

## Knowledge management and its relationship to administrative creativity from the point of view of the principals of public schools in Ajloun Governorate

Atfa Maroof Abdalkareem Alftimat

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** The study aimed at studying study and creativity from the point of view of the principals of public schools in public schools in Ajloun, and the study relied on the study sample from all study population in the study (132) principals and principals, they were chosen intentionally. The results of the study showed that the degree of cognitive management of principals in public schools in Ajloun governorate, from their point of view, came at a high level with an arithmetic average (3.68), and the degree of administrative creativity came at a high level (3.83). Statistical significance at the level of significance between knowledge management (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, and knowledge distribution) on administrative creativity, The study recommended the necessity for teachers and principals of public schools to preserve the information they obtain and share this information with all their colleagues in order to benefit from it while performing their work, and to conduct more educational studies on knowledge management and administrative creativity in terms of its dimensions and applications in educational institutions and other institutions.

**Keywords:** knowledge management, administrative creativity, Ajloun Governorate

## إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون

عطفه معروف عبد الكريم الفطيمات

وزارة التربية والتعليم || الأردن

**المستخلص:** هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة البالغ (132) مديرًا ومديرة، تم اختيارهم بطريقة قصدية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإدارة المعرفية لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، جاءت بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.68)، كما أن درجة الإبداع الإداري جاء بمستوى مرتفع (3.83). وكشفت النتائج أيضًا عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) على الإبداع الإداري، واستنادًا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة حفاظ المعلمين ومديري المدارس الحكومية على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة زملائهم من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم، وإجراء المزيد من الدراسات التربوية حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري من حيث أبعادها وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، محافظة عجلون.

## المقدمة.

شهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحولات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، التي لا تقف عند حد معين، وبما أن القطاع التعليمي في الأردن يعد من أهم القطاعات الحديثة التي تؤثر في المجتمع فلا بد من أن يواكب التطورات والتغيرات العلمية الحديثة، التي ظهرت على شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر التربوي والفكر الإداري، الأمر الذي لفت الانتباه إلى أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة التعليمية والإدارية في المدارس. كما ويعتبر الإبداع ضرورة للبقاء سواء على مستوى الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية كالمدراس أو على مستوى الإدارة، فمن خلال النظر في العملية الإبداعية نجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي في العملية الإبداعية.

تلعب المؤسسات التعليمية دورًا حاسمًا وملموماً في تشكيل المجتمع وتنميته. من أجل تحقيق الأهداف الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الموضوعية أمامها، يجب على هذه المؤسسات تطوير قاعدة مواردها، بما في ذلك المعلمين والمدراء الأكفاء؛ لتحقيق هذه الأغراض يجب إنشاء بيئات جذابة وتعزيزها من قبل المدراء. من أهم القضايا التي يواجهها مدير أي مؤسسة، وخاصة المؤسسات التعليمية، إدارة المعرفة. يجب أن يلاحظ أن توفر مساحات من المعرفة لا يمكن اعتباره مفيداً إلا إذا تم اعتباره أصلاً ديناميكياً، مما يسمح ببناء القدرات التنظيمية وتوسيع فرص التنمية (Laužikas & Miliūtė, 2021)، تشمل إدارة المعرفة إيجاد وجهات نظر جديدة حول التعلم، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ونشر المعرفة. يمكن تحقيق ذلك بشكل أفضل إذا كان لدى المدير مجموعة من المهارات المحددة وحسن هذه المهارات بشكل مستمر حتى يتمكن من التعامل مع الموضوعات المتعلقة بإدارة المعرفة في مؤسسته. يكمن المكون الرئيسي لمعرفة المؤسسة في أذهان موظفيها. تشمل هذه الأصول التنظيمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم العملية التي يتم اكتسابها من خلال الدراسة والعمل. الآن، تظهر أسئلة مثل المعرفة: المثال، "كيف يتم نقل هذه المهارات والقدرات والخبرات العملية من مصدر إلى آخر؟" وهذا ما يسمى توزيع المعرفة: "هل يمكننا استخدام إدارة المعرفة لمنع فقدان هذا الأصل؟ أو ما يسمى بتخزين المعرفة. وفقاً لبوزان، فإن التفكير الإبداعي الذي تعتمد عليه الإدارة الإبداعية، هو القدرة على النظر إلى مشكلة من زاوية جديدة، وإعادة التفكير في موقف المرء بشأن قضية أو أخرى (Bakır, 2011). إنها عملية تفكيك وبناء معرفتنا حول قضية ما مع اكتساب رؤى جديدة حولها.

وكما تعد المعرفة من حيث إدارتها التي تعتمد على كيفية خلقها وتشخيصها وتوزيعها وتخزينها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للإبداع في العملية الإدارية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً تربوياً إدارياً سلوكياً وفكرياً، ومهما تطورت الإدارة الإبداعية فإنها لا يمكن أن تنجح أو تستمر دون أن تركز على أساس معرفي متين، وبالتالي يمكن القول أن إدارة المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي (Marai and Najim (2013 من هذا المنطلق جاء هذا الدراسة ليكشف عن واقع إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية، ومعرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس.

## مشكلة الدراسة:

أن حاجة المنظمات للإبداع أصبحت تعد متطلباً إجبارياً لكل منظمة عامة أم خاصة، لأن المنظمة التي لا تعزز الإبداع في وقتنا الحاضر مصيرها الفشل والتريدي، وذلك لأن البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناجمة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيرها، ومما لا شك فيه أن قلة الفكر الإبداعي أو عدم توفر الفرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتماً إلى

مشكلات عديدة للمنظمة. ويمثل الإبداع مفتاح المستقبل لأي مؤسسة، وبدونه لا تستطيع المؤسسات العبور إلى هذا المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، فالإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها، كما أن العمل الإبداعي يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وينمي العنصر البشري في المؤسسة التعليمية وبالأخص المدير على اعتبار أن المدير هو جوهر عملية الإبداع (الجعافرة، 2013).

بالإضافة إلى ذلك أدى التغير السريع الذي طرأ على المجتمعات الإنسانية نتيجة التقدم العلمي والتقني، إلى تعقيد في أساليب الحياة اليومية، كما نتج عن ذلك مشكلات عديدة لهذه المجتمعات نتجت عن ضعف قدرتها على التكيف، لمواكبة التقدم العلمي والتقني السريع، كما أن التنافس بين الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وبخاصة في ميدان العلوم، دفع علماء النفس والتربية إلى الاهتمام بميدان الإبداع، إيماناً منهم بقدرته المبدعين على المساهمة في حل المشكلات، كما تحتاج المدارس إلى أفراد قادرين على الإبداع والتخطيط، واعطاء الحكم الصحيح وصنع القرار المناسب، فهما بلغت الدول من تقدم تقني فإنها تبقى بحاجة إلى عقول مبدعة، تخطط لها في مجال الإدارة، وتعمل على تطوير نظامها، وتحسين آلياتها (نبيل ومحمد، 2018).

ومن خلال ما تقدم تبرز المشكلة الرئيسية في هذه الدراسة في أن هنالك نقصاً في الإبداع في البيئات التعليمية التي يجدر بها أن تولي العمل الإبداعي اهتماماً كافياً، وأن تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة لأنهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المدرسة، وأن هناك أهمية كبرى في أن تعمل تلك البيئات على تحديد العوامل التي تؤثر في هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمدرسة أو بالتغيرات الشخصية للمدير نفسه، أو إدارة عمليات المعرفة في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المدرسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة.

وتنبع مشكلة الدراسة أيضاً من استقراء الباحثة للواقع الميداني، والشعور بأن هناك حاجة ملحة للتغيير في طرق الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس حتى تصبح غنية بالإبداع الإداري، فمن خلال قيامها بالمقابلات غير الرسمية مع الكثير من مديرات ومديري المدارس بمختلف المراحل وسؤالهم عن مفهومهم للإبداع تبين أن الإبداع يختلف من مدير إلى آخر.

كذلك فإن الإبداع الإداري يعد من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، فهو مصدر من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التعليمية، لأن الإبداع سبب من أسباب استمرار هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على الإنجاز ومواكبة التطورات والتكيف مع المستجدات على جميع المحاور سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. بالإضافة إلى أن التعرف على الأساليب التي تستخدم لإدارة المعرفة كأحد أهم المواضيع المتداولة في معظم الدراسات والأبحاث الحالية في المجال التربوي والإداري نظراً للتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وحيث أن إدارة المعرفة تعد من أهم الأساليب التي يجب أن يتبعها مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون وأثر ذلك على توفير مجالاً هاماً لتعزيز الحصول على المعارف وتخزين تلك المعارف بالإضافة إلى آليات نشرها والاستفادة منها، لتحقيق الإبداع الإداري من خلال استخدام الأساليب العلمية بدلاً من اعتماد الأساليب التقليدية في إدارة هذه المدارس وتطويرها

أسئلة الدراسة:

لذا وبناء على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة الإدارة المعرفية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغير، روح المجازفة) لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك علاقة لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة الإدارة المعرفية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم.
2. التعرف على درجة الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغير، روح المجازفة) لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم.
3. الكشف عن علاقة إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟

#### أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوع الذي تناولته والمتمثل بإدارة المعرفة والإبداع الإداري، ومن أهمية دور مديري المدارس في نجاح إدارة المعرفة في المدارس الحكومية للوصول إلى الإبداع الإداري، وعليه فإن للدراسة الحالية أهميتين:

- الأهمية النظرية: يأمل الباحث أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية وذلك عبر تلبية الحاجات الملحة إلى دراسات محلية في مجال إدارة المعرفة، والإبداع الإداري والذي يتطلع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تساهم في إثراء المكتبة العلمية.
- الأهمية العملية: يؤمل أن تفيد الدراسة مديري المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية لمعرفة درجة توظيفهم لإدارة المعرفة في مدارسهم، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم، وإعداد الدورات التدريبية اللازمة والمتعلقة بجوانب إدارة المعرفة، كما يؤمل أن تفيد هذه الدراسة المخططيين والقائمين على التطوير والتدريب في وزارة التربية والتعليم، من خلال توضيح أهمية الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة وأهمية هذه الجوانب، بالإضافة إلى مدى تطبيقها، وكيفية تطويرها والاستفادة منها

#### حدود الدراسة

- حدود موضوعية: إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري.
- حدود بشرية: جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية.
- حدود مكانية: المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون.
- حدود زمنية: طبقت هذه الدراسة الميدانية خلال العام: (2020 / 2021).

### مصطلحات الدراسة:

- إدارة المعرفة اصطلاحاً: كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع (نبيل ومحمد، 2018) و(Antunes, & Pinheiro, 2020).
- إدارة المعرفة إجرائياً: هي العمليات التي يتم من خلالها توليد المعرفة في قطاع المدارس بين العاملين والطلاب والمدراء، وتخزين هذه المعرفة للاستفادة منها، بالإضافة إلى تطبيقها في المدارس، ومشاركه هذه المعرفة، وذلك لغايات تحقيق الاهداف التربوية والوصول إلى الإبداع الإداري.
- الإبداع الإداري اصطلاحاً: استخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقويم (القحطاني، 2010)
- الإبداع الإداري إجرائياً: قدرة مدراء المدارس على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على عمليات إدارة المعرفة لإيجاد الحلول الابداعية وإثراء العملية التربوية من خلال التخطيط والتنظيم والتطوير الذي يعتمد على عمليات إدارة المعرفة.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، حيث تعترف بها منظمات الأعمال كإجراء لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات، ولاسيما تلك المتعلقة بالسوق. يعد الاستخدام يعد الاستخدام المتزايد لتقنية المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي أدت إلى نشوء إدارة المعرفة، فلم يعد مفهوم إدارة المعرفة مقتصرًا على إيجاد المعلومات للمنظمة بل من خلال البحث في هذه المعلومات لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة (الزطمة، 2011).

ينشط أداء المنظمات من خلال إدارة المعرفة، وذلك لإنشاء أصول معرفية وحيازتها ومشاركتها ونقلها واستخدامها على نحو فعال على نطاق المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة الفعالة للمعرفة تزيد من مجموعة المعارف كمورد في المنظمة. وفي الوقت نفسه، يتعين إدماج هذه الموارد في الإجراءات والأنشطة اليومية من خلال العمليات والنظم وبالتالي في القدرات التنظيمية الراسخة. بالإضافة إلى ذلك، هذه الموارد تحتاج أيضاً إلى إعادة تشكيلها إلى موارد جديدة مشروطة بتغيرات السوق. وتعتمد هذه القدرة في إعادة تكوين الموارد على القدرات الديناميكية للشركة التي من شأنها تسهيل قدرة الشركة على تغيير إجراءاتها وأنشطتها.

### مفهوم إدارة المعرفة:

عرّف نبيل ومحمد، (2018)، إدارة المعرفة بأنها "كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة للجميع.

## أبعاد مفهوم إدارة المعرفة

- وقد بين كل من نبيل ومحمد (2018)، (Antunes, & Pinheiro, 2020) : مجموعة من الأبعاد (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة)، ولا بد من تعريف هذه الأبعاد، وهي:
1. تشخيص المعرفة: تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.
  2. توليد المعرفة: وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز من ضرورة فهم أعمق للمعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
  3. تخزين المعرفة: يمثل جسراً بين الوصول إلى المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا.
  4. توزيع المعرفة: تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة من خلال عملية توزيع المعرفة.

## الإبداع الإداري:

على الرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يُعدُّ من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة إلا أنه يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (الناصر وحسين، 2018)

عرف القحطاني (2010) الإبداع الإداري بأنه "استخدام الموظف للمهارات لشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم." وقد تبنت الباحثة تعريف القحطاني (2010)، للإبداع الإداري كونه الأكثر شمولية وتعبيراً عن الإبداع الإداري داخل المنظمات وقد تم قياس الإبداع الإداري فيه هذه الدراسة من خلال ثلاث محاور وهي (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة) وذلك بالاعتماد على دراسة (الجعافرة، 2013).

## علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري:

بيّنت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه، حيث أكدت الدراسات على أنّ المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأنّ الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها إدارة المعرفة في التكيف التنظيمي وإمكانية البقاء والمنافسة لمواجهة التغيرات التي تجسد بشكل أساسي العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وإمكانية معالجة المعلومات وإمكانية الابتكار للعنصر البشري.

وقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت منظمات الأعمال أنّ المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواءً كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أنّ المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهّل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، واعتبر أنّ إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وتدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملوّسة للمنظمة، والتي تشجع الإبداع وتروّج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أنّ المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

## ثانياً- الدراسات السابقة:

تركزت معظم الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والإبداع الإداري في قطاع الإدارة العامة، وقطاع إدارة الأعمال في المنظمات الربحية، لكن التوجهات الحديثة في الدراسات توسعت بإدخال مفاهيم إدارة المعرفة، والإبداع الإداري في القطاعات الحكومية، والقطاعات التعليمية، ولكن من خلال الاطلاع على الأدب الحديث، نجد أنه لم تتم دراسة هذه المفاهيم في القطاعات التربوية بشكل كافٍ بشكل عام في جميع دول العالم، وبالأخص في الأردن، حيث أنه حسب علم الباحثة، وحتى هذه اللحظة لا توجد دراسة لقياس أثر عمليات أداة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) على الإبداع الإداري في القطاع التعليمي في المملكة الدرنية الهاشمية وهذا ما يميز هذه الدراسة، سيتم في هذا القسم مناقشة الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت إدارة المعرفة والإبداع الإداري

- دراسة غريسي ورضا (2021)، هدفت الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة للمؤسسات الاقتصادية ذات الأهمية الكبيرة لدفع هذه المؤسسات للإبداع والتميز في الأسواق المحلية والدولية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (141) موظفاً من القيادات العليا في هذه المؤسسات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود تأثير لتوليد واكتساب المعرفة، وتطبيق المعرفة على الإبداع الإداري في المؤسسات محل الدراسة، بينما هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من خلال كل من محور تخزين وتوزيع المعرفة على الإبداع الإداري.

- دراسة إبراهيم (2021)، هدفت الدراسة للكشف عن نوع ودرجة قوة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية في جامعة المنوفية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الاستقرائي، وتكونت عينة الدراسة من (377) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير مباشرة قوية ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بين إدارة الموارد البشرية والرشاقة التنظيمية.
- دراسة (Ode & Ayavoo, 2020) هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والإبداع الإداري في شركات الخدمات في البلدان النامية، حيث درست الدور الوسيط لتطبيق المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والإبداع الإداري في شركات الخدمات. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (293) شركة خدمات في نيجيريا. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة تساهم في الإبداع الإداري في هذه الشركات، بشكل مباشر وغير مباشر، بالإضافة إلى أن توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها لها تأثير كبير وإيجابي على ابتكار الشركة. وكذلك أظهرت النتائج أيضاً أن تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين توليد المعرفة ونشرها وتخزينها والإبداع الإداري في هذه الشركات.
- دراسة (Shamim, Cang & Yu, 2019) هدفت الدراسة مناقشة بناء القيادة المعرفية ودورها في التنبؤ بسلوك إدارة المعرفة بين موظفي قطاع الخدمات، على المستوى الفردي. كما بحثت هذه الدراسة في التأثير الوسيط لاتجاهات عمل الموظفين بما في ذلك الالتزام العاطفي، والكفاءة الذاتية الإبداعية، والمشاركة في العمل. توصلت هذه الدراسة إلى أن بناء القيادة المعرفية تؤثر بشكل إيجابي على سلوك إدارة المعرفة، والالتزام العاطفي، والكفاءة الذاتية الإبداعية، ومشاركة الموظفين في العمل. اتجاهات العمل (الالتزام العاطفي، والكفاءة الذاتية الإبداعية، والمشاركة في العمل) تتوسط في العلاقة بين سلوك بناء القيادة المعرفية وإدارة المعرفة.
- دراسة (Imran, Ilyas, Aslam & Fatima, 2018) هدفت الدراسة التحقيق في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وإبداع الموظف وأداء الشركة، والتأثير المعتدل لثقافة إدارة المعرفة على عمليات المعرفة وإبداع الموظف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبينت نتائج هذه الدراسة أن إدارة المعرفة لها تأثير قوي على العلاقة بين عمليات المعرفة وإبداع الموظف، كما وضحت أن اكتساب المعرفة ومشاركتها وتطبيقها لها تأثير كبير على تحسين أداء الشركة.
- دراسة رايح (2018) هدفت التعرف على أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء معاهد ورؤساء أقسام العلوم والتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ورؤساء أقسام ومعاهد العلوم والتقنيات والنشاطات البدنية والرياضية في الجزائر، والبالغ عددهم (95)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة وجود درجة عالية لاستخدام أساليب إدارة الوقت لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، بالإضافة إلى وجود مستوى عالٍ من الإبداع الإداري لديهم، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الوقت (الإدارة بالأهداف - الإدارة بالتفويض - الإدارة الذاتية) والإبداع الإداري (الأصالة - الطلاقة - المرونة - المخاطرة - القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف) لدى المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في منظمات خدمية مختلفة المصارف، ومؤسسات التعليم العالي، ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من المؤسسات، وقد أظهرت الدراسات وجود تأثير لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في هذه المؤسسات، كما أظهرت الدراسات أن أهم عامل لتحقيق الإبداع الإداري هو

إدارة المعرفة ضمن هذه المؤسسات، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد التي قامت الباحثة بدراستها ضمن دراستها الميدانية، كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تجهيز وإعداد الإطار النظري للدراسة. وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة إلى متغيري إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما تم تطبيق الدراسات السابقة في منظمات خدمية مختلفة في قطاعات مختلفة من أهمها قطاع التعليم، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأن هذه الدراسة طبقت في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية مختلفة، وبالتالي يختلف التطبيق كلياً نظراً لاختلاف بيئة العمل الإداري في مدارس هذه المحافظة. وسوف تقوم الباحثة من خلال الدراسة الحالية بدراسة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة عجلون، وتعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة "من أوائل الدراسات التي تجري في الأردن، وفي محافظة عجلون، وفي المدارس الحكومية بشكل خاص.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لتناسب هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، حيث يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد على جانبين أساسيين هما: الجانب النظري: حيث اعتمدت الباحثة في معالجة الجانب النظري للدراسة على عدد من الكتب ومواقع الإنترنت المتخصصة بالإضافة إلى الدوريات المحكمة، العربية منها والأجنبية. الجانب العملي: قامت الباحثة باستقصاء آراء عينة الدراسة من خلال تصميم استبيان اعتمدت فيه على دراسة الحلاق (2014) لقياس العامل المستقل (المؤثر) إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد معرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة). أما بالنسبة للعامل التابع في هذه الدراسة وهو الإبداع الإداري فقد اعتمدت الباحثة على دراسة جبر (2010) لقياسه من خلال فقرات الاستبانة الخاصة به. بعد تصميم الاستبانة تم توزيعه على عينة الدراسة، تلى ذلك تحليل ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية، البالغ عددهم (132) مديراً ومديرة، حيث بلغ عدد الذكور (53) وعدد الإناث (79) حسب إحصائيات وزارة التعليم الأردنية للعام 2021. وقد تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح تقسيم عينة الدراسة.

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	1	ذكر	53	40.1
	2	انثى	79	59.9
		المجموع	132	100%
المؤهل العلمي	1	البكالوريوس	22	16.7

المتغير	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة %
	2	الدبلوم العالي	70	53
	3	الماجستير	40	30.3
		المجموع	132	%100
سنوات الخبرة	1	من (5-10) سنوات	12	9.2
	2	من (11-15) سنوات	59	44.6
	3	أكثر من 15 سنوات	61	46.4
		المجموع	132	%100

#### أداة الدراسة:

تعددت أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات، وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، ظهر أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، هي: الاستبانة، إذ صممت بعد مراجعة الأدبيات، وأساليب البحث العلمي، والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة. تم استخدام الاستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحثة في جمع البيانات، حيث تم توزيعه على مدراء ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون في المملكة الأردنية الهاشمية. وتضمن الاستبانة قسمين الأول: يعبر عن الأسئلة التي تخص المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة وهي (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، أما القسم الثاني: تكون الجزء الأول منه من محاور العامل المستقل في هذه الدراسة وهو إدارة المعرفة بحيث تم قياس إدارة المعرفة من خلال أربع محاور، وهي: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة)، وقد تم قياس كل محور من خلال مجموعة من الفقرات، في حين تكون الجزء الثاني من فقرات تقيس العامل التابع في هذه الدراسة وهو الإبداع الإداري، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

#### جدول (2) عدد أسئلة المتغيرات

عدد المتغيرات	إبعاد الدراسة	محاور الدراسة
5	تشخيص المعرفة	المحور الأول (إدارة المعرفة)
5	توليد المعرفة	
5	تخزين المعرفة	
4	توزيع المعرفة	
7	حل المشكلات	المحور الثاني (الإبداع الإداري)
5	القابلية للتغير	
6	روح المجازفة	

#### صدق أداة الدراسة:

تم عرض الأداة على (10) محكمين من ذوي الخبرة والتخصص؛ لمعرفة آرائهم حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها، وشموليتها، حيث شمل ذلك انتماء الفقرات للمقياس ككل، وقد تم تعديل وصياغة الأسئلة بناءً على توصية المحكمين، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من مقترحات للتعديل، تم القيام بإجراء التعديلات التي اتفق عليها

المحكمون، وفي ضوء ذلك تم تعديل وحذف عددًا منها، بالإضافة إلى إعادة صياغة بعض الفقرات لتشير بشكل مباشر ومختصر لما تهدف له الفقرة، مما حقق الصدق الظاهري لها.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach,s Alpha)، حيث تراوحت قيمة هذا المعامل بين (0 و1) وتعتبر النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية هي 70%، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن معامل الثبات لفقرات إدارة المعرفة البالغ عددها (19) كان 0.93 ومعامل الثبات للإبداع الإداري الذي تم قياسه من خلال (18) فقرات كان (0.94) وكلاهما يزيد عن 0.60 النسبة المقبولة في الدراسات الاجتماعية، مما يدل على أن هناك ثبات في البيانات والعينة مقبولة إحصائياً.

جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

مجاور الدراسة	معامل الثبات	عدد الفقرات
إدارة المعرفة	0.93	19
الإبداع الإداري	0.94	18

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبانة مدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال قياس صدق المحتوى، وقد تحققت الباحثة من صدق المحتوى للمقياس من خلال معامل الصدق، والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا، وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها، وجدت الباحثة أن قيم معامل الصدق كانت لفقرات إدارة المعرفة (0.96) وفقرات الإبداع الإداري (0.97) وهي قيم مقبولة لأنها تزيد عن (0.70).

جدول (4) معامل صدق المحتوى للاستبيان (الجذر التربيعي لكرونباخ ألفا)

مجاور الدراسة	معامل الصدق
إدارة المعرفة	0.96
الإبداع الإداري	0.97

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة الإدارة المعرفية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم؟"

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة)					
5	أحتفظ بالمعلومات التي أحصل عليها من خلال عملي في إدارة المدرسة.	4.36	1.432	1	مرتفع جدا
4	تستقطب إدارة المدرسة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها.	4.22	1.280	2	مرتفع جدا
1	توفر إدارة المدرسة الفرصة من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل	4.01	1.433	3	مرتفع
3	توفر إدارة المدرسة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة.	3.86	1.461	4	مرتفع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يتم تشكيل فرق عمل داخل المدرسة تساهم في الحصول على المعرفة	3.70	1.445	5	مرتفع
	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة)	4.03			مرتفع
	إدارة المعرفة (توليد المعرفة)				
9	أشجع زملائي الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة في العمل	3.61	1.684	1	مرتفع
7	تعتمد إدارة المدرسة على الحوار والتدريب لحفظ المعرفة	3.42	1.567	2	مرتفع
8	تستخدم إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة	3.30	1.494	3	متوسط
6	تعتمد إدارة المدرسة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين في المدرسة	3.22	1.559	4	متوسط
10	أشجع العمل الجماعي وورشات العمل داخل المدرسة	3.17	1.584	5	متوسط
	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة)	3.34			متوسط
	إدارة المعرفة (تخزين المعرفة)				
11	يستطيع الأفراد داخل المدرسة تبادل المعرفة بسهولة	3.90	1.685	1	مرتفع
15	أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم المدرسة بتنظيمها	3.42	1.669	2	مرتفع
13	تمتلك إدارة المدرسة القدرة على إيصال المعرفة للعاملين والمتعلمين في بيئة المدرسة	3.35	1.633	3	متوسط
14	المعرفة الموجودة ضمن المدرسة متاحة لكافة الأفراد	3.32	1.615	4	متوسط
12	تصلني المعرفة التي تتعلق بعملتي في الوقت المناسب	3.30	1.062	5	متوسط
	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة)	3.45			مرتفع
	إدارة المعرفة (توزيع المعرفة)				
19	أستطيع حل المشاكل التي تواجهني في العمل	4.43	1.134	1	مرتفع جدا
18	اربط بين أسباب المشكلة ونتائجها قبل وضع الحلول	4.21	1.454	2	مرتفع جدا
17	تسهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق الاهداف التعليمية	4.16	1.465	3	مرتفع
16	المعرفة التي أحصل عليها مناسبة وتلبي احتياجات العمل	4.04	1.384	4	مرتفع
	الدرجة الكلية لإدارة المعرفة (توزيع المعرفة)	4.21			مرتفع جدا
	الدرجة الكلية للأداة (إدارة المعرفة)	3.68			مرتفع

يتبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المعرفية لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع جدا، حيث كانت الأداة ككل بمستوى المرتفع، وبمتوسط حسابي (3.68)، وحصل المحور (توزيع المعرفة) على أعلى مستوى المرتفع جدا، وبمتوسط حسابي (4.21)، ثم تلاه المحور (تشخيص المعرفة)، وبالمستوى المرتفع، وبمتوسط حسابي (4.03)، ثم تلاه المحور (تخزين المعرفة) وبالمستوى المرتفع، وبمتوسط حسابي (3.45)، في حين حصل المحور (توليد المعرفة) على أدنى مستوى المتوسط، وبمتوسط حسابي (3.34)، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Ode & Ayavoo, 2020)، ودراسة رابح (2018) التي أظهرتا درجة مرتفعة (عالية) لإدارة الوقت وتوليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإدارة المعرفية لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى

الالتزام مديري المدارس بتطبيق الإدارة المعرفية في مدارسهم لما لها من أهمية كبيرة في التطور ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحقيق لتطلعات وزارة التربية والتعليم وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة الإبداع الإداري (حل المشكلات، القابلية للتغيير، روح المجازفة) لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، والجدول (6) يبين النتائج.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة نحو الإبداع الإداري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
<b>الإبداع الإداري (حل المشكلات)</b>					
1	أعطي الحرية للمعلمين لمناقشة المشكلات المدرسة	4.50	1.211	1	مرتفع جدا
5	أقوم بتحليل كافة البيانات والمعلومات التي تم جمعها قبل البت بها	4.15	1.021	2	مرتفع
6	شعرت بالمتعة عندما أتعامل مع مشكلات العمل	4.11	1.006	3	مرتفع
3	ستفيد من أفكار الآخرين في حل المشاكل التي تعترضني في المدرسة	3.96	1.312	4	مرتفع
4	أحاول تطبيق طرق وأساليب غير مألوفة لحل أي مشكلة	3.52	1.322	5	مرتفع
7	امتلك القدرة على تنظيم أفكارى عند مواجهة أي مشكلة	3.25	1.456	6	متوسط
2	امتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	3.11	1.250	7	متوسط
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري (حل المشكلات)	3.80			مرتفع
<b>الإبداع الإداري (القابلية للتغيير)</b>					
10	أرى أن التغيير ظاهرة طبيعية يفترض أن تتعامل معها المدرسة بمرونة	4.15	1.569	1	مرتفع
8	اشجع من اعلم معهم على وضع الخطط المستقبلية	4.12	1.015	2	مرتفع
11	حرص على إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل	4.07	1.125	3	مرتفع
9	ارغب في امتلاك أفكار جديدة حول العمل عن طريق استشارة المعلمين في ذلك	3.77	1.103	4	مرتفع
12	أسعى لأكون في مقدمة من يجربون اشياء جديدة في العمل	3.56	1.013	5	مرتفع
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري (القابلية للتغيير)	3.93			مرتفع
<b>الإبداع الإداري (روح المجازفة)</b>					
17	اعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	4.22	1.221	1	مرتفع جدا
16	أقدم أفكار وأراء مختلفة حتى وان لم استطع تطبيقها	4.18	1.963	2	مرتفع
15	أكون على استعداد للاستفادة من كل فكرة جديدة	4.17	1.152	3	مرتفع
18	أرفض ما هو خاطئ ولو كان شائعا ومقبول	4.14	1.130	4	مرتفع
14	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة	3.11	1.369	5	متوسط
13	جرب أساليب جديدة في العمل حتى لو كان احتمال فشلها واردا	2.96	1.021	6	متوسط
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري (روح المجازفة)	3.79			مرتفع
	الدرجة الكلية للأداة (الإبداع الإداري)	3.83			مرتفع

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، جاءت بالمستوى المرتفع، حيث كانت

الأداة ككل بمستوى المرتفع، وبمتوسط حسابي (3.83)، وحصل المحور (القابلية للتغيير) على أعلى مستوى، المستوى المرتفع، وبمتوسط حسابي (3.93)، تم تلاه المحور (حل المشكلات)، وبالمستوى المرتفع، وبمتوسط حسابي (3.80)، في حين حصل المحور (روح المجازفة) على أدنى مستوى، وبمتوسط حسابي (3.83)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رايح (2018)، التي أظهرت مستوى عال من الإبداع الإداري.

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم، جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى تشجيع الوزارة على الإبداع الإداري، كما أن الوزارة تراعي أعلى مستويات الذكاء والشخصية المتزنة في تعيينهم للمدراء التي تعكس إيجاباً على عملهم وابداعهم الإداري.

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "هل هناك علاقة لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) بالإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار الارتباط المتعدد بيرسون، وقد أظهر الجدول (7) نتيجة الارتباط بين أبعاد المعرفة والإبداع الإداري.

جدول (7) نتيجة اختبار الارتباط المتعدد بين أبعاد إدارة المعرفة والإبداع الإداري

Correlations						
		الإبداع الإداري	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	132				
تشخيص المعرفة	Pearson Correlation	.621**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000				
	N	132	132			
توليد المعرفة	Pearson Correlation	.537**	.676**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000			
	N	132	132	132		
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	.770**	.476**	.387**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	132	132	132	132	
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	.800**	.512**	.417**	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	132	132	132	132	132

\*\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة) والإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر مديري المدارس، وبلغت قيمة معامل الارتباط (.62). وهي علاقة ارتباطية متوسطة، كما يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (توليد المعرفة) والإبداع الإداري، وبلغت قيمة معامل الارتباط (.53)، وهي علاقة ارتباطية متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ode & Ayavoo, 2020)، ويبين الجدول أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (تخزين المعرفة) والإبداع الإداري، وبلغت قيمة معامل الارتباط (.77)، وهي علاقة ارتباطية قوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة غريسي ورضا (2021)، ودراسة (Ode & Ayavoo, 2020)، كما كشف الجدول عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة (توزيع المعرفة) والإبداع الإداري، وبلغت قيمة معامل الارتباط (.80)، وهي علاقة ارتباطية قوية.

أظهرت النتائج أن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة) على الإبداع الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى تدعيم حقيقة أن مديري المدارس الحكومية يمنحون لعمليات إدارة المعرفة اهتماماً واضحاً وأنه يجب إن يتم إيلاء اهتمام أكبر لعمليات إدارة المعرفة من قبل المدراء للوصول إلى ما يسمى بالإبداع الإداري.

### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة، توصي الباحثة وتقتح ما يأتي:

- 1- ضرورة حفاظ المعلمين ومديري المدارس الحكومية على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركة هذه المعلومات مع كافة زملائهم من أجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم.
- 2- الاعتماد على أسلوب فرق العمل كأسلوب لأداء المهام داخل المدرسة وخارجها بما يضمن الاستفادة من الخبرات والمعرفة الفردية لكافة أعضاء الفريق.
- 3- العمل على استقطاب المعلمين المبدعين من قبل إدارة المدرسة ودعمهم ومنحهم كل التسهيلات نظراً لتأثيرهم على عمليات إدارة المعرفة في المدرسة.
- 4- ضرورة مشاركة المعرفة بين المعلمين أنفسهم، والمعلمين ومدراءهم من خلال جلسات العصف الذهني والحلقات النقاشية.
- 5- تحفيز الإدارة للمعلمين على إنجاز أعمالهم بطرق جديدة إبداعية تكفل الفعالية وتضمن عدم الشعور بالملل من تكرار نفس الإجراءات التدريسية الروتينية.
- 6- تشجيع المعلمين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة قد تحصل أثناء العمل مما قد يساعد على توليد حلول إبداعية تسهم في حل هذه المشاكل.
- 7- إجراء المزيد من الدراسات التربوية حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري من حيث أبعاده وتطبيقاته في المؤسسات التربوية وغيرها من المؤسسات.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، أحمد. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط. المجلة العربية للإدارة، المجلد (41)، العدد (1) 289-310
- جبر، عبد الرحمن. (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، (ماجستير غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجعافرة، صفاء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (2).
- الحلاق، ريماء. (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم التربية المقارنة، كلية التربية جامعة دمشق.
- رايح، برباخ. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
- الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. (ماجستير غير منشورة)، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غريسي، صدوقي؛ ورضا، بوشيخي. (2021). تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد (7)، العدد (1)، 379-366.
- القحطاني، سالم. (2010). المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (14)، العدد (2).
- الناصر، علاء؛ وحسين، زينة. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (56).
- نبيل، حليو؛ ومحمد، معمري. (2018). مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، مجلة قضايا معرفية، جامعة بسكرة- الجزائر.

### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge, 5 (2), 140-149.
- Bakır, S. (2011). Is it possible to have students think creatively with the help of active learning technique?. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 15, 2533- 2539.
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Fatima, T. (2018). Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee creativity. Journal of Organizational Change Management.

- Laužikas, M., & Miliūtė, A. (2021). The Role of Modern Technologies on Entrepreneurship Dynamics Across Efficiency and Innovation-Driven Countries. *Legal-Economic Institutions, Entrepreneurship, and Management (Contributions to Management Science)*. Edited by Nezameddin Faghih and Ali Hussein Samadi, 199- 222.
- Marai, J. K., & Najim, A. T. (2013). The Role of Knowledge Management in Achieving of Innovation an Analytical Study for Opinions of A sample of Teachers in Mosul Technical Institute. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 5 (10).
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (3), 210- 218.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (16), 2387-2417