا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل يجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الانتقاد لأي طرف من الأطراف.
- تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
- أن يتم تشجيع أعضاء المجموعة على ضخ أكبر قدر ممكن من المعلومات أو الأفكار أو الاقتراحات بحيث لا يقتصر عرض الاقتراحات على الجانب النوعي فقط.

<sup>1</sup>عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، طبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص(103، 104)

- التركيز على نتيجة الأفكار المطروحة وعمل توليفات أو تحسينات عليها. بحيث يتم ربط بعض الأفكار التي تتشابه مع بعضها البعض والعمل على تطويرها من خلال أفكار الآخرين التي يمكن الحصول عليها عن طريق طرح أسئلة إضافية بأسلوب آخر للوصول إلى المعلومة المستهدفة.

يعود أسلوب العصف الذهني إلى صاحب الفكر الأمريكي أوسبرن (Alex Osborn) الذي يعتبر أول من استخدم هذا الأسلوب للحصول على أفكار إبداعية في حل المشاكل والخروج عن أحادية الجانب في الرأي للوصول إلى أفكار أكثر حداثة وأكثر مرونة

### ثالثا: تآلف الأشتات

يعتبر من أساليب التدريب الجماعي ويستخدم أسلوب التآليف بين الأشتات (أو تآلف الأشتات) أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى حلول مبدعة للمشكلات المختلفة، حيث يقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية وهي:<sup>1</sup>

- العملية الإبداعية والابتكارية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها.
- ظواهر الإبداع في العلم والفن أو غيرها من الصور الحضارية للنشاط المبدع هي متشابهة.
- كل الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد، سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي الفردي أو الجماعي.

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق وجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابط ما، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية والابتكارية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك. وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسيين من النشاط:

- النشاط الأول يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفاً، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم، ويكون بالبحث عن تطور عقلي يضم هذا الشيء الغريب، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره.

- النشاط الثاني يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً، وليس المقصود بهذا السعي فقط إلى الغرابة والشذوذ، وإنما هو محاولة واعية وهذا الأسلوب يحتاج إلى مجهود كبير في تدريبه والعمل به، فهو يستلزم معايشة وتفاعلاً نفسياً كبيراً.

<sup>1</sup>فهد عوض الله السلمي، مرجع سبق ذكره، ص (86-87)

يوجد أساليب أخرى تعد ضمن أساليب التدريب الجماعي أهمها:

- أسلوب التحليل المورفولوجي: وهو أكثر الأساليب تنظيماً وشمولاً، ويقوم على فحص جميع الجوانب الرئيسية للمشكلة وتحليل أبعادها الهامة في الوصول إلى المتغيرات الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأنسب.<sup>1</sup>

- أسلوب قوائم الأفكار: وهو طريقة مبسطة لتوليد الأفكار يقوم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً والتي يتضمن مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشئ محل التفكير، وتأخذ البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجاباتها أو النظر في إمكانية تطبيقها علمياً. وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدد معين من الأسئلة حول المنتج مثلاً الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل<sup>2</sup>:

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟

- هل يمكن تطوير المنتج حتى يناسب مجال جديد؟

- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟

- أسلوب دلفاي: ويعتمد على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيهم في مشكلة معينة، ثم جمع الآراء في قائمة واحدة وإرسالها مجدداً إليهم وأخذ آرائهم بناء عليها. وهي لا تحتاج إلى تكاليف مادية، ولا يخضع الأفراد فيها لسلوك الجماعة، إلا أنها تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب السابقة.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المراجع التي يجب أن يطلع عليها الباحث عند إعداد بحثه وفي هذا المبحث سيتم عرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تشارك المعرفة، ودراسات تناولت موضوع التفكير الإبداعي ثم سنتطرق إلى المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية.

1 ذغار بن غضبان البدراني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011، ص21.

2 عديلة بنت عبد الله القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص (38، 39)

3 ذغار بن غضبان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص2.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بتشارك المعرفة

أولاً: دراسة (حسين الطيب بورغدة وناريمان بشير دريس) بعنوان «أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابع لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر» مقال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4 سنة 2015:

هدفت إلى دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية في البحث والتي تم توزيعها على 117 مستجوباً من خلال عينة عشوائية طبقت ضمن كل من الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ. تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للعمليات الفرعية لتشارك المعرفة المتمثلة في تبادل، نقل وتحويل المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية ونوعية العمل وعلى سلوكهم.

ثانياً: (دراسة عبد المالك ججيق، سارة عبيدات) بعنوان «تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة»، مقال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 6، 2014:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، حيث تمت الدراسة على شركة الأشغال البحرية واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في الشركة البالغ عددهم 932، وتم توزيع 373 استمارة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، وبناء على ذلك توصي بضرورة تدعيم المشاركة في المعرفة من خلال خلق بيئة تعاونية تسمح بنقل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية.

ثالثاً: رحمة محمد اليامي وحامد محمد ابراهيم الدوعان بعنوان (أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران) المجلة العالمية للاقتصاد الأعمال، المجلد 10، العدد 02، 2021:

هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة وقد تم التركيز بالأساس على مجموعة من الأبعاد للتشارك المعرفي والمتمثلة في (السلوك الثقافية التنظيمية تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد التنمية المهنية وهي (إدارة فريق العمل التدريب والتطوير المستمر

إدارة الاجتماعات التفويض) ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية من 317 عضو من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث البالغ عددهم الإجمالي 1464 وتم اعتماد على البرنامج الإحصائي Spss لتحليل بيانات الدراسة.

تم التوصل إلى لمجموعة من النتائج أهمها:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي بأبعاده المتمثلة في (السلوك الثقافية التنظيمية تكنولوجيا المعلومات) على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران وفي ضوء النتائج المتحصل عليها أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة التواصل بين أفراد العمل لتبادل الآراء والأفكار، عقد الندوات والمؤتمرات العلمية للمشاركة في تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس...

رابعاً: دراسة (Noorminshah, A & Mazleena Salleh & Oye, N. D) بعنوان تقاسم المعرفة في مكان العمل: المحفزات والدوافع International Journal of Managing Information Technology :Vol3.No4. Novembre 2011.

دراسة أجنبية نظرية هدفت إلى إعطاء لمحة عن تشارك المعرفة في مكان العمل.

توصلت هذه الدراسة إلى:

أن تشارك المعرفة في مكان العمل يمكن أن يتأثر بالمحفزات والدوافع، ومن المهم أن تكون أنشطة تشارك المعرفة في المنظمات على المستوى الفردي والمؤسسي، كما تبين أن العمر والثقافة والصناعة متغيرات تؤثر على تشارك المعرفة بين العاملين وتلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في زيادة إنتاجية تشارك المعرفة.

المطلب الثاني: دراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الإبداعي

أولاً: دراسة داود عبد الملك الحدابي وآخرون بعنوان مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية. 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات التفكير لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية بكلية التربية والعلوم التطبيقية مدينة حجة، وقد تكونت عينة البحث من (111) طالبا وطالبة، من الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية "كيمياء - فيزياء - أحياء" ولتحقيق هدف البحث تم استخدام اختبار تورانس الصورة اللفظية "أ" لقياس مهارات التفكير الإبداعي "الطلاقة - المرونة - الأصالة" وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن

مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية ضعيف مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الطلبة المعلمين في مستوى مهارات التفكير الإبداعي تبعا لمتغير الجنس "ذكور ، إناث " لصالح الإناث وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارات التفكير الإبداعي.

ثانيا: دراسة باديس بوخلوه وفريدة بلة بعنوان أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميداني في جامعة قاصدي مرياح ورقلة مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفكير الإبداعي على جودة الخدمة في التعليم العالي بجامعة ورقلة من خلال أبعاد التفكير الإبداعي (حساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية، الأصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه). حيث تم استخدام أداة الاستبانة على عينة من المديرين في جامعة قاصدي مرياح ورقلة توزع 97 استبانة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: التفكير الإبداعي للمديرين له أثر إيجابي على جودة الخدمة في جامعة ورقلة وأن مستوى التفكير الإبداعي في الجامعة يتصف بالمرتفع من وجهة نظر المديرين.

ثالثا: أمينة بن قويدر صمد وخوجة الصوافي وقاسم العجمي بعنوان دور التعليم عن بعد في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة المعيار، مجلد14، العدد2، 2023:

هدفت الدراسة للكشف عن دور التعليم عن بعد في تنمية مهارات التفكير الإبداعي بمختلف أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، إدراك التفاصيل) لدى طلاب جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وإذا ما كان

هناك فرقا دال إحصائيا، بعد التعليم عن بعد والتعليم المباشر في تنمية هذه الأبعاد، بالإضافة إلى معرفة الصعوبات التي تحد من مهارات التفكير الإبداعي، وقد تكونت عينة الدراسة من 48 عضو وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وباستخدام المنهج الوصفي والاستبانة.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

يرى أعضاء هيئة التدريس أنه لا يسهم التعليم عن بعد في تطوير مهارات التفكير الإبداعي بمختلف أبعاده لدى الطلاب.

لا توجد فروق دالة إحصائية بين التعليم المباشر والتعليم عن بعد في تطوير مهارات التفكير الإبداعي الأربعة.

#### رابعاً: دراسة فرانكنين وريتشارد 1985:

هدفت الدراسة إلى تتبع أثر أساليب التدريس المبدعة ببرنامج تشجيع التفكير المتشعب المتمثل بالتفكير الإبداعي في تنمية قدرات التفكير الإبداعي لدى الأطفال.

تكونت العينة من 119 طفل قسموا إلى مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية الأولى تعرضت لأسلوب غير مدعم ببرنامج تدريب على مهارات التفكير المتشعب والتالية تعرضت لأسلوب مدعم ببرنامج تدريب على مهارات التفكير المتشعب.

وأظهرت النتائج وجود أثر لطرائق التدريس المصممة لتحسين التفكير الإبداعي وتنميته في تحسين القدرات الإبداعية وذلك لصالح المجموعة التجريبية.

#### خامساً: دراسة بروس (Bross 1979):

التي كانت تهدف لبحث العلاقة بين مفهوم الذات وقدرات التفكير الإبداعي والتحصيل المدرسي وقد طبقت الدراسة على 75 طالب من الصف السابع في مدارس كانساس الأمريكية وبينت النتائج ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الذات والتحصيل المدرسي.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرات التفكير الإبداعي والتحصيل المدرسي.

عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مفهوم الذات وقدرات التفكير الإبداعي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية ومجال الاستفادة

أولاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت تشارك المعرفة

1- بالنسبة لدراسة (حسين الطيب بورغدة وناريمان بشير دريس) بعنوان «أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابع لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر»:

البشرية حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابع لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر:

• اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث:

- متغير تشارك المعرفة في كلتا الدراستين السابقة والحالية هو متغير مستقل.



- مجتمع البحث في الدراسة الحالية والسابقة متشابه شملت الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ.
- كلتا الدراستين استخدمت البرنامج الاحصائي Spss لتحليل النتائج وتفسيرها.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.

• **اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث:**

القياس المعتمد في الدراسة ففي الدراسة السابقة تم الاعتماد على أبعاد تشارك المعرفة وهي التبادل والنقل والتحويل في حين تم قياس دراستنا الحالية من خلال التشارك في المعرفة الضمنية والتشارك في المعرفة الصريحة.

2- (دراسة عبد المالك ججيق، سارة عبيدات) بعنوان "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة:

• **اتفقت الدراسة الحالية مع السابقة من حيث:**

- متغير تشارك المعرفة في كلتا الدراستين السابقة والحالية هو متغير مستقل.
- وكلتا الدراستين استخدمت أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- كلتا الدراستين استخدمت برنامج Spss لتحليل النتائج وتفسيرها.

• **اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث:**

أن الدراسة السابقة تم قياسها من خلال أبعاد التشارك المعرفي (الثقة بين الأفراد الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات القيادة) أما في دراستنا تم قياسها من خلال التشارك في المعرفة الضمنية، التشارك في المعرفة الصريحة.

3- رحمة محمد اليامي وحامد محمد ابراهيم الدوعان بعنوان (أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية

المهنية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران) المجلة العالمية للاقتصاد

الأعمال، المجلد 10، العدد 2021، 02:

• **اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من حيث:**

- كلتا الدراستين تناولت تشارك المعرفة كمتغير مستقل.
- كلتا الدراستين استخدمت أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- كلتا الدراستين استخدمت برنامج Spss لتحليل النتائج وتفسيرها.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.

• **اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث:**

قياس الأبعاد ففي الدراسة السابقة تم اعتماد أبعاد التشارك المعرفي والمتمثلة في السلوك الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات في حين الدراسة الحالية اعتمدنا على التشارك في المعرفة الصريحة، التشارك في المعرفة الضمنية.

4- دراسة (Noorminshah, A & Mazleena Salleh & Oye, N. D) بعنوان تقاسم المعرفة في مكان العمل: المحفزات والدوافع:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة فيما يخص قياس تشارك المعرفة ففي الدراسة السابقة تم قياس من خلال الأبعاد والمتمثلة في (الثقة بين الأفراد، القيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية) أما في دراستنا تم قياسها من خلال التشارك في المعرفة الضمنية والتشارك في المعرفة الصريحة.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت التفكير الإبداعي

1- دراسة داود عبد الملك الحدابي وآخرون بعنوان مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية. 2011

- اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية:

- كلتا الدراستين اعتمدت الاستبانة.

- كلتا الدراستين اعتمدت المنهج الوصفي.

- واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث :

قياس مهارات التفكير الإبداعي من خلال أربع مهارات للتفكير الإبداعي وهي الأصالة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة والمرونة بينما في الدراسة السابقة تم الاعتماد على ثلاث مهارات للتفكير الإبداعي وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة.

في الدراسة الحالية التفكير الإبداعي هو متغير تابع.

2- دراسة باديس بوخلوه وفريدة بلة بعنوان أثر التفكير الإبداعي للمديرين على جودة الخدمة في التعليم العالي دراسة ميداني في جامعة قاصدي مرباح ورقلة مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2018:

- اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية من خلال:

- كلتا الدراستين سحبت عينة عشوائية.
- كلتا الدراستين اعتمدت الاستبانة.
- كلتا الدراستين استخدمت برنامج Spss لتحليل النتائج والتفسير.

• **اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة من حيث:**

أبعاد التفكير الإبداعي في الدراسة السابقة تم الاعتماد على الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة الفكرية ومواصلة الاتجاه أما في الدراسة الحالية تم الاعتماد على مهارات التفكير الإبداعي المذكورة في الجانب النظري.

التفكير الإبداعي في الدراسة السابقة متغير مستقل أما في الدراسة الحالية هو متغير تابع.

- 3- أمينة بن قويدر صمد وخوجة الصوافي وقاسم العجمي بعنوان دور التعليم عن بعد في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب جامعة الشرقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة المعيار، مجلد14، العدد2، 2023:

• **اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة:**

- كلتا الدراستين استخدمت أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- كلتا الدراستين استخدمت برنامج spss لتحليل النتائج وتفسيرها.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.
- كلتا الدراستين استخدمت المنهج الوصفي.
- كلتا الدراستين تناولت متغير التفكير الإبداعي كمتغير تابع.

• **اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في :**

الأبعاد في الدراسة السابقة تم الاعتماد على الأصالة، المرونة، الطلاقة، إدراك التفاصيل أما في دراستنا اعتمدنا على الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات.

- 4- دراسة فرانكنين وريتشارد 1985: هدفت الدراسة إلى تتبع أثر أساليب التدريس المبدعة ببرنامج تشجيع التفكير المتشعب المتمثل بالتفكير الإبداعي في تنمية قدرات التفكير الإبداعي لدى الأطفال

• **اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة:**

- كلتا الدراستين استخدمت أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- كلتا الدراستين استخدمت برنامج spss لتحليل النتائج وتفسيرها.
- كلتا الدراستين تناولت متغير التفكير الإبداعي كمتغير تابع.

• **اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة:**

في قياس مهارات التفكير الإبداعي فالدراسة السابقة تم قياسها من خلال الأساليب أما الدراسة الحالية تم قياسها من خلال المهارات.

5- دراسة بروس (Bross 1979) التي كانت تهدف لبحث العلاقة بين مفهوم الذات وقدرات التفكير الإبداعي والتحصيل المدرسي وقد طبقت الدراسة على 75 طالب من الصف السابع في مدارس كانساس الأمريكية وبينت النتائج ما يلي:

• **اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة:**

- كلتا الدراستين استخدمت أداة جمع البيانات وهي الاستبانة.
- كلتا الدراستين استخدمت برنامج spss لتحليل النتائج وتفسيرها

**ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.**

من خلال الدراسات السابقة توصلنا الى:

- ✓ إثراء الجانب النظري لكل من موضوعي تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي.
- ✓ التأكيد على تشارك المعرفة التي هي عملية من عمليات إدارة المعرفة وأهم أنواعها والمؤشرات التي تقيس كل نوع.
- ✓ تحديد مهارات التفكير الإبداعي الأكثر تناولا.
- ✓ التعرف على مختلف التداخلات والاختلافات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.
- ✓ اختيار الأداة الإحصائية المناسبة والطريقة المناسبة في جمع وتحليل البيانات اللازمة في المؤسسة.
- ✓ الاستفادة في كيفية بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة لجمع البيانات بطريقة تسهل الحصول على المعلومات المراد الوصول إليها.
- ✓ إتباع الخطوات المنهجية اللازمة للتحليل وإجراء مقارنة بين النتائج.

## خلاصة الفصل:

إن تشارك المعرفة من أهم العمليات المعرفية في المؤسسة حيث لا معنى ومغزى من المعرفة إذا لم يتم التشارك فيها بين أفراد المؤسسة، والمعرفة لا يجب أن تظل حبيسة الأذهان، بل إن أحد أبرز الأسباب في التركيز على تشارك المعرفة هو أن المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين. إن مؤسسات اليوم قائمة على المعرفة وكل معارف المؤسسة قائمة على العنصر البشري، لأن الإنسان من يكتشفها ويطورها وهو من يستثمرها ويشاركها، فامتلاك الفرد لمعلومات كثيرة لا يعني أنه صاحب معرفة إلا إذا كان واعيا لها وقادرا على استغلالها وتوظيفها، كما أن نجاح عملية تشارك المعرفة مرتبط بمدى جدية المؤسسة في تطبيقها والالتزام بتوفير متطلبات وعوامل تشارك المعرفة الصريحة والضمنية.

يعد التفكير الإبداعي عنصرا مهما وأساسيا لدوره في جعل الأفراد يتسمون ويتميزون بالإبداع والابتكار حيث أن هناك اهتماما متزايدا به سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات ككل، نظرا لما له من أهمية كبيرة لدى المؤسسات للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي يمتاز بها المحيط الذي تنشط فيه.

إن تشارك المعرفة بين الأفراد في المؤسسة من شأنه أن ينمي مهارات التفكير الإبداعي من خلال التفتح الذهني وكسب معارف جديدة وتطبيقات جديدة تشجع الفرد على التفكير المختلف.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية في مديرية المصالح

الفلاحية لولاية برج بوعريريج.

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لأثر تشارك المعرفة على التفكير الإبداعي في مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعريريج بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات التي تقيس تشارك المعرفة من خلال أنواع تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي من خلال مهاراته التي تم التطرق إليها في الجانب النظري، وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) والأدوات الإحصائية الملائمة ثم معالجة البيانات واستخراج النتائج. ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني:** تحليل محاور الاستبانة.
- **المبحث الثالث:** تقدير الفروقات واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

اتباع منهجية معينة لإتمام الدراسة التطبيقية أمر ضروري بالنسبة لأي باحث، لهذا كان لا بد من تقديم هذا المبحث الخاص بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية لتوضيح إجراءات البحث والتقصي وأدوات جمع البيانات والتحليل وصولاً إلى النتائج والمناقشة.

## المطلب الأول: تقديم عام حول مديرية المصالح الفلاحية

## أولاً: تعريف مديرية المصالح الفلاحية

نشأت مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعريريج بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 195/90 المؤرخ في 01 ذي الحجة 1410 الموافق لي 23 جوان 1990 المحدد لتنظيم وتسيير المصالح الفلاحية حيث تتلقى قراراتها وبعض البرامج الخاصة من وزارة الفلاحة والتنمية الريفية. وتعتبر هذه المديرية من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في نمو الاقتصاد من ناحية نشاط الفلاحية وغيرها من النشاطات الأخرى<sup>1</sup>.

تقوم مديرية المصالح الفلاحية بمجموعة من المهام أهمها<sup>2</sup>:

- السهر على تطبيق التنظيم في جميع ميادين النشاط الفلاحي.
- ضمان تفتيش النشاطات البيطرية والصحة النباتية ومراقبتها.
- تقديم المساعدات التقنية للمؤسسات المحلية التابعة لقطاع الفلاحة.
- استعمال الأدوات والتدابير التي تطلبها سياسة الحفاظ على الأراضي الفلاحية والزراعة.
- اقتراح جميع التدابير والأعمال الضرورية لإعداد أدوات التنظيم والسهر على تنظيم التدابير المقررة.
- تنشيط جميع أعمال المؤسسات الفلاحية الريفية على المستوى المحلي ومساعدتها تقنياً.
- تحديد أهداف التنمية الفلاحية في الولاية والوسائل التي ينبغي تجنبها لتحقيق ذلك.
- الحث على ترقية الاستثمار الفلاحي.
- مساعدة الفلاحين عن طريق الصندوق الوطني للدعم الفلاحي.

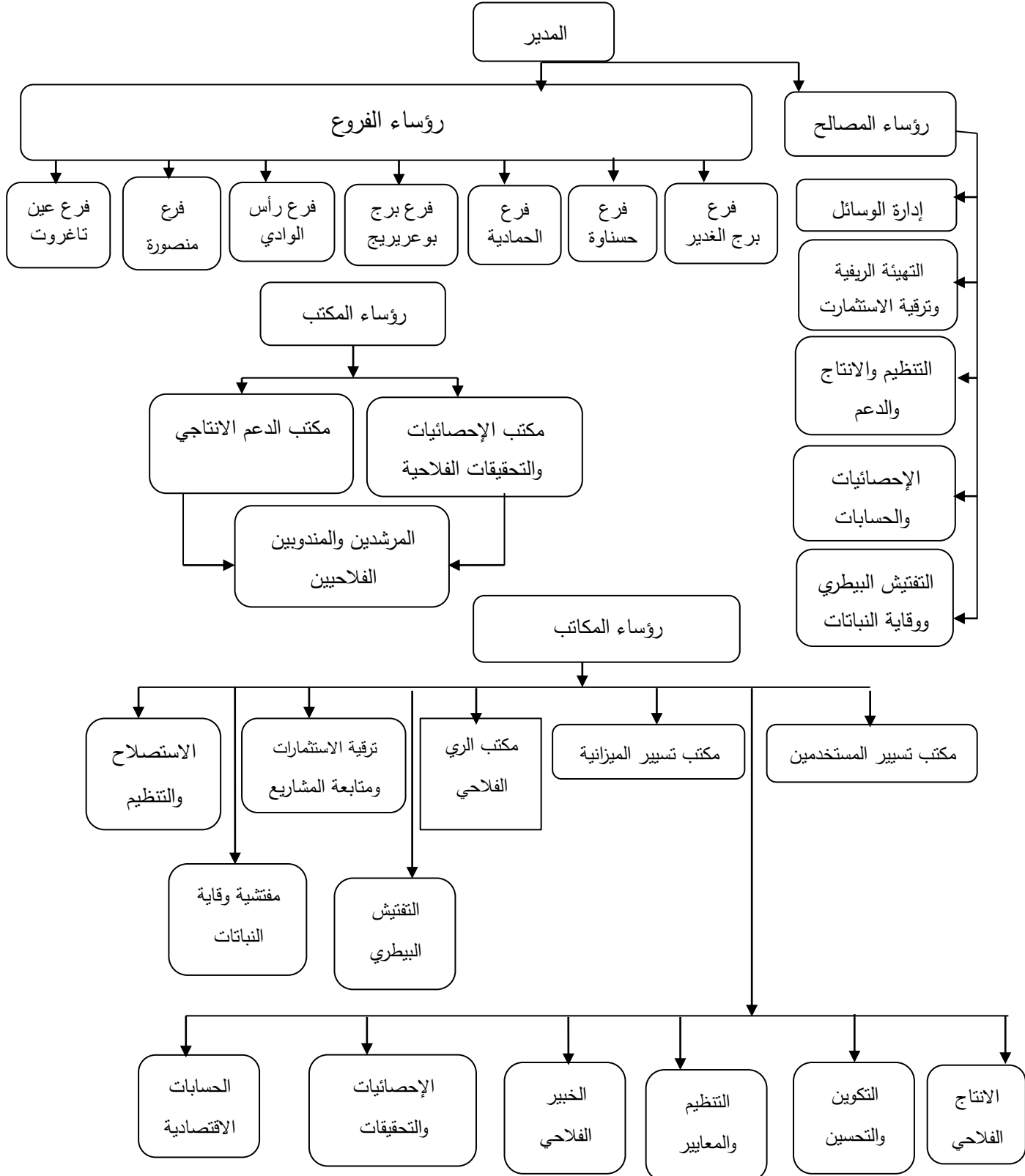
<sup>1</sup> الجريدة الرسمية رقم 26 بتاريخ 05 ذو الحجة 1410 الموافق ل 27 جوان 1990.  
<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف مديرية المصالح الفلاحية.



ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية

يوجد لدى كل مؤسسة هيكل تنظيمي بمثابة صورة عن المؤسسة من حيث مستوياتها ووحداتها التنظيمية ومصالحها، والهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل (01): الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعرييج



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

ثالثا: خدمات مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعريريج

- 1- مصلحة الإحصائيات والتحقيقات الفلاحية يحتوي على مكتبين (02) هما:
  - مكتب الإحصائيات والحسابات الاقتصادية.
  - مكتب الإحصائيات والتحقيقات الفلاحية.
- 2- مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية وتحتوي على أربعة مكاتب وهي:
  - مكتب المراقبة الوبائية والنظافة الغذائية.
  - مكتب المراقبة الصيدلانية.
  - مكتب المفتشة البيطرية الوبائية.
  - مكتب حماية النباتات.
- 3- مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمارات وتحتوي على ثلاث مكاتب وهي:
  - مكتب الاستصلاح والتنظيم العقاري.
  - مكتب ترقية الاستثمارات ومتابعة المشاريع.
  - مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.
- 4- مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني وتحتوي هذه المصلحة على ثلاث مكاتب وهي:
  - مكتب الإنتاج الفلاحي والمنشآت الريفية.
  - مكتب التكوين التحسيس والتشغيل.
  - مكتب التنظيم والمقاييس.

5- مصلحة إدارة الوسائل العامة وتحتوي على مكتبين هما:

- مكتب تسيير المستخدمين.

- مكتب تسيير الميزانية.

المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يعرف مجتمع البحث على أنه " مجموعة من العناصر لها خاصية مشتركة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث<sup>1</sup>.

وتعرف عينة البحث على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة أو مجموعة جزئية من أحد مفردات أو مشاهدات مجتمع الدراسة الأصلي<sup>2</sup>.

يتكون مجتمع هذا البحث من الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية باختلاف مراكزهم الوظيفية المتمثلة في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في مديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعرييج والبالغ عددهم 80 فرد.

تم توزيع 50 استبانة بطريقة العينة العشوائية وتم استرجاع 39 استبانة كلها قابلة للتحليل أي أن حجم العينة هو 39 فرد بنسبة 48.75 % من حجم المجتمع وهو حجم مقبول جدا لمثل هذا النوع من الدراسات.

ثانياً: أداة جمع البيانات

من أجل جمع البيانات المطلوبة من مديرية المصالح الفلاحية تم استخدام الاستبانة التي شملت متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل تشارك المعرفة والذي قيس من خلال تشارك نوعين رئيسيين من المعرفة هما التشارك في المعرفة الضمنية والتشارك في المعرفة الصريحة. والمتغير التابع المتمثل في مهارات التفكير الإبداعي والذي قيس من خلال أبعاده المتمثلة في الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة والطلاقة.

<sup>1</sup>موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص298.

<sup>2</sup>محمد عبيدات، محمد أو ناصر، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات-، طبعة2، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.ص84.

تعرف الاستبانة بأنها " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>. أو هي وسيلة لتجميع البيانات الأولية وذلك بتوجيه الأسئلة المحددة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة عما يوجه إليه، وتكون الإجابة وفق أجوبة متعددة يتم الاختيار المناسب منها بحيث تناسب البحث<sup>2</sup>.

فيما يخص دراستنا قمنا بتصميم وبناء استبانة تتألف من ثلاث محاور هي:

**المحور الأول:** يتناول المعلومات الشخصية النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة.

**المحور الثاني:** يتضمن عبارات تشارك المعرفة وعددها 12 عبارة موزعة على بعدين (تشارك المعرفة الضمنية وتشارك المعرفة الصريحة).

**المحور الثالث:** تتضمن عبارات مهارات التفكير الإبداعي وعددها 16 عبارة موزعة على أربع مهارات للتفكير الإبداعي (الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة).

كما هو موضح في الجدول:

الجدول (01): عدد العبارات المستخدمة في الاستبانة للمتغيرات

المتغير	تشارك المعرفة الضمنية	تشارك المعرفة الصريحة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة
العدد	07	05	04	04	04	04

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، طبعة 1، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 81.

<sup>2</sup> أبي يعيد الديوه جي، بحوث التسويق، طبعة 1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 196.

العبارات	7-1	12-8	16-13	20-17	24-21	28-25
----------	-----	------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

يبين الجدول أن عدد العبارات التي صيغت لقياس تشارك المعرفة هي 12 عبارة، منها 07 عبارات خاصة بتشارك المعرفة الضمنية و05 عبارات لتشارك المعرفة الصريحة، بينما صيغت 16 عبارة لقياس مهارات التفكير الإبداعي، خصصت 4 عبارات لكل مهارة من مهارات التفكير الإبداعي. وبالتالي عدد العبارات المستخدمة لقياس المتغيرين هي 28 عبارة.

### ثالثاً: أدوات القياس والتحليل

- **مقياس ليكارت:** تم تصميم درجة الاستجابة على الاستبانة باستخدام مقياس ليكارت للتدرج الخماسي الموضح في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- برنامج (Spss): تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss لمعالجة البيانات الإحصائية المجمعة من عينة الدراسة.

- ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط: لقياس الصدق البنائي.

- التكرارات المئوية: لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية: لقياس مستوى تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة.

-التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة وجود أو عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم.

-الانحدار البسيط والمتعدد: لمعرفة أثر تشارك المعرفة على التفكير الإبداعي.

علما أن تفسير قيمة المتوسط الحسابي تم بعد استخراج المجالات وبتابع الخطوات التالية:

حساب المدى: يتم حسابه  $(5-1=4)$ .

حساب طول الفئة: من خلال التقسيم على عدد الفئات والخيارات  $(4/5=0.8)$ .

تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى  $(1+0.8)$  وكذلك يتم استخراج باقي الفئات والمجالات كما في الجدول التالي:

الجدول (03): مقياس التحليل لواقع متغيرات الدراسة

مقياس التحليل	11.8-1]	12.6-1.8]	13.4-2.6]	14.2-3.4]	15-4.2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول أنها منخفضة جدا وإذا كانت في المجال الثاني نقول أنها منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث فنقول أنها متوسطة، وإذا كانت في المجال الرابع فنقول أنها مرتفعة وفي المجال الخامس نقول أنها مرتفعة جدا.

المطلب الثالث: اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي

أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها على نفس الأشخاص أكثر من مرة في نفس الظروف، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ككل والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
تشارك المعرفة	12 عبارة	0.892

التفكير الإبداعي	16 عبارة	0.840
الثبات العام	28 عبارة	0.888

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة ككل بلغت (0.888) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جدا، ومن الناحية الإحصائية عندما يكون هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.6 يكون مقبولا إحصائيا.

كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل تشارك المعرفة بلغ (0.892) وأن قيمته عند التفكير الإبداعي بلغت (0.840) ومنه يمكننا الاطمئنان على نتائج التحليل.

ثانيا: اختبار صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل

### 1- اختبار صدق الاتساق الداخلي بين المتغير المستقل وأبعاده

يتم اختبار الصدق البنائي للمتغير المستقل من خلال احتساب معامل الارتباط بين المتغير وأبعاده والنتائج التي تبين درجة الارتباط بين تشارك المعرفة وأبعاده موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وأبعاده.

المتغير المستقل	أبعاد تشارك المعرفة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig
تشارك المعرفة	تشارك المعرفة الضمنية	0.957	0.000
	تشارك المعرفة الصريحة	0.956	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول نلاحظ وجود ارتباط عالي جدا وبدلالة معنوية قوية جدا بين تشارك المعرفة وأبعاده حيث بلغت القيمة المعنوية (0.000) بمعامل الارتباط (0.957) بين تشارك المعرفة وتشارك المعرفة الضمنية وبقية (0.956) بين تشارك المعرفة وتشارك المعرفة الصريحة، مما يؤكد الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل ويثبت أهمية هذه الأبعاد في قياس تشارك المعرفة.

2- اختبار صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد المتغير المستقل وعباراته:

يتم اختبار الاتساق الداخلي من خلال احتساب معامل الارتباط بين البعد وعباراته والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين نوع تشارك المعرفة وعباراتها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عبارات تشارك المعرفة الضمنية	
0.000	0.747	تدعم المؤسسة تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من خلال التدريب	تشارك المعرفة الضمنية
0.000	0.650	تشجع المؤسسة على تشارك الحر (دون قيود) للمعرفة بين جميع الأفراد	
0.000	0.724	يقدم لي المدير فرصة للمشاركة بأفكاري أثناء أدائي للمهام	
0.000	0.774	يشجع المدير العاملين معه على مشاركة المعرفة ونقلها فيما بينهم	
0.000	0.582	أثق في المعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة	
0.000	0.636	أستفيد من الأفكار والخبرة التي يشاركني بها زملائي في العمل	
0.000	0.767	يوجد انسجام/ تعاون بين الأفراد في المؤسسة يساعدنا على الحوار والإصغاء لبعضنا	
مستوى الدلالة	معامل للارتباط	عبارات تشارك المعرفة الصريحة	
0.000	0.754	ثقتي في إجراءات/ قواعد/ نظام المؤسسة تدعمني في	



تشارك	تشارك المعرفة	تشارك المعرفة	تشارك المعرفة
0.000	0.543	تدعم المؤسسة تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من خلال الاتصالات المرنة	المعرفة الصريحة
0.000	0.806	تنشر المؤسسة المعرفة على الشبكة الالكترونية الداخلية المتاحة في المؤسسة	
0.000	0.769	تعتمد المؤسسة تكنولوجيا متقدمة تسمح بتدفق المعرفة بحرية بين وحداتها	
0.000	0.692	نستخدم الاتصالات التكنولوجية التفاعلية في تشارك أفضل الممارسات المعرفية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط بدلالة قوية جدا بين كل بعد وعبارته، إذ بلغت جميع القيم المعنوية قيمة (0.000) وهذا يثبت أهمية العبارات التي تم استخدامها لقياس الأبعاد وبناء الاستبانة كما يلي:

- بالنسبة إلى تشارك المعرفة الضمنية قيم الدلالة لكل عبارة هو (0.000) بمعاملات ارتباط بين المرتفعة والمتوسطة وهي محصورة بين (0.774 و 0.582).
- بالنسبة لتشارك المعرفة الصريحة قيم الدلالة لكل عبارة هو (0.000) بمعاملات ارتباط بين المرتفعة والمتوسطة وهي محصورة بين (0.806 و 0.543).

ثالثا: اختبار صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع

#### 1- اختبار صدق الاتساق الداخلي بين المتغير التابع وأبعاده

يتم اختبار الصدق البنائي للمتغير التابع وأبعاده من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغير وأبعاده والنتائج التي تبين درجة الارتباط موضحة في الجدول التالي:

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	مهارات التفكير الإبداعي	التفكير الإبداعي
0.000	0.563	الأصالة	
0.000	0.750	الحساسية للمشكلات	
0.000	0.736	المرونة	
0.000	0.797	الطلاقة	

الجدول رقم (07): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وأبعاده.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من الجدول نلاحظ وجود ارتباط بدلالة معنوية قوية بين التفكير الإبداعي ومهاراته حيث بلغت القيمة المعنوية (0.000) وبلغت قيمة معامل الارتباط بين التفكير الإبداعي والأصالة (0.563)، أما قيمته بين التفكير الإبداعي والحساسية للمشكلات (0.750)، وقيمته بين التفكير الإبداعي والمرونة، في حين بلغت (0.797) بالنسبة للطلاقة، مما يؤكد الصدق البياني للاستبانة وبنيت أهمية هذه العمليات في قياس التفكير الإبداعي.

## 2- اختبار صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد المتغير التابع وعباراته:

نتائج حساب معاملات الارتباط التي تبين الاتساق الداخلي للمتغير التابع موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين مهارات التفكير الإبداعي وعباراتها

مهارات التفكير	عبارات مهارات التفكير الإبداعي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

			الإبداعي
0.000	0.685	لدي القدرة في إنتاج أفكار جديدة لمواجهة مشكلة في عملي	الأصالة
0.000	0.792	يمكنني إنتاج أفكار جديدة (ذات جودة) لمعالجة مشكلة في عملي	
0.000	0.809	أستطيع تحويل فكرة موجودة بطريقة إبداعية إلى فكرة غير مقلدة	
0.000	0.722	أتجنب تكرار الأفكار التي يقدمها المحطون بي (أبحث عن حلول غير روتينية)	
0.000	0.658	أشعر بالمشكلة قبل حدوثها عند قيامي بالعمل	الحساسية للمشكلات
0.000	0.860	يمكنني تحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة التي قد تحدث أثناء العمل	
0.000	0.753	يمكنني التنبؤ بالآثار الناجمة عن المشكلة	
0.000	0.696	أستوعب الاخطاء بسرعة	
0.000	0.863	يمكنني تقديم أفكار كثيرة حول مشكلة /موضوع ما	المرونة
0.000	0.831	يمكنني تقديم أفكار متنوعة حول مشكلة/موضوع ما	
0.000	0.799	يمكنني التكيف بسرعة مع التطورات أو المواقف التي تحصل في العمل	
0.000	0.791	أقوم بتحديد طرق العمل أو إتباع أساليب عديدة لإنجاز الأعمال	
0.000	0.648	يمكنني تقديم عدد كبير من الأفكار في وقت زمني	

الطلاقة	قصير		
	أعبر عن أفكارى بسهولة	0.845	0.000
	يمكنني أن أربط بين الأفكار الموجودة في وقت زمني قصير	0.847	0.000
	يمكنني تقديم عدة استخدامات لشيء واحد أو تقديم عدة نتائج لحدث واحد	0.674	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من الجدول وجود علاقة ارتباط بين المرتفع والمتوسط وبدلالة معنوية قوية جدا بين كل بعد وعباراته بالنسبة لمتغير التفكير الإبداعي حيث بلغت جميع قيم الدلالة أقل من (0.01) كما يلي:

- كل عبارات الأصالة تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع ومتوسط محصور بين (0.809 و0.685).

- كل عبارات الحساسية للمشكلات تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع ومتوسط محصور بين (0.860 و0.658).

- كل عبارات المرونة تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع محصور بين (0.863 و0.791).

- كل عبارات الطلاقة تقع عند مستوى دلالة (0.000) بمعامل ارتباط مرتفع ومتوسط محصور بين (0.847 و0.648).

#### المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج إجابات المبحوثين حول محاور الاستبانة

يتناول هذا المبحث عرض عام لخصائص العينة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل خاصية كما يتضمن تقييم واقع تشارك المعرفة وتشارك كل نوع من أنواعها الصريحة والضمنية وأيضا تقييم واقع التفكير الإبداعي ومهاراته في مديرية المصالح الفلاحية من خلال المتوسطات الحسابية.

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

أولاً: تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة

نتائج حساب التكرارات ونسبها المئوية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث (النوع الاجتماعي والعمر والمستوى التعليمي) موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرارات	الخصائص الاجتماعية	
46.2	18	ذكر	النوع الاجتماعي
53.8	21	أنثى	
100	39	المجموع	
12.8	05	أقل من 30	العمر
41	16	من 30 إلى 40	
23.1	09	أكثر من 40 إلى 50	
23.1	09	أكثر من 50	
100	39	المجموع	
7.7%	3	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
30.8%	12	تكوين مهني	
61.5%	24	جامعي	
100	39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

- الأغلبية في العينة تمثلت في الإناث حيث بلغ عددهم 21 عاملة أي ما يقابل نسبة 53.8%، وكانت نسبة الذكور في العينة 46.2% أي ما يقابل 18 ذكر ومما سبق يمكن استنتاج أن فئة الإناث هي الغالبة في عينة الدراسة.

- النسبة الكبيرة في العينة أعمارهم تتراوح من 30 إلى 40 سنة أي بنسبة 41% وبلغ عددهم 16 عامل ثم تأتي فئة أكثر من 40 إلى 50 وفئة أكثر من 50 بنفس النسبة 23.1% ونفس العدد هو 09 عمال. في حين تأتي فئة أقل من 30 سنة بنسبة صغيرة 12.8% وهي أصغر نسبة، وهذا يدل على أن أغلب فئة أفراد العينة هم الشباب.

- بالنسبة للمستوى التعليمي نجد أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة هي فئة المستوى الجامعي بنسبة 61.5% ثم تأتي فئة مستوى التكوين المهني بنسبة 30.8% ثم تأتي في الأخير فئة المستوى ثانوي أو أقل بنسبة 7.7%. ومنه تبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على حاملي الشهادات وبالأخص الجامعية.

#### ثانيا: تحليل الخصائص الوظيفية للعينة

نتائج التكرارات ونسبها المئوية لكل من خاصية المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وسنوات العمل موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الخصائص الوظيفية للعينة

النسبة %	التكرارات	الخصائص الوظيفية	
71.8%	28	إطار	المستوى الوظيفي
15.4%	6	عون تحكم	
12.8%	5	عون تنفيذ	
100	39	المجموع	
28.2%	11	أقل من 5	سنوات العمل
23.1%	09	من 5 إلى 10	

10.3%	04	أكثر من 10 إلى 15	
38.5%	15	أكثر من 10 سنوات	
100	39	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن:

- بالنسبة للمستوى الوظيفي نجد أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة هم برتبة إطار بنسبة 71.8% ثم تأتي فئة عون تحكم بنسبة 15.4% ثم تأتي فئة عون تنفيذ بنسبة 12.8% وهي نسب مقبولة بالنسبة لمجتمع الدراسة.

- بالنسبة لمتغير مدة العمل بالسنوات، كانت فئة أكثر من 10 سنوات هي الفئة الأكبر بنسبة 38.5% وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 28.2% ثم تأتي فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.1% وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 10 إلى 15 سنة بنسبة 10.3% وهذا ما يدل على تنوع الخبرات في المؤسسة.

**المطلب الثاني: واقع تشارك المعرفة في مديرية المصالح الفلاحية**

**أولاً: تحليل وتفسير واقع تشارك المعرفة الضمنية**

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات حول تشارك المعرفة الضمنية مبينة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشارك المعرفة الضمنية**

الرقم	عبارات تشارك المعرفة الضمنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تدعم المؤسسة تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من خلال التدريب	2.89	1.35	متوسط
02	تشجع المؤسسة على تشارك الحر (دون قيود) للمعرفة بين	2.82	1.21	متوسط

الرقم	جميع الأفراد	المتوسط	الانحراف
03	يقدم لي المدير فرصة للمشاركة بأفكاري أثناء أدائي للمهام	1.47	2.92
04	يشجع المدير العاملين معه على مشاركة المعرفة ونقلها فيما بينهم	1.34	3.30
05	أثق في المعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة	1.16	3.71
06	أستفيد من الأفكار والخبرة التي يشاركني بها زملائي في العمل	1.23	3.94
07	يوجد انسجام/ تعاون بين الأفراد في المؤسسة يساعدنا على الحوار والإصغاء لبعضنا	1.41	3.10
	تشارك المعرفة الضمنية	0.92	3.24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى تشارك المعرفة الضمنية متوسط إذ بلغت قيمته 3.24 والتي تقع ضمن المجال [2.6-3.4]، كما نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات تشارك المعرفة الضمنية محصورة بين 2.82 و 3.94 وتقع ضمن المجالين المتوسط والمرتفع مما يعني أن المؤسسة غير مهتمة بالمستوى المطلوب بتشارك المعرفة الضمنية، أما فيما يخص الانحراف بلغت قيمته 0.92 مما يدل على وجود تشتت نوعا ما في إجابات المبحوثين لأن القيمة اقتربت من الواحد الصحيح، بينما يتضح وجود تشتت في إجابات المبحوثين بالنسبة لكل عبارة من عبارات تشارك المعرفة الضمنية حيث تجاوزت كلها قيمة الواحد الصحيح.

#### ثانيا: تحليل وتفسير واقع تشارك المعرفة الصريحة

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تشارك المعرفة الضمنية مبينة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتشارك المعرفة الصريحة

الرقم	عبارات تشارك المعرفة الصريحة	المتوسط	الانحراف	مستوى
-------	------------------------------	---------	----------	-------



القبول	المعياري	الحسابي		
متوسط	1.35	2.89	ثقتي في إجراءات/ قواعد/ نظام المؤسسة تدعمني في تشارك المعرفة	08
مرتفع	1.22	3.41	تدعم المؤسسة تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من خلال الاتصالات المرنة	09
متوسط	1.33	2.94	تنشر المؤسسة المعرفة على الشبكة الإلكترونية الداخلية المتاحة في المؤسسة	10
متوسط	1.29	2.82	تعتمد المؤسسة تكنولوجيا متقدمة تسمح بتدفق المعرفة بحرية بين وحداتها	11
مرتفع	1.16	3.48	نستخدم الاتصالات التكنولوجية التفاعلية في تشارك أفضل الممارسات المعرفية	12
متوسط	0.91	3.11	تشارك المعرفة الصريحة	
متوسط	0.87	3.17	تشارك المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ السابق أن مستوى تشارك المعرفة الصريحة متوسط إذ بلغت قيمتها 3.11 التي تقع ضمن المجال [2.6-3.4] كما أن المتوسط لكل عبارة كان بين المتوسط والمرتفع، أما المتوسط الحسابي لتشارك المعرفة فكان بقيمة 3.17 وهو أيضا يقع ضمن المجال المتوسط مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة اهتمها

بتشارك المعرفة متوسط، وبينما الانحراف المعياري لتشارك المعرفة الصريحة بلغت قيمته 0.91 و 0.87 لتشارك المعرفة مما يدل على وجود تشتت في إجابات المبحوثين نوعا ما، بينما يوجد تشتت في إجاباتهم حول كل عبارة من عبارات تشارك المعرفة الصريحة إذ أن كل قيمها تجاوزت الواحد.

المطلب الثالث: واقع مهارات التفكير الإبداعي في مديرية المصالح الفلاحية

أولاً: تحليل وتفسير واقع مهارة الأصالة

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الأصالة مبينة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الأصالة

الرقم	عبارات الأصالة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
13	لدي القدرة في إنتاج أفكار جديدة لمواجهة مشكلة في عملي	3.74	1.01	مرتفع
14	يمكنني إنتاج أفكار جديدة (ذات جودة) لمعالجة مشكلة في عملي	3.82	1.14	مرتفع
15	أستطيع تحويل فكرة موجودة بطريقة إبداعية إلى فكرة غير مقلدة	3.28	1.09	متوسط
16	أتجنب تكرار الأفكار التي يقدمها المحطين بي (أبحث عن حلول غير روتينية)	3.33	1.34	متوسط
	الأصالة	3.54	0.86	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى مهارة الأصالة مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3.54 التي تقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] مما يعني أن العاملين هذه المؤسسة يمتلكون هذه المهارة، كما أن المتوسط لكل عبارة كان بين المتوسط والمرتفع، بينما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته 0.86 مما يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين.

ثانياً: تحليل وتفسير واقع مهارة الحساسية للمشكلات

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الحساسية للمشكلات

مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الحاسوبية للمشكلات

الرقم	عبارات الحاسوبية للمشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
17	أشعر بالمشكلة قبل حدوثها عند قيامي بالعمل.	3.56	1.11	مرتفع
18	يمكنني تحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة التي قد تحدث أثناء العمل.	3.58	0.99	مرتفع
19	يمكنني التنبؤ بالآثار الناجمة عن المشكلة.	3.61	1.11	مرتفع
20	أستوعب الأخطاء بسرعة.	4.05	1.07	مرتفع
	الحاسوبية للمشكلات	3.70	0.79	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى مهارة الحاسوبية للمشكلات مرتفع إذ بلغت قيمته 3.70 التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] كما نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات الحاسوبية للمشكلات مرتفع. فيما يخص الانحراف المعياري بلغت قيمته 0.79 مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. في حين يوجد تشتت بنفس القيمة في إجابات المبحوثين بالنسبة للعبارات 17 و 19 مستوى تشتت أقل بالنسبة للعبارة 18 و 20.

### ثالثاً: تحليل وتفسير واقع مهارة المرونة

نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول امتلاكهم لمهارة المرونة مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة المرونة

الرقم	عبارات المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول

21	يمكنني تقديم أفكار كثيرة حول مشكلة /موضوع ما.	3.56	1.14	مرتفع
22	يمكنني تقديم أفكار متنوعة حول مشكلة/موضوع ما.	3.71	0.94	مرتفع
23	يمكنني التكيف بسرعة مع التطورات أو المواقف التي تحصل في العمل.	3.84	1.03	مرتفع
24	أقوم بتحديد طرق العمل أو إتباع أساليب عديدة لإنجاز الأعمال.	3.46	1.09	مرتفع
	المرونة	3.64	0.86	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى مهارة المرونة مرتفع إذ بلغت قيمتها 3.64 التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] كما نلاحظ أن المتوسط العام لعبارات المرونة مرتفع، أما فيما يخص الانحراف المعياري بلغت قيمته 0.86 مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين. رابعاً: تحليل وتفسير واقع مهارة الطلاقة نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول الطلاقة مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الطلاقة

الرقم	عبارات الطلاقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
25	يمكنني تقديم عدد كبير من الأفكار في وقت زمني قصير.	3.30	1.02	متوسط
26	أعبر عن أفكاري بسهولة.	3.74	1.14	مرتفع
27	يمكنني أن أربط بين الأفكار الموجودة في وقت	3.61	1.13	مرتفع

			زمني قصير.
مرتفع	1.09	3.53	يمكنني تقديم عدة استخدامات لشيء واحد أو تقديم عدة نتائج لحدث واحد.
مرتفع	0.83	3.55	الطلاقة
مرتفع	0.59	3.61	مهارات التفكير الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى مهارة الطلاقة مرتفع إذ بلغت قيمته 3.55 التي تقع ضمن المجال [3.4-4.2] كما نلاحظ أن المتوسط العام لعبارة الطلاقة مرتفع إلا العبارة 25 متوسط، أما المتوسط الحسابي لمهارات التفكير الإبداعي فكان بقيمة 3.61 وهو أيضا يقع ضمن المجال المرتفع، أما فيما يخص الانحراف المعياري للطلاقة بلغت قيمته 0.83 و 0.59 لمهارات التفكير الإبداعي مما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين.

### المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج تقدير الفروقات واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة حسب خصائصهم، واختبار العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات التي يسمح بقبولها أو رفضها.

**المطلب الأول: اختبار الفروقات في تقديرات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.**

**أولاً: نتائج اختبار الفروقات تبعا للخصائص الديموغرافية**

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي تبعا للنوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي تم استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

**1- بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:**

**الجدول رقم (17): التباين الأحادي حسب النوع الاجتماعي**

المتغيرات	مستوى	دلالة
-----------	-------	-------

Sig		
0.828	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة
0.402	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الضمنية
0.671	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الصريحة
0.800	بين المجموعات داخل المجموعات	التفكير الإبداعي
0.664	بين المجموعات داخل المجموعات	الأصالة
0.307	بين المجموعات داخل المجموعات	الحساسية للمشكلات
0.972	بين المجموعات داخل المجموعات	المرونة
0.466	بين المجموعات داخل المجموعات	الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نتائج مستوى الدلالة المعنوية للتحليل الأحادي الواردة في الجدول السابق بينت عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لخاصية النوع الاجتماعي حيث بلغت قيمتها أكثر من 0.05 لكل المتغيرات، إذ بلغت

قيمته بالنسبة للمتغير تشارك المعرفة 0.828 ولتشارك المعرفة الضمنية بلغت 0.402 ولتشارك المعرفة الصريحة بلغت 0.671. أما بالنسبة لمتغير التفكير الإبداعي بلغت قيمة الدلالة 0.800 أي لا يوجد فروق، كما أن قيمة الدلالة بلغت عند الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة على التوالي (0.664، 0.307، 0.972، 0.466) ومنه فإن العاملين الإناث والذكور لهم نفس التقدير في مستوى تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كما لهم نفس التقدير في امتلاكهم لمهارات التفكير الإبداعي.

2- بالنسبة للعمر: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (18): التباين الأحادي حسب العمر

المتغيرات	مستوى دلالة Sig	دلالة
تشارك المعرفة	بين المجموعات داخل المجموعات	0.1666
تشارك المعرفة الضمنية	بين المجموعات داخل المجموعات	0.257
تشارك المعرفة الصريحة	بين المجموعات داخل المجموعات	0.138
التفكير الإبداعي	بين المجموعات داخل المجموعات	0.925
الأصالة	بين المجموعات داخل المجموعات	0.595
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	0.831

	داخل المجموعات	
0.987	بين المجموعات داخل المجموعات	المرونة
0.960	بين المجموعات داخل المجموعات	الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه لا يوجد فروقات في تقدير المبحوثين حسب خاصية العمر إذ بلغت القيم المعنوية لجميع المتغيرات أكثر من 0.05 وبلغت قيمة الدلالة لمتغير تشارك المعرفة 0.166 وبالنسبة لتشارك المعرفة الضمنية 0.257، وبالنسبة لتشارك المعرفة الصريحة 0.138 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول واقع تشارك المعرفة في المؤسسة تبعا لمتغير العمر.

أما بالنسبة لمتغير التفكير الإبداعي فقد كانت قيمة الدلالة 0.925 مما يدل على عدم وجود فروق كما بلغت قيم الدلالة عند كل من الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة على التوالي (0.831، 0.559، 0.960، 0.987).

3- بالنسبة للمستوى التعليمي: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (19): التباين الأحادي حسب المستوى التعليمي

دلالة	مستوى Sig	المتغيرات
0.441	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة
0.399	بين المجموعات	تشارك المعرفة الضمنية



	داخل المجموعات	
0.469	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الصريحة
0.243	بين المجموعات داخل المجموعات	التفكير الإبداعي
0.064	بين المجموعات داخل المجموعات	الأصالة
0.421	بين المجموعات داخل المجموعات	الحساسية للمشكلات
0.68	بين المجموعات داخل المجموعات	المرونة
0.617	بين المجموعات داخل المجموعات	الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروقات في تقدير المبحوثين حسب خاصية المستوى التعليمي لواقع تشارك المعرفة إذ بلغت القيم المعنوية لجميع المتغيرات أكثر من 0.05، وبلغت قيمة الدلالة لمتغير تشارك المعرفة 0.441 وبالنسبة لتشارك المعرفة الضمنية 0.399، وبالنسبة لتشارك المعرفة الصريحة 0.469 مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين.

أما بالنسبة لمتغير التفكير الإبداعي فقد كانت قيمة الدلالة 0.243 مما يدل على عدم وجود فروق في تقديراتهم لواقع التفكير الإبداعي، كما بلغت قيم الدلالة المعنوية عند كل من الأصالة، الحساسية للمشكلات،

المرونة، الطلاقة على التوالي (0.064، 0.421، 0.068، 0.617). مما يدل على عدم وجود فروقات في إجاباتهم حول هذه المهارات.

ثانيا: نتائج اختبار الفروقات في تقدير الباحثين تبعا لخصائصهم الوظيفية

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي تبعا لخصائصهم الوظيفية (المستوى الوظيفي، مدة العمل بالسنوات) تم استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1- بالنسبة للمستوى الوظيفي: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): التباين الأحادي حسب المستوى الوظيفي

دلالة	مستوى Sig	المتغيرات
0.193	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة
0.213	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الضمنية
0.231	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الصريحة
0.496	بين المجموعات داخل المجموعات	التفكير الإبداعي
0.430	بين المجموعات داخل المجموعات	الأصالة
0.072	بين المجموعات داخل المجموعات	الحساسية للمشكلات
0.776	بين المجموعات داخل المجموعات	المرونة

الطلاقة	بين المجموعات داخل المجموعات	0.936
---------	---------------------------------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروقات في تقدير المبحوثين لواقع التشارك المعرفي ولمستوى امتلاكهم لمهارات التفكير الإبداعي حسب خاصية المستوى الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مديرية المصالح الفلاحية إذ بلغت القيم المعنوية لجميع المتغيرات أكثر من 0.05.

ومنه يمكننا القول أن المستوى الوظيفي للعاملين في المؤسسة لا يصنع الفارق في شدة اتجاهاتهم نحو واقع تشارك المعرفة عموماً وتشارك كل من المعرفة الصريحة والضمنية أي أن تشارك المعرفة يكون متكافئ بين مختلف العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي، وأيضاً يعني أن العاملين يمتلكون مهارات التفكير الإبداعي بغض النظر عن مستواهم الوظيفي.

2- بالنسبة لمدة العمل بالسنوات: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): التباين الأحادي حسب مدة العمل بالسنوات

مستوى دلالة Sig	المتغيرات	
0.499	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة
0.526	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الضمنية
0.528	بين المجموعات داخل المجموعات	تشارك المعرفة الصريحة
0.788	بين المجموعات داخل المجموعات	التفكير الإبداعي
0.814	بين المجموعات داخل المجموعات	الأصالة

0.914	بين المجموعات داخل المجموعات	الحساسية للمشكلات
0.914	بين المجموعات داخل المجموعات	المرونة
0.798	بين المجموعات داخل المجموعات	الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول عدم وجود فروقات في تقدير المبحوثين حسب خاصية مدة العمل في المؤسسة لكل من تشارك المعرفة وأنواعها والتفكير الإبداعي ومهاراته لأن مستوى الدلالة لكل منهم أكثر من 0.05 ومنه يمكن القول أن الأفراد باختلاف خصائصهم متفقون على واقع تشارك المعرفة في المؤسسة.

كما أن مستوى امتلاكهم لمهارات التفكير الإبداعي لا يختلف فيما بينهم رغم اختلاف خصائصهم وهذا حسب إجابات أفراد عينة البحث.

**المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي**

**أولاً: اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة بأنواعها ومهارات التفكير الإبداعي مجتمعة**

نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة بأنواعها ومهارات التفكير الإبداعي مجتمعة مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (22): اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة بأنواعها ومهارات التفكير الإبداعي مجتمعة**

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط		
0.064	0.299	تشارك المعرفة الضمنية	مهارات
0.006	0.430	تشارك المعرفة الصريحة	التفكير
0.017	0.381	تشارك المعرفة	الإبداعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي بلغ 0.017 وهي أقل من 0.05 مما يبين وجود علاقة دالة إحصائياً بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي، كما بين أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين لتشارك المعرفة الصريحة والتفكير الإبداعي بلغت 0.006 وهي أقل من 0.05 مما يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، أما مستوى الدلالة لعلاقة تشارك المعرفة الضمنية بالتفكير الإبداعي فهو أكبر من 0.05 ومنه لا يوجد علاقة دالة إحصائية. أما معامل الارتباط لكل من تشارك المعرفة الضمنية وتشارك المعرفة الصريحة وتشارك المعرفة بلغ على التوالي (0.299، 0.430، 0.381) مما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة.

ثانياً: اختبار العلاقة بين أنواع تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى.

نتائج اختبار العلاقة بين أنواع تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): اختبار العلاقة بين أنواع تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى

تشارك المعرفة الصريحة		تشارك المعرفة الضمنية		مهارات التفكير الإبداعي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.002	0.479	0.010	0.410	الأصالة
0.040	0.330	0.159	0.230	الحساسية للمشكلات
0.293	0.173	0.641	0.077	المرونة
0.142	0.239	0.426	0.131	الطلاقة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- مستوى الدلالة للأصالة بلغ 0.002 عند متغير تشارك المعرفة الصريحة وبلغ 0.010 عند متغير تشارك المعرفة الضمنية وهي أقل من 0.05 مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

- مستوى الدلالة للحساسية للمشكلات بلغ 0.040 عند متغير تشارك المعرفة الصريحة وهي أقل من 0.05 مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية.
- مستوى الدلالة لكل من المرونة والطلاقة لكل من المتغيرين كان أكبر من 0.05 أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية وكذلك الحساسية للمشكلات عند متغير تشارك المعرفة الضمنية كان أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.
- معامل الارتباط لمهارات التفكير الإبداعي كان من متوسط إلى ضعيف أكبر قيمة لمعامل الارتباط كانت لمهارة الأصالة.

### ثالثاً: اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى.

نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى

مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
0.003	0.465	الأصالة	تشارك المعرفة
0.071	0.292	الحساسية للمشكلات	
0.429	0.130	المرونة	
0.238	0.193	الطلاقة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين تشارك المعرفة والأصالة 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يبين وجود علاقة معنوية دالة إحصائياً بينهما، أما بالنسبة لمستوى الدلالة لكل من الحساسية للمشكلات، المرونة، والطلاقة فهي أكبر من 0.05 مما يبين عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين هذه الأبعاد وتشارك المعرفة.

أما معامل الارتباط فبلغ عند الأصالة 0.465 وهي علاقة ارتباط متوسطة. في حين بلغ معامل الارتباط غير الدال للحساسية والمشكلات والمرونة والطلاقة على التوالي (0.193، 0.130، 0.292).

## المطلب الثالث: اختبار أثر تشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي

## أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تم اختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة". بطريقتين هما الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

## 1- إختبار الفرضية الرئيسية بطريقة الانحدار الخطي البسيط

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط يعني اختبار أثر تشارك المعرفة مجمعة على مهارات التفكير الإبداعي مجمعة دون إبراز كل بعد على حدى، والجدول التالي يبين نتائج المتحصل عليها باستخدام نموذج الخطي البسيط.

الجدول رقم (25): أثر تشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي بالانحدار البسيط

البيان	مستوى الدلالة	R	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت	T
القيمة	0.017	0.381	0.145	0.259	2.789	2.507

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه يظهر أن مستوى الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار بلغت قيمة (0.017) وهي أقل من القيمة (0.05) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل وهو تشارك المعرفة على المتغير التابع والذي يمثل التفكير الإبداعي.

كما يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط R الذي يفسر قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بلغت قيمته % 38.1 أي قوة ارتباط ضعيفة لكنها دالة معنويًا، ومعامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت قيمته 0.145 أي أن تشارك المعرفة مسؤولة فقط عن 14.5% من التغيرات الحاصلة في التفكير الإبداعي والباقي راجع لعوامل أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية

أما معامل الانحدار بلغت قيمته 0.259 أي أن زيادة تشارك لمعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التفكير الإبداعي بنسبة 25.9 % من هذه الوحدة . كما نلاحظ أن قيمة T قد بلغت 2.507 بدلالة معنوية 0.000 وهي أدنى من مستوى الدلالة 0.05 مما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية. ومنه يمكن استخراج النموذج الإحصائي المقدر بالعلاقة التالية:

$$Y=0.259x+2.789$$

حيث X= يمثل تشارك المعرفة، Y= يمثل التفكير الإبداعي.

## 2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بالانحدار الخطي المتعدد

اختبار الفرضية الرئيسية بنموذج الانحدار الخطي المتعدد يعني إبراز أثر تشارك المعرفة من خلال بعديها المتمثل في المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية على مهارات التفكير الإبداعي مجتمعة، النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): أثر تشارك المعرفة على التفكير الإبداعي بالانحدار المتعدد

T	الثابت	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	البيان
-0.682	2.815	-0.118	0.195	0.442	0.499	تشارك المعرفة الضمنية
2.177		0.379			0.036	تشارك المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة لتشارك المعرفة الضمنية بلغت 0.499 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على عدم وجود أثر دال معنويًا لتشارك المعرفة الضمنية على مهارات التفكير



الإبداعي، كما نلاحظ أن قيمة T قد بلغت -0.682 وهذا ما يؤكد اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة الضمنية ومهارات التفكير الإبداعي التي تمت سابقا والمبينة في الجدول رقم 22 حيث لا توجد علاقة يعني لا يوجد أثر.

يبين الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لتشارك المعرفة الصريحة بلغت 0.036 وهي أقل من 0.05 وهنا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة الصريحة على التفكير الإبداعي بمعامل انحدار قيمته 0.379 أي أن زيادة التشارك في المعرفة الصريحة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة التفكير الإبداعي بنسبة 37.9% من هذه الوحدة كما أن قيمة T قد بلغت 2.177 بدلالة معنوية 0.000 وهي أدنى من مستوى الدلالة 0.05

مما يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية إذ يوجد أثر لتشارك المعرفة من خلال تشارك المعرفة الصريحة على مهارات التفكير الإبداعي.

كما يوضح الجدول وجود علاقة ضعيفة لكنها دالة بين مهارات التفكير الإبداعي وتشارك المعرفة الصريحة بمعامل ارتباط قيمته 0.442 ومعامل تحديد بقيمة 0.195 والذي يعني أن تشارك المعرفة الصريحة مسؤولة عن التغير الحاصل في مهارات التفكير الإبداعي 19.5 بالمئة والباقي يرجع لعوامل أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية.

ويتمثل النموذج الإحصائي المقدر بالعلاقة التالية:

$$Y=0.397x+ 2.815$$

حيث:

X = يمثل تشارك المعرفة الصريحة

Y = يمثل التفكير الإبداعي.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

بينت نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة مهارات التفكير الإبداعي وجود علاقة بين تشارك المعرفة ومهارة الأصالة وعدم وجود علاقة بين تشارك المعرفة وكل من مهارة الحساسية للمشكلات ومهارة المرونة ومهارة الطلاقة.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي صيغت على النحو التالي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على الأصالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في مديرية المصالح الفلاحية." بطريقة الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لوجود علاقة بين كل تشارك المعرفة ونوعيتها وبين مهارة الأصالة حسب نتائج اختبار العلاقة المبينة في الجدول رقم 24.

وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي من اختبار الانحدار البسيط مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): أثر تشارك المعرفة على الأصالة بالانحدار البسيط

البيان	مستوى الدلالة	R	R <sup>2</sup>	معامل الانحدار	الثابت	T
القيمة	0.03	0.465	0.216	0.458	2.088	3.192

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه يظهر أن مستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من (0.05) مما يبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تشارك المعرفة على الأصالة، كما يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط R الذي يفسر قوة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع بلغت قيمته %46.5 أي درجة ارتباط متوسطة، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغت قيمته 0.216 فيعني أن تشارك المعرفة مسؤولة عن 21.6% من التغيرات الحاصلة في الأصالة. بالنسبة لمعامل الانحدار فبلغ 0.458 أي أن زيادة تشارك المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مهارة الأصالة بنسبة 45.8% من هذه الوحدة مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى.

ومنه يمكن استخراج النموذج الإحصائي المقدر بالعلاقة التالية:

$$Y=0.458x+2.088$$

حيث X = يمثل تشارك المعرفة، Y = يمثل الأصالة.

وكانت نتائج اختبار الفرضية بنموذج الانحدار المتعدد كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): أثر تشارك المعرفة على الأصالة بالانحدار المتعدد

T	الثابت	معامل الانحدار	R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة	البيان
0.159	2.107	0.039	0.230	0.480	0.875	تشارك المعرفة الضمنية
1.703		0.421			0.097	تشارك المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه يظهر أن مستوى الدلالة لتشارك المعرفة الضمنية (0,875) و (0,097) لتشارك المعرفة الصريحة وهي أكبر من (0.05) مما يبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك كل نوع من المعرفة على حدى رغم وجود علاقة دالة إحصائية بين الأصالة وكل من تشارك المعرفة الصريحة وتشارك المعرفة الضمنية بقيمة (0.410 و 0.479) على التوالي.

ومنه يمكننا القول أن تشارك المعرفة مجمعة يكون لها أثر على مهارة الأصالة. مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية باختبار الانحدار البسيط.

### 2- الفرضية الفرعية الثانية:

تم رفض الفرضية الفرعية الثانية لأن نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارة الحساسية للمشكلات (انظر الجدول رقم 24) بينت وجود علاقة غير دالة معنويا حيث بلغت مستوى الدلالة 0,071، وبالتالي عدم وجود علاقة دالة إحصائية يعني عدم وجود أثر معنوي لتشارك المعرفة على مهارة الحساسية للمشكلات.

### 3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة لأن نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارة المرونة بينت وجود علاقة غير دالة معنويا حيث بلغت مستوى الدلالة 0,429 (انظر الجدول رقم 24) وهي قيمة تجاوزت 0,05 المحددة في الفرضية وبالتالي عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين تشارك المعرفة والمرونة يعني عدم وجود أثر معنوي لتشارك المعرفة على مهارة المرونة.

### 4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة لأن نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارة الطلاقة بينت وجود علاقة غير دالة إحصائياً إذ أن مستوى الدلالة تجاوز قيمة 0.05 (انظر الجدول رقم 24) وبالتالي عدم وجود علاقة دالة إحصائياً يعني عدم وجود أثر معنوي لتشارك المعرفة على مهارة الطلاقة.

من خلال ما سبق وبعد إثبات صحة الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الأولى وتم رفض الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة، تبين أن تشارك المعرفة الصريحة والضمنية مجمعة لها أثر معنوي على مهارات التفكير الإبداعي مجمعة كما تبين أن تشارك المعرفة مجمعة أكثر تأثيراً على التفكير الإبداعي من تشارك كل نوع من المعرفة على حدى وهذا ما بينته نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بنموذج الانحدار البسيط والمتعدد، كما بينت نتائج الانحدار المتعدد أن تشارك المعرفة الضمنية في ظل وجود تشارك المعرفة الصريحة يصبح غير معنوياً أي يختفي تأثيرها في ظل وجود التشارك في المعرفة الصريحة.

كما بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية أن تشارك المعرفة الصريحة والضمنية مجمعة لها أثر على مهارة الأصالة في حين يختفي أثرها المعنوي في النموذج المتعدد حيث تصبح كل نوع من المعرفة كمتغير ومنه تتجلى أهمية تشارك المعرفة بنوعها مجمعة في المؤسسة.

## خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي تمت بمديرية المصالح الفلاحية لولاية برج بوعرييج وهذا من خلال إعداد استبانة بحث، وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة:

- مستوى ممارسة تشارك المعرفة في مديرية مصالح الفلاحية جاء متوسط، بينما جاء مستوى التفكير مرتفع لدى العاملين.

- توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على التفكير الإبداعي لدى العاملين.

- البحث عن أثر كل نوع من أنواع تشارك المعرفة على التفكير الإبداعي بين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 لمتغير تشارك المعرفة الصريحة.



الخاتمة

تضمنت الدراسة فصلين نظري من أجل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بتشارك المعرفة والتفكير الإبداعي والدراسات ذات العلاقة أما الفصل الثاني فخصص للتطبيقي لدراسة أثر المتغير المستقل المتمثل في تشارك المعرفة على المتغير التابع المتمثل في التفكير الإبداعي بمديرية المصالح الفلاحية ببرج بوعريريج.

من خلال الفصلين تبين أن تشارك المعرفة هي عملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة وينشؤون مع بعضهم البعض معرفة جديدة يتشاركون فيها والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي تمكنهم من إنتاج أفكار إبداعية جديدة من شأنها أن تخدم مصالح المؤسسة.

توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي نوردتها فيما يلي:

### أولاً: النتائج النظرية

- تشارك المعرفة عملية مهمة لدعم الإبداع في المؤسسات من خلال تطوير معارف الأفراد.
- تتبنى المؤسسة عملية تشارك المعرفة لتحقيق أداء جيد من أجل تعزيز ميزتها التنافسية.
- التشارك المعرفي عملية تسمح للأفراد العاملين باكتساب وامتلاك معارف ضمنية وصريحة جديدة.
- تشارك المعرفة مكونا أساسيا في إدارة المعرفة وعملية محورية في عملياتها، تزداد أهميتها أكثر في المؤسسات القائمة على إنتاج ونشر وتوزيع المعرفة، وهو ما يجعل هذه المؤسسات أمام تحدي ضرورة إقناع أفرادها لتشارك معارفهم، لزيادة استفادتهم من معارفهم ومعارف زملائهم ولضمان كذلك المحافظة على المعارف التي يمتلكها أفراد المنظمة حتى في حالة مغادرتهم.
- للتفكير الإبداعي دور كبير في عالمنا المعاصر فإليه يعود الفضل في الكثير من الحلول الجديدة والنافعة للمشكلات التي يواجهها العاملون، والتي تعبر عن الطرق والأساليب المختلفة التي يستخدمها العاملون.
- يعتبر التفكير الإبداعي نشاط عقلي يعتمد على مجموعة من العوامل العقلية وسمات استعدادية وهي الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات.
- الإبداع هو عملية يحاول فيها الفرد عن طريق استخدام تفكيره أن ينتج إنتاجا جديدا، أما التفكير الإبداعي فهو العملية الذهنية التي ينتج عنها حلول وأفكار جديدة.
- يحقق الإبداع للمؤسسة الأداء المتميز، وميزة تنافسية.

## ثانيا: النتائج التطبيقية

## 1- النتائج العامة

يمكن حصر أهمها في:

- اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتشارك المعرفة متوسط حسب رأي المبحوثين، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تشارك المعرفة 3.17 انحراف معياري 0.87 وهو يقع ضمن المجال المتوسط.
- واقع التفكير الإبداعي لدى العاملين في مديرية المصالح الفلاحية مرتفع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61.
- لا يوجد فروقات في إجابات المبحوثين حول تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي حسب جميع الخصائص (النوع الاجتماعي والعمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي ومدة العمل في المؤسسة) حسب إجابات المبحوثين.

## 2- نتائج اختبار الفرضيات:

- يوجد أثر لتشارك المعرفة على التفكير الإبداعي في مؤسسة محل الدراسة عند دلالة معنوية أقل أو يساوي 0.05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.
- يوجد أثر لتشارك المعرفة الصريحة على التفكير الإبداعي في مؤسسة محل الدراسة عند دلالة معنوية أقل أو يساوي 0.05 وهذا ما يثبت وجود أثر لتشارك المعرفة على مهارات التفكير الإبداعي من خلال تشارك المعرفة الصريحة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود أثر لتشارك المعرفة على الأصالة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تم رفض الفرضية الفرعية الثانية لعدم ثبوت صحتها، إذ بينت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين تشارك المعرفة ومهارة الحساسية للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) وبالتالي لا يوجد أثر دال إحصائية.
- تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة لعدم ثبوت صحتها، إذ بينت النتائج عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين تشارك المعرفة والمرونة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي لا يوجد أثر معنوي.
- تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة لعدم ثبوت صحتها، إذ بينت النتائج عدم وجود علاقة بين تشارك المعرفة ومهارة الطلاقة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05). وبالتالي لا يوجد أثر دال معنوي.



## ثالثا: الاقتراحات

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض الاقتراحات منها:

- ✓ إعطاء أهمية لتشارك المعرفة في العمل والانتقال بها إلى المستوى المرتفع على الأقل أو المستوى المرتفع جدا والأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين.
- ✓ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لخلق المعرفة ومشاركتها.
- ✓ استغلال معارف وخبرات العاملين في المؤسسة بما يسمح بتحقيق أهدافها.
- ✓ ضرورة تطبيق أنظمة في المنظمة لتبادل المعرفة.
- ✓ التركيز على التفكير الإبداعي من أجل تعزيز تنافسية المؤسسات.
- ✓ حث العمال وتشجيعهم على الأفكار الجديدة وإدخال تقنيات جديدة مبنية على التكنولوجيا المتطورة.
- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية لتشارك المعرفة كونها عملية إدارية مهمة أثبتت كفاءتها وفعاليتها بدلا من العمليات التقليدية وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز كأدوات لترسيخ عملية تشارك المعرفة.
- ✓ على رفع كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة وتأهيلهم عن طريق إلحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي والرفع من مستوى الإبداع.
- ✓ منح الأفراد مزيدا من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من معرفة وإمكانيات إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وتأمين مساحة كافية لهم من الحرية لتقديم الاقتراحات والحلول الإبداعية بعيدا عن الإجراءات الروتينية المعقدة.
- ✓ العمل على تطوير مهارات التفكير الإبداعي في المؤسسات لتساهم في استكشاف الفجوات الإبداعية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

## رابعا: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبادرت إلى أذهاننا بعض المواضيع كامتداد لهذه الدراسة منها:
- ❖ دور تكنولوجيا المعلومات في دعم تشارك المعرفة في المؤسسات.
  - ❖ دراسة العلاقة بين تشارك المعرفة الضمنية ومهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات.
  - ❖ التكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي.
  - ❖ آليات تحفيز التشارك المعرفي في المنظمات.

❖ دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين تشارك المعرفة وتطوير مهارات التفكير الإبداعي.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
- أبو الثمن، عزالدين آليات التفكير الإبداعي. دار الفكر الجديد المتحدة: بيروت. 2007.
- أبي يعيد الديوه جي، بحوث التسويق، الطبعة 01، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- إحسان دهش جلاب، سحر عناوي رهيو: الذكاء الثقافي في المنظمات، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- بلال خلف سكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- حجازي سناء نصر. تنمية الإبداع ورعاية الموهبة لدى الأطفال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2009.
- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، الطبعة 01، دار الصفاء، الأردن، 2000.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، طبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- محمد عبيدات، محمد أو ناصر، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة 02، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
- محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ملكاوي ابراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة 01، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2009.
- نجم عبود: "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية، الوظائف والمشكلات " دار المريخ للنشر المملكة العربية السعودية، 2004.

ب- المذكرات والأطروحات:

- بن شيخ يعقوب، بومعزة سامي، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة برج بوعريريج، 2019-2020، ص4.
- بن عمر أسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 3، 2019/2020.
- ججيق زكية، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسات الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017.
- حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال-أطروحة دكتوراه، الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 2019، 2020/1.
- حمودة نسيم: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل مذكرة شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة جيجل. 2009/2010.
- خمقاني عنتر: أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي إدارة الموارد البشرية 2017/2018.
- ذغار بن غضبان البدراي، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2011.
- سالم محمد عبد الله المبرجي، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
- سمية بروبي، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف-أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 2019، 2020/1.

- شيماء فرنان، نهاد مرابطي، أساليب تنمية التفكير الإبداعي لدى تلاميذ أقسام التربية التحضيرية من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية لمدينة قالمة، مذكرة الماستر في علم النفس المدرسي، 2022/2021.
- عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل، عمان، الطبعة 01، 2013.
- عبد الستار علي وآخرون، مدخل لإدارة المعرفة، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2006.
- عديلة بنت عبد الله القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- عصام بن عبد الله بازعة، تقويم أداء معلمي اللغة العربية في تدريس القراءة في ضوء المهارات اللازمة لتنمية التفكير الابتكاري لدى طلاب الصف الأول الثانوي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2000.
- فهد عوض الله السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- كاميليا مشراوي، أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، مذكرة الماستر، بسكرة 2014/2013.
- محمد كريم، حسن سعيد خلف، علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2010.
- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري -دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر- بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
- نسيمة محبوبي، علاقة استراتيجية حل المشكلات بتنمية التفكير الإبداعي خلال حصة التربية البدنية والرياضية، مذكرة ماجستير، جامعة لحاج لخضر، باتنة 2012.

ب. المجالات العلمية والمقالات:

- إسماعيل شويخي، خالد رواسكي، أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة، مجلة الباحث، 2018.
- باديس بوخلوه، بن عمارة الطاهر ورجم خالد، أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي/مج8، ع2.
- ثروت عبد الحميد وياسر فتحي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلد16، عدد2015، ع4.
- جاسم محمد جرجيس وخالد عتيق سعيد عبد الله، إدارة المعرفة مفهومها وأهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، الدوحة، قطر، 2014.
- حسين الطيب بورغدة وناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية حالة وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابع لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر مقال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد4 سنة 2015.
- داود عبد الملك الحدابي وآخرون، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المعلمين في الأقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد2، ع3، 2011.
- رحمة محمد اليامي وحامد محمد ابراهيم الدعان، أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، المجلة العالمية للاقتصاد الأعمال، المجلد10، العدد02، 2021.
- شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ع6، 2009.
- عادل بن عمارة وأحمد دربان، أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات- قنغاز، بيوفرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مج6، ع2020، ع3.
- عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع06، 2014.
- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مقال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد6، 2014

- عماد عبد اللطيف، محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، جامعة بني سويف مجلة كلية التربية، جزء 3، 2021.
- فراحتية العيد وزلقي وهيبية، أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، مج2، ع 2020، 1.
- هاني فوزي محمد أبو الخير، التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية دراسة تحليلية" مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 17، العدد 2023، 6.

### ج. المداخلات:

- انتصار بنت سالم حسن صبان، العلاقة بين الانتماء والتفكير الإبداعي لدى الموهوبات ذوات التفكير الإبداعي من المراهقات، مداخلات مقدمة إلى المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة، المملكة العربية السعودية، 26-30/08/2006.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Marquardt; Michael J, Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company, 2002
- Noorminshah, A & Mazleena Salleh & Oye, N. D) International Journal of Managing Information Technology Vol3.No4. November 2011 .
- The Importance of Creative Thinking in Business », icanbecreative, Retrieved Edited 28/2/2021. <https://sotor.com>
- Thomopson.L, Seokchoi.H, Creativity, and innovation in organizational tremns, Lawrence erbium associates, Publishers, New jersey, USA.2006



الملاحق



الملحق 01: الاستبانة

جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعرييرج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة

في إطار إعداد مذكرة التخرج حول موضوع «دور تشارك المعرفة في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة " ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة أعمال نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب ملئ هذه الاستبانة، ويرجى منكم وضع الاشارة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً راجين منكم الإجابة على كل العبارات بدقة، لأن دقة البيانات تنعكس على دقة النتائج. ونعلمكم أن هذه الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث المذكور.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الجزء الاول: البيانات العامة

النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40  أكثر من 40 إلى 50  أكثر من 50

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي

المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

مدة العمل بالسنوات: أقل من 5  من 5 إلى 10  أكثر من 10 إلى 15  أكثر من 15

الجزء الثاني: محاور الدراسة

تشارك المعرفة: هي عملية تبادل الأفكار، الخبرات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين.					
تشارك المعرفة الضمنية					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					1 تدعم المؤسسة تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من خلال التدريب
					2 تشجع المؤسسة على التشارك الحر (دون قيود) للمعرفة بين جميع الأفراد
					3 يقدم لي المدير فرصة للمشاركة بأفكاري أثناء أدائي للمهام
					4 يشجع المدير العاملين معه على مشاركة المعرفة ونقلها فيما بينهم
					5 أثق في المعرفة التي يمتلكها الافراد في المؤسسة
					6 أستفيد من الأفكار والخبرة التي يشاركوني بها زملائي في العمل

## قائمة الملاحق

					7 يوجد انسجام/ تعاون بين الافراد في المؤسسة يساعدنا على الحوار والإصغاء لبعضنا
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	تشارك المعرفة الصريحة
					8 ثقتي في إجراءات/ قواعد/ نظام المؤسسة... تدعمني في تشارك المعرفة
					9 تدعم المؤسسة تشارك المعرفة بين الأفراد العاملين من خلال الاتصالات المرنة
					10 تنشر المؤسسة المعرفة على الشبكة الالكترونية الداخلية المتاحة في المؤسسة
					11 تعتمد المؤسسة تكنولوجيا متقدمة تسمح بتدفق المعرفة بحرية بين وحداتها
					12 نستخدم الاتصالات التكنولوجية التفاعلية في تشارك أفضل الممارسات المعرفية

## الجزء الثاني: مهارات التفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي هو القدرة على التفكير للوصول إلى إنتاج متنوع وجديد مبدع وغير مألوف					
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الأصالة
					13 لدي القدرة في إنتاج أفكار جديدة لمواجهة مشكلة في عملي
					14 يمكنني إنتاج أفكار جيدة (ذات جودة) لمعالجة مشكلة في عملي
					15 أستطيع تحويل فكرة موجودة بطريقة إبداعية الى فكرة غير مقلدة
					16 أتجنب تكرار الأفكار التي يقدمها المحطين بي (أبحث عن حلول غير روتينية)
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الحساسية للمشكلات
					17 أشعر بالمشكلة قبل حدوثها عند قيامي بالعمل
					18 يمكنني التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة التي قد تحدث أثناء العمل
					19 يمكنني التنبؤ بالآثار الناجمة عن المشكلة
					20 أستوعب الأخطاء بسرعة.
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المرونة
					21 يمكنني تقديم أفكار كثيرة حول مشكلة/ موضوع ما
					22 يمكنني تقديم أفكار متنوعة حول مشكلة/ موضوع ما
					23 يمكنني التكيف بسرعة مع التطورات أو المواقف التي تحصل في العمل
					24 أقوم بتحديث طرق العمل أو إتباع أساليب عديدة لإنجاز الأعمال
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الطلاقة
					25 يمكنني تقديم عدد كبير من الأفكار في وقت زمني قصير
					26 أعبر عن أفكاري بسهولة
					27 يمكنني أن أربط بين الأفكار الموجودة في وقت زمني قصير
					28 يمكنني تقديم عدة استخدامات لشيء واحد أو تقديم عدة نتائج لحدث واحد

شكرا جزيلاً لكم

الملحق 02: نتائج ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,840	16

الملحق 03: نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير المستقل

Correlations

		تشارك_معرفة_ضمنية	تشارك_معرفة_صريحة	تشارك_معرفة
تشارك_معرفة_ضمنية	Pearson Correlation	1	,828**	,957**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	39	39	39
تشارك_معرفة_صريحة	Pearson Correlation	,828**	1	,956**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000

	N	39	39	39
تشارك_معرفة	Pearson Correlation	,957**	,956**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	39	39	39

Correlations

		ضمنية ع1	ضمنية ع2	ضمنية ع3	ضمنية ع4	ضمنية ع5
ضمنية ع1	Pearson Correlation	1	,502**	,549**	,467**	,314
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,003	,052
	N	39	39	39	39	39
ضمنية ع2	Pearson Correlation	,502**	1	,625**	,472**	,093
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,002	,572
	N	39	39	39	39	39
ضمنية ع3	Pearson Correlation	,549**	,625**	1	,611**	,185
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,258
	N	39	39	39	39	39
ضمنية ع4	Pearson Correlation	,467**	,472**	,611**	1	,309
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,000		,056
	N	39	39	39	39	39
ضمنية ع5	Pearson Correlation	,314	,093	,185	,309	1
	Sig. (2-tailed)	,052	,572	,258	,056	
	N	39	39	39	39	39

ضمنية ع6	Pearson Correlation	,375 <sup>*</sup>	,205	,041	,360 <sup>*</sup>	,592 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,019	,211	,804	,025	,000
	N	39	39	39	39	39
ضمنية ع7	Pearson Correlation	,419 <sup>**</sup>	,273	,434 <sup>**</sup>	,526 <sup>**</sup>	,449 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,008	,093	,006	,001	,004
	N	39	39	39	39	39
تشارك معرفة ضمنية	Pearson Correlation	,747 <sup>**</sup>	,650 <sup>**</sup>	,724 <sup>**</sup>	,774 <sup>**</sup>	,582 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39

Correlations

		ضمنية ع6	ضمنية ع7	تشارك معرفة ضمنية
ضمنية ع1	Pearson Correlation	,375 <sup>*</sup>	,419 <sup>**</sup>	,747 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,019	,008	,000
	N	39	39	39
ضمنية ع2	Pearson Correlation	,205	,273	,650 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,211	,093	,000
	N	39	39	39
ضمنية ع3	Pearson Correlation	,041	,434 <sup>**</sup>	,724 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,804	,006	,000
	N	39	39	39
ضمنية ع4	Pearson Correlation	,360 <sup>*</sup>	,526 <sup>**</sup>	,774 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,025	,001	,000
	N	39	39	39
ضمنية ع5	Pearson Correlation	,592 <sup>**</sup>	,449 <sup>**</sup>	,582 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000
	N	39	39	39

		N	39	39	39
ضمنية 6ع	Pearson Correlation		1	,623**	,636**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000
		N	39	39	39
ضمنية 7	Pearson Correlation		,623**	1	,767**
	Sig. (2-tailed)		,000		,000
		N	39	39	39
تشارك معرفة ضمنية	Pearson Correlation		,636**	,767**	1
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	
		N	39	39	39

Correlations

		صريحة 8	صريحة 9	صريحة 10	صريحة 11
صريحة 8	Pearson Correlation	1	,295	,535**	,470**
	Sig. (2-tailed)		,068	,000	,003
		N	39	39	39
صريحة 9	Pearson Correlation	,295	1	,317*	,213
	Sig. (2-tailed)	,068		,049	,194
		N	39	39	39
صريحة 10	Pearson Correlation	,535**	,317*	1	,511**
	Sig. (2-tailed)	,000	,049		,001
		N	39	39	39
صريحة 11	Pearson Correlation	,470**	,213	,511**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,194	,001	



	N	39	39	39	39
صريحة12	Pearson Correlation	,349 <sup>*</sup>	,132	,489 <sup>**</sup>	,547 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,029	,423	,002	,000
	N	39	39	39	39
تشارك_معرفة_صريحة	Pearson Correlation	,754 <sup>**</sup>	,543 <sup>**</sup>	,806 <sup>**</sup>	,769 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	39	39	39	39

Correlations

		صريحة12	تشارك_معرفة_صريحة
صريحة8	Pearson Correlation	,349 <sup>*</sup>	,754 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,029	,000
	N	39	39
صريحة9	Pearson Correlation	,132	,543 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,423	,000
	N	39	39
صريحة10	Pearson Correlation	,489 <sup>**</sup>	,806 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	39	39
صريحة11	Pearson Correlation	,547 <sup>**</sup>	,769 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	39	39
صريحة12	Pearson Correlation	1	,692 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	39	39

تشارك_معرفة_صريحة	Pearson Correlation	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	39	39

الملحق 04: نتائج معاملات الارتباط بيرسون للمتغير التابع

Correlations

		أصالة	حساسية	مرونة	طلاقة	التفكير
أصالة	Pearson Correlation	1	,206	-,018	,393*	,563**
	Sig. (2-tailed)		,208	,914	,013	,000
	N	39	39	39	39	39
حساسية	Pearson Correlation	,206	1	,599**	,354*	,750**
	Sig. (2-tailed)	,208		,000	,027	,000
	N	39	39	39	39	39
مرونة	Pearson Correlation	-,018	,599**	1	,513**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,914	,000		,001	,000
	N	39	39	39	39	39
طلاقة	Pearson Correlation	,393*	,354*	,513**	1	,797**
	Sig. (2-tailed)	,013	,027	,001		,000
	N	39	39	39	39	39
التفكير	Pearson Correlation	,563**	,750**	,736**	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

Correlations

		13ع	14ع	15ع	16ع	أصالة
13ع	Pearson Correlation	1	,614**	,348*	,199	,685**

	Sig. (2-tailed)		,000	,030	,226	,000
	N	39	39	39	39	39
14ع	Pearson Correlation	,614**	1	,523**	,297	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,067	,000
	N	39	39	39	39	39
15ع	Pearson Correlation	,348*	,523**	1	,558**	,809**
	Sig. (2-tailed)	,030	,001		,000	,000
	N	39	39	39	39	39
16ع	Pearson Correlation	,199	,297	,558**	1	,722**
	Sig. (2-tailed)	,226	,067	,000		,000
	N	39	39	39	39	39
أصالة	Pearson Correlation	,685**	,792**	,809**	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

## Correlations

		17ع	18ع	19ع	20ع	حساسية
17ع	Pearson Correlation	1	,427**	,305	,194	,658**
	Sig. (2-tailed)		,007	,059	,236	,000
	N	39	39	39	39	39
18ع	Pearson Correlation	,427**	1	,591**	,563**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,000	,000
	N	39	39	39	39	39
19ع	Pearson Correlation	,305	,591**	1	,324*	,753**
	Sig. (2-tailed)	,059	,000		,044	,000
	N	39	39	39	39	39
20ع	Pearson Correlation	,194	,563**	,324*	1	,696**
	Sig. (2-tailed)	,236	,000	,044		,000
	N	39	39	39	39	39
حساسية	Pearson Correlation	,658**	,860**	,753**	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

## Correlations

		21ع	22ع	23ع	24ع	مرونة
21ع	Pearson Correlation	1	,712**	,496**	,606**	,863**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000

	N	39	39	39	39	39
22ع	Pearson Correlation	,712**	1	,625**	,434**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,006	,000
	N	39	39	39	39	39
23ع	Pearson Correlation	,496**	,625**	1	,526**	,799**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,001	,000
	N	39	39	39	39	39
24ع	Pearson Correlation	,606**	,434**	,526**	1	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,001		,000
	N	39	39	39	39	39
مرونة	Pearson Correlation	,863**	,831**	,799**	,791**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

Correlations

		25ع	26ع	27ع	28ع	طلاقة
25ع	Pearson Correlation	1	,427**	,418**	,152	,648**
	Sig. (2-tailed)		,007	,008	,354	,000
	N	39	39	39	39	39
26ع	Pearson Correlation	,427**	1	,672**	,429**	,845**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,006	,000
	N	39	39	39	39	39
27ع	Pearson Correlation	,418**	,672**	1	,444**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000		,005	,000
	N	39	39	39	39	39

28ع	Pearson Correlation	,152	,429**	,444**	1	,674**
	Sig. (2-tailed)	,354	,006	,005		,000
	N	39	39	39	39	39
طلاقة	Pearson Correlation	,648**	,845**	,847**	,674**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39

الملحق 05: نتائج خصائص المبحوثين

Statistics

		نوع اجتماعي	العمر	المستوى التعليمي	المستوي الوظيفي	مدة العمل
N	Valid	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0

نوع اجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	46,2	46,2	46,2
	أنثى	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أقل من 30	5	12,8	12,8	12,8
	من 30 إلى 40	16	41,0	41,0	53,8
	أكثر من 40 إلى 50	9	23,1	23,1	76,9
	أكثر من 50	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي أو أقل	3	7,7	7,7	7,7
تكوين مهني	12	30,8	30,8	38,5
جامعي	24	61,5	61,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	28	71,8	71,8	71,8
عون تحكم	6	15,4	15,4	87,2
عون تنفيذ	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

مدة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	11	28,2	28,2	28,2



من 5 الى 10	9	23,1	23,1	51,3
من 10 الى 15	4	10,3	10,3	61,5
أكثر من 15	15	38,5	38,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الملحق 06: نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ضمنية ع1	39	1,00	5,00	2,8974	1,35326
ضمنية ع2	39	1,00	5,00	2,8205	1,21117
ضمنية ع3	39	1,00	5,00	2,9231	1,47585
ضمنية ع4	39	1,00	5,00	3,3077	1,34074
ضمنية ع5	39	1,00	5,00	3,7179	1,16864
ضمنية ع6	39	1,00	5,00	3,9487	1,23435
ضمنية ع7	39	1,00	5,00	3,1026	1,41039
تشارك معرفة ضمنية	39	1,14	5,00	3,2454	,92172
صريحة ع8	39	1,00	5,00	2,8974	1,35326
صريحة ع9	39	1,00	5,00	3,4103	1,22942
صريحة ع10	39	1,00	5,00	2,9487	1,33670
صريحة ع11	39	1,00	5,00	2,8205	1,29517
صريحة ع12	39	1,00	5,00	3,4872	1,16691
تشارك معرفة صريحة	39	1,60	5,00	3,1128	,91398
تشارك معرفة	39	1,57	5,00	3,1791	,87760
Valid N (listwise)	39				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ع13	39	1,00	5,00	3,7436	1,01872
ع14	39	1,00	5,00	3,8205	1,14413
ع15	39	1,00	5,00	3,2821	1,09901
ع16	39	1,00	5,00	3,3333	1,34425
أصالة	39	1,50	5,00	3,5449	,86578
ع17	39	1,00	5,00	3,5641	1,11909
ع18	39	2,00	5,00	3,5897	,99255
ع19	39	1,00	5,00	3,6154	1,11486
ع20	39	1,00	5,00	4,0513	1,07480
حساسية	39	2,25	5,00	3,7051	,79445
ع21	39	1,00	5,00	3,5641	1,14236
ع22	39	1,00	5,00	3,7179	,94448
ع23	39	1,00	5,00	3,8462	1,03970
ع24	39	1,00	5,00	3,4615	1,09655
مرونة	39	1,00	5,00	3,6474	,86739
ع25	39	1,00	5,00	3,3077	1,02992
ع26	39	1,00	5,00	3,7436	1,14059
ع27	39	1,00	5,00	3,6154	1,13822
ع28	39	1,00	5,00	3,5385	1,09655
طلاقة	39	1,25	5,00	3,5513	,83347
التفكير	39	2,50	4,81	3,6122	,59624
Valid N (listwise)	39				

الملحق 07: نتائج التباين الأحادي بالنسبة لنوع الاجتماعي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	,614	1	,614
	Within Groups	31,670	37	,856
	Total	32,284	38	
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	,156	1	,156
	Within Groups	31,587	37	,854
	Total	31,744	38	
تشارك_معرفة	Between Groups	,038	1	,038
	Within Groups	29,229	37	,790
	Total	29,267	38	
أصالة	Between Groups	,147	1	,147
	Within Groups	28,337	37	,766
	Total	28,484	38	
حساسية	Between Groups	,675	1	,675
	Within Groups	23,309	37	,630
	Total	23,984	38	
مرونة	Between Groups	,001	1	,001
	Within Groups	28,589	37	,773
	Total	28,590	38	
طلاقة	Between Groups	,382	1	,382

	Within Groups	26,016	37	,703
	Total	26,397	38	
التشارك	Between Groups	,045	1	,045
	Within Groups	28,807	37	,779
	Total	28,852	38	
التفكير	Between Groups	,024	1	,024
	Within Groups	13,485	37	,364
	Total	13,509	38	

ANOVA

		F	Sig.
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	,717	,402
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	,183	,671
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة	Between Groups	,048	,828
	Within Groups		
	Total		
أصالة	Between Groups	,192	,664
	Within Groups		
	Total		
حساسية	Between Groups	1,071	,307

	Within Groups		
	Total		
مرونة	Between Groups	,001	,972
	Within Groups		
	Total		
طلاقة	Between Groups	,543	,466
	Within Groups		
	Total		
التشارك	Between Groups	,058	,811
	Within Groups		
	Total		
التفكير	Between Groups	,065	,800
	Within Groups		
	Total		

بالنسبة للعمر

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square
تشارك_ معرفة_ ضمنية	Between Groups	3,478	3	1,159
	Within Groups	28,806	35	,823
	Total	32,284	38	
تشارك_ معرفة_ صريحة	Between Groups	4,568	3	1,523
	Within Groups	27,176	35	,776

	Total	31,744	38	
تشارك_معرفة	Between Groups	3,900	3	1,300
	Within Groups	25,367	35	,725
	Total	29,267	38	
أصالة	Between Groups	1,609	3	,536
	Within Groups	26,875	35	,768
	Total	28,484	38	
حساسية	Between Groups	,585	3	,195
	Within Groups	23,399	35	,669
	Total	23,984	38	
مرونة	Between Groups	,108	3	,036
	Within Groups	28,482	35	,814
	Total	28,590	38	
طلاقة	Between Groups	,223	3	,074
	Within Groups	26,175	35	,748
	Total	26,397	38	
التشارك	Between Groups	3,617	3	1,206
	Within Groups	25,235	35	,721
	Total	28,852	38	
التفكير	Between Groups	,178	3	,059
	Within Groups	13,331	35	,381
	Total	13,509	38	

ANOVA

		F	Sig.
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	1,408	,257
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	1,961	,138
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة	Between Groups	1,794	,166
	Within Groups		
	Total		
أصالة	Between Groups	,699	,559
	Within Groups		
	Total		
حساسية	Between Groups	,292	,831
	Within Groups		
	Total		
مرونة	Between Groups	,044	,987
	Within Groups		
	Total		
طلاقة	Between Groups	,099	,960
	Within Groups		
	Total		

التشارك	Between Groups	1,672	,191
	Within Groups		
	Total		
التفكير	Between Groups	,156	,925
	Within Groups		
	Total		

بالنسبة للمستوى التعليمي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	2,579	3	,860
	Within Groups	29,704	35	,849
	Total	32,284	38	
تشارك_معرفة_صريحة	Between Groups	2,190	3	,730
	Within Groups	29,553	35	,844
	Total	31,744	38	
تشارك_معرفة	Between Groups	2,139	3	,713
	Within Groups	27,127	35	,775
	Total	29,267	38	
أصالة	Between Groups	5,280	3	1,760
	Within Groups	23,204	35	,663
	Total	28,484	38	
حساسية	Between Groups	1,829	3	,610
	Within Groups	22,155	35	,633
	Total			



	Total	23,984	38	
مرونة	Between Groups	5,197	3	1,732
	Within Groups	23,393	35	,668
	Total	28,590	38	
طلاقة	Between Groups	1,299	3	,433
	Within Groups	25,098	35	,717
	Total	26,397	38	
التشارك	Between Groups	1,564	3	,521
	Within Groups	27,289	35	,780
	Total	28,852	38	
التفكير	Between Groups	1,500	3	,500
	Within Groups	12,009	35	,343
	Total	13,509	38	

ANOVA

		F	Sig.
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	1,013	,399
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة_صريحة	Between Groups	,865	,469
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة	Between Groups	,920	,441
	Within Groups		

	Total		
أصالة	Between Groups	2,655	,064
	Within Groups		
	Total		
حساسية	Between Groups	,963	,421
	Within Groups		
	Total		
مرونة	Between Groups	2,592	,068
	Within Groups		
	Total		
طلاقة	Between Groups	,604	,617
	Within Groups		
	Total		
التشارك	Between Groups	,668	,577
	Within Groups		
	Total		
التفكير	Between Groups	1,457	,243
	Within Groups		
	Total		

بالنسبة للمستوى الوظيفي

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	2,657	2	1,328
	Within Groups	29,627	36	,823
	Total	32,284	38	
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	2,485	2	1,243
	Within Groups	29,258	36	,813
	Total	31,744	38	
تشارك_معرفة	Between Groups	2,558	2	1,279
	Within Groups	26,709	36	,742
	Total	29,267	38	
أصالة	Between Groups	1,303	2	,652
	Within Groups	27,181	36	,755
	Total	28,484	38	
حساسية	Between Groups	3,265	2	1,633
	Within Groups	20,719	36	,576
	Total	23,984	38	
مرونة	Between Groups	,399	2	,200
	Within Groups	28,190	36	,783
	Total	28,590	38	
طلاقة	Between Groups	,097	2	,048
	Within Groups	26,301	36	,731
	Total	26,397	38	
التشارك	Between Groups	2,414	2	1,207
	Within Groups	26,438	36	,734

	Total	28,852	38	
التفكير	Between Groups	,516	2	,258
	Within Groups	12,993	36	,361
	Total	13,509	38	

ANOVA

		F	Sig.
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	1,614	,213
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	1,529	,231
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة	Between Groups	1,724	,193
	Within Groups		
	Total		
أصالة	Between Groups	,863	,430
	Within Groups		
	Total		
حساسية	Between Groups	2,837	,072
	Within Groups		
	Total		

مرونة	Between Groups	,255	,776
	Within Groups		
	Total		
طلاقة	Between Groups	,066	,936
	Within Groups		
	Total		
التشارك	Between Groups	1,643	,207
	Within Groups		
	Total		
التفكير	Between Groups	,715	,496
	Within Groups		
	Total		

بالنسبة لمدة العمل

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
تشارك_معرفة_ضمنية	Between Groups	1,968	3	,656
	Within Groups	30,316	35	,866
	Total	32,284	38	
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	1,927	3	,642
	Within Groups	29,817	35	,852
	Total	31,744	38	
تشارك_معرفة	Between Groups	1,891	3	,630
	Within Groups	27,376	35	,782
	Total			

	Total	29,267	38	
أصالة	Between Groups	,751	3	,250
	Within Groups	27,733	35	,792
	Total	28,484	38	
حساسية	Between Groups	,350	3	,117
	Within Groups	23,634	35	,675
	Total	23,984	38	
مرونة	Between Groups	,417	3	,139
	Within Groups	28,173	35	,805
	Total	28,590	38	
طلاقة	Between Groups	,743	3	,248
	Within Groups	25,654	35	,733
	Total	26,397	38	
التشارك	Between Groups	1,924	3	,641
	Within Groups	26,929	35	,769
	Total	28,852	38	
التفكير	Between Groups	,396	3	,132
	Within Groups	13,114	35	,375
	Total	13,509	38	

ANOVA

	F	Sig.
تشارك_معرفة_ضمنية	,757	,526
Between Groups		
Within Groups		

	Total		
تشارك_معرفة_صریحة	Between Groups	,754	,528
	Within Groups		
	Total		
تشارك_معرفة	Between Groups	,806	,499
	Within Groups		
	Total		
أصالة	Between Groups	,316	,814
	Within Groups		
	Total		
حساسية	Between Groups	,173	,914
	Within Groups		
	Total		
مرونة	Between Groups	,173	,914
	Within Groups		
	Total		
طلاقة	Between Groups	,338	,798
	Within Groups		
	Total		
التشارك	Between Groups	,833	,485
	Within Groups		
	Total		

التفكير	Between Groups	,352	,788
	Within Groups		
	Total		

الملحق 08: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,381 <sup>a</sup>	,145	,122	,55866

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,962	1	1,962	6,285	,017 <sup>a</sup>
	Residual	11,548	37	,312		
	Total	13,509	38			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,789	,340		8,197	,000
	تشارك_معرفة	,259	,103	,381	2,507	,017



**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,465 <sup>a</sup>	,216	,195	,77695

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,149	1	6,149	10,187	,003 <sup>a</sup>
	Residual	22,335	37	,604		
	Total	28,484	38			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,088	,473		4,412	,000
	تشارك_معرفة	,458	,144	,465	3,192	,003

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,292 <sup>a</sup>	,085	,061	,76994

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,050	1	2,050	3,458	,071 <sup>a</sup>
Residual	21,934	37	,593		
Total	23,984	38			

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,864	,469		6,107	,000
تشارك_معرفة	,265	,142	,292	1,860	,071

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,130 <sup>a</sup>	,017	-,010	,87153

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,486	1	,486	,639	,429 <sup>a</sup>

Residual	28,104	37	,760		
Total	28,590	38			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,238	,531		6,100	,000
	تشارك_معرفة	,129	,161	,130	,800	,429

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 <sup>a</sup>	,037	,011	,82870

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,988	1	,988	1,439	,238 <sup>a</sup>
	Residual	25,409	37	,687		
	Total	26,397	38			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,967	,505		5,879	,000
تشارك_معرفة	,184	,153	,193	1,199	,238

الملحق 09: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,442 <sup>a</sup>	,195	,151	,54949

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,639	2	1,320	4,371	,020 <sup>a</sup>
Residual	10,870	36	,302		
Total	13,509	38			

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2,815	,335		8,399	,000
	تشارك_معرفة_ضمنية	-,118	,173	-,182	-,682	,499
	تشارك_معرفة_صریحة	,379	,174	,581	2,177	,036

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,480 <sup>a</sup>	,230	,187	,78056

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,550	2	3,275	5,375	,009 <sup>a</sup>
	Residual	21,934	36	,609		
	Total	28,484	38			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,107	,476		4,427	,000
	تشارك_معرفة_ضمنية	,039	,245	,042	,159	,875
	تشارك_معرفة_صریحة	,421	,247	,445	1,703	,097

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,339 <sup>a</sup>	,115	,066	,76799

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,751	2	1,376	2,332	,112 <sup>a</sup>
	Residual	21,233	36	,590		
	Total	23,984	38			

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,890	,468		6,170	,000
	تشارك معرفة ضمنية	-,119	,241	-,138	-,494	,624
	تشارك معرفة صريحة	,386	,243	,444	1,587	,121

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,209 <sup>a</sup>	,044	-,009	,87146

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,250	2	,625	,823	,447 <sup>a</sup>
	Residual	27,340	36	,759		
	Total	28,590	38			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,265	,531		6,144	,000
	تشارك_معرفة_ضمنية	-,198	,274	-,211	-,724	,474
	تشارك_معرفة_صريحة	,329	,276	,347	1,193	,241

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,267 <sup>a</sup>	,072	,020	,82512

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,888	2	,944	1,386	,263 <sup>a</sup>
	Residual	24,510	36	,681		
	Total	26,397	38			

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,997	,503		5,955	,000
تشارك_معرفة_ضمنية	-,193	,259	-,213	-,744	,462
تشارك_معرفة_صریحة	,379	,261	,416	1,451	,155

المحلق 10: نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة بأنواعها ومهارات التفكير الإبداعي مجتمعة

Correlations

		تشارك_معرفة_ضمنية	تشارك_معرفة_صریحة	تشارك_معرفة	التفكير
تشارك_معرفة_ضمنية	Pearson Correlation	1	,828**	,957**	,299
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,064
	N	39	39	39	39
تشارك_معرفة_صریحة	Pearson Correlation	,828**	1	,956**	,430**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,006
	N	39	39	39	39
تشارك_معرفة	Pearson Correlation	,957**	,956**	1	,381*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,017
	N	39	39	39	39
التفكير	Pearson Correlation	,299	,430**	,381*	1
	Sig. (2-tailed)	,064	,006	,017	
	N	39	39	39	39



الملحق 11: نتائج اختبار العلاقة بين أنواع تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى.

Correlations

		أصالة	حساسية	مرونة	طلاقة	تشارك_معرفة_ ضمنية	تشارك_معرفة_ صريحة	تشارك_معرفة
أصالة	Pearson Correlation	1	,206	-,018	,393*	,410**	,479**	,465**
	Sig. (2-tailed)		,208	,914	,013	,010	,002	,003
	N	39	39	39	39	39	39	39
حساسية	Pearson Correlation	,206	1	,599**	,354*	,230	,330*	,292
	Sig. (2-tailed)	,208		,000	,027	,159	,040	,071
	N	39	39	39	39	39	39	39
مرونة	Pearson Correlation	-,018	,599**	1	,513**	,077	,173	,130
	Sig. (2-tailed)	,914	,000		,001	,641	,293	,429
	N	39	39	39	39	39	39	39
طلاقة	Pearson Correlation	,393*	,354*	,513**	1	,131	,239	,193
	Sig. (2-tailed)	,013	,027	,001		,426	,142	,238
	N	39	39	39	39	39	39	39
تشارك_معرفة_ ضمنية	Pearson Correlation	,410**	,230	,077	,131	1	,828**	,957**
	Sig. (2-tailed)	,010	,159	,641	,426		,000	,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
تشارك_معرفة_ صريحة	Pearson Correlation	,479**	,330*	,173	,239	,828**	1	,956**
	Sig. (2-tailed)	,002	,040	,293	,142	,000		,000
	N	39	39	39	39	39	39	39
تشارك_معرفة	Pearson Correlation	,465**	,292	,130	,193	,957**	,956**	1

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,003	,071	,429	,238	,000	,000	
	N	39	39	39	39	39	39	39

الملحق 12: نتائج اختبار العلاقة بين تشارك المعرفة ومهارات التفكير الإبداعي على حدى

Correlations

		التفكير	تشارك_معرفة
أصالة	Pearson Correlation	,563**	,465**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003
	N	39	39
حساسية	Pearson Correlation	,750**	,292
	Sig. (2-tailed)	,000	,071
	N	39	39
مرونة	Pearson Correlation	,736**	,130
	Sig. (2-tailed)	,000	,429
	N	39	39
طلاقة	Pearson Correlation	,797**	,193
	Sig. (2-tailed)	,000	,238
	N	39	39
التفكير	Pearson Correlation	1	,381*
	Sig. (2-tailed)		,017
	N	39	39
تشارك_معرفة	Pearson Correlation	,381*	1
	Sig. (2-tailed)	,017	
	N	39	39