



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

” دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري “

دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي الإدارة العامة - صنعاء

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

أمل يحيى أحمد الصبري

إشراف

الدكتور/ أمين عبد الوهاب الحمادي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

صنعاء - اليمن

2019

بسم الله الرحمن الرحيم



إجازة رسالة الماجستير في طبعتها النهائية

الكلية : الدراسات العليا	القسم : إدارة أعمال	الدرجة العلمية : ماجستير
اسم الطالب : أمل يحيى أحمد الصبري	الرقم الجامعي : 2014020413	العام الجامعي : 2018/2019م
عنوان الرسالة : (دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي)		

تاريخ المناقشة : يوم الخميس الموافق 2019/2/14م

بناءً على نتيجة مناقشة الرسالة، فإن لجنة المناقشة قررت إجازة الرسالة في طبعتها النهائية كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير.

والله الموفق ، ، ،

لجنة المناقشة :

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1-	أ.م.د/ أمين عبدالوهاب الحمادي	رئيس اللجنة - المشرف	
2-	أ.م.د/ عبدالله علي القرشي	عضوا - مناقشاً خارجياً	
3-	د/ منير صالح العزاني	عضواً - مناقشاً داخلياً	

صنعا، اليمن - شارع بغداد أمام مستشفى المتوكل جوار الدار الإستشارية اليمنية
Sana'a, Yemen - Baghdad Street Infront of AlMutawakl Hospital Next to Yemen Consulting House
☎ 00967 1 535252 ☎ 00967 1 206200 📠 00967 1 409057

www.futureuniversity.com

info@futureuniversity.com

بالمعرفة.. نضع المستقبل
with Knowledge .. we build Future

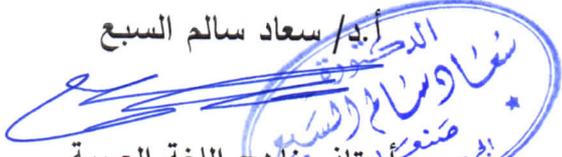
بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ أ.د/ عميد كلية الدراسات العليا بجامعة المستقبل
المحترم
بعد التحية

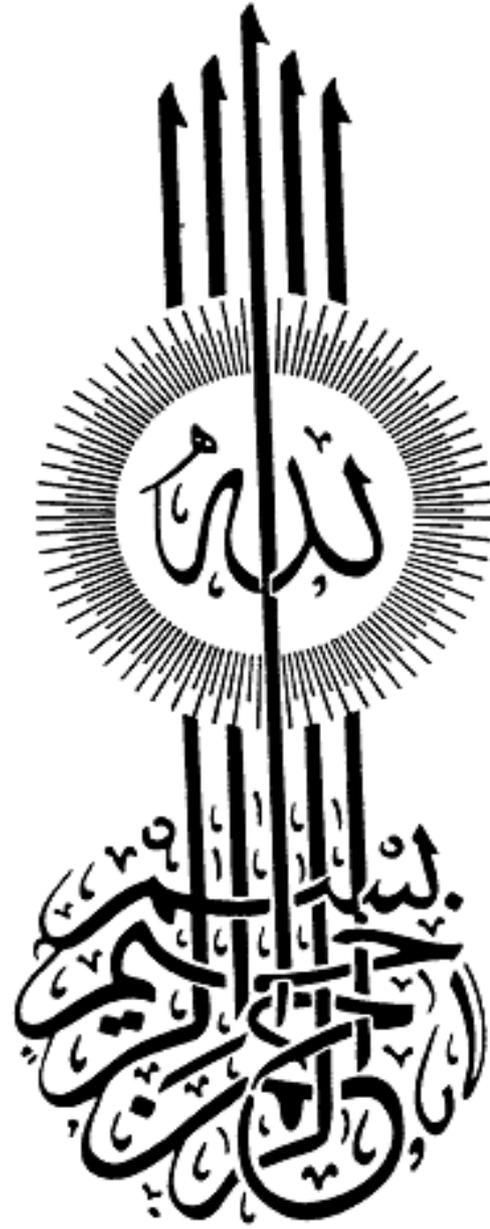
نحيطكم علما بأنه قد تم التدقيق اللغوي لرسالة الماجستير المقدمة من
الطالبة/ أمل يحيى أحمد الصبري الموسومة بـ (دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع
الإداري - دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي الإدارة العامة -
صنعاء). وقد صارت الرسالة جاهزة للمناقشة من الناحية اللغوية.
وهذا ما لزم إفادتكم به وتقبلوا فائق التحية والتقدير،،،

الخبير اللغوي

أ.د/ سعاد سالم السبع


الدكتور
سعاد سالم السبع
صنعاء
الجمهورية اليمنية

المعتاد مناهج اللغة العربية
بكلية التربية - جامعة صنعاء



قال تعالى:

﴿لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

صدق الله العظيم

(سورة البقرة: آية 286)

إهداء

إلى الروح الطاهرة توأم الروح أختي " غادة " مرحمها الله تعالى وطيب ثراها وأسكنها الفردوس الأعلى
إلى من قال فيهما الحق "وَإخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا"
والدي حفظهما الله وأطال في عمرهما على طاعته وأمدهما بالتقوى والعافية .
إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، أو أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، فأظهر بسماحته تواضع العلماء .
إلى كل إنسان منحني علما وأعطاني معرفة، إلى كل معلم كرم لا يبخل بعلمه ومعرفة على صحبته وبنيه .
إلى كل من أعطاني من وقته؛ فقد وفر لي في وقتي .
إلى كل من حاول إيقائي ووضع العراقيل أمامي؛ فقد نراد ذلك من إصراري .
إلى كل من ساعدني أو ساندني؛ فقد سهل لي استكمال دراستي .
إلى كل طالب علم مجتهد يبحث عن المعرفة .
إلى من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي .
إليهم جميعا أهدى هذا الجهد المتواضع .

اللاحقة

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدي وسدد الخطى فأخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه بحمده حمدا كثيرا في المبتدئ والمنتهى.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي في قسم إدارة الأعمال جامعة المستقبل، وأخص بالذكر الدكتور التقدير أمين الحمادي الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وزودني بإرشاداته العلمية ومعرفته المتراكمة.

كما أشكر جميع الأساتذة الذين قاموا بتكريم استبانة الدراسة لتقديمهم مقترحات أثرت الاستبانة وزادت من قدرتها على تحقيق هدف الدراسة.

وكل الشكر والتقدير والاحترام إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة وهم: الدكتور عبد الله علي القرشي، الدكتور منير صالح العزاني.

وإذا كان الشكر موصولا لكل هؤلاء فإن الشكر ممتد إلى غيرهم ممن لم يتسع المقام لذكرهم من قريب أو من بعيد والذين أسهموا في إخراج هذا العمل المتواضع بإبداء رأي أو اسداء النصح أو تقديم مساعدة ومشورة، أو تذكيري بدعوة والتمس العذر ممن فاتني شكرهم.

وختاما أسأل الله أن يعلمني ما ينفعني.

الباحثة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة من خلال ممارسة عناصرها المتمثلة في: عمليات إدارة المعرفة: (توليد، وخرن، وتوزيع، وتطبيق)، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة أداة للحصول على بيانات الدراسة؛ وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد تكونت عينة الدراسة من (248) مفردة من موظفي الإدارة العامة لبنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة صنعاء؛ وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (199) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (82%)، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن ممارسة بنك التسليف التعاوني والزراعي لعناصر إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء عنصر "تقانة إدارة المعرفة" بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي مرتفع، كما جاء عنصر "فريق المعرفة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع، أما عنصر "عمليات إدارة المعرفة" فقد جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي مرتفع.
 - أن مستوى توفر الإبداع الإداري في البنك جاء بمتوسط حسابي مرتفع.
 - وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي؛ حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة مرتفعة جداً، ولتقانة إدارة المعرفة جاءت قيمة معامل الارتباط مرتفعة، وبالنسبة لفريق المعرفة فقد جاءت قيمة معامل الارتباط أيضاً مرتفعة.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري إدارة المعرفة والإبداع الإداري تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية باستثناء فئة النوع.
- وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها:
- الاهتمام بنشر ثقافة إدارة المعرفة من خلال توعية الموظفين بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في مختلف إدارات البنك من خلال رفدهم بالدورات وورش العمل المختلفة المتعلقة بهذا المفهوم.
 - إنشاء إدارة متخصصة بإدارة المعرفة تكون ضمن تصنيف الهيكل التنظيمي للبنك، تضم كادراً بشرياً مؤهلاً متخصصاً يدعى بـ (فريق المعرفة) لديه خبرات ومعارف ومهارات إبداعية يستطيع من خلالها تقديم كل ما هو جديد ومطور لتحسين الأعمال البنكية.
 - التطوير المستمر للمعرفة الداخلية والخارجية في ظل تطورات التكنولوجيا.

الكلمات الافتتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، بنك التسليف التعاوني والزراعي.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
أ	البسمة
ب	الآية القرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
II-I	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
25-1	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4-3	3.1 نموذج الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أهمية الدراسة
6	6.1 فرضيات الدراسة
6	7.1 حدود الدراسة
7	8.1 مصطلحات الدراسة
9	التعاريف الإجرائية
22-10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	التعليق على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
56-27	المبحث الأول: إدارة المعرفة
27	1.1.2 المعرفة
27	1.1.2.1 مفهوم المعرفة
28	2.1.1.2 عناصر المعرفة
29	3.1.1.2 الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة
32	4.1.1.2 أنواع المعرفة
33	5.1.1.2 مصادر المعرفة
34	2.1.2 إدارة المعرفة
34	1.2.1.2 نشأة إدارة المعرفة
35	2.2.1.2 مفهوم إدارة المعرفة
36	3.2.1.2 أهداف إدارة المعرفة

36	4.2.1.2 أهمية إدارة المعرفة
37	5.2.1.2 مراحل إدارة المعرفة
38	6.2.1.2 الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
39	3.1.2 عناصر إدارة المعرفة
40	1.3.1.2 عمليات إدارة المعرفة
45	2.3.1.2 تقانة إدارة المعرفة
47	3.3.1.2 فريق المعرفة
49	4.1.2 نماذج إدارة المعرفة
53	5.1.2 استراتيجيات إدارة المعرفة
54	6.1.2 معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة
87-57	المبحث الثاني: الإبداع الإداري
57	1.2.2 الإبداع
57	1.1.2.2 مراحل تطور مفهوم الإبداع
58	2.1.2.2 مفهوم الإبداع
59	3.1.2.2 الفرق بين الإبداع والابتكار
61	2.2.2 مفهوم الإبداع الإداري
63	1.2.2.2 أنواع الإبداع الإداري
65	2.2.2.2 خصائص الإبداع الإداري
66	3.2.2.2 حاجة المنظمات للإبداع وأهميته
67	4.2.2.2 عناصر الإبداع الإداري
69	5.2.2.2 مراحل الإبداع الإداري
71	6.2.2.2 متطلبات الإبداع الإداري
71	7.2.2.2 تنمية الإبداع الإداري
75	8.2.2.2 نماذج الإبداع الإداري
77	9.2.2.2 استراتيجيات الإبداع الإداري
78	10.2.2.2 معوقات الإبداع الإداري
87- 82	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري
91- 88	المبحث الرابع: نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة (بنك التسليف التعاوني والزراعي)
	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
104-93	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
93	1.1.3 منهجية الدراسة
93	1.1.13 مصادر وأدوات جمع البيانات
93	2.1.3 مجتمع الدراسة
94	1.2.1.3 عينة الدراسة
94	2.2.1.3 وصف خصائص عينة الدراسة
101	3.1.3 أداة الدراسة
102	2.3.1.3 صدق أداة الدراسة

102	3.3.1.3 ثبات أداة الدراسة
103	4.3.1.3 توزيع الاستبانات على عينة الدراسة
104	4.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
119-105	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
105	2.3 التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة
114-105	1.2.3 التحليل الإحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة
119-115	2.2.3 التحليل الإحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة حول محور الإبداع الإداري
130-120	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
122	2.3.3 الفرضية الرئيسية الأولى
122	3.3.3 الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة
	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
131	الاستنتاجات
133	التوصيات
135	قائمة المراجع والمصادر
148	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	عدد الموظفين ومسمياتهم الوظيفية	(1-3)
94	توزيع العينة المسحوبة من طبقات الموظفين	(2-3)
95	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير النوع	(3-3)
96	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير العمر	(4-3)
97	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(5-3)
98	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(6-3)
99	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	(7-3)
100	التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية	(8-3)
101	توزيع فقرات إدارة المعرفة والإبداع الإداري	(9-3)
101	الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	(10-3)
102	التعديلات على أداة الدراسة	(11-3)
103	معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	(12-3)
103	الاستبانات الموزعة والمستردة	(13-3)
105	التقدير اللفظي لخيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت	(14-3)
106	نتائج اختبار T والأهمية النسبية بمدى ممارسة عناصر إدارة المعرفة	(15-3)
107	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لعملية توليد المعرفة	(16-3)
109	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لعملية تخزين المعرفة	(17-3)
110	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لعملية توزيع المعرفة	(18-3)
111	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لعملية تطبيق المعرفة	(19-3)
112	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لعنصر ثقافة إدارة المعرفة	(20-3)
114	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لعنصر فريق المعرفة	(21-3)
115	نتائج اختبار T والأهمية النسبية لمتغير الإبداع الإداري	(22-3)
120	التقدير اللفظي لمستوى العلاقة	(23-3)
121	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين	(24-3)
122	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة العلاقة بين ثقافة إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين	(25-3)
123	نتائج تحليل الانحدار لمعرفة العلاقة بين فريق المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين	(26-3)

124	نتائج اختبار نتائج (T.Test) لتحديد الفروق في إجابات العينة للمتغيرات (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري) لدى الموظفين وفقاً لمتغير النوع	(27-3)
125	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة للمتغيرات (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري) لدى الموظفين وفقاً لمتغير العمر	(28-3)
126	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة للمتغيرات (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري) لدى الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	(29-3)
127	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة للمتغيرات (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري) لدى الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(30-3)
128	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة للمتغيرات (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري) لدى الموظفين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	(31-3)
130	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة للمتغيرات (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري) لدى الموظفين وفقاً لمتغير المسمى عدد الدورات التدريبية	(32-3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	نموذج الدراسة	(1-1)
29	عناصر المعرفة	(1-2)
30	هرم المعرفة	(2-2)
31	الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(3-2)
32	الفرق بين المعرفة الظاهرة والصريحة	(4-2)
37	مراحل إدارة المعرفة	(5-2)
40	عناصر إدارة المعرفة	(6-2)
41	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(7-2)
49	نموذج Wiig	(8-2)
50	نموذج Marquardt	(9-2)
51	نموذج نجم (الرصيد - التدفق - الميزة)	(10-2)
52	نموذج (Wickramasinghe & Lubitz)	(11-2)
52	نموذج باسردة	(12-2)
61	الفرق بين الإبداع والابتكار	(13-2)
68	عناصر الإبداع الإداري	(14-2)
70	مراحل الإبداع الإداري	(15-2)
74	عوامل تنمية الإبداع الإداري	(16-2)
76	نموذج (Eznk) لعناصر الإبداع	(17-2)
76	نموذج (Klirk) التكاملي للإبداع	(18-2)
80	معوقات الإبداع الإداري	(19-2)
88	الهيكل التنظيمي لبنك التسليف التعاوني والزراعي	(20-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
148	الاستبانة بالشكل الأولي	1
155	الاستبانة بالشكل النهائي	2
160	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	3
161	أسئلة الدراسة الاستطلاعية (المقابلة)	4
162	جدول كريجيسى ومورجان لتحديد حجم العينة	5

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

- المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة (Introduction)

إن التقدم الهائل الذي حصل بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا وامتدادها إلى أجزاء كبيرة من العالم أدى إلى تطور الإدارة وظهور مدارس فكرية في الإدارة، منها الإدارة الصناعية وإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد وصولاً إلى إدارة المعرفة وباقي أنواعها، كما تطورت الإدارة وتطورت المنشآت وكبر حجمها وازداد عدد العاملين وتنوع الإنتاج وظهرت الحاجة إلى تحقيق أهداف الإدارة وأصحاب العمل والمستثمرين في تحقيق الربح، وظهرت أسواق جديدة أدت إلى التنافس الشديد بين المنشآت. كما ظهرت أيضاً ثورة جديدة تمد الإدارة بالبيانات والمعلومات، وهي ما أطلق عليها ثورة المعلومات (إدارة المعرفة)، والتي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأفضل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في البرمجيات والشبكات العالمية للاتصالات المتمثلة بالإنترنت. ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المورد الأساسي لإنشاء الثروة، والمصدر لها وأصبحت مصدر إلهام للميزة التنافسية في المؤسسة، بل أصبحت العامل القوي والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي للمنظمات خاصة في عصر التكنولوجيا؛ حيث تعتبر وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطار العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010: 54).

ومع التقدم التكنولوجي الهائل وتطور ثورة المعلومات ظهرت وسائل كثيرة متطورة لإدارة المعلومات واستخدامها في تحقيق أهداف الإدارة وبأسلوب علمي قائم على وسائل التكنولوجيا، ولذا ظهرت ما يُسمى بإدارة المعرفة.

تلك الإدارة التي تهتم بتحديد المعرفة ومصادرها والتعامل مع الأرقام والمعلومات والنظم الإدارية وتصنيف هذه المعلومات وتبويبها وتخزينها واستخدامها الاستخدام الأمثل عند الحاجة، وظهرت أيضاً ما يسمى ببنوك المعلومات التي تمد الإدارة بالأرقام والبيانات والإحصاءات والمعلومات الرقمية من أجل إنتاج أفضل وأحدث وأجدد وأكثر ربحية وأكبر تحقيقاً لأهداف الإدارة الحديثة (نورالدين، 2010: 9).

فإدارة المعرفة ليست جديدة لكن تطبيق تقنيات المعلومات وأدواتها أدت إلى تسهيل في عملية إنشاء وتخزين ونقل المعرفة تعتبر جديدة في هذا العالم، وتعتبر انطلاقة أساسية للشركات الرقمية الجديدة (طيبي، 2010: 28).

ولقد ازداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات إدارة الأعمال في التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس هو رأس المال وإنما المعرفة. ولهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة، وبالشكل الذي دفع قادة الأعمال إلى ضرورة إعادة التفكير بالأولويات الاستراتيجية لأعمالهم (حسن، 2007: 9).

ونتيجة للظروف التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروفًا سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية يتحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، حيث يأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي منظمة، كونه يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة وسليمة تدفع الأفراد إلى زيادة قدراتها الإبداعية وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة، وفي الوقت نفسه، يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً (أصرف، 2015: 3).

ومن هنا يظهر دور الإبداع في زيادة فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها وعملياتها وتحسين أداء العاملين وهو ما تسعى إليه أي منظمة كانت وفي أي مجتمع، ويعد كذلك مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب المزيد من الجهود الإبداعية للنهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

وبناء على ما تقدم يُعد موضوع إدارة المعرفة والإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة المعاصرة التي من شأنها تعمل على تحسين بل وتطوير العمل الإداري وجودته وجعله أكثر مواءمة وانسجاماً مع مستجدات العصر الحديث ومتطلباته. لذلك بات من الضروري وجود إدارة المعرفة في المنظمات بين أفرادها مما يوفر فرصاً لعمليات إبداعية جديدة تزيد من قدرة الكوادر الإدارية على الابتكار والتميز وحل المشكلات التي تواجهها والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب. ومن خلال إطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة والإبداع الإداري، لاحظت تركيزها على تناول الإبداع وإدارة المعرفة في الشركات والمؤسسات العلمية إلا أن تلك الدراسات لم تتطرق لمجال البنوك.

ومن هنا تولدت لدى الباحثة الرغبة لدراسة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري ومعرفة مدى ممارسة عناصرها في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

2.1. مشكلة الدراسة (Problem of The Study)

تُعد ربط إدارة المعرفة بالإبداع الإداري من الموضوعات الحديثة والحيوية، وعدم وجود إدارة معرفة أو عدم ممارسة عناصرها بشكل جيد قد يؤدي إلى ضعف تمكين الموظفين من اكتساب المعارف بمختلف أنواعها؛ وبالتالي غياب الإبداع الإداري في المنظمة.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية المبدئية^(*) التي قامت بها الباحثة من خلال المقابلات التي أجرتها مع بعض الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي تبين أن ممارسة عناصر إدارة المعرفة في البنك تتم بشكل جيد وهناك إمكانيات مادية، وأيضاً بشرية تمتلك القدرات والمهارات والخبرات العالية الماكلة للمعرفة. إلا أن الغالبية من موظفي البنك ليس لديهم الوعي الكافي بهذا المصطلح (إدارة المعرفة) رغم وجود تطبيق عناصرها المختلفة في البنك، وكذا عدم وجود إدارة متخصصة لها في الهيكل التنظيمي لبنك التسليف التعاوني والزراعي.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

• " ما دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي بأمانة العاصمة صنعاء؟ "

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى ممارسة عناصر إدارة المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
2. ما مستوى توفر الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
3. ما دور إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة (عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة) في تنمية الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي؟

3.1. النموذج المعرفي للدراسة (The Model of Study)

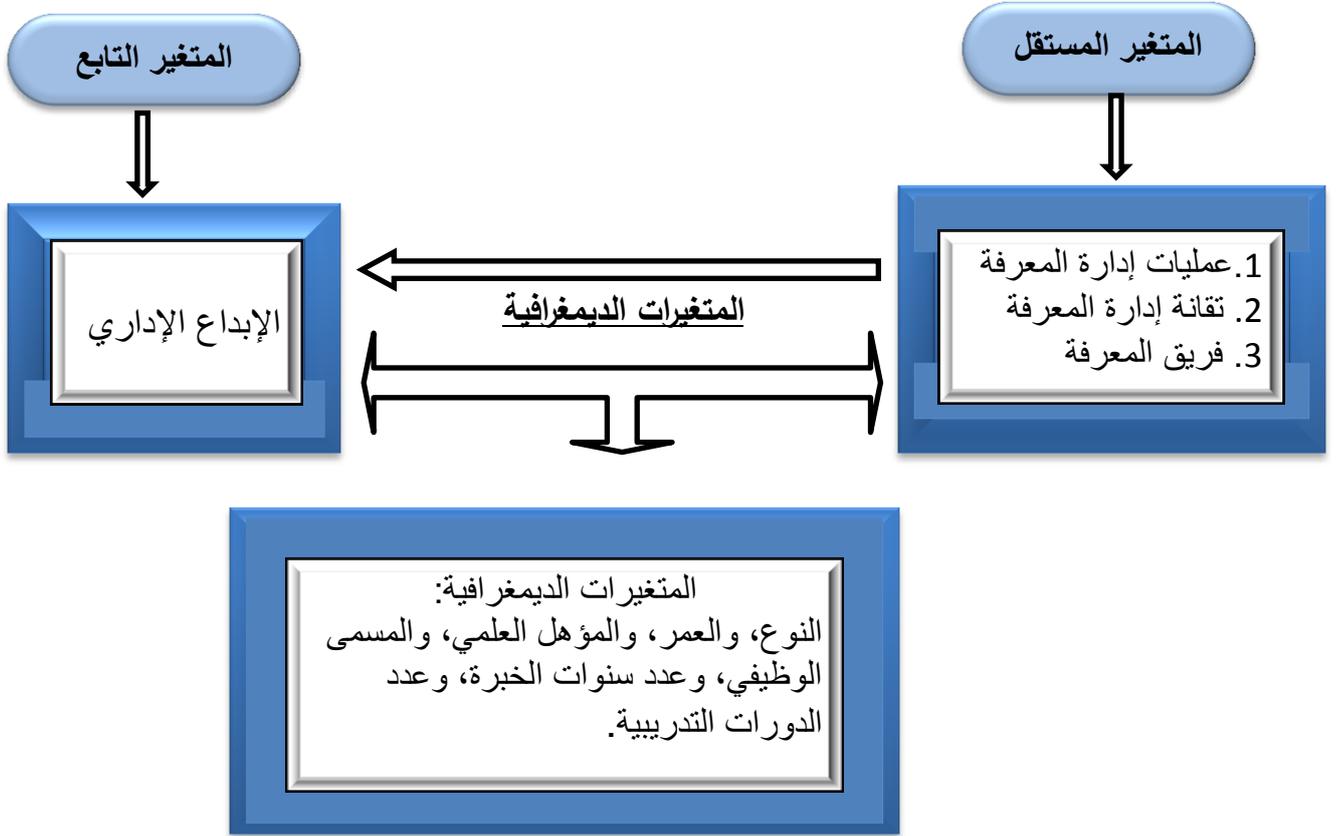
النموذج هو عبارة عن إطار نظري يحدد المتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة، ويدرس العلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات (متغيرات مستقلة، ومتغيرات تابعة.. الخ)، ويشرح الأساس النظري لها، ويصف طبيعة واتجاه هذه العلاقة، ويعطينا الأساس المنطقي لتطوير الفرضيات القابلة للاختبار لاحقاً، ويعرض عادة في شكل "رسم بياني" (العريفي، 2007: 46).

وقد تم صياغة النموذج المعرفي الخاص بهذه الدراسة؛ حيث احتوى على المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة)، والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، و(المتغيرات الديمغرافية) كالاتي:

(*) تم مقابلة العديد من الموظفين من مختلف الإدارات والتخصصات (الإدارة العليا، الموارد البشرية، التدريب، IT، المحاسبة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي وطرح

عليهم العديد من الأسئلة، ملحق رقم (4).

شكل رقم (1-1): النموذج المعرفي للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

4.1. أهداف الدراسة (Purpose of The Study)

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة مدى ممارسة عناصر إدارة المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
2. تحديد مستوى توفر الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي.
3. معرفة دور إدارة المعرفة المتمثلة بعناصرها (عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة) في تنمية الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي.
4. معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
5. معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

5.1. أهمية الدراسة (Significance of The Study)

- تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مفهوم إدارة المعرفة الذي يُعد من الموضوعات الحديثة، والذي يلقي اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين في البيئات غيرالعربية، ولكنه لا يزال في بدايته في البيئة العربية، ولما له من دوراً مهماً في تنمية الإبداع الإداري، وتتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:
1. أن إدارة المعرفة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة أو مؤسسة حكومية أو خاصة وباختلاف أنواع هذه الأنشطة سواء أكانت هذه الأنشطة، خدمية أو ربحية أو مختلطة.
 2. أن الدراسة الحالية تبرز دور إدارة المعرفة في تنمية أداء الموظفين وفي سير العملية الإدارية في بنك التسليف التعاوني والزراعي بشكل عام والتي تسهم في تنمية الإبداع الإداري لديهم.
 3. أن الدراسة الحالية تُعد من الدراسات الميدانية القليلة في هذا المجال بشكل عام في الجمهورية اليمنية، (أمانة العاصمة) كونها تربط بين متغيرين مهمين وهما إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وبشكل خاص تعد الأولى من نوعها في بنك التسليف التعاوني والزراعي بحسب علم الباحثة.
 4. إلقاء الضوء حول دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى بنك التسليف التعاوني والزراعي، وكذا أهمية الإبداع الإداري في وقتنا الحالي من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة المطلوبة.
 5. أن الدراسة الحالية سوف تثري ما يوجد في المكتبات المحلية والأقلية من دراسات وأبحاث حول دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري.
 6. أن الدراسة الحالية سوف تساعد القائمين على الإدارة ببنك التسليف التعاوني والزراعي من الاهتمام بإدارة المعرفة والإبداع الإداري.
 7. حاولت هذه الدراسة الربط بين إدارة المعرفة وبين الإبداع الإداري وسد النقص في هذا الحقل الدراسي لعدم وجود دراسة تربط بين المتغيرين بحسب علم الباحثة.

6.1. فرضيات الدراسة (Hypotheses of the Study)

الفرضية الرئيسة الأولى:

- لا يوجد إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي. ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1. لا يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة (توليد، وخبز، وتوزيع، وتطبيق) في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- 2. لا يوجد دور لتقانة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- 3. لا يوجد دور لفريق المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

7.1. حدود الدراسة (Limitations of The Study)

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع محدد هو دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على بنك التسليف التعاوني والزراعي (الإدارة العامة)، أمانة العاصمة.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي (أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء تنفيذيين، ونائب رئيس، ومساعدين النائب، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، ومديري وحدات، ومختصين).
- الحدود الزمنية: اقتصرت هذه الدراسة العام الدراسي 2018 م.

8.1 . مصطلحات الدراسة (Definition of The Study)

• المعرفة:

هي الحصيعة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والموظفين، ومتخذي القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة (حمود، 2010: 62).

• إدارة المعرفة:

هي عبارة عن الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة والخاصة بها باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (الظاهر، 2009: 77).

• توليد المعرفة:

هي استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية (الملكاوي، 2007: 42).

• خزن المعرفة:

هي عملية خزن المعرفة الخاصة بالمنظمة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد في خزن المعرفة في المنظمة (Gonzalez & Martins, 2015: 255).

• توزيع المعرفة:

هي عملية نشر، ومشاركة، وتقاسم المعرفة من خلال تبادل الخبرات والدروس المستخلصة والوثائق والإجراءات واللقاءات المباشرة والاجتماعات بين الأفراد أو عن طريق تكنولوجيا المعلومات (Gonzalez & Martins, 2015: 256-257).

• تطبيق المعرفة:

وهي عملية وضع المعرفة محل الاستخدام بهدف تطوير وتحسين الأعمال وتوليد قيمة مضافة وخدمات جديدة للمصرف. (Ling & Nasurdin, 2010: 13).

• تقانة إدارة المعرفة:

هي الأدوات والتقنيات والأنظمة المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية (موارد- معلومات- أفكار) إلى مخرجات سلع وخدمات (Daft, 2001: 199).

• فريق المعرفة:

هم الأشخاص القادرون على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة (الملكاوي، 2007: 113-114).

• **الإبداع الإداري:**

مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من ابتكار فكرة جديدة، قابلة للتطبيق بهدف تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وتميز (سرحان، 2016: 42).

• **بنك التسليف التعاوني والزراعي:**

مؤسسة مالية، رائدة، شاملة، ومختلطة تشمل القطاع الحكومي والقطاع الخاص تسعى لتقديم أحدث الخدمات المصرفية باستخدام أحدث الأنظمة وتنفيذ العمليات وفقاً لمعايير العمل المصرفي العالمي، بما يخدم الاقتصاد المحلي، وبما يناسب جميع القطاعات الاقتصادية، وشرائح المجتمع (التقرير السنوي للبنك لعام 2016).

9.1. التعريفات الإجرائية (Definition of basic terms)

هي عبارة عن مزيج من الحقائق، والمهارات، والمعلومات، والخبرات المترابطة الموجودة في عقول الأفراد والتي تكونت من حصيلة البحوث والدراسات والتجارب السابقة عبر الزمان.	المعرفة
هي عبارة عن الوظائف والأنشطة الإدارية التي تتضمن توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.	عمليات إدارة المعرفة
تكوين معرفة إبداعية جديدة من خلال استقطاب الكفاءات، و المصادر الداخلية والخارجية، والتدريب، وتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، وتحويل المعلومات إلى معرفة.	توليد المعرفة
هي عملية حفظ المعارف المترابطة وذلك من خلال توثيقها، وأرشفتها، واستخدام قواعد بيانات إلكترونية لخرنها وحمايتها من الفقدان.	خرن المعرفة
عبارة عن تداول وتناول مختلف أنواع المعرفة من خلال إصدار النشرات والمطبوعات والاجتماعات ونقلها وتوزيعها بين الموظفين عبر الوسائل المختلفة.	توزيع المعرفة
عبارة عن توظيف واستخدام المعرفة والاستفادة منها من خلال البحث على تطبيق المعارف وتبادل الخبرات وإشراك الموظفين في الأعمال البنكية والاستفادة من نتائج البرامج التدريبية والعملاء وكذا المنافسين.	تطبيق المعرفة
هي الأدوات والتقنيات والأنظمة المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على هيئة خدمات بنكية.	تقانة إدارة المعرفة
الكوادر البشرية المؤهلة ذات الخبرات والكفاءات التي تقوم بأعمال البحث والتطوير، حل المشكلات، والمحافظة على القدرة التنافسية للبنك، إنشاء قاعدة بيانات، وإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وصيانتها	فريق المعرفة
مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد تمكنه من ابتكار أفكار منظمة متميزة وأساليب أعمال إدارية جديدة تؤدي إلى تفعيل وتطوير الأداء الإبداعي من خلال تحفيز وتدريب الموظفين، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال البنكية بأسلوب جديد و متطور.	الإبداع الإداري

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة في خمسة أجزاء رئيسية: الجزء الأول تناول الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة عربياً، والجزء الثاني تناول الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري عربياً، والجزء الثالث تناول الدراسات المتعلقة بالمتغيرين عربياً، والجزء الرابع الدراسات الأجنبية للمتغيرين، وتم ترتيبهما زمنياً من الأحدث إلى الأقدم؛ أما الجزء الخامس فقد تناول التعليق على الدراسات السابقة.

* الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المعرفة:

1. دراسة: عجان (2017) بعنوان: (إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على إدارة المعرفة متمثلاً (التشخيص، والتوليد، والتنظيم، والحفظ، والنشر، وتطبيق المعرفة) ودورها في تنمية رأس المال البشري المتمثل في (معرفة العاملين، وخبراتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، والتدريب، والابتكار).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة، حيث أظهرت الدراسة نتائج عدة أهمها: وجود دور إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على تنمية رأس المال البشري في البنوك المبحوثة باستثناء عملية (توليد المعرفة) التي أظهرت النتائج عدم وجود دور لها في التنمية، كما أظهرت أن ممارسة عمليات إدارة المعرفة من قبل البنوك المبحوثة بطرق عشوائية غير مدروسة، ولا مخطط لها بطريقة علمية مؤسسية.

أوصت الدراسة: بأهمية وجود إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي والعمل على دعمها وتفعيلها، وإنشاء وحدة للبحوث والدراسات، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، والاستفادة من أخطائهم، وإشراكهم في صنع القرارات، وتدريبهم على مهارات التخطيط، وتشخيص المشكلات وتحليلها.

2. دراسة: أبو معمر (2016) بعنوان: (دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على أثر ممارسة إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في وكالة الغوث، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة معتمدة على أداة الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقة ارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة تُعزى لمتغير الجنس.

3. دراسة: قلبو (2015) بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير " بسكرة ").

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وبقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مصممةً استبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة؛ حيث إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، لذا يجب اختيار أفراد أكفاء ودعمهم بل وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات لنجاح وتميز المؤسسة. كما أوصت الدراسة: بضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة و تشجيع الإدارة على نقل الأفكار، أيضاً السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في الكلية.

4. دراسة: مغلس (2015) بعنوان: (إدارة المعرفة كمدخل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركة النفط اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة تأثير استخدام عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في (أفراد المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العمليات، والتركيز على الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، والتدريب، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق)، وطرح نموذج يحدد الأولويات التنفيذية لإدارة المعرفة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتشخيص وصياغة المشكلة وتحليل البيانات مستخدماً الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك تأثيراً إيجابياً لعنصري إدارة المعرفة وأفراد المعرفة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتباين مستوى التأثير لهذين العنصرين حيث كان تأثير عنصر عمليات إدارة المعرفة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة أقوى من عنصر أفراد المعرفة، وعدم تأثير تقانة إدارة المعرفة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة على اعتبار أن التقانة في بيئة العمل للشركة المبحوثة لدى أفراد العينة من الأدوات الأساسية والمُسلم بها في إنجاز الأعمال. أوصت الدراسة: بالعمل على توعية العاملين والمدبرين على حد سواء بأهمية إدارة المعرفة واستحداث إدارة خاصة بالمعرفة، وتطبيق النموذج المقترح في هذه الدراسة لتحقيق الفوائد المتوقعة منه، والتي يمكن أن تعمل على تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة.

5. دراسة: حلاق (2014) دراسة بعنوان: (دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمؤوسين في التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لما يحققه من دراسة وعرض الحقائق والبيانات عن موضوع الدراسة مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية ارتباطية بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين، وأوصت الدراسة: بضرورة رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات بما يضمن الحصول على أكبر عائد منها.

6. دراسة: بو شندوقة (2013) بعنوان: (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى: محاولة إظهار دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومحاولة تعميق الفهم بإدارة المعرفة وإظهار الجوانب المهمة في الميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث كانت التقارير أداة جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة المعرفة تسعى من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية، كما تلعب دعائم إدارة المعرفة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية دوراً بالغاً في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة. أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالمعرفة التي يحملها العمال وتحفيزهم للإبقاء عليهم كمصدر حيوي ومتجدد للمعرفة. كما أوصت بضرورة الاهتمام بتكوين المورد البشري كونه المورد الأساسي للمعرفة خاصة في مجال نقل المعارف والخبرات.

7. دراسة: الأغا & أبو الخير (2012) بعنوان: (واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها).

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها من خلال التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ حيث صممت الاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى: أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالجامعة متوسط نسبياً، كما كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال

الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه، وأوصت الدراسة: بوجود قيادة داعمة استراتيجية لإدارة المعرفة، بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.

8. دراسة: العلول (2011) بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. أتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف والتحليل، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%)، كما لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: تبني الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إدارة المعرفة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في أقسام الجامعة، وتوفير البيئة المناسبة والإمكانات المادية التي تحقق التمكين المعرفي.

9. دراسة: الفارس (2010) بعنوان: (دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد تم جمع البيانات بصورة أساسية عن طريق الاستبانة مع بعض المقابلات المحدودة. توصلت الدراسة إلى: أن إدارة المعرفة تمثل حقلًا علميًا حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاثة عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة. كما تعتمد الشركات بالاعتماد على ربط وحداته الإدارية بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تطوير نظام المعلومات، أوصت الدراسة: بإعطاء أهمية أكبر لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال، أيضاً البدء بإنشاء وحدات بحثية في كل شركة ترفد العاملين لديها بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات ومراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة.

* الدراسات العربية المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة: العزاني (2018) بعنوان: (القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في شركة يمن موبايل).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في: (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، وتمكين العاملين، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارية الفردية) في تنمية الإبداع الإداري المتمثل في: (قبول المخاطرة، والأصالة، والقدرة على التحليل والربط، والمرونة الذهنية، والطلاقة، والحساسية بالمشكلات) لدى الموظفين في شركة يمن موبايل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة أداة للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى قيادة شركة يمن موبايل بدرجة مرتفعة، وتوفر عناصر الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة يمن موبايل بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين القيادة التحويلية وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في شركة يمن موبايل، كما أوصت الدراسة: بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الشركات الذي ينعكس بدوره على تطوير مهارات وقدرات موظفيهم الإبداعية، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد القيادات التحويلية، وتنمية المهارات الإدارية بالوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من إحداث عملية التغيير ودعم وتشجيع الإبداع، واهتمام القادة بالمبدعين وتحفيزهم وإثارة دافعتهم لتقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية.

2. دراسة: بلكو (2016) بعنوان: (أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة).

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع التنظيمي في عيادة الضياء، في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز، ونمط القيادة، ومشاركة العاملين). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى: أن هناك توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين فيها، كما يوجد أيضاً توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري فيها. أوصت الدراسة: بالاهتمام بالمناخ التنظيمي من قبل الإدارة العليا بجميع مكوناته وعناصره كونه متغيراً مهماً يساعد في التأثير على الإبداع الإداري للعاملين، ودعم المؤسسة في تبني استراتيجيات بناء المناخ التنظيمي الإبداعي الداعم للإبداع الإداري من خلال توفير الوسائل والظروف الملائمة للإبداع الإداري.

3. دراسة: سرحان (2016) بعنوان: (الإبداع الإداري وعلاقته بتطوير أداء شركات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العاملة في أمانة العاصمة صنعاء).

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة القدرات الإبداعية في تطوير أداء شركات القطاع الخاص، ومدى تأثير الإبداع الإداري بتطوير أداء تلك الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: إظهار أهمية الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة من خلال تقدير عينة الدراسة لواقع الإبداع الإداري في تطوير أداء شركات القطاع الخاص بأمانة العاصمة صنعاء، وأوصت الدراسة: بإنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين بالشركات والعمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. وأيضا التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل الشركات في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها ومراجعة نظام تقويم الأداء ليضمن أسساً ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم لإدائه.

4. دراسة: ناجي (2015) بعنوان: (تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية- الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خضير، الجزائر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى التمكين السائد في الكلية منخفض، أما مستوى الإبداع الإداري فقد كان مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع الإداري عند مستوى الدلالة 0.05. أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الجامعات بالتمكين بحيث يتم إعداد خطط وبرامج فعالة لتطبيقه، وزيادة الاهتمام بالأفراد العاملين والاهتمام الجيد بتدريبهم، وضرورة أن تكون الإدارة القدوة في تبني الإبداع.

5. دراسة: الخدي (2014) بعنوان: (التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة مفهوم الإبداع الإداري وأهميته، ومستوياته، وأبعاده وخصائصه، والمعوقات التي تحول دون تنميته في الجامعات اليمنية، وقياس مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في الجامعات اليمنية من وجهة نظر المديرين، ومعرفة العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى

الإبداع الإداري في الجامعات اليمنية بلغ درجة متوسطة من وجهة نظر الرؤساء، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين التمكين الإداري ومستوى الإبداع الإداري، كما أوصت الدراسة إلى: تطوير نظام المكافآت والحوافز الحالي في الجامعات وربطه بالجهود المبذولة للعاملين، لتشجيعهم لتحمل المسؤولية وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

6. دراسة: عوض (2013): بعنوان: (أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان).

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Touch Alpha & MTC) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى: أن المؤسسات تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة جيدة، مما يؤثر إيجاباً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها. إضافة إلى ذلك، إن الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار مهم جداً؛ وذلك لأهميته لبقاء هذه المنظمات وتطورها وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع، وأوصت الدراسة: بضرورة سعي الإدارات المبحوثة نحو الاطلاع على تجارب المؤسسات المتقدمة في مجالات اختصاص مؤسساتهم، من خلال النشرات، والإفادات، كما تحث الدراسة على التوجه نحو تأكيد أهمية الإبداع الإداري من خلال الدراسات المستقبلية ودوره في إنجاز مهام التطوير التنظيمي والاعتماد على الدراسات من قبل المؤسسات المبحوثة في تنظيم برامج تطوير تتهض بواقع المؤسسات نحو الأفضل.

7. دراسة: بابكر (2012) بعنوان: (القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي ومستوى الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات في السودان، وذلك من خلال الكشف عن مستوى السلوك القيادي التحويلي والإبداع لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات العاملة في السودان ومستوى القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة للمقابلة، والملاحظة للتعرف على واقع المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى: توفر قدرات إبداعية عالية لدى العاملين في شركات الاتصالات العاملة في السودان، ومن أكثر القدرات الإبداعية توفراً هو عنصر المثابرة والذي يدل على مواظبة العاملين على العمل، وعدم التسليم والخضوع بسهولة للمشكلات التي تواجههم، وأوصت الدراسة: بنشر وتعزيز مفهوم الإبداع كبديل لمفهوم الفاعلية، والاهتمام بسيادة

الثقافة التنظيمية الإبداعية. أيضا الاهتمام بتطبيق طرق وآليات للعمل تساعد وتحت على الإبداع وذلك من خلال زيادة قدرة العاملين على تحمل المخاطر الناتجة من الممارسة.

8. دراسة: نصير & العزاوي (2011) بعنوان: (أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية، وأن العاملين في البنوك يتمتعون بدرجة عالية من الإبداع على الرغم من أن تشجيع البنوك على الإبداع محدود، وفاعلية قاعدة المعلومات في البنوك كبيرة جداً وذات كفاءة عالية بما يعكس إيجابيا على مستويات الأداء، وأوصت الدراسة: بتشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تسهم في زيادة إيراداتها، كذلك التأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها، وتعزيز دور ثقافة التمييز والتجديد والإبداع بما يعكس على أداء الموارد البشرية العاملة بالبنوك.

9. دراسة: أبو زيد (2010) بعنوان: (أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية).

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر أبعاد القوة التنظيمية: القوة الرسمية، وقوة المكافأة، وقوة الخبرة على أبعاد الإبداع الوظيفي: بتوليد أفكار جديدة، وتنفيذ التغيير، وحل المشكلات لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية. استندت الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت أداة الدراسة الاستبانة. توصلت الدراسة إلى: أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بجميع أبعادها على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك، وأوصت الدراسة: استخدام مديري البنوك التجارية القوة التنظيمية بشكل فعال، وذلك لتشجيع العاملين لديها على الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم للمنظمة من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية استخدام القوة التنظيمية بشكل صحيح.

10. دراسة: العنزي (2004) بعنوان: (الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية من خلال معرفة مدى وجود القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية (القوة، والصفوة، والفاعلية، والكفاءة، والعدالة، وفرق العمل، والقانون والنظام) ومعرفة مدى توفر عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل،

والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف) بالمؤسسات العامة أيضاً، ومعرفة أثر هذه القيم المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري إجمالاً. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، معتمدة على الاستبانة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلاتها. توصلت الدراسة إلى: أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية متوفرة في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة، وأن توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف، وهناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري، و أن القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، وفرق العمل). كما أوصت الدراسة: بأنه يجب التحكم بمستوى الإبداع الإداري لديهم عن طريق دعم أو نبذ القيم ذات التأثير الكبير على هذا الإبداع وهي قيمتا: (الكفاءة وفرق العمل)، كما يجب التعرف على القيم غير المتوفرة بالمنظمة وبالتالي البحث عن الأسباب والمشكلات التي تعوق توفرها والعمل على وضع الإجراءات والخطط التي تساعد على تفعيل هذه القيم عند الحاجة لها.

* الدراسات العربية المتعلقة بالمتغيرين (إدارة المعرفة، الإبداع الإداري):

1. دراسة: شعباني (2015) بعنوان: (مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى الموظفين و التعرف على مدى وعيهم وإسهام إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري وعن الأهمية التي تحظى بها إدارة المعرفة داخل المؤسسة من توليد المعرفة، وخن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. استخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التجريبي معتمدة على الاستبانة في جمع بياناتها، وتوصلت الدراسة إلى: أن إدارة المعرفة تسهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين، وأن المؤسسات تعتمد على البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية وتهيئ لها هيكلًا يحفز الإبداع لما يوصلها إلى مرتبة تسمى فيها بالمؤسسة المتعلمة وهذا يوضح العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية، وأوصت الدراسة: أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات ويتوجب عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات أعلى من الإبداع.

2. دراسة: محمد & بشير (2011) بعنوان: (أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى: أن توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم وحجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي ومستمر، وأن عدم توفر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل أحد العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات، كما أظهرت الدراسة: أن هناك ارتباطاً طردياً وتكاملياً بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي.

3. دراسة: دوسة (2007) بعنوان: (المعرفة الإدارية واثرها على الإبداع المنظمي: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات في العراق).

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي لدى المديرين في الشركة المبحوثة، وتحديد أثر المعرفة في تحقيق الإبداع المنظمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك توفراً لإدارة المعرفة (الضمنية والظاهرة) وتجانسها لدى مديرين الشركة المبحوثة والمتمثلة بالمهارة والخبرة والمعرفة حول السوق والمنافسين وأنها تسهم في توفر القدرات الإبداعية في مجال اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع مما يعزز الإبداع المنظمي، حيث أن هناك تأثيراً لإدارة المعرفة على الإبداع المنظمي، كما أوصت الدراسة: باستثمار المعرفة الضمنية للمديرين في تحويلها إلى معرفة ظاهرة من خلال تحفيزهم لإظهار قدراتهم العقلية والذهنية وخبراتهم عبر الحوار والتدريب المباشر وتحويلها إلى معرفة موثقة والاستغلال الأمثل للقدرات الإبداعية التي يمتلكها المديرون وصياغة هذه القدرات بشكل طرق وأفكار جديدة تسهم في تطور الشركة من خلال ابتكارات تسهم في تطوير المنتج أو إضافة منتجات جديدة.

4. دراسة: الوطيفي (2006) بعنوان: (أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء).

هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في جامعة كربلاء. كما هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. **توصلت الدراسة إلى:** أن اعتماد الإدارة الفاعلة للمعرفة من قبل القيادات الجامعية تضيق قيمة حقيقية لسمعة المنظمة العلمية ومكانتها، وذلك من خلال إدارة وتفعيل القاعدة الفكرية لمنظمتها، كما وأن توليد المعرفة، وإيجادها، واستقطابها، وتشجيعها، وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع. كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية القدرة على الإبداع في الجامعة، وأوصت الدراسة: بالاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي المناسب لاستثمار أفكار المنتسبين وتبنيها وتطويرها، وزيادة اهتمام الجامعة بتكنولوجيا المعلومات

لتهيئة أرضية مناسبة لتنمية الإبداع والابتكار، ومراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار وتعديله إن تطلب الأمر، وإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن وجود مناخ مناسب لتنمية الإبداع.

5. دراسة: الدوري & العزاوي (2004) بعنوان: (إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال - بغداد).

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى: القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومدائل ونظريات المعرفة والإبداع المنظمي بالاستفادة مما طرحته الأدبيات التي أُتيح للباحثين مراجعتها، وتقديم إسهام متواضع فيما يخص هذه المفاهيم. استخدمت الدراسة المنهج المسحي المعتمد على الاطلاع على الآراء. كما استخدمت الأدبيات التي تخص موضوع إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي وأثرها في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، وأوصت الدراسة: بحسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين، استثمار رأس المال الفكري لإغناء الموارد والثروات المادية وتحويلها من ثراء تراكمي كمي إلى تراكم معرفي عقلي، وسياق قيمي، وبما يتيح للمنظمة مستوى أعلى من الإبداع.

* الدراسات والأبحاث الأجنبية المتعلقة (بإدارة المعرفة، الإبداع الإداري):

1. (kasasbeh, 2015): "Impact of Transformational Leadership in Administrative Innovation - Study on Malaysian Industrial and Extractive Industries"

(أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاستخراجية والتعدينية الماليزية).

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (الاستخراجية والتعدينية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى: أن إجابات المستجيبين لأبعاد القيادة التحويلية كانت عالية، وكذلك الإجابات على بنود الإبداع الإداري، كما أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الشركات الصناعية (الاستخراجية والتعدينية).

2. (Farahbod et al., 2012): "Relationship of Knowledge Management with Creativity of School Managers"

(علاقة إدارة المعرفة وإبداع مديري المدارس).

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة وإبداع مديري المدارس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والتي تشمل مجموعة من الأبعاد وهي إيجاد المعرفة، واكتساب المعرفة، وتنظيم المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة على الإبداع

3. (Cheng et al.,2010): *"The Influence of Knowledge Management Effectiveness on Administrative Innovation Among Malaysia Manufacturing Firms"*.

(تأثير فاعلية إدارة المعرفة على الابتكار الإداري بين شركات التصنيع الماليزية). هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة التأثير المباشر لإدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة: اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة على الابتكار الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى: أن اكتساب المعرفة فقط لها تأثير إيجابي كبير على الابتكار الإداري، وإمكانية تطبيق وجهة النظر القائمة على المعرفة والتي تعترف بها المنظمة كعنصر رئيسي في إيجاد وتطبيق المعارف.

4. (Chen & Aryee, 2007): *"Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China"*.

(مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في إحدى الشركات الكبرى في الصين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بأن التفويض بقدر مناسب من الصلاحيات يزيد من إبداع الموظفين.

5. Hafizi & Norhayati 2006): *"Knowledge Management in Malysion Banks-a new Paradigm"*

(إدارة المعرفة في البنوك الماليزية: نموذج جديد). هدفت هذه الدراسة إلى: إبراز أهمية ما يُسمى نموذج إدارة المعرفة في البنوك (BKMM) الذي يشمل عمليات خلق المعرفة ومشاركتها، والأكثر أهمية هو كيفية إدماجها لتعزيز جودة العمليات في البنوك، وتم الاعتماد على دراسة حالة بنكين هما: (Tiger Bank, Camel Bank).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك ما زال طور النشأة بالرغم من شيوع مفاهيمها، والسبب أن البنكين لا زالوا يحتازان مرحلة تحسين معرفة وخبرة العاملين، وتشجيع وتمكين العاملين في المستويات المختلفة على استخدام المعارف لإعادة تنظيم وهيكله الموارد البشرية، وتعزيز وتشارك المعرفة التنظيمية. كما أشارت الدراسة إلى أهمية المعرفة الخاصة بالعملاء، وأيضاً الفوائد التي تجنيها البنوك من تطبيق إدارة المعرفة.

6.) Squir,2006): "*The Principles and practice of knowledge Management*".

(مبادئ وممارسة إدارة المعرفة).

هدفت هذه الدراسة إلى: إعطاء نبذة عن إدارة المعرفة والتعريف بالمصطلحات المرتبطة بها وتحديد أهمية تطبيقها في القطاع الصناعي وخاصة المنظمات المالية. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهدافها، وخلصت الدراسة إلى: أن إدارة المعرفة تعتبر أحد الأصول المهمة في العملية الاقتصادية ولتحقيق النجاح المطلوب في تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الصناعي. كما أوصت الدراسة: بوضع إطار لتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، والاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات في تبادل المعرفة.

7. (Bilich,2001): "*Management of Creativity and Innovation*"

(إدارة الابتكار والإبداع).

هدفت هذه الدراسة إلى: عرض إدارة الابتكار، والتركيز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع ومعرفة مزاياه، وقدمت الدراسة طرقاً لتعزيز حالات الإبداع وتقنياتها عند العلماء والتقنيين خصوصاً، ومناقشة إجراءات الإدارة الفاعلة للإبداع بكفاءة، وتعريف المديرين بموضوع الإبداع والابتكار. اعتمدت الدراسة على المسح الميداني لمجموعة من المديرين الاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية في نيوزلندا لغرض تشخيص إدارة الإبداع وأثرها على الإنتاجية في المنظمات المعنية، وتوصلت الدراسة إلى: أن الاهتمام الجيد بموضوع الإبداع يعطي نتائج أفضل من أي موضوع آخر في إدارة البحث والتطوير؛ حيث وأنه أساساً لبقاء المنظمات، كما أوصت الدراسة: بأنه يتوجب على المنظمة أن تهيئ مناخاً ملائماً للإبداع من خلال استقطاب مديرين مبدعين، وتوفير منهج إداري جديد مثل إدارة الإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة، تم عرض العديد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث ركزت هذه الدراسة على معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، وكذلك على أهمية تطبيقها وما لها من دور كبير في تطوير وتحسين الأداء الإداري. وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة نوجزها على النحو الآتي:

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة المعرفة من خلال ممارسة عناصرها المختلفة في تنمية الإبداع الإداري، حيث اختلفت مع الدراسات السابقة التي هدفت إلى معرفة، أثر، أو واقع، أو مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، أو أهمية نموذج إدارة المعرفة، وعلاقتها بالعديد من المتغيرات مثل الأداء المؤسسي، ومتطلبات الإبداع، ورفع الكفاءة، وتطوير أداء الشركات، والجودة الشاملة، والميزة التنافسية، ورأس المال الفكري، واتخاذ القرارات، والقيادة الاستراتيجية، مثل دراسة (الفارس، 2010)، (صبري، 2010)، (الآغا & أبو الخير)، (مجلس، 2015)، (عجان، 2017).

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عدد العمليات التي تتناولها إدارة المعرفة، حيث إن الدراسة الحالية تضمنت أربع عمليات وهي (التوليد، والخزن، والتوزيع، والتطبيق) كدراسة (شعباني، 2015)، (مجلس، 2015)، (الفارس، 2010)، (قلبو، 2015). واختلفت مع دراسة (صويص وأخرون، 2011) التي شملت ثلاث عمليات، ودراسة (ابومعمر، 2016)، (حلاق، 2014)، (العلول، 2011) التي شملت خمس عمليات، ودراسة (الحري، 2018) شملت ست عمليات، وأيضاً دراسة (البناء، 2012) سبع عمليات، ودراسة (الآغا & أبو الخير، 2012) التي احتوت تسع عمليات. كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في مفاهيم إدارة المعرفة.

2. من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة باتباع هذا المنهج. في حين اختلفت مع دراسة (الهمداني، 2016) باتباعها المنهج الوصفي الوثائقي المسحي، ودراسة (البريدي، 2011) التي اتبعت المنهج التحليلي النقدي الاستقرائي، ودراسة (نوري، 2013) التي اعتمدت على المنهج السلوكي الاستطلاعي.

3. من حيث الأداة:

تشابهت هذه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، كما اختلفت مع دراسة (بوشندوقة، 2013) باستخدامها التقارير لجمع البيانات، واختلفت مع دراسة

(Chen & Aryee,2007) التي استخدمت المقابلة لجمع بيانات الدراسة.

4. من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من بنك التسليف التعاوني والزراعي في أمانة العاصمة، الإدارة العامة. على خلاف الدراسات الأخرى التي ركزت في بيئتها التطبيقية على المنظمات الخدمية، والصناعية، والتجارية، وكانت أغلب الدراسات السابقة قد ركزت في بيئتها التطبيقية على المؤسسات التعليمية.

أما عينة الدراسة الحالية فاعتمدت على عينة عشوائية طبقية من القيادات الإدارية والموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي، حيث اتفقت مع دراسة (عجان،2017)،(العلول،2011) في أسلوب اختيار العينة (عينة عشوائية طبقية). واختلفت مع دراسة (الزظمة،2011)،(الصوص وأخرون،2010)،(قلبو،2015) في عينتها المتمثلة من مديرين، وأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

5. من حيث المتغيرات:

ركزت معظم الدراسات السابقة والحالية على المتغيرات ذاتها؛ حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في متغيرها المستقل إدارة المعرفة مع الاختلاف في المتغير التابع كدراسة (أبومعمر،2016)،(داسي،2012)،(قلبو،2015)،(بوشندوقة،2015)،(العلول،2011). وبالمثل بالنسبة للدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها متفقة معها بالمتغير التابع وهو الإبداع الإداري كدراسة (العزاني،2018)،(بابكر،2010)،(جلولي،2013)،(بلكو،2016)،(العنزي،2004)،(بن ناجي،2015).

● الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار العام.
- استفادت الباحثة من الأدوات المتبعة في تلك الدراسات في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بعض المحاور والمتغيرات الديمغرافية.
- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.
- البحث عن الإضافة في الدراسة الحالية وتجنب تكرار ما ورد في الدراسات السابقة.

● تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- بأنها شملت عنصرين مهمين إداريين ألا وهما إدارة المعرفة والإبداع الإداري.
- هذه الدراسة من الدراسات النادرة في البيئة المحلية على حد علم الباحثة التي تتناول دور

- إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- تناولت هذه الدراسة جميع عناصر إدارة المعرفة وليس جزءاً منها والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة.
 - اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في بنك التسليف التعاوني والزراعي كونه قطاعاً مختلطاً يضم مجتمعاً وعينة كبيرة ويطبق إدارة المعرفة بكافة أنواعها.
 - معظم الدراسات السابقة التي درست الإبداع الإداري قامت بتحديد مؤشرات القياس من خلال عناصر الإبداع المتعارف عليها (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والقدرة على التحليل والربط، والحساسية بالمشكلات،...) بينما تميزت هذه الدراسة بأنها اعتمدت على مؤشرات قياس أخرى متنوعة ومختلفة والتي من شأنها أن تساعد في تكوين الإبداع الإداري مثل البناء التنظيمي، ونمط القيادة، والتدريب، والحوافز، والاتصالات الإدارية، والابتكار.
 - تميزت هذه الدراسة أنها ربطت بين المتغيرين (إدارة المعرفة، والإبداع الإداري) لعدم وجود دراسة ربطت بينهما.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: إدارة المعرفة
- المبحث الثاني: الإبداع الإداري
- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري
- المبحث الرابع: نبذة عن مجتمع الدراسة (بنك التسليف التعاوني والزراعي)

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

أن بيئة الأعمال الحالية توجب على جميع المنظمات بما فيها البنوك تبني الأفكار الإبداعية من أجل ضمان الاستقرار والمنافسة، ومن هذا المنطلق أصبح الإبداع أحد مقومات البقاء والاستمرار؛ حيث أصبح هاجس تلك المنظمات ليس البقاء فقط، وإنما التميز من خلال الإبداع والابتكار، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف. فإن إدارة هذه المنظمات تستثمر من الجهد والمال والوقت الكثير، كما أنها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع، وهي التسلح بالمعرفة والتقانة الحديثة كخيار استراتيجي يحث على الإبداع والابتكار والتجديد.

كما أن إدارة المعرفة وفرت فرصاً كثيرة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكار تكنولوجيا ووسائل، وأساليب عمل جديدة أسهمت في خفض التكلفة وزيادة الأرباح باعتبارها مدخلاً إدارياً حديثاً لتحسين الأداء؛ حيث تمثل عاملاً مهماً وأساسياً في إنجاح عمليات وأنشطة البنك، بل وتحقيق أهدافه المختلفة.

في هذا الفصل سيتم إبراز الأدبيات النظرية حول ما يتعلق بإدارة المعرفة، والإبداع الإداري، ودور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال مبحثين، بالإضافة إلى المبحث الثالث والذي يقدم تعريفاً بمجتمع الدراسة. ويمكن توضيح هذا التقسيم كما يأتي:

المبحث الأول: إدارة المعرفة

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري

المبحث الرابع: نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة (بنك التسليف التعاوني والزراعي).

المبحث الأول: إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة هي إحدى الركائز الرئيسية التي تسهم في تحقيق جودة الخدمات داخل منظمات المعلومات.

أضف إلى ذلك إسهام التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة في زيادة إنتاجية العمل. وتمثل إدارة المعرفة أحد الأساليب المهمة التي تتبعها المنظمات لتحسين مخرجاتها الخدمية والعمل على زيادة رضا المستفيدين، فهي تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص للموظفين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا.

1.1.2. المعرفة Knowledge

تعتبر المعرفة حقلاً فلسفياً قديماً متجدداً، وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري؛ فمنذ المراحل الأولى لتكوين الوعي والإدراك، بدأ الإنسان يسعى لمعرفة ما يحيط به من ظواهر طبيعية وكونية، وكانت حاجته إلى المعرفة تملئها ضرورات الحفاظ على بقاءه وتذليل مصاعب البيئة، والتغلب على تحدياتها المختلفة.

ولقد حاول الفلاسفة والباحثون على حد سواء وضع مفهوم محدد للمعرفة ولكن لم يتمكن أحد من إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين، وأنها الثروة الحقيقية للأفراد والشعوب.

ويمكن تقديم بعض التعريفات الخاصة بالمعرفة كالاتي:

1.1.1.2 مفهوم المعرفة Knowledge Concept

• لغة: مشتقة من الفعل الثلاثي عَرَفَ. ويصفها ابن منظور بأنها "العلم"، وقال "رجل عَرُوفٌ وَعَرُفَةٌ: عَارِفٌ يَعْرِفُ الْأُمُورَ وَلَا يَنْكُرُ أَحَدًا رَأَى مَرَّةً، وَالْعَرِيفُ وَالْعَارِفُ بِمَعْنَى مِثْلِ عَلِيمٍ وَعَالِمٍ" (ابن منظور، حرف العين: 110). ولقد وردت المعرفة في القرآن الكريم بمعنى أعم وأشمل من العلم، وقد تطلق كلمة معرفة ويراد بها علم، فمثلاً قوله تعالى: "مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ" (المائدة، الآية: 83). أي علموا. وفي الذكر الحكيم سبعمائة وخمسون آية تحت المؤمن على التأمل وإعمال العقل والتفكير والمنطق منها قوله تعالى: "الرَّحْمَنُ * عَلَّمَ الْقُرْآنَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ * عَلَّمَهُ النَّبَاتِ" (الرحمن، الآية: 4). وأيضا "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ" (البقرة، الآية: 269). نجد تفاوت الألفاظ المستخدمة فيها بين العلم والمعرفة والحكمة.

وتعرف المعرفة بأنها المعلومات والمهارات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والتجربة (أكسفورد: 821).

• **اصطلاحاً:** المعرفة هي تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (بدير، 2010: 31). كما أنها حصيلة امتزاج تراكمي بين عناصر ثلاثة: البيانات، والمعلومات، والخبرة البشرية (الحسينة، 2009: 192).

ويعتبرها (Dubois, 2008: 20) المورد الوحيد الذي يعطي الميزة التنافسية. في حين يختصرها (F.Bacon) فرانسيس باكون بأنها " القوة " (أبو النصر، 2008: 127). ويراه (Filemon & Uriarte, 2008: 11) الاعتقاد المبرر الذي يزيد من قدرة المؤسسة على الفاعلية.

ويقول عنها ملكاوي نقلا عن (Denham) أنها ناتج التعلم والنشاطات التي تركز على الإبداع واستغلال الخبرات، وهي القيمة المضافة إلى السلوك والممارسات (ملكاوي، 2007: 31). وتلخص الزعبي المعرفة بأنها نتاج التفاعل بين ما تم اكتسابه من خبرات ومهارات وقدرات وما يتم تعلمه مع مرور الوقت من الكتب أو البيئة المحيطة بالفرد (الزعبي، 2010: 67).

وفي هذا السياق نجد التقارب الواضح بين رؤية بعض الباحثين لمفهوم المعرفة؛ فهي مزيج من البحث العلمي والدراسات الميدانية والتفكير والخبرات والمهارات والقدرات التي يكتسبها الأفراد والمنظمات عبر الزمن ويستخدمونها ويستفيدون منها.

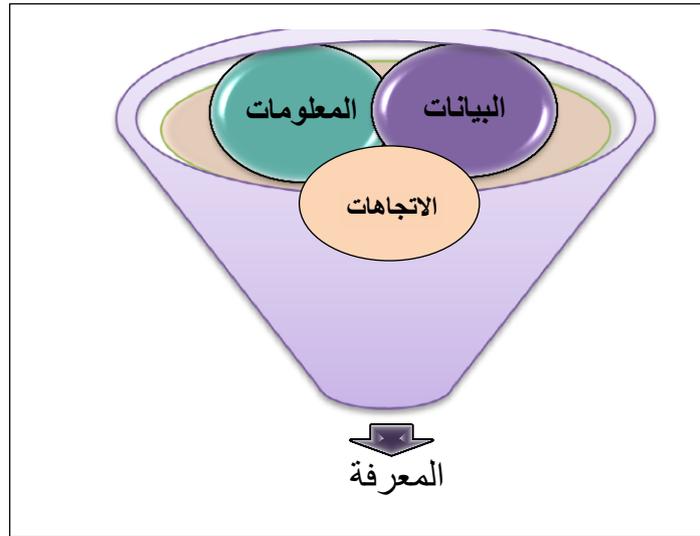
ومن هنا يمكن تلخيص المعرفة بأنها ما يتم ملاحظته وإدراكه من إشارات وصور ورموز ومن ما يتم اكتسابه وفهمه من أفكار من البيئة المحيطة بالإنسان ومع مرور الوقت تتحول هذه المعلومات والأفكار إلى خبرات ومعتقدات راسخة في أذهان ذوي المعرفة تساعدهم على التحليل المنطقي و اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

2.1.1.2. عناصر المعرفة Knowledge Elements:

لخص مطر عناصر المعرفة (مطر، 2007: 28-29) في الآتي:

- **البيانات:** ويغلب عليها صفة الموضوعية وعدم الترابط.
 - **المعلومات:** وهي نتاج تصنيف وتنقيح البيانات لتصبح واضحة وقابلة للفهم.
 - **القدرات:** وهي الإبداعات والكفاءات التي تحول البيانات غير المفهومة إلى معلومات يمكن الاستفادة منها.
 - **الاتجاهات:** وهي التي تحفز الأفراد على توليد وإعادة توليد المعرفة.
- ويوضح الشكل (1-2) عناصر المعرفة.

شكل (1-2): عناصر المعرفة



إعداد الباحثة، المصدر: (مطر، 2007: 29)

3.1.1.2. الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

The Difference Between Data, Information, knowledge:

في حين ارتبطت المعرفة بالعلم في اللغة العربية فإن اللفظة الإنجليزية (Knowledge) ارتبطت هي الأخرى بلفظتين هما (Data) و (Information) ولقد تناول الباحثون هاتين اللفظتين وميزوهما عن المعرفة، فلا يكاد يخلو بحث يتناول موضوع المعرفة من إشارة ولو بسيطة إلى الفرق بين الثلاث اللفظات وعلاقتها بعضها ببعض. وحيث إن لفظة (Data) ومكافئها اللغوي بالعربية (البيانات) ارتبطت بالبرمجيات وعلوم الحاسوب، فهي عبارة عن الإشارات والأرقام والصور وغيرها من البيانات في أبسط صورها والتي لا معنى لها في ذاتها إلا إذا تم معالجتها وتفسيرها لتتحول بعد ذلك إلى (Information) معلومات.

وهنا بعض ما كُتب عن الفرق بين اللفظات الثلاث:

البيانات عبارة عن حروف أو أرقام أو كلمات (نقاط لا معنى لها) وتتخذ شكل المعلومات إذا وضعت في سياق معين يبرز العلاقة بينها (Filemon & Uriarte, 2008: 1-3).

ويوضح (Rowley, 2002: 500-503) أنه إذا كانت البيانات مجرد نقاط واقعية؛

فالمعلومات عبارة عن بيانات منظمة تعطي مضمون بجانب الخبرة لتكوين المعرفة.

ومن هنا يتضح أن البيانات هي الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى [المعلومات] تتبثق

عنها نتيجة المعالجة بكل أشكالها [المعرفة] (حسن، 2008: 36).

وأياً كانت الاختلافات في تعريف المصطلحات الثلاثة فهناك إجماع على أنها مرتبطة

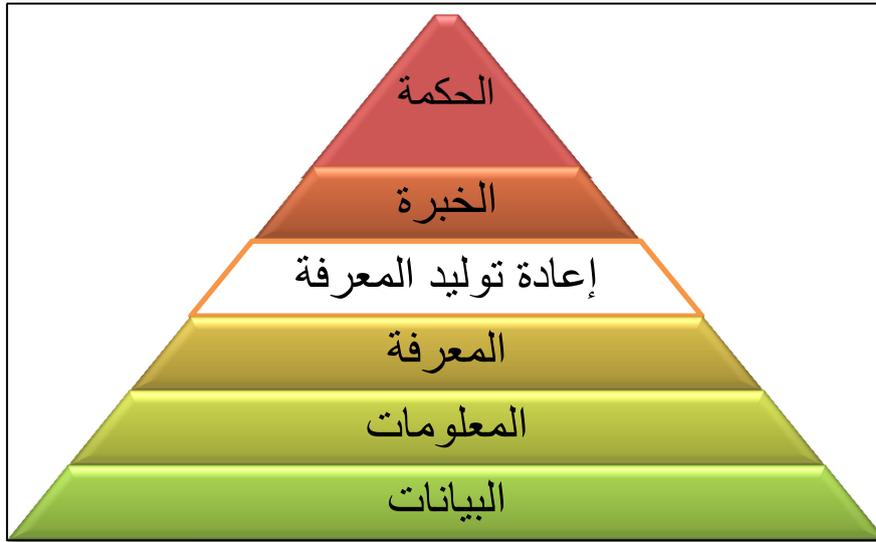
ببعضها بشكل متتابعي أو هرمي يقود إلى الحكمة وهي تطبيق المعرفة (Squier, 2006: 18).

ويشير (Harris & Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الخبرة ومن ثم إلى الحكمة التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار (الأغا & أبو الخير، 2012: 35).

وتضيف الباحثة إلى الهرم المعرفي عنصراً لا يقل أهمية عن العناصر المكونة للهرم المعرفي من بيانات ومعلومات للوصول إلى قمة الهرم، وهذا العنصر هو عملية (إعادة توليد المعرفة)، وترى الباحثة أن هذه العملية تلعب دوراً مهماً في تشكيل وتطوير خبرات الأفراد؛ حيث يتم مزج المعارف القديمة بأخرى حديثة أو تطويرها إلى الأفضل، ويمكن أن يتم اكتشاف معارف جديدة من خلال هذه العملية. ويلزم لإعادة توليد المعرفة توسيع نطاق جمع المعلومات الذي يكون من خلال البحث والاطلاع.

ويوضح شكل (2-2) هرم المعرفة مضافاً إليه عنصر إعادة توليد المعرفة كآلي:

شكل رقم (2-2): هرم المعرفة



المصدر: إعداد الباحثة، العديد من المراجع

ويخلص (Stenmark, 2001: 3) الفرق بين الثلاث المصطلحات من وجهة نظر العديد

من الكتاب في الجدول الآتي:

شكل رقم(2-3): الفرق بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة

المعرفة	المعلومات	البيانات	الكاتب
حقائق ومعتقدات وتصورات وأحكام ومعرفة كيف ومناهج	وقائع تصف وضع أو حالة معينة	_____	Wiig, 1993
التزامات ومعتقدات ناتجة عن هذه الرسائل	تدفق رسائل ذات معنى	_____	Nonaka & Takeuchi, 1995
القدرة على تحديد وتخصيص المعنى	بيانات لها معنى	رموز ليس لها معنى	Spek & Spijkervet, 1997
معلومات قيمة مخزنة في عقل الإنسان	بيانات ذات دلالات وغرض	ملاحظات بسيطة	Davenport, 1997
الخبرات والرؤى والقيم والمعلومات السياقية	رسالة يقصد بها تغيير تصور المستقبل لها	مجموعة من الوقائع غير المترابطة	Davenport & Prusak, 1998
النص الذي يوفر إجابات عن الأسئلة: لماذا وكيف	النص الذي يجب عن الأسئلة: من، وماذا، وأين أو متى	النص الذي لا يجب على التساؤلات التي تطرحها مشكلة معينة	Quigley & Debonis, 1999
معتقدات صحيحة ومبررة	بيانات ذات معنى	وقائع ورسائل	Choo, Detlor, & Turnbull, 2000

Source:(Stenmark,2001: 3)

ويضيف (Stenmark,2001:3-4) ملاحظة في غاية الأهمية عن العلاقة بين المصطلحات الثلاثة (البيانات، والمعلومات، والمعرفة) وهي أن كون البيانات في قاعدة الهرم فلا يعني أن العملية تسير باتجاه واحد ولا يمكن عكسها، فإذا دلت التعاريف في الجدول السابق على تولد المعلومات من معالجة البيانات والمعرفة من توظيف المعلومات؛ فهذا لا يعني بأي حال من الأحوال أنه لا يمكن عكس العملية وتحويل المعرفة إلى معلومات والمعلومات إلى بيانات التي قد تحتل قمة الهرم من وجهة نظر علم تقنية المعلومات (IT)؛ فالعملية إذاً ليست عملية ترانزية بل هي عملية تكاملية، فالبيانات والمعلومات تولد معرفة جديدة والمعرفة مطلوبة لتفسير المعلومات والبيانات. ويمكن تلخيص ما سبق فيما يأتي:

البيانات هي الصورة الأولية " المادة الخام " للمعلومات التي تكون على شكل رموز وإشارات صوتية أو مرئية يتم تجميعها ومعالجتها بأي شكل من أشكال المعالجة المتاحة لتتولد معلومات يمكن استقراؤها وتوظيفها جنباً لجنب مع ما يكتسبه الإنسان من خبرات وما يكونه من أفكار ومعتقدات ضمنية للخروج بخلاصة المعرفة التي تستخدم في اتخاذ القرارات لتوليد أفكار جديدة ينتج عنها معرفة وخبرات جديدة وهكذا.

4.1.1.2. أنواع المعرفة Knowledge Types:

المعرفة معارف أي ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة أن المعرفة ليس لها شكل محدد، ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة الذي قدمه (M. Polany) حيث صنفها إلى نوعين وهما:

• المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة، ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو مدركة (نجم، 2008: 42).

• المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

وهي التي تتعلق بالمعلومات الظاهرية بما هو موجود ومخزن في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل. وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب (نورالدين، 2010: 13). وفيما يلي جدول يوضح الفوارق بين النوعين من إعداد الباحثة تم تلخيصه من العديد من المراجع.

شكل رقم (2-4): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
شخصية أو ذاتية	1. رسمية ومهيكلية
غير ملموسة	2. ملموسة
خاصة	3. عامة
صعبة الانتقال	4. قابلة للانتقال
صعبة التوزيع	5. سهلة التوزيع
صعبة الجمع والتصنيف	6. سهلة الجمع والتصنيف
عند الأشخاص (مخبئة في عقولهم)	7. عند الأشخاص وفي الأرشيف
مصدرها داخلي (خبرات وتجارب الأفراد)	8. مصدرها خارجي (صحف، كتب، مواقع... الخ)
غير قياسية	9. قياسية

المصدر: إعداد الباحثة

ويصنف (حسن، 2007: 23) نوعين آخرين للمعرفة هما:

• المعرفة المتقدمة: ويندرج تحتها المعرفة الابتكارية وأي معرفة تميز منظمة عن الأخرى وتضيف عليها الطابع التنافسي.

• المعرفة الفردية والجماعية: فالمعرفة الفردية تخص الأفراد العاملين بالمنظمة بكفاءاتهم وخبراتهم في حين تشير المعرفة الجماعية (الإرشادية) إلى معرفة المنظمة المتمثلة في خططها وأهدافها وإدارتها وغير ذلك من معلومات من شأنها أن تنظم سير العمل في المنظمة.

كما يصنفها (Squier, 2006: 26) نقلاً عن (Wiig & Nonaka) إلى:

• معرفة شخصية (شخص الأفراد).

• معرفة عامة (شخص العامة).

• معرفة تنظيمية (شخصية + مشتركة).

• معرفة مشتركة (بين الأفراد).

أما (Savage, 1999) فقد صنفها إلى:

• المعرفة الإدراكية (معرفة ماذا)

• المهارات المتقدمة (معرفة كيف)

• فهم الأنظمة (معرفة لماذا - السبب والنتيجة)

• الإبداع الشخصي (الاهتمام بماذا).

ويمكن تُلخيص الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بأن الأولى عبارة عن كل ما يمكن العثور عليه من معلومات بأشكالها المختلفة سواء مكتوبة أو مسموعة أو مصورة بشكل ورقي أو آلي ويمكن تخزينها ومشاركتها، في حين تكون المعرفة الضمنية حبيسة العقول ونتاج الخبرات والقدرات والأفكار ويصعب مشاركتها. والحقيقة أن العلاقة بين النوعين علاقة تكاملية فالكتب والأبحاث ماهي الإنتاج أفكار وخبرات من كتبها وبقراءتها واستيعابها تتبلور الأفكار الجديدة وتتراكم الخبرات وتنتج المعارف الجديدة.

5.1.1.2. مصادر المعرفة knowledge Sources

إن للمعرفة مصدرين رئيسيين إن لم يكونا وحيدين وهما (القهيوي، 2013: 22- 23):

1. مصادر داخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية،

والتعلم الصفي، والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2. مصادر خارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية إستنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والأنترنترنت والإنترنت، والقطاع التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات والمواد المنشورة على الأنترنترنت، والتلفزيون، وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين، وإنشاء التحالفات، وإقامة مشاريع مشتركة، وغير ذلك من مصادر متنوعة.

2.1.2. إدارة المعرفة Knowledge Management

1.2.1.2. نشأة إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة من المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء، فهي مطلب أساسي من أجل عملية إنتاج عالية وفعالة في كل من القطاعين العام والخاص.

فهي تعتبر حديثة المنشأ نسبياً، ويرجع البعض نشوء فكرة إدارة المعرفة إلى (Seviby) الذي لفت الانتباه حول أهمية الحفاظ على معرفة العاملين وتوثيق المعرفة، أما استخدام مصطلح إدارة المعرفة يرجع إلى بداية الثمانينيات من القرن العشرين التي كان الاهتمام فيها على نظم الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، حيث اعتبر (Marchand) أن إدارة المعرفة هي المرحلة الأخيرة للفرضيات المتعلقة بنظام المعلومات، وفي هذه الفترة نفسها ظهر مفهوم عمال المعرفة الذي استخدمه (Durker)، وفي التسعينيات من القرن العشرين بدء الاتساع في مجال إدارة المعرفة، فقد اتجهت العديد من بيوت الخبرة الإدارية بإعداد البرامج الخاصة بإدارة المعرفة والنماذج المتعلقة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، كما استخدم مصطلح إدارة المعرفة في مؤتمر بوسطن عام 1993 حيث تم فيه توضيح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة (القاسمية، 2010: 86).

ومن العوامل التي عززت تطور وازدهار إدارة المعرفة من خلال تصنيفها إلى ثلاثة أجيال:

الجيل الأول: تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، ومستودعات المعلومات، ومحاسبة رأس المال الفكري.

الجيل الثاني: ركز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة. ومن الناحية العلمية فإن هذا الجيل يركز أيضاً على التغيير التنظيمي.

الجيل الثالث: يتطور هذا الجيل الآن ويركز على المستقبل والى أين تتجه إدارة المعرفة وأين ستكون، وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق.

ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون ربط المعرفة بالأبعاد الاجتماعية والثقافية بما يجعل كل معرفة

المنظمة متلازمة اجتماعياً وثقافياً (نجم، 2008: 127 - 128).

2.2.1.2. مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management Concept :

مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين والكتّاب

التعريف	رقم الصفحة	السنة	اسم الكاتب/الباحث
مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية الحصول على المعلومات التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.	18	2016	أبو معمر
عملية توليد ومشاركة واستخدام، وإدارة المعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة.	14	2015	John Girard
هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.	19	2014	حجازي
هي العمليات والأدوات والبنى الأساسية التي تستخدمها المنظمة باستمرار لتحسين وإدارة واستغلال جميع العناصر المتاحة في قاعدتها المعرفية ذات صلة بتحقيق أهدافها.	7	2009	الخطيب، زيغان
هي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة الأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة.	27	2009	الستار، وآخرون
هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجتمعة والمتاحة داخلياً وخارجياً أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى العلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة.	137	2008	عليان
عملية خلق معلومات جديدة بالإضافة إلى جمع المتوفر منها ومعالجتها.	14	2008	حسن
هي نتاج التنظيم والمنطق المنهجي المطبق على البيانات والمعلومات، كما أنها نتاج التعلم الذي يوفر الميزة التنافسية المستدامة الوحيدة للمنظمة.	4	2008	Filemon & Uriarte
العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.	21	2007	مطر
هي كامل أرصدة الإنسان من المعلومات والمفاهيم والآراء والخبرات والمعتقدات والانطباعات والتصورات الذهنية الذي تعتبر المرجع الأساسي له في التعامل مع كل متطلبات الحياة.	6	2004	القحطاني، وآخرون

المصدر: إعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق نستخلص أن هناك إجماعاً على أن إدارة المعرفة هي إدارة للعمليات التي ترتبط بالمعرفة من توليد، وتنظيم، وخبز، وتوزيع وتطبيق وغيرها لتحقيق أهداف المنظمة. وهذه العمليات تعتمد على كل من المصدرين الرئيسيين في المنظمة لتوليد المعرفة وهما الجانب البشري وتكنولوجيا المعلومات.

3.2.1.2 أهداف إدارة المعرفة : knowledge Management Objects

يلخص (طيطي، 2010: 45) أهداف المعرفة في الآتي:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ودراسة أوضاع هذه الجوانب والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بإعمال إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.
- ومن أهداف إدارة المعرفة أيضا:
- تحسين الأداء
- تعزيز القيمة التنافسية للمنظمة.
- رفع مستوى الابتكار (ربيع: 8، r.grine@centre-univ-mila.dz).

4.2.1.2 أهمية إدارة المعرفة : knowledge Management Significance

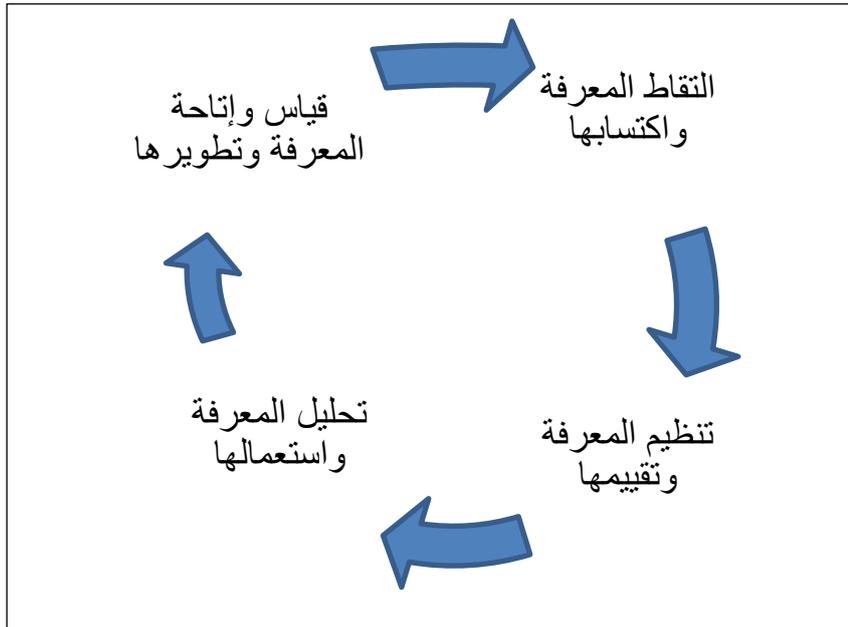
- لقد حظيت إدارة المعرفة بفضل التقدم التكنولوجي أهمية كبرى في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وصريحة لتكون متاحة للجميع، و يلخص (عوض، 2012: 419) و (Squier, 2006: 56) أهمية إدارة المعرفة في الآتي:
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف.
 - تحسين الأداء والكفاءة على مستوى الفرد والمنظمة.
 - زيادة الربحية عن طريق ابتكار منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تسويق الموجود.
 - تحفيز الإبداع وتشجيع الموظفين على الابتكار كل في مجال تخصصه.

- تنسيق النشاطات المختلفة لتحقيق الهدف الأسمى للمنظمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم وتطويره وذلك بالاهتمام بالخبرات المتاحة فيها وتشجيعها.
- تحديد المعارف المطلوبة وتوثيقها ومشاركتها وتطبيقها.
- استثمار رأس المال الفكري للمنظمة.
- تحفيز المنظمة على التجديد لمواكبة التغيرات المحيطة.
- إتاحة الفرصة للمنظمات لرفع قيمتها التنافسية.
- التشجيع وتوفير اللازم لتعزيز المعرفة الإدارية.
- تحسين وتطوير التواصل بين العاملين في المنظمة.

5.2.1.2. مراحل إدارة المعرفة Knowledge Management Phases:

تمر إدارة المعرفة بأربع مراحل مترابطة ومتزامنة مع بعضها البعض بحسب (عبد الله، بدون، 621-624) والشكل الآتي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (2-5): مراحل إدارة المعرفة



المصدر: (عبدالله: 621-624)

1. التقاط المعرفة واكتسابها:

تعتبر العلاقة بين المعرفة الضمنية والصريحة علاقة تكاملية توليدية، فالمعرفة الصريحة أو الضمنية يتم التقاطها من البيئة المحيطة بالفرد أو المنظمة ومن ثم تتحول إلى خبرات كامنة يتم الاستفادة منها وتحويلها إلى معرفة صريحة مرة أخرى.

2. تنظيم المعرفة وتقييمها:

وفي هذه المرحلة يتم تصنيف وترتيب المعرفة وتقيحها وفهرستها وأرشفتها لسهولة الوصول إليها عند الحاجة مع مراعاة الالتزام لقواعد العمل في المنظمة لتجنب التضارب الذي قد ينتج عن تطبيق الخبرات الموصي بها مع القواعد المنظمة المعمول بها.

3. تحليل المعرفة واستعمالها:

إنه وبهدف إعادة استعمال المعرفة بشكل أفضل فإن خبراء المعرفة يقومون باكتشاف وتصنيف وترميز المعرفة لتحويلها إلى قيم ثابتة يمكن للمنظمة استخدامها والاستفادة منها.

4. قياس وإتاحة المعرفة وتطويرها:

وفي هذه المرحلة يتم نشر المعرفة المكتشفة وإتاحتها للتطبيق باستخدام الطرق والتقنيات المتاحة للمؤسسة وإعداد الدورات التدريبية لتحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة المنشورة.

6.2.1.2. الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:**The Difference Between knowledge Management and knowledge Information:**

يأتي الخلط بين المعرفة والمعلومات كون المعلومات ارتبطت أكثر بتكنولوجيا المعلومات والحاسوب بوجه خاص، لذلك يرى بعضهم أنها أداة المنظمة الأولى لتسيير أمورها لما للتكنولوجيا من أهمية في وقتنا الحاضر، في حين يرى بعضهم الآخر أن التكنولوجيا تحركها يد الإنسان. لذلك اعتبروا العنصر البشري أساس التطوير في المنظمة.

ويميز (9: Squier,2006) بين المعرفة والمعلومات أنه يطلق على المعرفة الضمنية تسمية "المعرفة" في حين تكون "المعلومات" هي المعرفة الظاهرة وذلك على أساس أن المعلومات شيء ملموس، في حال تعتبر المعرفة المخزون المعرفي في عقول البشر.

ويظهر التقارب الكبير بين المصطلحين [المعلومات والمعرفة] في الدور الأساسي الذي يلعبانه في إيجاد حلول للمشكلات وفي عمليات اتخاذ القرار. إلا أن هناك من اعتبر المعرفة والمعلومات مصطلحين مختلفين في الدلالة (Temple&Nonaka) وغيرهم (صبري،2010: 158).

وإن تشابها بعض الشيء إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة (مطر،2007: 22). فإذا ما اعتبرنا أن المعرفة ضمنية وشخصية والمعلومات خارجية وموضوعية (22: Squier,2006) انتهى اللبس بين المعنيين، لكن الأمر ليس بهذه السهولة، فحتى من يميز بين اللفظين على هذا النحو ما يلبث أن يستخدم أحدهما أو كلاهما للدلالة على الآخر خاصة إذا استخدمهما غير المعلوماتيين (مطر،2007: 34). ويوضح (مؤيد السالم،2006) الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات إن إدارة المعرفة هي أمر مغاير عن التكنولوجيا الرقمية بل أن التكنولوجيا هي جزء من إدارة المعرفة، وما نشاهده من تقنيات معلوماتية محوسبة، ومن شبكات الأنترنت وغيرها وما يرتبط

بها من قواعد بيانات وجدول إلكترونية وبنوك معلومات، ماهي إلا مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة في الحاضر والمستقبل.

إن إدارة المعلومات تتعامل مع البشر فكراً وإبداعاً وسرعة خاطر وتعلماً، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانات المنظمة في هذه الجوانب، وتستخدم إدارة المعرفة منظومات معلوماتية وأنماطاً لتكنولوجيا المعلومات ملاءمة لتخطيط وتنفيذ كل وظيفة رئيسية من وظائف إدارة وتنمية واستثمار الموارد المصرفية والفكرية للمنظمة.

ويؤكد (سعد التكريشي 2004) على أن إدارة المعرفة دمجت التقني بالإنساني والملموس بالافتراضي، والحوار المكاني بالتراسل الإلكتروني، والمعرفة المترابطة التي تمتد جذورها في أرض المنظمة بالمعرفة والخبرة التي تأتي عبر القنوات الإلكترونية أو بالأدمغة التي يتم استقطابها وشراؤها. ولذلك فإن عمل إدارة المعرفة يندرج بنبيوياً بعمل نظام المعلومات وبدون نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أي إدارة في عالم اليوم أن تقوم بوظائف خلق المعرفة، أو توزيعها، أو المشاركة بها، أو تخزينها وترميزها (أبولنصر، 2008: 81).

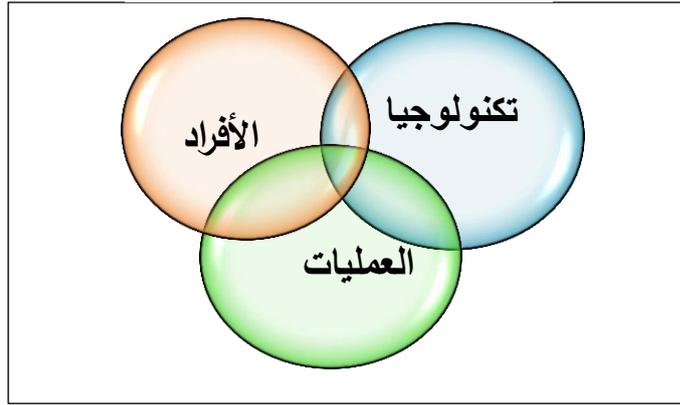
ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن استعمال لفظة إدارة المعلومات في الجانب العلمي للدلالة على ما يمكن التعامل معه من ملفات إلكترونية أو برمجيات، في حين تعتبر إدارة المعرفة أكثر خصوصية وارتباطاً بالجانب البشري سواء من ناحية التخزين في عقول البشر أو من ناحية تدخل الإنسان في عملية حفظها وتنظيمها وتوزيعها والاستفادة منها. بمعنى أن إدارة المعلومات هي التعامل مع البيانات والمعلومات في حين أن إدارة المعرفة هي التعامل مع الأشخاص. وأين ما قيل عن الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات فإن العمليتين مرتبطتان ببعضها ببعض بشكل وثيق لا يمكن معه فصل إحداها عن الأخرى بسهولة على الأقل في الجانب العلمي وذلك لأن المعلومات هي المكون الأساسي والمولد الرئيسي للمعرفة ولا يمكن الاستغناء عن إدارة المعلومات بشكل من الأشكال في عملية إدارة المعرفة.

3.1.2. عناصر إدارة المعرفة Knowledge Management Elements:

تتضمن إدارة المعرفة ثلاثة عناصر مهمة وهي كالاتي (حلموس، 2017: 50):

- **العمليات:** هي عبارة عن الطرق لامتلاك المعرفة، وخلقها، وتنظيمها، وتقاسمها، وتبادلها.
 - **التكنولوجيا:** يقصد بها الآلات (الكمبيوتر، وتكنولوجيا الاتصالات، والتشبيك) التي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة، وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المنظمة ومن خارجها.
 - **الأفراد:** وهم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها، وهم من يجمعون ويشكلون الثقافة التنظيمية التي تنشئ وتحرض على تقاسم المعرفة.
- ويبين الشكل الآتي هذه العناصر:

الشكل رقم(2-6) عناصر إدارة المعرفة



إعداد الباحثة، المصدر: (حلموس،2017: 50)

1.3.1.2. عمليات إدارة المعرفة

:Knowledge Management Processes

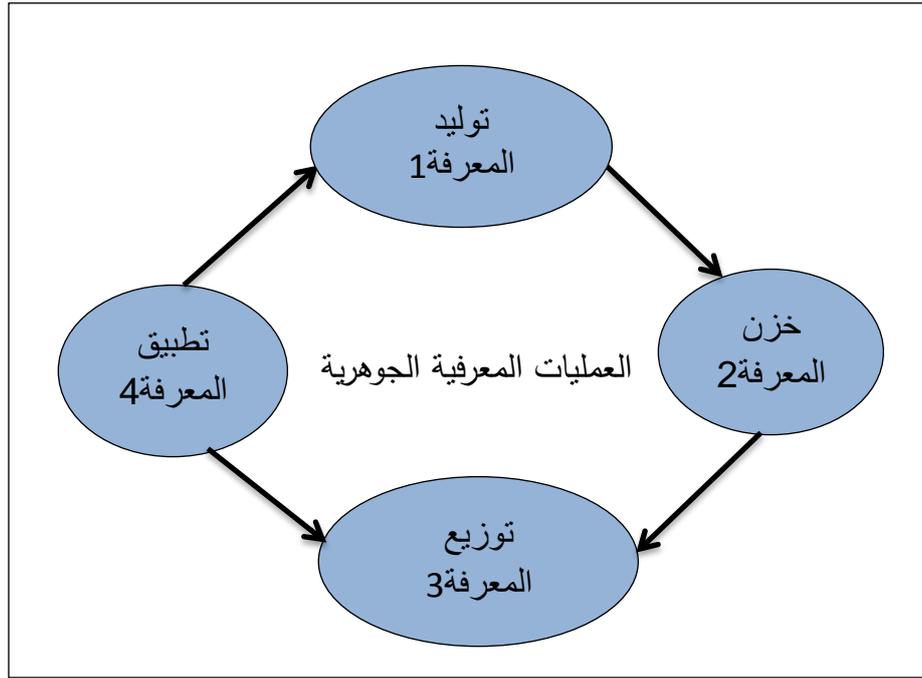
لقد تباين المختصون في تحديد عمليات إدارة المعرفة، ونجد أن بعضهم صنفها إلى عمليتين (McElroy,2003)، ومنهم من صنفها إلى ثلاث عمليات (warner&Witze,2004) (Davenport& Prusak,1998)،(Hlupic&Rzerski,2002) بينما توسع الآخرون لتضم أكثر من ذلك و باختلاف مسمياتها؛ فمنهم من يرى بأنها تتضمن أربع عمليات مثل(حسن،2007) (Nonaka &Takeuchi1996)،(Mertins et al,2000)،(Awad&Chazir,2004) (نجم،2005)، (Laudon&Laudon2003)، وهناك من يرى أنها تتضمن خمس عمليات (Rastogi,2000)، (Oluic&Vukovic,2001) ومن يشير إلى أنها ست عمليات مثل (Rastogi,2000)،(Heisig&Vorbeck,2000)،(Turban,2002) وبعضهم الآخر إلى سبع (Rastogi,2000)، ثمان عمليات(مارك دوديسون)، وتسع (الكبيسي،2005)، وهناك من حددها تحديدا تفصيلا واسعا في عشر عمليات مثل(D.Skyrme).

هناك اختلافاً لدى المختصين في تحديد العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية لإدارة المعرفة، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة؛ إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة (مكاوي،2007: 88). ويمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابعة من اكتساب المعرفة، و تخزينها، ونقلها وتطبيقها، وفحصها، وتغييرها باستمرار(الفاعوري،2005: 57).

ولغرض التعرف إلى أهم تلك العمليات، تم اختيار عدد من التصنيفات وذلك بإجماع عدد من الباحثين والكتاب منهم (الفارس2010)،(حسن،2007)،(الكبيسي،2002)،(Alavi,1997)،

(Mertins & Terblanche,2003),(Schwartz,2006),(Laudon & Laudon,2010), الذين ركزوا عليها باعتبارها العمليات الجوهرية لإدارة (Wickramasinghe & Lubitz,2007) المعرفة وهي (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة). وستعتمد الباحثة عليها كونها تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة الحالية. ويوضح الشكل (7-2) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

شكل رقم (7-2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: (حسن، 2007: 28)

1. توليد المعرفة Knowledge Creation:

هي عملية خلق وإعادة خلق المعرفة في المنظمة، وهي مهمة لبقاء المعرفة في المنظمة. تتكون بطرق عدة منها ما يتحكم بها الجانب البشري في المنظمة عن طريق التدريب أو الحوارات واللقاءات بين الأفراد، أو عن طريق تكنولوجيا المعلومات ولكنها بدرجة أساسية عملية يفوقها الجانب البشري وتساعد تكنولوجيا المعلومات على إتمامها (8: Omotayo,2015). وهي بالنسبة (للكاوي، 2007: 23) استنباط الأفكار الصغيرة من الأفكار العامة وتحويلها عن طريق الاستقراء إلى أفكار عامة تكون بدورها نواة لأفكار صغيرة جديدة وهكذا. كما يوضح (Marquardt,2002) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد (حجازي، 2014: 128). ويشترط لتوليد المعرفة الآتي:

- توفر المصادر الداخلية و الخارجية لذلك.
 - الطاقة الاستيعابية للمنظمة والعاملين فيها لإحداث التكامل في المعلومات المستلمة.
 - أن تكون المعرفة مبتكرة (الفارس،2010: 70).
- وتورد (Squier,2006: 27) نقلاً عن (Takeuch & Nonaka,1995) أن توليد المعرفة التنظيمية عبارة عن تفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ويمكن تلخيص ذلك في أربعة أنواع:
1. توليد المعرفة الضمنية من المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات بين الأفراد.
 2. توليد المعرفة الظاهرة من المعرفة الضمنية عن طريق استخراجها من الأفراد وتحويلها إلى صيغة ملموسة عن طريق الحوار.
 3. توليد المعرفة الظاهرة من المعرفة الظاهرة عن طريق تجميع الأشكال المختلفة من المعرفة الظاهرة مثل المستندات والوثائق.
 4. توليد المعرفة الضمنية من المعرفة الظاهرة عن طريق التعلم، حيث يكتسب الفرد معلومات جديدة تثري مخزونه المعرفي.
- ولتوليد المعرفة يجب على المنظمات اتخاذ التدابير الآتية:
- تدريب الأفراد داخل المنظمة.
 - تطوير ثقافة التعلم.
 - التعاون ومشاركة المعرفة مع منظمات أخرى.
 - استقطاب كوادر جديدة من شأنها رفع مستوى رأس المال الفكري للمنظمة.
 - تشجيع الاختراعات (Gonzalez & Martins,2015: 260).

2. خزن المعرفة Knowledge Storage:

هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها (Survary,2005: 96).

حيث تمثل عملية خزن المعرفة بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزونة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزونة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في خزن المعرفة أو توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (حسن،2007: 28).

ويشير (الظاهر،2009: 158) بأن عملية خزن المعرفة من العمليات الأساسية للمنظمة لكونها تبذل جهوداً وأموالاً كبيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات، وعليه فإن لم تقم بعملية

خزنها وتيسير سبل الوصول إليها فقد تفقدها سواء بالنسيان أو بالتعذر للوصول. ويؤكد كل من (Zass & Stein) بأن عملية الخزن والاسترجاع تمثل الذاكرة التنظيمية للمنظمة. وعلى المنظمة أن تحافظ على المعرفة؛ لأن فقدانها يعرضها للخسارة المعنوية والمادية، وفقدان المعرفة الذي يتم عن طريق الأفراد الذين يغادرون المنظمة لأسباب مختلفة فيأخذون معهم معرفتهم الضمنية الغير موثقة، أما الموثقة فتبقى للمنظمة، ولذلك لا بد من توزيع المعرفة واكتسابها بين أفراد المنظمة عن طريق التدريب لتعزيز معرفة المستخدمين (نجم، 2008: 67).

وهناك ثلاث قواعد أساسية تحكم عملية خزن المعرفة وهي:

- أهمية الفرد كوسيلة لحفظ وخزن المعرفة الضمنية. لذلك فزيادة قدرة الفرد الاستيعابية تتناسب طردياً مع كمية المعلومات المكتسبة وبالتالي مخزون المعرفة الضمنية.
- أهمية المؤسسات كنظام يساعد على حفظ المعرفة في إطار المنظمة وذلك من خلال السياسات والأنظمة التي تدير عليها المنظمة وتكون ثقافتها الخاصة بها.
- أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية خزن ومشاركة المعرفة وخاصة المعرفة الظاهرة (Gonzalez & Martins, 2015: 255).

3. توزيع المعرفة Knowledge Distribution

وهي العملية التي من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين (طيبي، 2010: 104).

ويعبر عنها (Ling&Nasurdin, 2010: 13) بأنها عملية نقل وإتاحة الخبرة والمعرفة للتداول بين الموظفين واكتسابهم لها.

وبوضح (الأغا & أبو الخير، 2012: 38) أن تلك العملية التي تجري من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال التشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر. أما (حجازي، 2014: 20) فيعرفها بأنها عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد لآخر داخل المنظمة.

ويبين (القهيوي، 2013: 104) أن المشاركة بالمعرفة قد تكون بالشكل المقصود أو غير المقصود:

1. **الشكل المقصود** : ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج الإرشاد، برامج التدريب، وإجراء التنقلات، وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

2. **الشكل الغير مقصود:** ويعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، ويضيف (الظاهر، 2009: 35) الاجتماعات، والندوات، والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة خارج أوقات العمل. وحتى تتم عملية توزيع المعرفة بشكل فعال فلا بد من تحديد الأمور الآتية (الفاعوري، 2005: 63):

- أساسيات المعرفة التنظيمية التي تمكن الأفراد من معرفة الأسس والمبادئ التي يمكن على أساسها تكوين نماذج جديدة.
- اختيار الوسيلة التكنولوجية أو الشخصية المناسبة التي تدعم انتقال المعرفة بالشكل والوقت الملائمين وتسهيل انتقال التغذية المرتدة إلى الأطراف.

4. تطبيق المعرفة Knowledge Application:

تعتبر عملية تطبيق المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة حيث يتم الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها بالطريقة الأمثل. وتعرفها (عبد العال، 2011: 50) بأنها الإفادة من المعرفة في عملية التعلم التنظيمي والوصول إلى مرحلة الإبداع والابتكار.

ويعني تطبيق المعرفة جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهارات التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماما كبيرا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة واستنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد الحصول عليها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين؛ فقد قام بعض العلماء بمناقشة إبداع المعرفة داخل المنظمة دون التطرق إلى عملية تطبيقها، استنادا إلى أنه طالما تم إبداع المعرفة فإنه سيتم حتماً تطبيقها والاستفادة منها (الظاهر، 2009: 36). ويرى طيطي، (2010: 105) أنه كلما تم تنفيذ عملية اكتشاف والتقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية، وأن أهم استخدامات المعرفة وتطبيقها تتعلق بعملية المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبشكل صحيح. ويؤكد (الكبيسي، 2005: 70) بأن تطبيق المعرفة يعني استثمار المعرفة؛ فالحصول عليها أو تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تُعد كافية إذ لا بد من تحويل المعرفة إلى التنفيذ وبدون ذلك تُعد المعرفة مجرد تكلفة.

وهناك أربعة أساليب لتطبيق إدارة المعرفة وهي:

1. الفرق الداخلية متعددة الخبرات.
2. مقترحات الخبير الداخلي.
3. التدريب الفرقي من خبراء متمرسين.

4. اعتماد مقاييس للرقابة على المعرفة.

ويمكن تلخيص ما سبق فيما يأتي: تنقسم عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة عمليات محورية وهي توليد، وخبز، وتوزيع، ومن ثم تطبيق المعرفة. وتوليد المعرفة عبارة عن سلسلة تحولات للمعرفة بنوعيتها يتولد عنها تطوير للمعرفة التي يتم تدويرها أو ظهور معرفة وابتكارات جديدة وذلك عن طريق تفعيل النشاطات اللازمة لذلك، ثم بعد ذلك يأتي دور خزن تلك المعلومات يدويا أو آليا أو حتى في عقول البشر، وتعتبر عملية توزيع المعرفة من أصعب العمليات خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمعرفة الضمنية إلى أن نصل إلى أهم عملية في إدارة المعرفة وهي تطبيق المعرفة واستغلالها الاستغلال الأمثل.

2.3.1.2. تقانة إدارة المعرفة

knowledge Management Technology:

تعتبر التقانة الأساس المحرك الذي يتم بواسطته نقل وتبادل المعرفة وخصوصا المعرفة الصريحة، سيما في عصر التكنولوجيا الحديثة؛ فهي من المصطلحات التي تعددت مفاهيمها واختلف تصنيفاتها وفقاً لتعدد المشارب الفكرية للباحثين الذين تطرقوا لها، وتعددت الأغراض التي استخدم فيها هذا المصطلح؛ فالبعض يراها بأنها الوسائل والتقنيات والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواداً، ومعلومات، وأفكار) إلى سلع وخدمات (Daft,2001: 199). وبحسب (عوض،2012: 408) فإنها الوسيلة المستخدمة لتوليد المعرفة أو خزنها أو تطبيقها، وتكون ملموسة كالأدوات مثل الحواسيب وغيرها أو غير ملموسة كالمهارات والمعارف. ويشير إليها كل من (قنديلجي،السامرائي،2009) بأنها التنظيم الفعال والمؤثر لمعرفة الإنسان وخبرته من خلال وسائل ذات كفاءة تطبيقية عالية، وتوجيه الاكتشافات والقوى الكامنة المحيطة بنا بغرض التطوير وتحقيق الأداء الأفضل (مجلس،2015: 44).

ويرى (ملاوي،2007: 114) بأن التقانة تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية توليد ونقل المعرفة وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المشاركة. ويضيف (الفارس،2010: 67) بأن تقانة المعلومات والاتصالات من أهم العوامل التي أدت إلى ظهور ما يسمى بإدارة المعرفة لما لها من أهمية في تيسير الحصول على المعرفة وانتقاء المفيد منها.

وأوضح (الكبيسي،2011) أن تقانة إدارة المعرفة تعمل على:

- تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة.
- مساندة تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة.
- توفير وسائل اتصال لتسهيل تكوين ورش عمل مشتركة (مجلس،2015: 44).

وهناك أنظمة خاصة بتقانة إدارة المعرفة يمكن تلخيصها بالآتي:

• **نظم العمل المعرفية Knowledge Work Systems:**

وهي عبارة أنظمة صممت للمهندسين والعلماء وغيرهم من العاملين في مجال المعرفة تهتم باكتشاف وخلق المعرفة الجديدة للمنظمة (Laudon & Laudon,2010: 446).

• **نظم أتمتة المكتب Office Automation Systems:**

هو نظام يقوم باستخدام الحاسب الآلي لأتمتة الأعمال التي تنفذ في المكاتب الإدارية، والغرض الأساسي لهذا النظام هو تقديم أفضل القواعد اللازمة لصنع القرارات، أي زيادة فعالية العمل الإداري في المنظمات، وتحسين تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية وبيئتها التنظيمية من جهة، ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى. ويتم ذلك عن طريق تكوين شبكة معلومات ترتبط بها كل الأطراف المستفيدة منها (McLeod,1990: 376).

• **نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة**

Knowledge-Based Decision Support Systems:

هناك العديد من نظم دعم القرارات التي تساعد المديرين على التخطيط الأفضل لموارد المشروع، ولكن تعد نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة أوسع وأشمل من نظم دعم القرارات المسندة إلى البيانات أو المعلومات. فنظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة تمكن المدير من اتخاذ قرارات ذات مدى أوسع وأكثر تعقيداً.

ومن بين المجالات التي تدعمها هذه النظم ما يأتي:

- دعم خطوات عملية اتخاذ القرارات المحددة رياضياً، مثل اختيار مدخلات البيانات المناسبة التي تتطلب الخبرة فضلاً عن التقويم.
- دعم عملية بناء النماذج و تخزينها وإدارتها في نظم دعم القرارات متعددة النماذج.
- دعم عملية التحليل في حالة عدم التأكد التي تعد إحدى صفات بيئة الأعمال الحالية
- دعم عمل المستخدم الذي يؤدي دوراً رئيسياً في تنفيذ نظم دعم القرارات (عوض،2012: 412).

• **نظم الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence Systems:**

ويقصد بالذكاء الاصطناعي هو تطوير أنظمة الحاسوب الآلي ليحاكي العقل البشري من حيث القدرة على التعلم والتفكير والإدارة وغيرها من الأنشطة (النجار،2007: 139).

ويلخص (النجار،2007: 140) تطبيقات نظم الذكاء الاصطناعي في الآتي:

- تطبيقات الواجهة البينية الطبيعية.
- تطبيقات الآلات الذكية.
- تطبيقات علم الحاسب.

- تطبيقات العلم الإدراكي.

ومن خلال ما سبق، نستنتج بأن تقانة إدارة المعرفة تعتبر عاملاً مهماً لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، فهي الوسائل والطرق والأدوات والمهارات التي من خلالها يمكن توظيف المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتنظيمها والاستفادة منها. كما أنها الفن والعلم الذي يستخدم في إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها.

3.3.1.2 فريق المعرفة Knowledge Management Team:

أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة؛ حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تُعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيثة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

إنهم الأشخاص القادرون على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة (مكاوي، 2007: 113-114).

ويؤكد (Filemon & Uriarte, 2008: 17) بأن فريق المعرفة هم من يقومون بتوليد المعرفة؛ حيث يعتبر التقاسم الضمني للمعرفة بين الأفراد عملية حاسمة لنجاح إدارة المعرفة.

ويعرف فريق المعرفة أنهم المصممون المعماريون، والمهندسون الذين ابتكروا في البداية المعرفة والمعلومات للمنظمات، وعليه فإن لديهم مستوى عالياً من العلم والعضوية في المنظمات المهنية (Laudon & Laudon, 2010: 452-453).

وهناك ثلاث أنواع من الأفراد العاملين بالمعرفة وهم:

• استراتيجيو المعرفة Knowledge Strategists:

ويقصد باستراتيجيو المعرفة الأشخاص الذين لديهم خبرات عالية ومعرفة بالسوق، وعلى إطلاع على فجوة المعرفة التنافسية في المنظمة، ويأخذون المعرفة الجديدة بوصفها رأس مال فكري، ومصدر جديد لحقوق الملكية الفكرية في المنظمة ويمكن توليد معرفة متجددة وإيجاد ذوي استراتيجية المعرفة ليكونوا قادرين على دعم نظم المنظمة، وتميزها وليس على أساس الخدمات التي يتم تقديمها (بدير، 2009: 63). ويضيف (طالب، الجنابي، 2009: 61) أن استراتيجيو المعرفة هم من يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة.

• مهنيو المعرفة Knowledge Professionals:

هم الأفراد الذين يقومون بمعرفة كيف هؤلاء الأفراد العاملين في المنظمة قادرون على الحصول على المعرفة واستيعابها لتوليدها من جديد وجعلها قادرة على العمل، وهم جوهر العمل في المعرفة، وجوهر رأس المال الفكري (بدير، 2009: 63).

• عمال المعرفة Knowledge Workers:

وهم الذين يعملون في مجال المعرفة؛ حيث يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة؛ فهم من يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال (الجنابي، طالب، 2009: 62).

وهناك العديد من المهارات الأساسية التي يتمتع بها عمال المعرفة وهي كالاتي (العلي وآخرون، 2009: 355-356):

1. المهارات الفكرية: يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين الخدمة، وكيف يمكن للمنظمة أن تحسن من أدائها.

2. المهارات الإنسانية والشخصية وتشمل:

- القدرة على العمل من خلال الأفراد بل ومعهم.
 - التعليم والتدريب، وتشجيع الآخرين على التغيير.
 - الاتصال مع الآخرين، وامتلاك اللغة والمعاني لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.
 - جميع الاتجاهات وامتلاك اللغة والمعاني لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.
 - الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيراتها وتوقعات العاملين نحوحساسية تطبيق نظم المعرفة.
3. المهارات الفنية وتشمل:

- معرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا.

- التفاعل الديناميكي مع فرق العمل.

- المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات ونظمها وبرمجياتها، ويتعاطم دور المهارات الفنية خلال عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، وتنظيمها. ولا يذهب (Drucker, 1999: 79-94) بعيداً في دراسته المعنونة "إنتاجية صناع المعرفة: التحدي الكبير"، عما أشار إليه في أعلاه، إذ يرى أن إحدى مسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر، وهذا ما جعل المنظمات المتطورة تستمر بالإبداع مستفيدة من إسناد صناع المعرفة.

ونستنتج من ما سبق، أن فريق المعرفة هو الجانب البشري الذي يتمثل بالأشخاص الذين يمتلكون المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة، والمساهمون في عمليات إدارة المعرفة، حيث يعتبروا من أهم أدوات إدارة المعرفة فهم رأس المال البشري المتميز بالقدرات الإبداعية والابتكارية والخبرات العالية، والقدرة على التوثيق والاتصال لتحقيق الأهداف والأداء المتميز في المنظمة. ونستطيع القول أيضاً بأنهم جميع الكوادر في مختلف الأقسام: مثل كادر إدارة المعرفة، ونظم المعلومات، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية وغيرها من الأقسام الأخرى في المنظمة.

4.1.2 نماذج إدارة المعرفة Knowledge Management Models

النموذج عبارة عن مخطط مستمد من البيئة المنظورة يوضح العلاقات بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة بها لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية (طيطي، 2010: 20). ونموذج إدارة المعرفة هو الهيكل الذي من خلاله يمكن فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في وضع الفرضيات الأساسية والاستراتيجيات (نجم، 2008: 117).

هناك العديد من نماذج إدارة المعرفة التي قُدمت من قبل الباحثين، والكتاب، والعلماء، حيث يختلف كل نموذج عن الآخر باختلاف وجهه نظر كل باحث وفقاً للدراسة التي يهدف إليها، الباحث والبيئة التي يعيش فيها، أو وفقاً للضرورة العلمية في تأطير موضوع معين، أو غير ذلك، وكلها تعبر عن عمليات متسلسلة لإدارة المعرفة وتختلف من نموذج لآخر، إلا أن الغاية منها في النهاية تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل، ورفع مستوى أداء المنظمات.

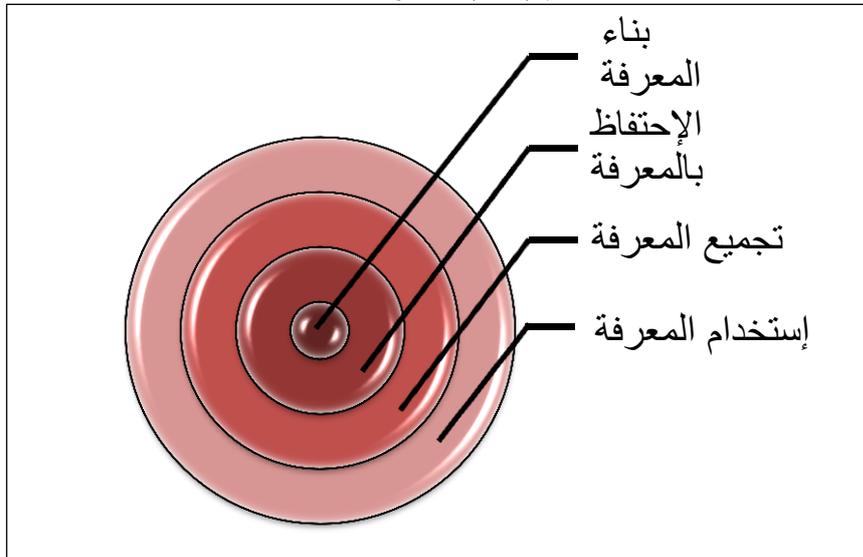
ومن أهم النماذج التي أجمع عليها الباحثون، ووفقاً لما اعتمدهته الدراسة الحالية من عناصر وعمليات نذكر منها الآتي:

1. نموذج Wiig:

يتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، وتتمثل هذه الأنشطة كالاتي (Wiig, 1993: 51):

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة. ويوضح شكل (2-8) هذا النموذج:

شكل رقم (2-8): نموذج Wiig



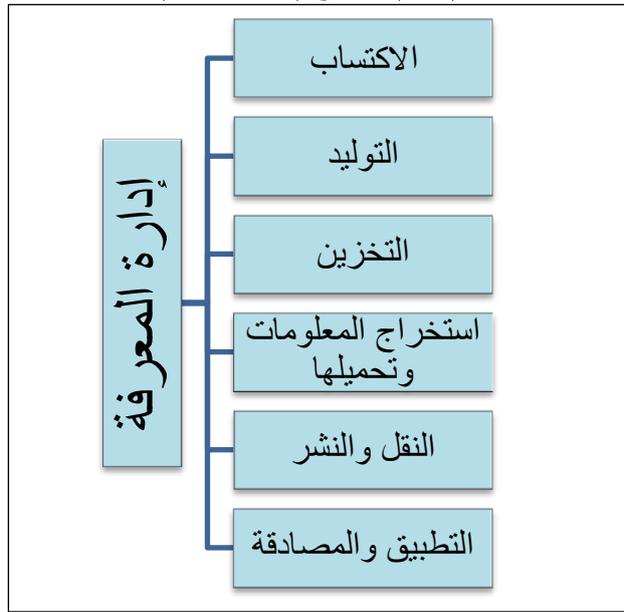
2. نموذج (Marquardt,2002):

أقترح Marquardt مدخلاً نظامياً شمولياً لإدارة المعرفة في كل منظمة، يتألف النموذج

المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات الآتية:

- الاكتساب.
- التوليد.
- التخزين.
- استخراج المعلومات وتحميلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

شكل(2-9): نموذج (Marquardt)



إعداد الباحثة، المصدر: (Marquardt,2002: 26)

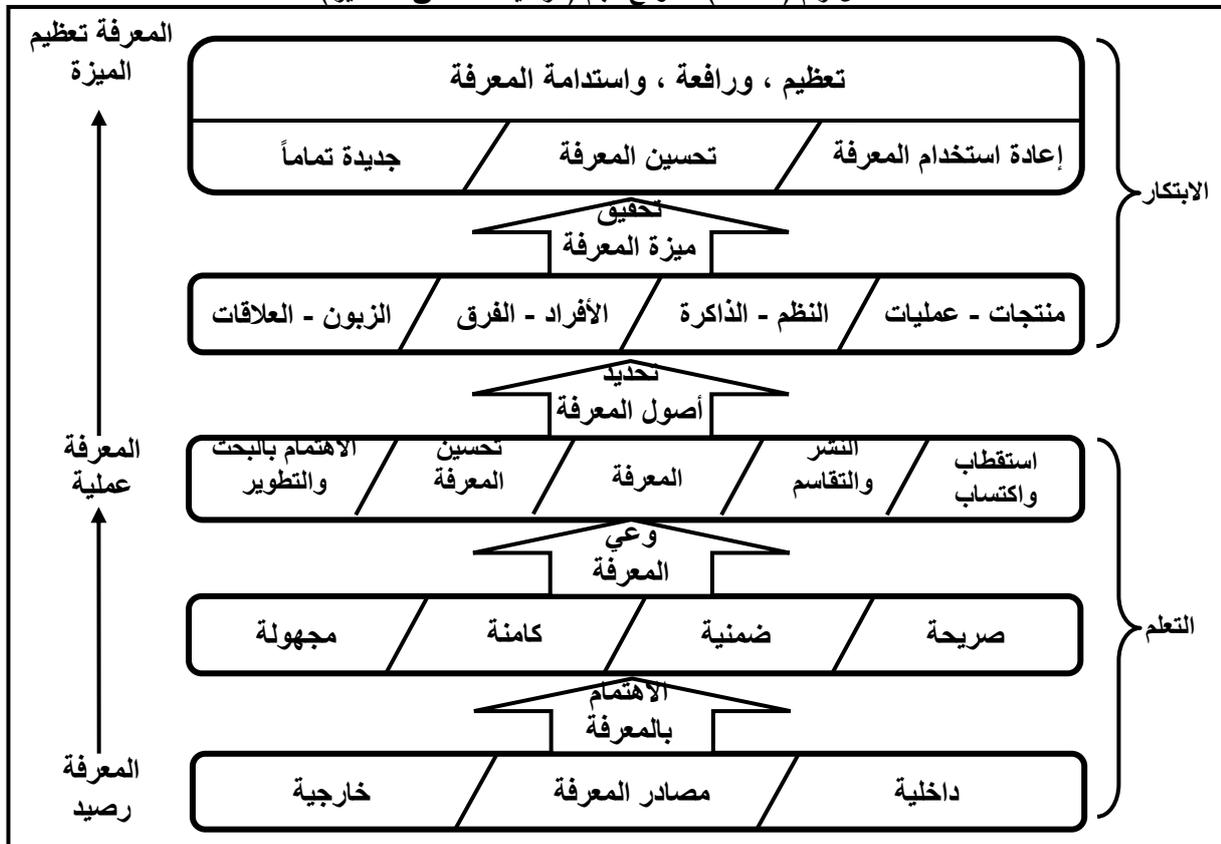
3. نموذج نجم (نموذج: الرصيد، والتدفق، والمعرفة):

يتميز هذا النموذج بالشمولية لمصادر المعرفة، وأنواعها، ولعملياتها، ولمجالاتها. كما يتميز بأنه منطقي وهذا يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقتهما المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة، والتعلم هو عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هي القوة المحركة المتجددة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها، ويتميز أيضا بأنه تحفيزي: حيث يكون النموذج ذا طابع تسلسلي متصاعد، يبدأ من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميّة، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل هي:

1. الاهتمام بالمعرفة: النظر في مصادر المعرفة (داخلية أو خارجية) في المنظمة.
2. وعي المعرفة: قدرة الإدارة على التمييز بين أنواع المعرفة في المنظمة (ظاهرة أو ضمنية).

3. تحديد أصول المعرفة: تحديد ما لدى المنظمة من معرفة ومعاملتها أصول معرفية وتوظيفها في أعمال المنظمة. وهذه الثلاث المراحل الأولى تسمى مرحلة تعلم المنظمة وفيها يتم اكتساب المعرفة ونشرها وتقاسمها وتحديد أصول المعرفة لهذا الغرض.
4. تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة يتم توظيف المعرفة في أعمال المنظمة وتطويرها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
5. تعظيم المعرفة ورافعة واستدامة المعرفة: إعادة استخدام الأصول المعرفية في عمليات متزايدة مما يضاعف من عملية الاستفادة من المعرفة وإعادة استخدامها في مشاريع مستقبلية (نجم، 2008: 121-124).

الشكل رقم (2-10): نموذج نجم (الرصيد - التدفق - الميزة)



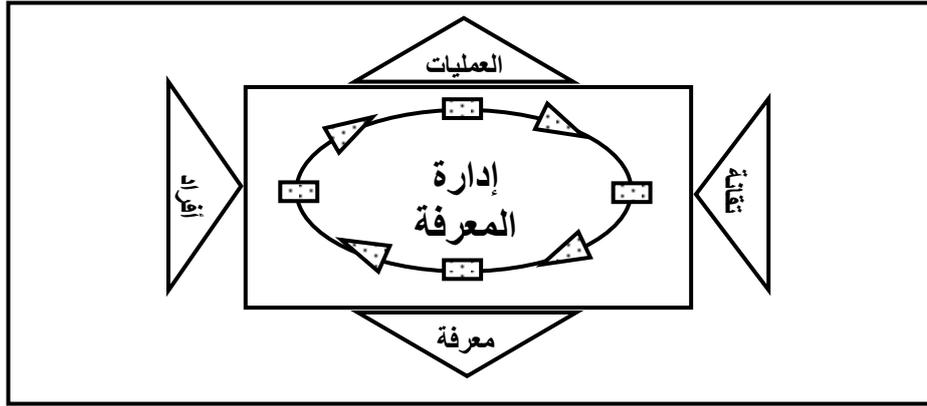
المصدر: (نجم، 2008: 22)

4. نموذج (Wickramasinghe & Lubitz):

يشير هذا النموذج إلى أن عناصر إدارة المعرفة تشمل:

- الأفراد.
- التقانة.
- العمليات.

شكل رقم (2-11): نموذج (Wickramasinghe & Lubitz) لإدارة المعرفة



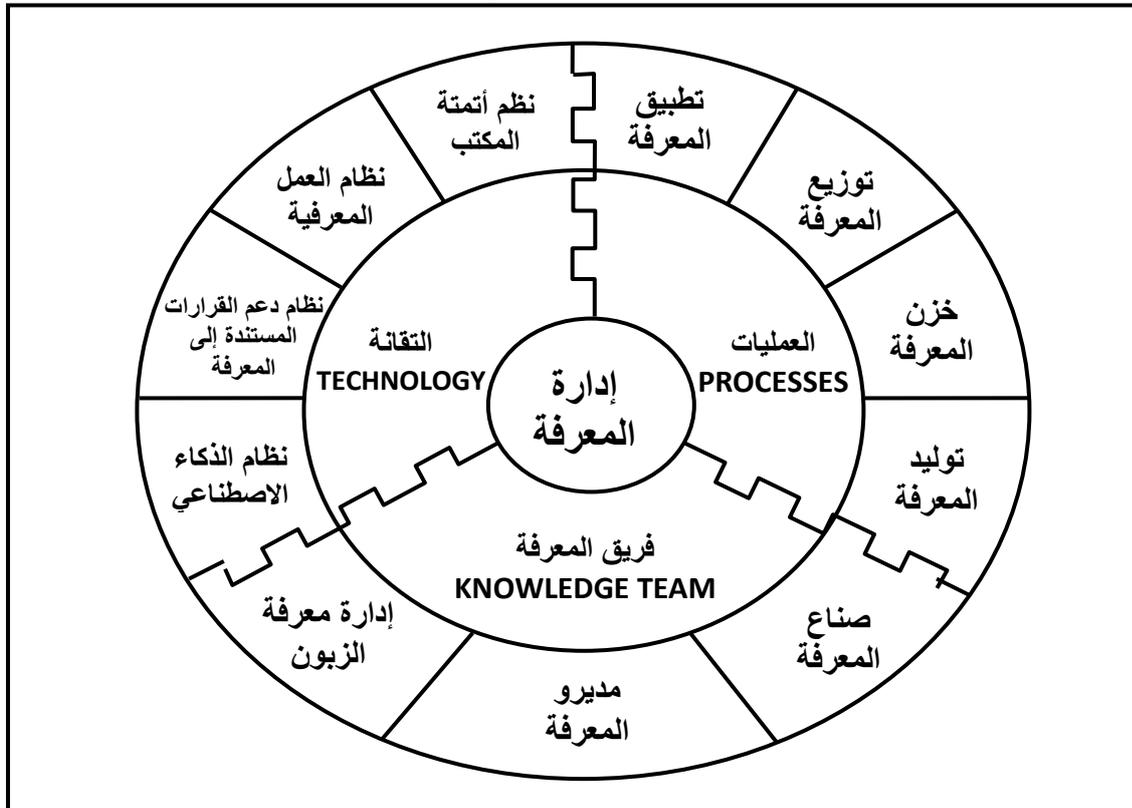
Source: (Wickramasinghe & Lubitz,2007: 44)

5 . نموذج باسردة لإدارة المعرفة:

قدم (باسردة2006) نموذجاً يوضح فيه أن إدارة المعرفة هي ناتج للتفاعل والتداخل بين ثلاث مكونات أساسية هي: (مجلس،2015: 40).

- فريق المعرفة.
- تقانة إدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة.

الشكل(2-12): نموذج باسردة



المصدر: (مجلس،2015: 40)

وبصرف النظر عن اختلاف النماذج إلا أنها يجب أن تشمل الآتي (ملكاوي، 2007: 99):

- المرونة.
- الشمولية.
- القدرة على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها.
- توفر العنصر البشري المؤهل لتنفيذها.
- الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة.
- القيادة الكفؤة.
- القدرة على التعامل مع مصادر المعرفة المختلفة.

5.1.2. استراتيجيات إدارة المعرفة

Knowledge Management Strategies:

إذا كان النموذج هو المخطط الذي يرسم العلاقات بين مكونات أي عملية فإن الاستراتيجية هي الرؤية المستقبلية للمؤسسة في ظل تلك العملية (نجم، 2008: 141).

ومن استراتيجيات إدارة المعرفة ما يأتي:

• استراتيجية الترميز (codification):

ويقصد بالترميز تصدير المعرفة في صيغ يمكن تبادلها بين المنظمات المختلفة، ولقد استغلت المنظمات عملية الترميز في مشاركة المعرفة فيما بينها وتوظيفها وتطويرها. فسعت كل منظمة إلى إيجاد واتباع استراتيجية تخصها في عملية مشاركة المعرفة سواء داخل أو خارج المنظمة بهدف رفع القدرة التنافسية بين المنظمات (Schulz & Jobe, 1998: 5-6).

تقوم المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية بتوثيق المعرفة وأرشفتها من أجل سهولة الوصول إليها في أي وقت وتعتمد بدرجة أساسية على المعرفة الصريحة أو الظاهرة وذلك لما يتميز به هذا النوع من المعرفة من خصائص قياسية من حيث إمكانية وصفها وتحديدها وسهولة جمعها وتنظيمها ونقلها وبالتالي تتيح للعاملين الوصول إليها بسهولة واستيعابها وتوظيفها فيما يخدم المنظمة (حسن، 2007: 112-113). وكلما كان مستوى ترميز المعرفة عالياً في المنظمة كان الأداء أفضل فعلى سبيل المثال استبدال الطرق القديمة في نقل وتبادل المعلومات بأخرى حديثة مثل استخدام الإنترنت وقواعد البيانات والايملات وغيرها يسهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمة وتقليل الجهد والوقت (Schulz & Jobe, 1998: 6).

ويوضح (Turban, 2002) بأن هذه الاستراتيجية يطلق عليها أيضاً "نموذج مستودع المعرفة"؛ حيث يتم نقل المعرفة من الفرد إلى مستودع المنظمة، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد (نجم، 2008: 162).

• استراتيجية الشخصية (Personalization):

في حين كانت المعرفة الضمنية معرفة غير قياسية ويصعب تبادلها أو مشاركتها فقد عمدت المؤسسات والمنظمات إلى إيجاد طرق يمكن من خلالها استغلال المعرفة الضمنية. لذلك ومن خلال استراتيجية الشخصية تقوم المؤسسة بمشاركة المعرفة الضمنية عن طريقة إقامة الدورات التدريبية وحلقات النقاش والعصف الذهني حتى يتمكن الأفراد من تقاسم المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظات المباشرة، أو التعلم من خبرات الأفراد الآخرين من خلال فرق العمل الجماعي والتساورات والاستشارات بين الأفراد داخل أو خارج المنظمة (حسن، 2007: 113).

6.1.2. معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة:

لتطبيق إدارة المعرفة في منظمة ما، يورد (Filemon & Uriarte) خمس مراحل وهي:

- التعلم من خبرات المنظمات الأخرى ودعم فكرة أهمية إدارة المعرفة للمنظمات.
 - تطوير الاستراتيجيات ووضع الخطط وتحديد الأهداف.
 - تصميم وتدشين مبادرات إدارة المعرفة.
 - توسيع ودعم تلك المبادرات.
 - ترسيخ إدارة المعرفة وجعلها جزء لا يتجزء من عمليات المنظمة، إلا أن عملية تطبيق إدارة المعرفة رغم أهميتها لاتخلو من المتاعب والإحباطات (Filemon&Uriarte, 2008: 96-109).
- وهنا بعض من معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

1.6.1.2. معوقات تطبيق إدارة المعرفة

Knowledge Management Obstacles:

• معوقات ثقافية:

إن اختلاف الثقافات سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات يعد واحداً من أهم المعوقات التي تواجه عملية إدارة المعرفة؛ فقد يرى بعض الأشخاص أو المنظمات إن المعرفة الخاصة بهم لا يجب مشاركتها مع الآخرين، مثل تلك الثقافات تعتبر نقطة ضعف في عملية إدارة المعرفة.

• معوقات اقتصادية:

يحتاج العاملون بالمنظمة إلى التحفيز المعنوي والمادي لمشاركة المعلومات والخبرات الخاصة بهم؛ فإذا لم تهتم المنظمة بالحوافز فذلك يؤثر سلباً على عملية مشاركة المعرفة، وتعمل المنظمة هنا كحافز خارجي، والذي قد يؤثر في قرار الفرد لمشاركة المعرفة بطريقة أو بأخرى طبقاً لمدى فاعلية هذه الطرق (Squier, 2006: 57)، (انانتامولا، 2013: 616-622). ومن المعوقات الاقتصادية لتطبيق إدارة المعرفة أيضاً ارتفاع تكاليف نظم إدارة المعرفة (العلول، 2011: 78).

• معوقات تكنولوجياية:

تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة، والتي تكون في العادة مكلفة جداً، وتتطلب موارد بشرية مؤهلة، الأمر الذي قد يحد من مدى استخدام التطور في استخدام هذه الأنظمة (القاسمي، 2010: 93).

• معوقات إدارية:

هناك معوقات إدارية تتمثل في النقاط الآتية:

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة.
- عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا (حلاق، 2014: 49).

• معوقات تسويقية:

لقد ارتبطت إدارة المعرفة بالقيمة التنافسية للمنظمات ومن ثم بالجانب الاقتصادي لتلك المنظمات لذلك من الطبيعي أن تحاول المنظمات احتكار المعارف لأجل الحفاظ على القيمة التنافسية في سوق العمل. ويمكن التغلب على هذا المعوق عن طريق إعطاء كل موظف في المنظمة مهمة تحويل مفهوم "المعلومات هي القوة" إلى "مشاركة المعلومات هي القوة" (Squier, 2006: 58).

ومن ابرز المعوقات بحسب (الجوهري، 2014: 17):

- عدم توافر سياسة مركزية داخل المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- عدم التدريب الجيد للعاملين للمشاركة في مشروعات إدارة المعرفة.
- عدم توافر الميزانية المناسبة للتطبيق وما يقترن بذلك من عدم توافر أدوات وتكنولوجيا خاصة.
- الفهم الخاطئ لمفهوم إدارة المعرفة وما يرتبط بذلك من عدم التقدير الجيد لأهمية تطبيقها بالمنظمة.

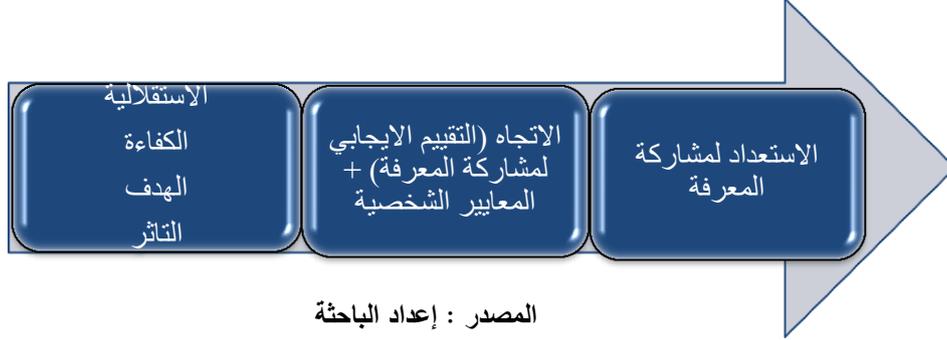
2.6.1.2. عوامل نجاح إدارة المعرفة

Knowledge Management Success Factors:

• الحافز:

يرى محمد إبراهيم نقلا عن (Wolf & Loras) أن الحافز يعد ركيزة أساسية في تشجيع الأفراد على تشارك المعرفة فيما بينهم في إطار المنظمة أو خارجها وأنه كلما كان الحافز أكبر كانت النتيجة أفضل (انانتامولا، 2013: 623). فعلى صعيد الحوافز الداخلية، كلما زاد الشعور

باستقلالية الفرد وكفاءته المعرفية و زاد الشعور بهدف وأثر مشاركة المعرفة؛ زاد الشعور الإيجابي نحو مشاركة المعرفة وبالتالي الاستعداد لفعل ذلك. كما هو مبين في الشكل الآتي:



- تشجيع الإبداع والمبدعين.
- تشجيع المتعلمين على تطبيع ما يتحصلون عليه من معلومات سواء من خلال التدريبات أو الدورات.
- تأهيل العمال عن طريق إقامة اللقاءات المختلفة والنشاطات التي يتمكن من خلالها تبادل المعرفة ومشاركتها.
- وضع الخطط والإشراف على تطبيقها (جوديث وآخرون، 2013: 861 - 864).
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها (منصور، 2012: 144).
- وجود هيكل معرفة للمنظمة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- دعم الإدارة العليا التام (الطاهر، 2009: 43-46).

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

يُعتبر الإبداع الإداري عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ فعلى ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الخلاقة لتعبر عن ذاتها، وتعتبر الدول النامية بأمس الحاجة إلى الابتكار والتطوير؛ حيث يعتبر الإبداع، والابتكار، والتطوير نشاطاً رئيساً في أعمال المنظمات وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها.

1.2.2 الإبداع Creativity:

كلمة الإبداع تُعد من الكلمات التي تجذب الاهتمام وذلك لما تحمله من مضامين متعددة لعل أهمها ما يتعلق بالنبوغ والتجديد والاختراع والتغيير، غير أن هذه المضامين كثيراً ما تنصرف في ذهن الأشخاص إلى مجالات محددة كالفن بجميع مجالاته، والشعر والاختراع في عالم الصناعة، وبالتالي فإنه من المألوف أن ترتبط هذه الكلمة بحل المشكلات وبخاصة في بيئات العمل. كما أن استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد بعض علماء الإدارة على أن القرن الواحد والعشرين ومع دخول الألفية الثالثة بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال (هيجان، 1999: 11).

1.1.2.2 مراحل تطور مفهوم الإبداع

Phases Development Creativity Concept:

ذكر جروان أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

• المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتنن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والقطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها.

• المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق

وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية (جروان، 2002: 18).

• المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية، والمعرفية، ونمط التفكير، والشخصية، والدافعية، والبيئة.

وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950) اهتمام متزايد بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (Gliford) خطابة الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين (الصابي، 1997: 18).

2.1.2.2 مفهوم الإبداع Creativity Concept :

• **لغة:** من "بدع" وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق (جلدة، عبوي، 2006: 19). وجاء بمعنى المبدع "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ" (البقرة، الآية: 117). أي خالقهما ومبدعهما [سبحانه وتعالى]. وجاء بمعنى الخلق لكل شيء، لقوله تعالى "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ" (الأنعام، الآية: 101). والبديع من أسماء الله الحسنى.

كما جاء الإبداع في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أحد (ابن منظور، 1994: 611). ويعرف الإبداع بأنه عمل شيء جديد، أو اكتشاف، أو اختراع، أو ابتكار في أي مجال من المجالات (le robert de poche, 2008: 381).

• **اصطلاحاً:** ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين (الفضل، 2009: 13).

ويعرفه (William Queen) بأنه رؤية ما يراه الآخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة (بيتر كوك، 2007: 16).

ويراه (الكبيسي، 2005: 123) أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الابتعاد عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة.

كما أنه عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة (Yong & Chen,2010: 869).

وهو عمل فكري وطريقة تفكير غير تقليدية بهدف الوصول إلى الاكتشاف والابتكار الجديد(ملاوي،2007: 21).

كما أنه هو عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالثقل والحدثة (جلدة،عبوي، 2006: 21).

أما (جروان،2002: 22) فيعرف الإبداع بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.

وتؤيد الباحثة ما ذكره جروان لشمولية هذا التعريف حيث ترى أنه تضمن جميع الأبعاد السابقة، والتي تمثل في مجملها مكونات الإبداع وهي: القدرات، والخصائص الشخصية، والبيئة المناسبة، والعملية الإبداعية، والإنتاج الإبداعي. ويمكن القول بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع العامل.

3.1.2.2 الفرق بين الإبداع والابتكار

The Difference Between Creativity and Innovation:

إن مفاهيم الإبداع والابتكار تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية والذهنية المختلفة، فهما يعدان ظاهرة فريدة جدا تعتمد على قوة ملاحظة الفرد لإمكانية تطبيق المعارف، وعلى موقفه من المخاطرة وعلى براعته في ترتيب الأشياء بطريقة جيدة. إن الابتكار والإبداع هما شكل راق للنشاط الإنساني، والابتكار اليوم أحد مقاييس الأداء التنافسي للمنظمة من أجل البقاء والنمو (جلدة،عبوي،2006: 19-25).

وقد اختلف الباحثون في آرائهم حول مفهوم الإبداع الذي أسهم في وجود خلط بينه وبين مصطلح الابتكار، حيث نجد أن الغالبية من الناس لا يفرقون بين المصطلحين، بمعنى أن البعض يستخدم هذان المصطلحين للدلالة على الشيء نفسه، ومن خلال الاطلاع على بعض الدراسات والمصادر تبين أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بينهما.

وفيما يأتي بعض التوضيحات التي على أضوائها نستطيع التفرقة بين مفهوم الإبداع والابتكار: أشار كلاً من (Garant & Carrier) إلى أن الفرق بين الإبداع والابتكار يتمثل في أن الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة؛ أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها؛ فإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار

يتعلق بالمنظمة وبنشاطها، فهو العملية التي تحول من خلالها منتج أو فكرة جديدة إلى عمل ملموس، ويولد الإبداع عدداً من الأفكار الجديدة لتختار منها واحدة (خيرالله، 2008: 10).

إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (جلدة، عبوي، 2006: 20).

أما البعض الآخر فيميز بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة (مخرجات)، أي هو التطبيق العملي (بديسي وأخرون، 2011: بدون).

ويوضح (Cook) الفرق بينهما على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار، والأفراد، والتمويل، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية. في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية ويشمل الإبداع والنمو والعائد من الاستثمار، ويعتبر مخرجات العملية الإبداعية (الفاعوري، 2005: 11). وعند (Amabile) الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً، وقد أشارت إلى أن الابتكار ينشأ ويبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار. وبينت أن الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة في المنظمة (Amabile, 1988: 123). ويؤكد (جويتا، 2008: 25) بأن الإبداع استخدام فكرة ابتكارية جديدة أو فريدة، والابتكار تدريب عقلي إذا تمت ممارسته فإنه يؤدي إلى نتائج مفيدة كما يدعم عمليات التفكير ويتطلب انضباطاً واستعداداً للبحث عن بدائل. أما (الحسينة) فيرى أن الابتكار يعني التغيير، والإبداع يعتبر مدخلاً للابتكار والتطبيق العملي له. في حين يعبر (Roger) إلى أن الإبداع عملية تتمثل في ظهور ناتج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية من جهة ومن الحوادث والأشياء المادية والظروف المحيطة التي نشأ الفرد فيها من جهة أخرى، ويؤكد (Van de ven) على دور الفرد والمنظمة معاً في الابتكار؛ فيشير إلى أن الابتكار الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب؛ وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل (الفاعوري، 2005: 9).

مما سبق، نرى أن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان، ويعنيان في مفهومهما النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبوقه وغير

مألوفة، حيث إنهما يمثلان علاقة تلازميه، وكل يكمل الآخر، بمعنى أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية؛ فالإبداع قاعدة الابتكار وسبب فيه، والابتكار يولد أفكاراً إبداعية والإنسان لب الابتكار. ويوضح الجدول الآتي الفرق بين الإبداع والابتكار من وجهة نظر العديد من الكُتاب.

شكل رقم (2-13): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
خلق فكرة أو معرفة جديدة	تبنى وممارسة هذه الفكرة وتحويلها إلى واقع ملموس أي وضعها موضع التنفيذ على شكل عملية، سلعة، خدمة.
يتعلق بالأشخاص	يتعلق بالمنظمة وبأ نشاطتها.
يهتم بالجانب النظري للأفكار	يهتم بالجانب التطبيقي لها.
يدور حول التفكير المتشعب	يدور حول التفكير المتقارب.
يكون شيئاً من لا شيء	يشكل ويشذب ذلك الشيء في سلع وخدمات.
يحضر شيئاً جديداً للظهور	يحضر شيئاً جديداً للاستخدام.
عملية إدراكية فردية تكون أحداثها من خلال الشخص	عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات.
عملية ليس لها نهاية، تتم بشكل يومي	تطوير لشيء موجود.
جهد عقلي	فن، وعلم، وموهبة.
يتصف بالأصالة، والفائدة، والانسجام، المرونة	له شكلان: الابتكار الجذري (الاختراق) والابتكار التدريجي (التحسين).
طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجة متفاوتة	
يمكن اكتسابه وتنميته	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على العديد من المصادر

2.2.2. مفهوم الإبداع الإداري Administrative Creativity Concept

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها؛ فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري؛ فلا يوجد اتفاق بين العلماء والكتاب والباحثين على مفهوم واحد؛ حيث اختلفت المفاهيم وفقاً لرؤية واضعيها وخلفياتهم العلمية والمدارس التي ينتمون إليها، وبالتالي فإن الاتفاق على تعريف واحد وشامل للإبداع أمراً في غاية الصعوبة، ولكن نستطيع القول بأنه مهما تعددت وتباعدت التعاريف التي تتناول الإبداع فإن جوهرها تقريبا متشابه، فالكل يكاد يتفقون على أن الإبداع عمل فكري وطريقة تفكير غير تقليدية بهدف الوصول إلى الاكتشاف والابتكار الجديد.

وقد ورد في معظم المراجع العديد من تعريفات الإبداع الإداري من هذه التعريفات:

مفهوم الإبداع الإداري من وجهة نظر بعض الباحثين والكتاب

التعريف	رقم الصفحة	السنة	اسم الكاتب/الباحث
عمليات ومخرجات ومنتجات ومحاولات التطوير وتبني طرق جديدة ومحسنة للقيام بنشاطات المنظمة.	23	2018	الحربي
هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً.	208	2013	عوض
هو القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب.	200	2008	جوبتا برافين
هو العملية الإدارية، أو الوظيفة الإدارية الأولى لكل إداري وعامل يقوم من خلالها بتوظيف رأس المال الفكري الذي يمتلكه هو نفسه أو تمتلكه المنظمة من أجل تحقيق نواتج الإبداع، وذلك باستخدام أساليب الإدارة بالإبداع وليس بالاتباع والتقليد.	27	2009	الحسنية
قدرة إنسانية تذلل المصاعب وتولد الأفكار البناءة وتحول المنظمات الخاملة إلى أخرى نشطة وحية.	8	2009	خير الله
الطريقة التي تلجأ إليها منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، عن طريق تطبيق الأفكار أو تقديم الحلول الجديدة وإحداث تغيير ذي طبيعة تكنولوجية، أو تجارية، أو مالية، أو اجتماعية، أو إدارية تنظيمية.	42	2007	حسن عجلان
الإبداع بأنه عملية توليد، وتبني، وتنفيذ الأفكار، أو الممارسات الجديدة داخل المنظمة.	315	2006	Knight-Turvey
عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية.	3	2005	الفاعوري
توليد لأفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي محدد.	67	2003	Martins & Terblanche
عملية معالجة للمشكلات وتحسين الوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبيه بها أو توصيل النتائج للآخرين.	46	1993	Torrance

المصدر: إعداد الباحثة

1.22.2 أنواع الإبداع الإداري Administrative Creativity Types:

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة وعديدة، وللإبداع مجالات مختلفة؛ فقد يكون إدارياً، أو علمياً، أو أدبياً، أو فنياً، أو قد يكون الإبداع متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو غير ذلك، وقد ميز العديد من الباحثين نوعين رئيسيين للإبداع على مستوى المنظمات وهما:

1. الإبداع الفني:

يتعلق هذا الإبداع بالمنتج سواء السلع أم الخدمات، ويتعلق أيضاً بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات.

2. الإبداع الإداري:

وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

في حين قسم فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع:

1. الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
2. الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
3. الإبداع الاختراعي: وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
4. الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
5. إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلب من وضع أفكار وافتراسات جديدة (جلدة، عبوي، 2006: 25-53).

أما الشمري فقد صنف الإبداع على النحو الآتي:

1. الإبداع المبرمج والإبداع غير المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها سلفاً كتطور الخدمات وتحسين الإجراءات؛ أما الإبداع غير المبرمج فيتضمن الإبداعات غير المخطط لها سلفاً.
 2. الإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات: يتميز الإبداع القائم على أساس الغايات بأنه إبداع نهائي يعد هدفاً في حد ذاته، أما الإبداع المتعلق بالوسائل فيشير إلى الإبداعات الواجب القيام بها لتيسير الوصول للإبداع المرغوب.
 3. الإبداع المتعلق بدرجة الجدة أو التطرف في الإبداع: وهو إبداع جذري يرتبط بالتغير، وكثيراً ما يواجه مقاومة من قبل الكثير من العاملين في المنظمات (الشمري، 2002: 33).
- كما أن هناك بعض العلماء يصنفون الإبداع حسب المستويات إلى ثلاثة أنواع في المنظمة:

1. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد (الدهان، 1992: 195). ويعتبر العنصر البشري في المنظمة الركيزة الأساسية لها والذي إذا كان مؤهلاً وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة؛ فإنه يعتبر قدرة تنافسية لهذه المنظمة، ومن السمات التي يتميز بها المبدع:

- حب المعرفة.
- حب التعلم.
- الذكاء والحنكة.
- الشخصية المقدّمة.
- تحمل المخاطرة والاستقلالية.
- الطموح.
- التفاعل مع الآخرين وتبادل الأخطار معهم.
- المرونة والذكاء (ديري، 2011: 300).
- المستمتع بالتحدي.
- القادر على إصدار الحكم.
- المتبصر بالمشكلات كفرص المتحدي لما هو مفروض.
- متفائل.
- لديه القدرة على أداء أكثر من مهمة في آن واحد.
- يخرج عن المألوف ويقبل تبديل الحل وتغييره.
- القدرة على تقبل النقد (المختار، عدوي، 2011: 27-28).
- منظم ومخطط لأفكاره ويتسم بتوليد الأفكار.
- دائم التساؤل.
- لديه رغبة وميل للتخطيط (المختار، عدوي، 2011: 35).

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهي جماعات محددة في العمل أو داخل المنظمة تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والتغيير نحو الأفضل (عصفور، 2005: 5).

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، بل بات أمراً ضرورياً وملحاً ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية (زيد، 2010: 39).

2.2.2.2 خصائص الإبداع الإداري

Administrative Creativity Features:

أهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بإسهامات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية؛ وبما أن الإبداع يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه كما يأتي:

- الإبداع ظاهرة فردية (نتائج جهود فردية) وجماعية (نتائج جهود جماعية)؛ فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكراً فردياً ينطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منه، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة (شعباني، 2015: 55).

- الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج؛ حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.
- إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة وإنما تمر بعدة مراحل.
- يرتبط بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد؛ فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين، بل إن كل إنسان عاقل سوي مبدع ، وتنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان الفرد يعي ذلك أم لا يعيه؛ لكن توجد فروق بين الأفراد حسب الفطرة وحسب البيئة التي يعيش فيها ويتأثر بها؛ فقد تكون البيئة مشجعة على الإبداع أو بيئة محبطة (الشمري، 2002: 71-73).

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي، فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب دور الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع (بودرهم، 2013: 53).
- قابل للتطبيق (ناجي، 2015: 54-55).

أما (نجم، 2003: 26) فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

- الجدية والحدادة: حيث إن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوباً أو تقنية، أو سلعة، أو خدمة يجب أن يكون جديداً من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها.
- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

- التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسساً على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.
- الموائمة الزمنية: يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي يستفيد منه منظمات الأعمال.

3.2.2.2 حاجة المنظمات إلى الإبداع وأهميته

The Need of Organizations to Creativity and its Significance:

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي، وتستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع (الدهان، 1992: 178).

ومن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع و تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلاً التغيرات التكنولوجية و تغير أذواق المستهلكين، أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي و السلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، و يكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للفتاوت بين الإنجاز الطموح، فهي قد تكتشف و تتبنى طرقاً و أساليب جديدة من خلال عمليات البحث، و لكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث و تقص مقصودة و منظمة عن التغيرات و التحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات (بديسي، فهيمه وآخرون، 2011: بدون).

ويعتبر الإبداع من الأمور المهمة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وتنافسية، وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها وبخاصة المنافسة الدولية والتي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال (جلدة، عبوي، 2006: 20).

وتظهر أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط الآتية:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في

اختيار تلك القدرات.

- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تواكب التطورات الحديثة.
 - القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
 - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق مع المتغيرات المحيطة (بلكو، 2016: 9).
 - تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطريقة سليمة (Slimans & Atallah, 2011: 23).
- مما سبق نلاحظ أن الإبداع جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة، وأي منظمة باختلاف أنواعها بحاجة ماسة للإبداع في شتى الميادين لتحقيق التنمية والتطور؛ حيث يعتبر عاملاً بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية، ولابد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه للاستفادة من الأفكار المطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد.

4.2.2.2 عناصر الإبداع الإداري

Administrative Creativity Elements:

تعددت تصنيفات الكتاب والباحثين في إعطاء تصنيف جامع لعناصر الإبداع، ورغم اختلافهم، إلا أنهم متفقون جميعاً على أن الإبداع عبارة عن قدرة تشكيل من العناصر الآتية: الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يأتي شرح لهذه العناصر:

1.4.2.2.2 عنصر الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.
- **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.
- **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.
- **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملاءمة لها (نصير، العزاوي، 2011: 4).

2.4.2.2.2 عنصر المرونة:

قدرة الفرد على تغيير وجهه نظرة نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليوجه بها مواقف مختلفة (Patterson & Peter, 2004).

3.4.2.2.2 عنصر الأصالة:

قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (خيرالله، 2008: 29).

4.4.2.2.2 عنصر التوسيع:

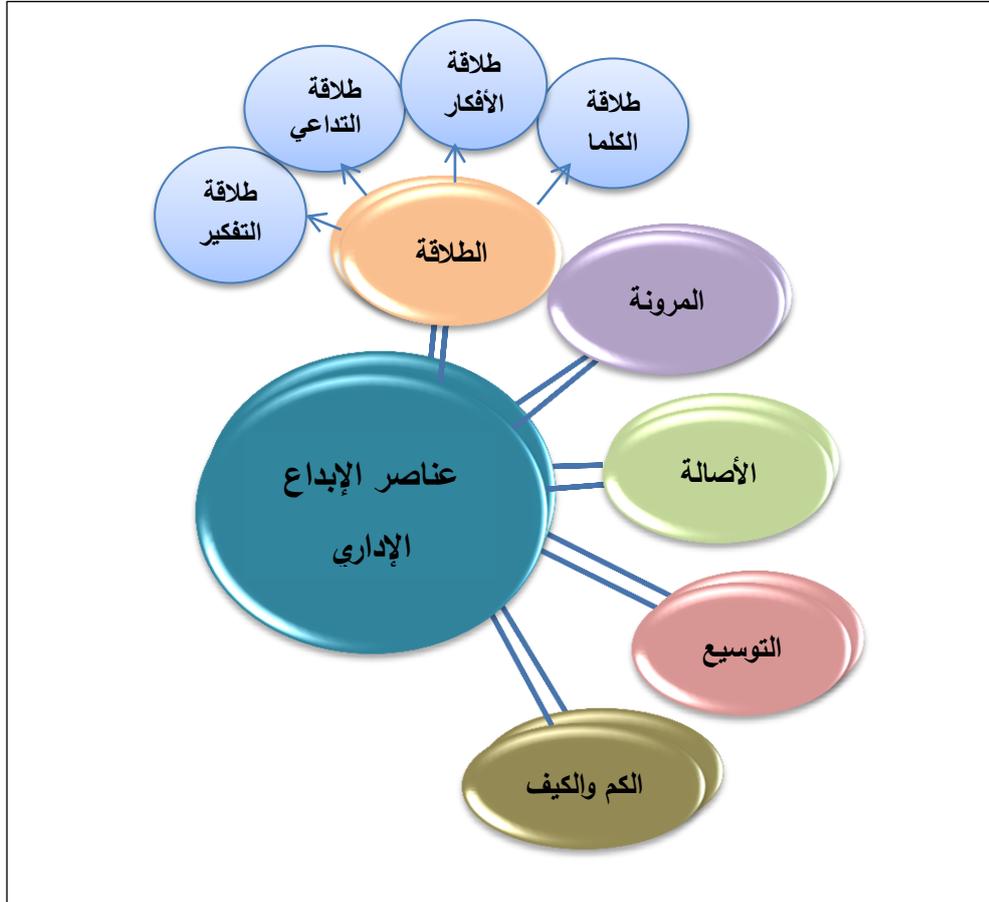
ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

5.4.2.2.2 عنصر الكم والكيف:

هناك فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية؛ حيث إنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة، وفي وقت محدد؛ في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار؛ فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة (الفاعوري، 2005: 87).

ويوضح الشكل (2-14) عناصر الإبداع الإداري كالآتي:

شكل رقم (2-14): عناصر الإبداع الإداري



إعداد الباحثة، المصدر: العديد من المراجع

5.2.2.2 مراحل الإبداع الإداري Administrative Creativity Phases

تمر عملية الإبداع الإداري بالعديد من المراحل المختلفة ولا يوجد اتفاق تام حولها. وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المراحل المتفق عليها من قبل أغلب الباحثين والكتاب منهم (السكرانة، حمود، 2005)، (أصرف، 2015)، (أبو زيد، 2010)، (حمود، 2010)، (شعباني، 2015)، ويمكن توضيحها كالآتي:

• مرحلة (التصور) أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

• مرحلة تكوين الفكرة:

الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع؛ حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة؛ إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل (الشماع، حمود، 2005: 423).

• مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر؛ حيث يُصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع.

• مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات؛ تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع، أما إذا كانت المنظمة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فأنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

• مرحلة التطوير:

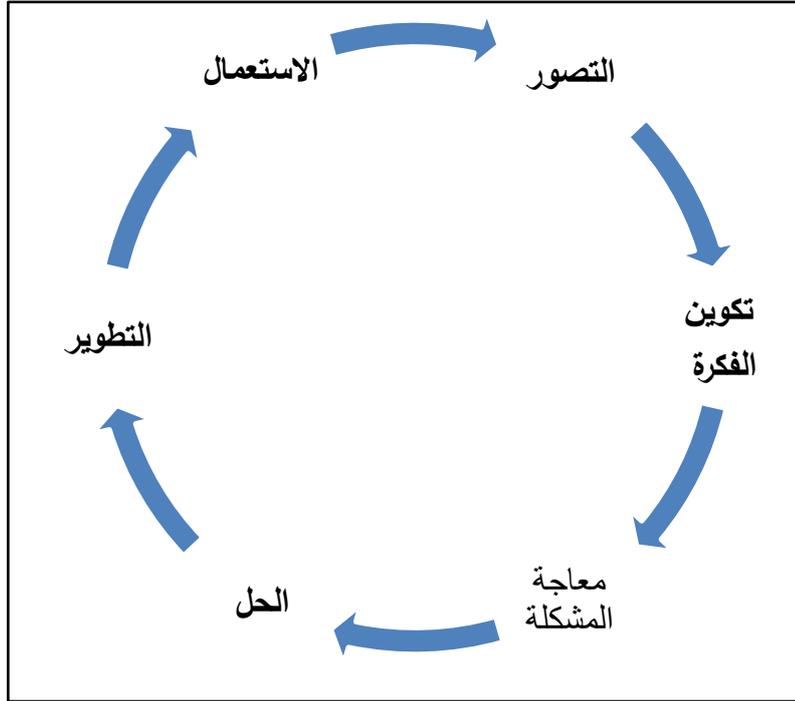
تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع؛ حيث إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع حل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجّة الدائرة أو المنظمة بعين الاعتبار (حمود، 2010: 291).

• مرحلة الاستعمال:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع حيث يتم استعمال ما تم استخدام وما تم تقديم من عمل مبدع، والنتائج المرتبطة به (الفضل، 2009: 26).

ويوضح الشكل الآتي هذه المراحل:

شكل رقم (2-15): مراحل الإبداع الإداري



إعداد الباحثة، المصدر: العديد من المصادر

أما (Harris) فقد قسم مراحل الإبداع إلى:

- مرحلة وجود الحاجة إلى مشكلة ما.
 - مرحلة جمع المعلومات .
 - مرحلة التفكير في المشكلة.
 - مرحلة تصور الحلول.
 - مرحلة تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبيا.
 - مرحلة تنفيذ الأفكار (حجازي، 2005: 50).
- وبحسب رأي (Patrick) يمر الإبداع بأربعة مراحل وهي:
- مرحلة الإبداع الإعداد والتي يحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكنه من الإحساس بالمشكلة.
 - مرحلة الاختيار والاحتضان والتي تعبر عن جهود المبدع لتهيئة الحل للمشكلة.
 - مرحلة الإشراف والتي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع.
 - مرحلة التحقق والتي تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة (الفضل، 2009: 26-27).
- بينما (Shneiderman, 2000) يقول أن الإبداع يمر بأربع مراحل هي:
- الجمع: جمع المعلومات من مصادر متنوعة.
 - الربط: التشاور مع الأفراد القادرين ذوي البصيرة على تقديم معلومات مفيدة.

- إبداع: تجريب الاحتمالات والمحاولة لإيجاد حلول جيدة.
- الذبوع والانتشار: نشر النتائج وتعميمها على المجتمع (المختار، عدوي، 2011: 18).

6.2.2.2 متطلبات الإبداع الإداري Administrative Creativity Demands:

من مقومات الإبداع الإداري:

• الانتماء المؤسسي:

يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثلاً حياً لهذا المفهوم لما له من أهمية ودور في عملية الإبداع.

• الحس الاقتصادي والاجتماعي:

إن مبررات وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية خفض النفقات، أما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي، إن انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن القدرة على الإبداع.

• انفتاح على الرأي الآخر:

لا بد للإبداع الإداري مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد.

• الإيمان بمواهب الآخرين:

لا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على الإسهام بأقصى إمكانيتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؛ وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق.

• المثالية و المستقبلية:

يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها، ويتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في النظر للمعلمين والذين هم أدوات الإبداع؛ فإذا صفت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجاً بكلفة أقل ونوعية أفضل (حمدات، 2007: 315).

7.2.2.2 تنمية الإبداع الإداري

Improvement Administrative Creativity:

يُعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب وطرق العمل، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من

فرص الإبداع والتميز .

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك؛ حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل (عوض، 2013: 2010).

وهناك عوامل تساعد على تنمية العملية الإبداعية، وتنقسم إلى قسمين رئيسيين كما ذكرها (العنزي، 2004: 39-41) نقلاً عن (النمر، 1992):

1. عوامل داخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تسهم في دفعه إلى الإبداع و التطوير أو عاملاً معيقاً للإبداع داخل المنظمة. و يمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة و قواعد و إجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل، و أهم هذه العوامل هي:

• بيئة العمل:

تؤثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد؛ فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين، والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي؛ ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

• جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة و المودة و التعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و العكس صحيح، و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

• الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.

• اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين و درجة مشاركتهم

في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى. وعليه، فإن المنظمة تستطيع أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتمائهم بحثا عن طريق التوظيف الفعال و تحديد الأعمال و تدريب و تثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المنظمة وعاداتها وقيمها فيهم.

2. العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه ومن أهم هذه المؤثرات:

• الأسرة:

تُعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه؛ فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم. حيث تبدأ عمليات تطوير شخصية الفرد ودفعه إلى تحقيق درجات عليا من التميز الإبداعي من خلال الأسرة التي يتعلم من خلالها طرائق التفكير والعيش والمعاملة في هذه البيئة، في هذه المرحلة تتشكل غالبية عناصر شخصية الإنسان الإبداعية أو التقليدية أو الاتكالية؛ فالأسرة التي تشجع طفلها على المشاركة وتحمل المسؤولية، ولاستخدام أساليب القمع والردع، تهيب طفلها للاغتنام فرص الإبداع. أي أن الأسرة يمكن أن تشكل موردا أساسيا من موارد الإبداع الوطني أو أن تشكل عائقا أمامه والحد منه عن طريق التربية الفاهرة والكابتة (الحسنية، 2009: 252).

• التعليم:

للعلمية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالعملية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، والطالب، والأهداف، والسياسات التعليمية، وهذه العناصر جميعها مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تسهم في بروز شخصية متكاملة. فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ، وبتيح فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد؛ فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على

القراءة والكتابة كما كان في الماضي؛ بل لابد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

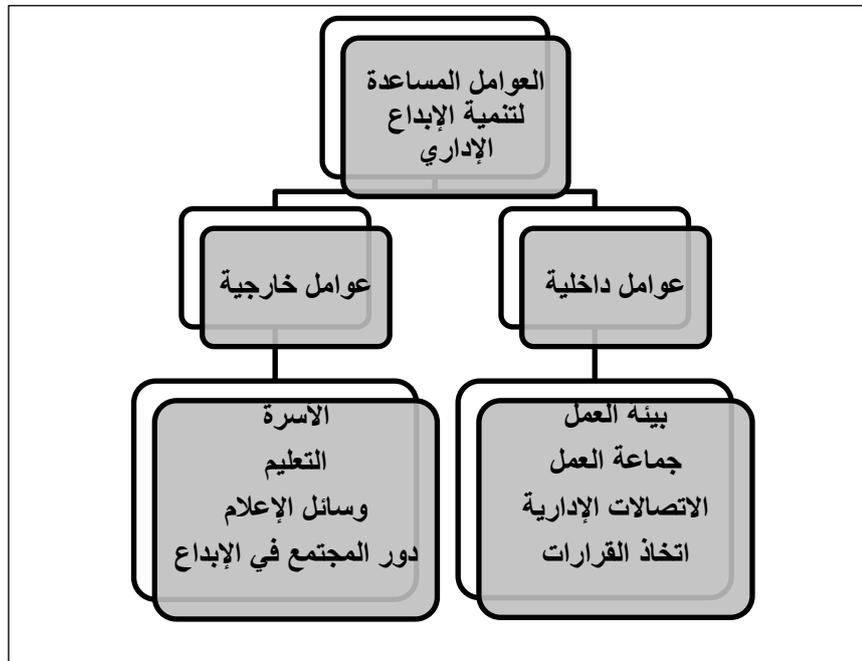
• وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء أكانت المسموعة أم المقروءة أو المرئية دورهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة؛ فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع.

• دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضوا اجتماعيا، فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به، وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح (العنزي، 2004: 41-42). ويوضح شكل (2-16) العوامل المساعدة لتنمية الإبداع الإداري.

شكل رقم (2-16): عوامل تنمية الإبداع الإداري



المصدر: إعداد الباحثة

ويضيف (خيرالله، 2009: 228) بعض العناصر التي تساعد في تنمية الإبداع في المنظمات من أهمها:

- ضرورة الرعاية المبكرة لإبداع المبدعين.
- التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية.
- احترام الأفكار والأسئلة غير النمطية.
- تشجيع فرص التعلم الذاتي.
- تنمية المهارات الفردية.
- تعزيز الثقة بالنفس.
- تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات.

أما (عبد المختار، عدوي، 2011: 46) فقد ذكر أن هناك عوامل مشجعة على الإبداع منها:

- التحرر من التوتر المفرط الناتج عن الفشل.
- التحرر من الضغوط التي ترمي إلى تبني الموظف لموقف ثابت لا يتغير.
- التحرر من القيود التي تفرض مقدا على الأهداف.
- التحرر من قيود الزمن، فالإبداع يتطلب فسحة من الوقت.
- الاعتقاد بأن معظم الأخطاء قابلة للحل.
- القدرة على تعليق الحكم والنقد.
- الأخطاء تؤدي إلى التحسين.
- الاعتقاد أن الأخطاء موضع ترحيب.
- المشكلات مقبولة ومثيرة للاهتمام.
- الفضول، والتحدي، والمثابرة، والخيال، والمرونة.

8.2.2.2 نماذج الإبداع الإداري Administrative Creativity Models

1.8.2.2.2 نموذج (Eznk) لعناصر الإبداع:

حدد Eznk ثلاث متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات وهي:

- متغيرات معرفية: وتضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة للموظفين في المنظمة.
- متغيرات بيئية: وتضم العوامل الثقافية، والدينية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعوامل التربوية.
- متغيرات شخصية: وتضم الدافعية الداخلية، والثقة بالنفس، والاستقلالية، والإبداع؛ حيث تتفاعل وتتداخل هذه المتغيرات بعضها مع بعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى نتائج إبداعية (جروان، 2002: 61-62). والشكل (2-17) يوضح المتغيرات الثلاثة:

شكل رقم (2-17): نموذج (Eznk) لعناصر الإبداع

متغيرات معرفية	متغيرات بيئية	متغيرات شخصية
ذكاء	عوامل ثقافية	دافعية داخلية
معرفة	عوامل دينية	ثقة بالنفس
مهارات فنية	وسياسية	استقلالية
مهارات خاصة	عوامل اقتصادية	إبداع/ سمة شخصية
	واجتماعية	

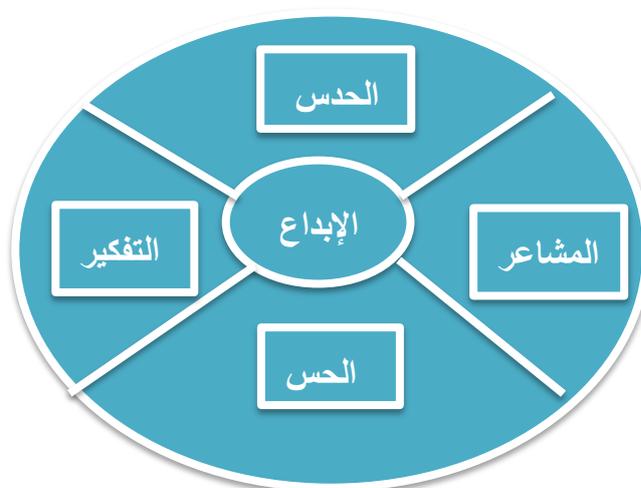
المصدر: (جروان، 2002: 62)

2.8.2.2.2. نموذج (Klirk) التكاملي للإبداع:

يتكون نموذج (Klirk) التكاملي للإبداع من أربعة مكونات، هي:

- الحدس : عبارة عن حالة وعي قصوى تتبع من واقع اللاشعور أو التغيير في مستوى الشعور .
- المشاعر: حالة الشعور المتأثرة عاطفياً، وتتطلب وعياً ذاتياً وتحقق الذات وإطلاق الطاقة العاطفية للخارج.
- الحس: حالة الموهبة في إيجاد نتائج جديدة يراها ويسمعها الآخرون، وتحتاج مستويات مرتفعة من التطور العقلي والبدني والمهارة في مجال الموهبة (جروان، 2002: 117).
- التفكير: حالة تفكير منطقي يمكن قياسه وتطويره بالتدريب المكثف.

الشكل(2-18): نموذج (Klirk)



المصدر: (جروان، 2002: 117)

3.8.2.2.2. نموذج عوامل بيئة العمل المؤثرة في الإبداع:

قدمت (Ambile) نموذجا تصوريا لإدراك بيئة العمل الإبداعي، وعوامل بيئة العمل التي

تؤثر في الإبداع، ومقاييس تقسيم العمل ومخرجاته التي تؤدي إلى الإبداع منها:

- التشجيع على الإبداع.
- الحرية والاستقلالية.
- المصادر.
- المعوقات التنظيمية (حوامدة، 2003: 30).

2 9.2.2 استراتيجيات الإبداع الإداري

Administrative Creativity Strategies:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تساعد في تحقيق الابتكار والإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة، ومن هذه الاستراتيجيات:

- نموذج الإدارة بالأهداف: (جلدة، عبوي، 2006: 69-71)

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها.

- التطوير التنظيمي:

عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى والمستوحاة من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها.

- التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة مثل وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

- الدورية:

وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين وذلك لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع.

أما (القريوتي، 2003: 316) فيرى أن استراتيجيات الإبداع الإداري هي:

• **استراتيجية الإبداع الهجومي:**

تستعمل المؤسسات هذه الاستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف تقنيات الإبداع الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، وهذه الاستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات مهمة.

• **استراتيجية الإبداع الدفاعية:**

لا تهدف المؤسسات من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الريادة؛ بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، وتتطلب هذه الاستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث في الأساليب، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

• **استراتيجية الإبداع التقليدية:**

تستهدف المؤسسات هنا استدراك التأخر المعرفي والتكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقا من منتج قديم؛ حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على المنتج، هذه الاستراتيجية تستلزم مستوى عالياً من هندسة الإنتاج.

10.2.2.2 معوقات الإبداع الإداري

Administrative Creativity Obstacles:

هناك العديد من معوقات الإبداع التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، وتختلف هذه المعوقات من باحث إلى آخر ومن بيئة إدارية إلى أخرى، ويمكن تصنيف هذه المعوقات بحسب (الحسنية، 2009: 268-270) على المستوى التنظيمي كالاتي:

• **غياب جو الحرية:**

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، سواء أكان ذلك من خلال أفكاره أم مشاعره، وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لأن هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

• **غياب التشجيع والحوافز:**

ويقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملاءمة لتشجيع العاملين فيها على الخروج عن المألوف، وطرح الحلول والأفكار الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه

المنظمة، إلى جانب ذلك، فإن هناك عاملاً آخر يرتبط بعد التشجيع من المنظمة يتمثل في النقد المبكر لأفكار وحلول المبدعين الذي يقضي على الأفكار الإبداعية في مهدها.

• **الإفراط في مكافأة النجاح أو الإقلال منها:**

يقصد بذلك أنه كلما كانت المشكلة تستدعي حلاً إبداعية، كان العاملين أقدر على الوصول إلى هذه الحلول عندما يعطون مكافآت معقولة أو معتدلة، أما إذ تم منحهم مكافآت مبالغ فيها أو زائدة عن المعقول؛ فإن الإفراط في هذه المكافأة يسبب للأفراد القلق نتيجة خوفهم من ضياع هذه مما يحول بدورة دون الوصول إلى الحلول الإبداعية.

• **عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة:**

من المؤكد أن الإبداع ليس فردياً في كل الحالات، بل إنه من الممكن أن يكون جماعياً، وهذا بدوره يتطلب وجود نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، وإذا لم تعمل تلك المنظمات على تشجيع العاملين على حل المشكلات بشكل جماعي فسوف يتراخي العاملون ويتدنّى حماسهم ويتراجعون عن تقديم الأفكار والحلول الإبداعية.

• **الاعتماد المفرط على الخبراء:**

إن الاعتماد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتميزين منهم حيث إن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل آراؤهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

• **عدم شيوع جو المرح والتسلية:**

إن غياب جو المرح والتسلية في ثقافة المنظمة قد يعرض العاملين للضغوط، الأمر الذي قد يدفعهم إلى الانسحاب من المشاركة في أنشطة المنظمة والولاء لها، وبالتالي عدم الحماس فيما يتعلق بتقديم الأفكار والمقترحات الإبداعية الخاصة بالمشكلات التي تواجه المنظمة.

• **الهيمنة القانونية والتقليدية:**

يمثل هذا العنصر عائق على قبول أي مبادرة إبداعية أو تقود إلى الإبداع، حيث أن تطبيق القانون بشكل دقيق يؤدي ذلك إلى الروتين القاتل والممل الذي يحبط ويقتل الشخصية المبدعة.

• **هيمنة القادة والمديرين الإداريين:**

ويقصد بذلك سيطرة القادة والمديرين الذين لا يملكون المعرفة والمهارة الإدارية، وقد يعود السبب في ذلك عدم الفصل بين الإدارة والملكية خصوصاً في القطاع الخاص، وعدم الفصل بين السياسة والإدارة في القطاع العام؛ الأمر الذي أدى إلى النظر إلى الإبداع على أنه نوع من التنافس غير الشريف مما يعيق الميول الإبداعية ويحبطها (ملاوي، 2007: 228).

• **إهمال الأفكار الجديدة خصوصاً الصادرة من المستويات الدنيا والنظر إليها بنوع من الشك والريبة.**

- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يولده من فوضى وغموض في محيط العمل ومن ثم التأثير على عملية الإبداع.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التي تتعارض مع كل ما هو جديد وبالتالي لا ينبغي مخالفتها (Yenat,1998).
- اقتصار التدريب على تركيز الانتباه، مع استخدام العقل فقط كبؤرة وليس كنقطة انطلاق.
- المبالغة في التقييم والنقد والحكم على أفكار الموظفين (عبد المختار، عدوي، 2011: 46).
- وأضاف (خيرالله، 2009: 226) أن من معوقات الإبداع الإداري أيضا:
 - وضع الفرضيات الخاطئة.
 - الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل للمشكلة.
 - غياب الدوافع لحل المشكلات.
 - الخوف من الفشل.
 - الإجهاد الزائد.
 - التمسك بالمألوف.
 - الاعتقاد بانك لست مبدعاً.
 - انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.
 - التأثير بالمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع أو المنظمة.

ويوضح الشكل (2-19) تلك المعوقات:

شكل رقم(2-19): معوقات الإبداع الإداري



إعداد الباحثة، المصدر: (خيرالله، 2009: 226)

ومن خلال ما سبق، نستطيع القول بأن عوائق الإبداع كثيرة جداً ولا تخلو أي منظمة من مواجهتها؛ فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبتين من الموظفين؛ لذلك لا بد أن تختار المنظمة موظفيها من ذوي الطاقات الإبداعية والمهارات، وأن تبحث كل منظمة عن معيقات الإبداع ومعالجتها فوراً لأنه كلما تأخرت المنظمة عن معالجتها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميئة.

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت جانبي المعرفة والإبداع تبين ندرة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين (إدارة المعرفة، الإبداع الإداري)، وقد أتت القلة من الدراسات متناولة إدارة المعرفة والإبداع المنظمي لكنها لم تربط بين المتغيرين بشكل مباشر وأبرزت بعض المساهمات التي تعبر عن العلاقة بينهما بشكل عام، ومن هذه الدراسات: دراسة (الدوري، العزاوي، 2004)، (دوسة، 2007)، (الوطيفي، بدون)، (ward, 2005)، (Yip, et al., 2012)، (Garcia, 2012).

وسوف يتم التطرق إلى هذه العلاقة من خلال تلك الإسهامات التي ربطت بين هاذين المتغيرين، والتي أشار إليها بعض الكتاب أيضاً؛ لذا تأتي الدراسة الحالية لردم الفجوة من خلال دراسة هاذين المتغيرين.

إن عناصر العملية الإبداعية ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي عصب العملية الإبداعية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطا تفكيريا وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساسي معرفي واضح، وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوه التفكير الإبداعي (ملكوي نازم، 2007: 67).

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة ثانياً، والواقع أن هاتان المهمتان الكبيرتان هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تُسهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة (Drucker, 1999: 73).

ويضيف (ملكوي، 2007: 204) إذا المعرفة هي نتاج قدرات عقلية متميزة بالغالب، فالإبداع يعتبر مرحلة فكرية متقدمة وتمتيزة بالتحليل والتركيب والاستنتاج والاستقراء والمزاوجة بين الماضي والحاضر والمستقبل، والنظرة إلى الأشياء بطريقة مختلفة من زاوية مختلفة والتفكير بها بطريقة غير تقليدية لتكون النتيجة معروفة جديدة ومتقدمة وابتكار جديد غير مسبوق، فهو بالتالي سر من أسرار التقدم والتفوق في العديد من ميادين الحياة المختلفة، والمادة الأساسية من عمليات التغيير والتطوير.

كما يُعتبر الإبداع أيضاً هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر المعرفة؛ فهذه المنظمات تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية. إن العالم الذي نعيشه اليوم هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات، وعالم يتميز فيه القوي على الضعيف؛ حيث دخلت المعرفة كافة المجالات، فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والتجارة وتبادل المعلومات، وتطوير المهارات.

ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، والأمر هنا يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تنتشه المنظمات المعرفية؛ لذا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تركز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وأصبحت قوه الدول تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة؛ فحققت بعض المجتمعات تقدماً كبيراً إذ إنها استفادت من طاقات وقدرات مواردها البشرية الخلاقة، وهذا ما دفع درجة التراكم المعرفي والإبداعي الناتج لديها (جواد وآخرون، 2006: 1). ويؤكد (Kuratk & Welsch) بأن التراكم المعرفي هو أول خطوة على طريق الإبداع (الفضل، 2009: 13).

فالإبداع يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة، أي أن المعرفة هي أساس القدرات الإبداعية، وأن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يخلق عملية الإبداع، وتتطور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها الإمكانيات المادية، والعمليات، والأساليب، والجهد الفردي والجماعي.

وعليه مهما كانت الطريقة التي يتحقق فيها الإبداع فإن الفرد العامل هو الأساس وعلى المنظمة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها؛ وذلك لأن أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج، لأن العمل مهما تطور تقنياً أو أمتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تدير شؤونه. وهذا لن يتم بدون عملية الإبداع المعرفي التي تتضمن عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة بين الموارد البشرية من خلال تشجيع عملية التجريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لممارسة المعرفة المثلى.

ومن هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي، إذ تعتبر المعرفة بأشكالها المختلفة (الضمنية والظاهرة هي العنصر الأساس لتحقيق الإبداع (حسن، 2007: 42-43).

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة، أيضاً إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها، ورغم أن الإبداع ينشأ في أغلب الأحوال من وميض العبقرية إلا أن هناك مصادر أخرى للإبداعات الناجحة

تعبّر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتعرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع (حسن، 2007: 379). ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة الجديدة التي قد تكتسبها المنظمة؛ لا بد من إدارة للإبداع تتضمن تحليلاً دقيقاً لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة فضلاً عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات (الزيادات، 2008: 380).

كذلك أن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين (المعرفة والإبداع) بأن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، و أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع، وأن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة (حسن، 2007: 49).

ويرى (حسن، 2007: 52) أن منظمات الأعمال التي تهتم بالمعرفة وإدارتها ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين، ويتم التوظيف فيها للموظفين ذوي المهارات والمعرفة من جهة، وللذين يتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة الموظفين هي التي تؤثر في أرائهم، وأن صفة تبادل الآراء والتفكير المشترك يتيح فرصة لتعزيز الإبداع والابتكار، ويمكن القول أنه رغم انبثاق الإبداع في جانب كبير منه يكون ارتجالياً وليس مخططاً، لكن من جانب آخر أن الإبداع التنظيمي في جانب كبير منه يرتبط ويتأثر بمتغيرات بيئية عديدة تكون للإدارة المعرفية دوراً كبيراً فيها.

وقد أشار (الدوري & العزاوي، 2004: 29) نقلاً عن (Kotelnikov) بأن العديد من الباحثين حاولوا إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي، ووضع مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أولتسبب العلاقة بين المتغيرين، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته، ليس لأن موضوع الإبداع حديث ولكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة، حيث تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد، والعمليات، والمخرجات، وذلك كالاتي:

1. أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفرض تأثيره على عملية نمو المنظمة ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل

لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً و مشاركين في التطبيقات.

2. أثر إدارة المعرفة على العمليات :

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً و فعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، والتسويق، والأفراد، والمالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية(المساعدة) مثل العلاقات العامة، والصيانة، والخدمات، والبحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المنظمة أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

3. أثر إدارة المعرفة على الخدمة :

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: الخدمات ذات القيمة المضافة والخدمات المستندة على المعرفة هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم الخدمات الجديدة وكذلك تحسين الخدمات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع الخدمات السابقة. وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على الخدمات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى (Drucker, 1999: 73).

إن إدارة المعرفة و تطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار إيجابية مختلفة

يمكن إيجازها على النحو الآتي :

- تحسين عملية اتخاذ القرار .
- تحسين مستوى الاستجابة للزبائن .
- تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات .

• تحسين الإبداع.

• تحسين الخدمة (عبد الله & بوسهوه، بدون: 15).

إضافة إلى ذلك، إن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للإبداع الذي تتاجر به المنظمات (العنزي & نعمة: 2001: 157).
وتحدد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضاً، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها (Allee, 1997: 71-74).

ويوضح (Koteliniko, 2003: 1) العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع بتعريفه الإبداع بأنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدر لتحويل الخزين المعرفي للمنظمة إلى سلع وخدمات تلبي حاجة المستهلك. وبرز (Alberto, 2000: 88) العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلاً عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية. إن المنظمات الآن توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، والتي تكون هادفة، وبما يؤمن خلق قاعدة منظميه ملتزمة بالإبداع، وقائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية (Gupta & Mcdaniel, 2002: 3-5).
كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وخصائها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والإبداع في تصميم المنتج، أو تقديم خدمة مميزة للمستهلك وبكفاءة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة مثل: اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة (Sarvary, 1999: 101).

أن إدارة المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة وبما يحفز الإبداع، ويروج المعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، ودورها في صنع القرارات (Duffy, 2000: 64-67).

أما (Whitley, 2000) فيرى أن قابلية المنظمات في تطوير الإبداعات (جزئية أو مضافة) تتباين إلى حد كبير تبعاً لتباين قابلياتها في توليد وتطبيق المعرفة، وإن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الإيجابي لإبداعات المنظمة (الكبيسي، 2002: 118).

وهناك علاقة ما بين إدارة المعرفة ومكونات الإبداع الإداري يمكن توضيح البعض منها على

النحو الآتي:

• العلاقة بين إدارة المعرفة ومشاركة العاملين:

تمكن المعرفة الأفراد من الاطلاع على كل جديد فيما يخص أعمالهم، وهو ما يجعل هؤلاء الأفراد على درجة عالية من الثقة بأنفسهم مما يعطيهم قدرة غير محدودة على الابتكار والمبادأة وبدون خوف أو تردد للمشاركة في تقديم أفكارهم وآرائهم، وهذا ما يمنحهم فرص للمشاركة والمساعدة في اتخاذ القرارات عبر هذه الأفكار والآراء. فهناك تأثير إيجابي لمشاركة العاملين مع الفوائد المتوقعة لإدارة المعرفة، واعتبرت مشاركة العاملين عاملاً من عوامل النجاح لتنفيذ إدارة المعرفة. وضمن إدارة المعرفة فإن أفراد المعرفة اللذين يمتلكون قدرات ذهنية كبيرة تمكنهم من الابتكار من خلالها يستطيعون تقديم أفكارهم بصورة مفيدة، وتبني الإدارة العليا مبدأ المشاركة؛ فإنهم يقومون بالمشاركة في اتخاذ القرارات بواسطة الكم الهائل من المعرفة والمعلومات التي بحوزتهم (Yip et al.,2012: 264).

• العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب:

إن عملية تدريب الموظفين تؤثر على تطور قدرات إدارة المعرفة؛ حيث إن المنظمات تحتاج إلى توفير فرص التدريب الداخلية والخارجية لتطوير وتعزيز المعرفة المطلوبة والخبرة من الموظفين، كما أن الالتحاق ببرامج تدريبية متنوعة تحفز الموظفين لتعلم مهارات وخبرات جديدة، وأن تدريب الموظفين هي العملية الحاسمة في إدارة المعرفة (Garacia,2012: 233).

• العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات:

إن عملية نقل ونشر المعرفة تعمل على دعم اتخاذ القرارات بشكل مباشر، وهنا يتم تقديم مزيج من المعلومات الصحيحة والمعرفة الضمنية لصانع القرار لتوليد الفهم من هذه الحالة والخيارات المتاحة، والمخاطر المرتبطة بالخيارات والتكاليف والفوائد والنتائج المحتملة، كما أن مولدي المعرفة الجديدة يسعون للمضي قدماً في اتخاذ القرارات لأنهم لا يضطرون إلى الانتظار للحصول على القرار وإصداره لاحقاً من أجل وضع المعرفة الجديدة موضع التنفيذ (Ward,2005: 260). حيث إن القرارات لا بد أن تتخذ على أساس صحيح وحقائق واضحة، وذلك لا يمكن حصوله إلا من خلال المعرفة بجميع أشكالها الصريحة بشكل مباشر، والضمنية التي يتم تحويلها إلى صريحة عبر أفراد المعرفة والتقانة اللازمة لذلك، وعبر أدوات فاعلة يمكن أن تكون في هذا الجانب ما يعرف بعمليات إدارة المعرفة من توليد المعرفة، وخبزها، ونقلها، وتطبيقها. فالمعرفة هي المدخل الرئيسي الذي يمكن لمتخذي القرار من اتخاذ قرارات صحيحة بدون أي مخاطر كبيرة تكلف منظمات الأعمال تكاليف مرتفعة؛ فيما لو تم اتخاذ قرارات عشوائية بدون أدنى معرفة. وبالرغم أن عملية دعم اتخاذ القرارات تعد من أهداف إدارة المعرفة، فإنه ومن خلال إدارة المعرفة يتم توفير المعلومات لصناع القرار للتنفيذ، وهذه المعلومات يتم تحليلها وتجهيزها وعرضها لصانع القرار في الوقت المناسب (Edward,2005: 291).

3.3.2. التوسع والانتشار:

يسعى بنك التسليف التعاوني والزراعي دائماً إلى التواجد في كل الاتجاهات لتسهيل الحصول على الخدمات المصرفية للعملاء بمختلف شرائحهم بسرعة عالية بالجودة نفسها عبر شبكة مصرفية واسعة قوامها (80) خلال العام 2016 فرعاً ومكتباً موزعة على محافظات الجمهورية (التقرير السنوي لبنك التسليف التعاوني والزراعي لعام 2016).

4.3.2. الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك التسليف التعاوني والزراعي:

1. خدمات إلكترونية:

هناك العديد من الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك لعملائه منها:

- البنك الإلكتروني: وتستهدف هذه الخدمة شريحة كبار العملاء، والشركات، والمؤسسات، والمنظمات والبعثات الأجنبية في اليمن. وتمكن هذه الخدمة تلك الشرائح من تنفيذ العديد من الخدمات البنكية عبر شبكة الإنترنت بسهولة وسرعة فائقة دون الحاجة لزيارة البنك.
- كاك موبايلي: وهي عبارة عن خدمة إلكترونية تمكن العملاء من إدارة حساباتهم وتسديد التزاماتهم من أي مكان وفي أي وقت عبر الموبايل وباستخدام رسائل SMS أو عبر التطبيق الخاص بالخدمة في (جوجل بلاي أو الآب ستور).
- كاك أونلاين: تمكن هذه الخدمة العملاء من استعراض حساباتهم، متابعة حركة عمليات الصراف الآلي، واستخراج كشوفات الحساب من أي مكان وفي أي وقت.
- الصرافات الآلية: تمكن هذه الخدمة جميع العملاء من السحب النقدي بكل سهولة ويسر طوال أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة عبر شبكة الصراف الآلي الخاصة بالبنك والمنتشرة في جميع فروعه، ومكاتبه، ومناطق ومراكز التسوق الرئيسية في جميع أنحاء اليمن.
- كاك مشتريات: تمكن هذه الخدمة جميع عملاء البنك من تسديد قيمة مشترياتهم عبر نقاط البيع المنتشرة لدى التجار والمؤسسات التجارية، كما تمكنهم من السحب النقدي من نقاط البيع في فروع ومكاتب البنك المنتشرة في أنحاء اليمن.

2. باقات مميزة:

يقدم بنك التسليف التعاوني والزراعي العديد من الباقات لعملائه، ومن تلك الباقات ما يأتي:

- باقة رَحَّال: وهي باقة تستهدف أبناء اليمن المغتربين في الخارج، حيث تمكنهم من فتح الحسابات والحصول على معظم الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك.
- باقة روافد: وهي باقة تستهدف الطلاب الجامعيين؛ حيث تمكنهم من سداد الرسوم الجامعية والحصول على معظم الخدمات الإلكترونية التي يقدمها البنك.
- باقة سيدتي: وهي باقة تستهدف السيدات؛ حيث تمكنهن من الحصول على معظم الخدمات

الإلكترونية التي يقدمها البنك، وتقديم استشارات خاصة بهن وتمكينهن من الحصول على التمويل الشخصي.

- باقة الخدمات البنكية الخاصة.

3. خدمات شخصية:

تتمثل خدمات البنك للأفراد في:

- الحسابات والودائع.
- القروض والتمويلات.
- الحوالات.
- البطاقات.

4. خدمات الشركات:

يوفر قطاع الشركات في البنك مجموعة من الخدمات التجارية عالية الجودة، وعالمية المستوى للمؤسسات التجارية والشركات والتجار والمستثمرين من خلال تقديم الحلول البنكية الشاملة لقطاع الشركات، بالإضافة إلى توفير كادر مهني متخصص لتلبية متطلبات واحتياجات العملاء في قطاع الأعمال، وتقديم المشورات المالية والتجارية لتسهيل أعمالهم محلياً وعالمياً.

5. الخدمات الزراعية:

يقدم البنك خدماته البنكية الزراعية لشريحة واسعة من العملاء المزارعين والصيادين. إن بنك التسليف التعاوني والزراعي بنظرته الشمولية للتنمية يولي الجانب الزراعي والسمكي أهميته القصوى، فقد قام بتصميم العديد من المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات المزارعين حصراً. ومن الخدمات التي قدمها في هذا المجال:

- تمويل مضخات الطاقة الشمسية.
- البيوت المحمية.
- برنامج دمج الخريجين الشباب.
- باقة خدمات شهد.
- تمويل صغار المزارعين.

5.3.2. التوجه الاستراتيجي لبنك التسليف التعاوني والزراعي:

تتأثر الأنشطة البنكية بمجمل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولعل التقلبات الاقتصادية وظروف الكساد أو الركود الاقتصادي هي أكثر العوامل التي تلقي بظلالها على أنشطة المصارف عموماً، وقدرة المصارف على مواجهة تلك التقلبات

عكس بعد الرؤية وقدرة استراتيجياتها على الاستيعاب المرن لمختلف الظروف والأحوال، والتقليل من الآثار السلبية الناجمة عن العوامل الطارئة والمفاجئة.

وفي ظل الاقتصاديات النامية أو الأقل نمواً تمرُّ المصارف بظروف اقتصادية بالغة الصعوبة وتمضي في أنشطتها وتأسيس علاقاتها بقطاعات المجتمع، ويقدر ما تعانيه من صعوبات فإنها تكتسب دراية واسعة، وخبرة نوعية في كيفية التعامل مع الواقع الاقتصادي والعديد من اختلالاته، ومجمل تعقيدهاته ([https:// www.cacbank.com.ye](https://www.cacbank.com.ye)).

ومن هنا حدد بنك التسليف التعاوني والزراعي رؤية ورسالة وقيم البنك الجوهريّة فيما يأتي:

1. رؤية البنك: أن تصبح المؤسسة المالية الرائدة.
2. رسالة البنك: تقديم الخدمات البنكية والمالية المتنوعة ذات الجودة العالية باستخدام أفضل الأنظمة الإدارية والتقنية بمهنية عالية من خلال شبكة أعمال واسعة لقطاعات الأفراد والشركات والمؤسسات بما يسهم في تنمية الاقتصاد المحلي.
3. قيم البنك الجوهريّة:
 - العميل محور اهتمامنا.
 - السعي المتواصل للتميز.
 - تنمية المجتمع.
 - العمل بروح الفريق الواحد.
 - الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتها (التقرير السنوي لبنك التسليف التعاوني والزراعي (2015).

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة حول إدارة المعرفة والإبداع الإداري، والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، سيتم التطرق في هذا الفصل التطبيقي لبنك التسليف التعاوني والزراعي (محل الدراسة) إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود على أرض الواقع من أجل معرفة مدى تطبيق بنك التسليف التعاوني والزراعي لعناصر إدارة المعرفة، ودورها في تنمية الإبداع الإداري، باعتبار أن الدراسة الميدانية هي القاعدة الأساسية لأي دراسة علمية؛ فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة. ولمعرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري؛ تم الاعتماد على الاستبانة التي أُعدت ووزعت على عينة أفراد الدراسة، والتي تعتبر من أكثر الطرق المستخدمة من قبل الباحثين لجمع أكبر عدد من المعلومات الملائمة لمعرفة ودراسة هذا الدور. من خلال ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يشمل المبحث الأول منهجية الدراسة، ومصادر وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وكيفية إعدادها واختبار صدقها ودرجة ثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة.

1.1.3. منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قسمت إلى قسمين: قسم نظري وآخر عملي، تم في القسم النظري اعتماد المنهج الوصفي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة من كتب ومجلات ودوريات ورسائل، وذلك بهدف الإحاطة الكاملة بموضوع الدراسة من الناحية النظرية؛ أما في القسم العملي فقد تم إتباع المنهج التحليلي وذلك لمعرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

1.1.1.3. مصادر وأدوات جمع البيانات:

لتنفيذ خطة الدراسة وتحقيق أهدافها؛ تم الاعتماد على نوعين من المصادر هما:

• المصادر الثانوية:

اعتمدت الدراسة في معالجة الإطار النظري على المصادر المحلية، والعربية، والأجنبية الآتية: الكتب، المجلات، والدوريات، والمقالات، والمنشورات الورقية، والتقارير، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث، والدراسات العلمية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة.

• المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، التي تم إعدادها حول دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

2.1.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، والوسطى، والدنيا) في الإدارة العامة لبنك التسليف التعاوني والزراعي أمانة العاصمة، والبالغ عددهم (700) موظفا من (أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء تنفيذيين، ونائب رئيس، مساعدين النائب، ومديري إدارات، ورؤساء أقسام، ومديري وحدات، ومختصين)، وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بعدد الموظفين من خلال قاعدة البيانات المتوفرة لديهم، إدارة الموارد البشرية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. والجدول الآتي يوضح عدد الموظفين ومسمياتهم الوظيفية في الإدارة العامة بالبنك.

جدول رقم (3-1) يوضح عدد الموظفين ومسمياتهم الوظيفية

العدد	المسمى الوظيفي
10	رئيس وعضو مجلس إدارة
20	نائب رئيس/ مساعد نائب
45	مدير إدارة
108	رئيس قسم/ مدير فرع
49	رئيس وحدة
468	ضابط (مختص)
700	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة البيانات لبنك التسليف التعاوني والزراعي

1.2.1.3. عينة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على جدول كريجيسي ومورجان (Krejcie and Morgan) لتحديد حجم العينة من مجتمع معين كما في الملحق رقم (5) ففي حال كان المجتمع يساوي (700) فرداً فإن العينة المطلوبة هي (248) مفردة (فهومي، 2005: 125)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية، لمناسبتها لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (3-2) يوضح توزيع العينة المسحوبة من طبقات الموظفين

العدد	نسبة العينة المطلوبة	المسمى الوظيفي
2	1.0%	رئيس وعضو مجلس إدارة
6	3.0%	نائب رئيس/ مساعد نائب
15	7.5%	مدير إدارة
26	13.1%	رئيس قسم/ مدير فرع
28	14.1%	رئيس وحدة
122	61.3%	ضابط مختص
199	100%	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة

2.2.1.3. وصف خصائص عينة الدراسة:

سيتم توضيح نتائج الدراسة الميدانية لوصف خصائص عينة الدراسة، التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو الآتي:

1. متغير النوع:

جدول رقم (3-3) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير النوع

النسب المئوية	التكرارات	النوع
74.4%	148	ذكر
25.6%	51	أنثى
100.0%	199	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة يشكلون (74.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من فئة (الذكور)، وجاءت فئة الإناث بنسبة (25.6%)، أي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي من الذكور وقد يكون السبب في ذلك ثقافة المجتمع اليمني التي قد لا تفضل تقدم المرأة على الرجل في كثير من جوانب الحياة العملية، وقد يكون لسبب آخر ألا وهو عادات وتقاليد المجتمع اليمني الذي لا يفضل كثيراً خروج المرأة للعمل.



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

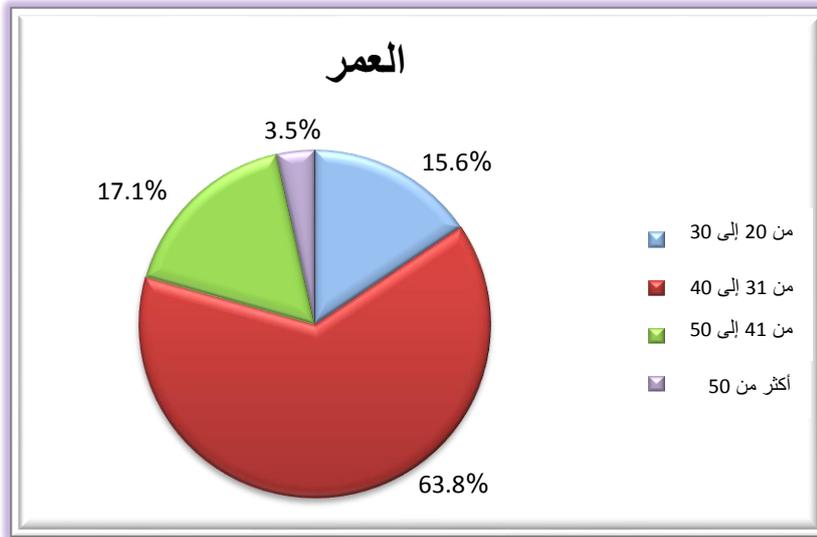
2. متغير العمر:

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
من 20 إلى 30	31	15.6%
من 31 إلى 40	127	63.8%
من 41 إلى 50	34	17.1%
أكثر من 50	7	3.5%
الإجمالي	199	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (spss)

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة يشكلون (63.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (31-40 سنة)، تليها الفئة العمرية (41-50 سنة)، حيث كانت نسبتها (17.1%)، بعد ذلك تأتي الفئة العمرية (20-30) والتي كانت نسبتها (15.6%)، وجاءت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بأقل نسبة (3.5%)، ويفسر ذلك أن البنك يعتمد بشكل أساسي على الشباب من ذوي الخبرة المتوسطة، كما أنه يعمل على استقطاب الموظفين ذوي الأعمار الصغيرة وفي الوقت نفسه محافظاً على الموارد البشرية من ذوي الخبرة الطويلة.



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج (SPSS)

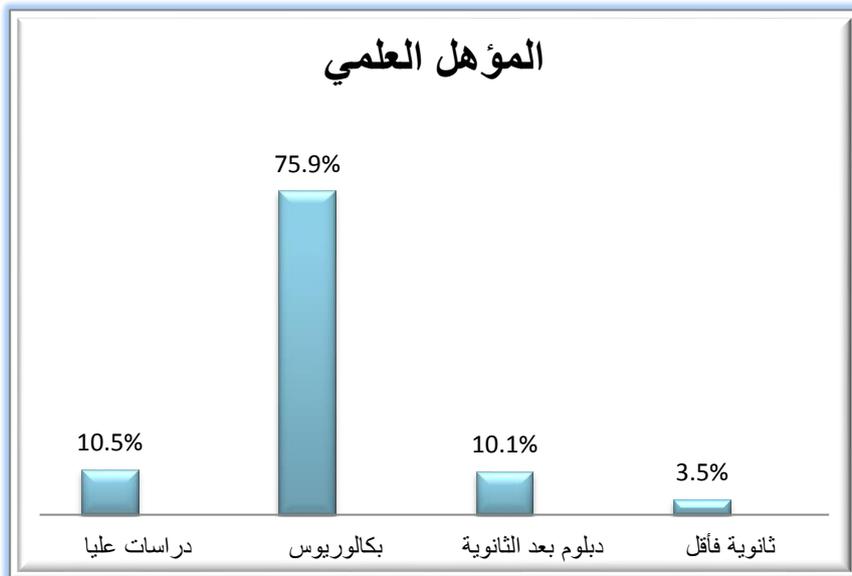
3. متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-5) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
3.5%	7	ثانوية فأقل
10.1%	20	دبلوم بعد الثانوية
75.9%	151	بكالوريوس
10.5%	21	دراسات عليا
100.0%	199	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن أعلى نسبة لأفراد العينة ممن يحملون شهادة البكالوريوس؛ حيث يشكلون (75.9%)، وهي نسبة كبيرة من إجمالي أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أفراد العينة من حملة البكالوريوس يتفردون بالصدارة في عينة الدراسة، وأن أفراد العينة من حملة الدراسات العليا يشكلون (10.5%)، وهذه نسبة جيدة؛ مما يدل على أن الموظفين يسعون إلى تطوير وتأهيل أنفسهم في مواصلتهم تعليمهم وأن البنك يشجع الموظفين على مواصلة الدراسات العليا، وبلي ذلك ما نسبته (10.1%) ممن مؤهلهم الدراسي دبلوم بعد الثانوية، وجاء في المرحلة الأخيرة من يحملون ثانوية فأقل بنسبة (3.5%)، ويُعزى ذلك إلى أن إدارة البنك تولي أهمية للمؤهل الدراسي وتتركز على حملة البكالوريوس من خريجي الجامعات كمعيار للتوظيف.



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج (SPSS)

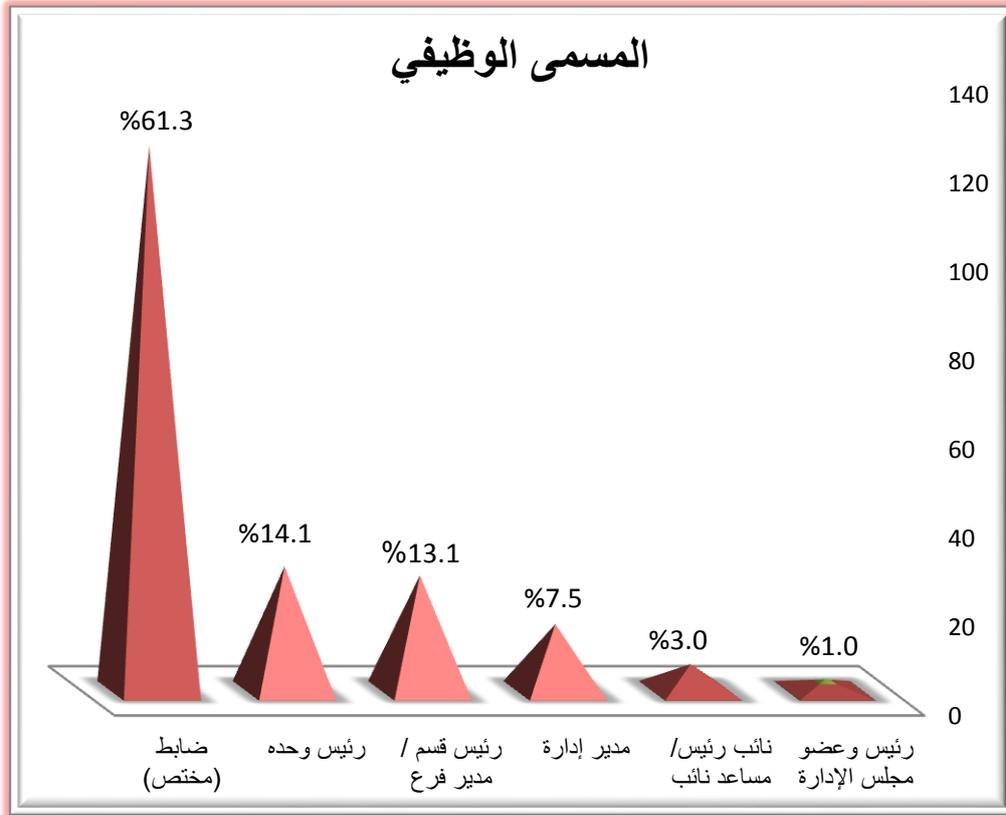
4. متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (3-6) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
%1.0	2	رئيس وعضو مجلس الإدارة
%3.0	6	نائب رئيس/ مساعد نائب
%7.5	15	مدير إدارة
%13.1	26	رئيس قسم / مدير فرع
%14.1	28	رئيس وحده
%61.3	122	ضابط (مختص)
%100.0	199	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن أكبر نسبة من أفراد العينة يشكلون (61.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من يعملون كضباط (مختصين)، بينما جاء رؤساء الوحدات بنسبة (14.1%) من أفراد العينة، فيما كانت نسبة رؤساء الأقسام ومديرين الفروع (13.1%) من أفراد العينة، ونسبة (7.5%) لمديري الإدارات، ونسبة (3.0%) من أفراد العينة نائب رئيس/ مساعد نائب، وأقل نسبة من أفراد العينة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بنسبة (1.0%)، الأمر الذي يمكن أن تعزیه الباحثة إلى التنوع في اختيار العينة.



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج (SPSS)

5. متغير سنوات الخبرة:

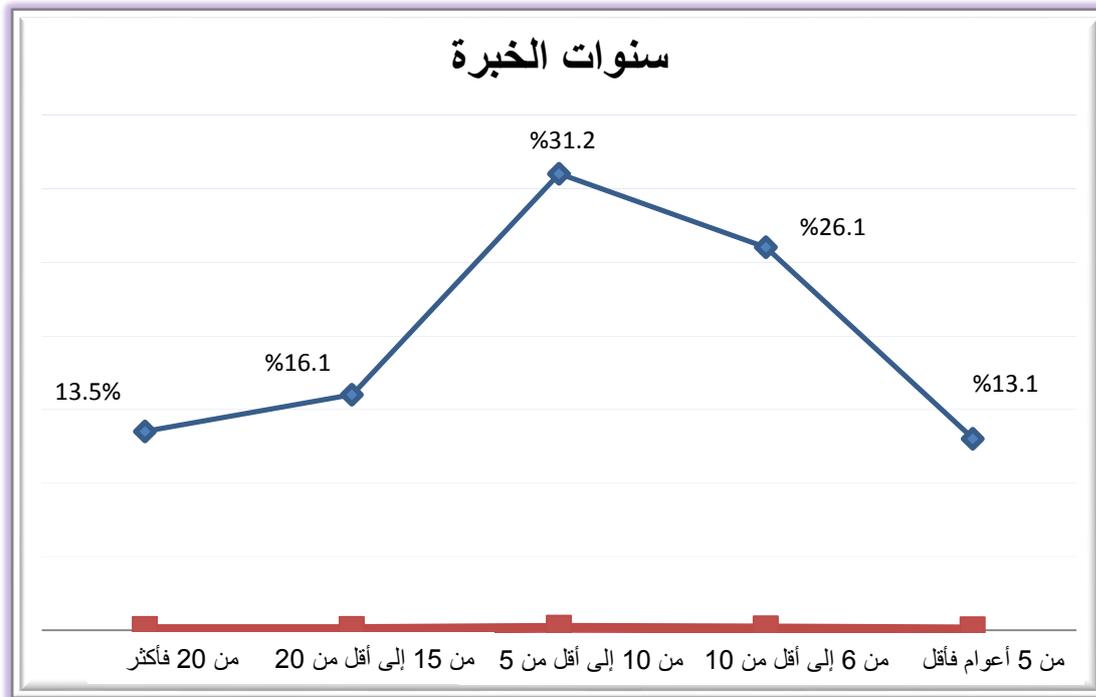
جدول رقم (3-7) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
من 5 أعوام فأقل	26	13.1%
من 6 إلى أقل من 10	52	26.1%
من 10 إلى أقل من 15	62	31.2%
من 15 إلى أقل من 20	32	16.1%
من 20 فأكثر	27	13.5%
الإجمالي	199	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح مدة عملهم في البنك من

(10 إلى أقل من 15) وبنسبة (31.2%)، وتليها سنوات الخبرة من (6 إلى أقل من 10) بالمرتبة الثانية بنسبة (26.1%)، وجاءت سنوات الخبرة التي من (15 إلى أقل من 20) بالمرتبة الثالثة بنسبة (16.1%)، واقتربت النسبة بين سنوات الخبرة التي من (20 فأكثر) وسنوات الخبرة التي من (5 أعوام فأقل)، حيث بلغت نسبة كل منهما (13.5%) و(13.1%)، ما يعني أن البنك لا يقتصر على العاملين الجدد، بل لازال يحتفظ بأصحاب الخبرة الطويلة. إضافة إلى أن هناك تجانساً بين أفراد العينة من حيث أقل خبرة انتقالاتاً إلى أطول خبرة.



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج (SPSS)

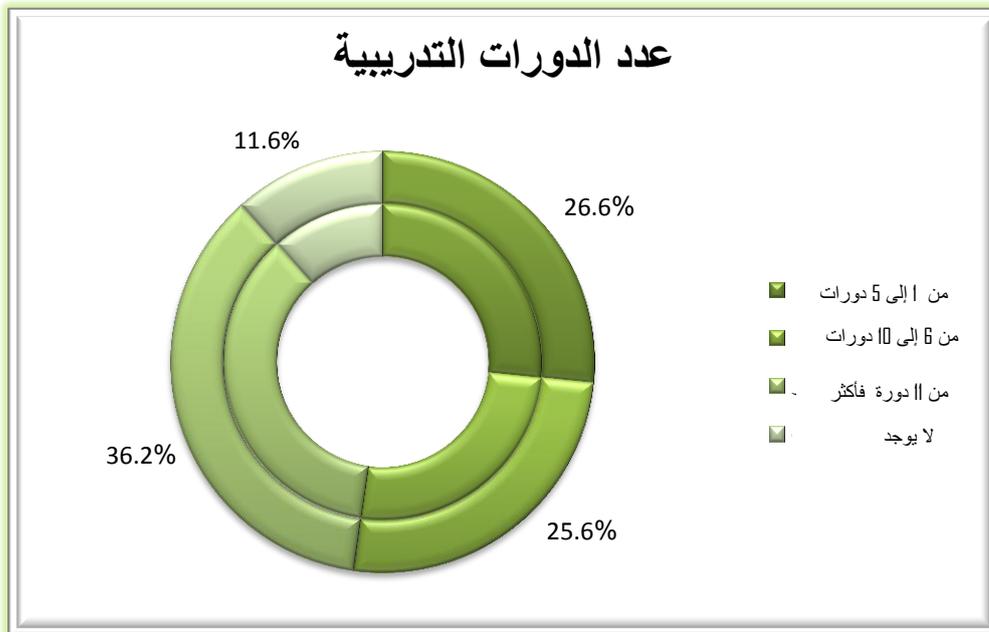
6. متغير عدد الدورات التدريبية:

جدول رقم (3-8) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسب المئوية
من 1 إلى 5 دورات	53	26.6%
من 6 إلى 10 دورات	51	25.6%
من 11 دورة فأكثر	72	36.2%
لا يوجد	23	11.6%
الإجمالي	199	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم(3-8) أن أكبر نسبة من أفراد العينة يشكلون (36.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم الحاصلين على دورات تدريبية من (11 دورة فأكثر)، بينما الأفراد الحاصلين على دورات من (1 إلى 5 دورات) كانت نسبتهم (26.6%) من أفراد العينة، وشكلت النسبة (25.6%) من أفراد العينة الحاصلين على دورات تدريبية (من 6 إلى 10 دورات)، وأخيرا نسبة أفراد العينة الذين ليس لديهم أي دورة تدريبية (11.6%)، ويُعزى ذلك إلى حرص إدارة البنك على تأهيل الموظفين من خلال تلقيهم لعدة دورات تدريبية، وأما الأفراد الذين لا يملكون أي دورة تدريبية فقد يعود ذلك إلى استقطابهم للبنك حديثا.



المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج (SPSS)

3.1.3. أداة الدراسة:

1.3.1.3. تصميم أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى مجتمع الدراسة والوقت المسموح به، والإمكانيات المتاحة؛ وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، وتم الاعتماد عليها بشكل أساسي لجمع البيانات؛ حيث احتوت على قسمين: تضمن القسم الأول منها البيانات الشخصية لأفراد العينة (النوع، العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية)، أما القسم الثاني فتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، ويوضح الجدول (3-9) توزيع الفقرات:

جدول رقم (3-9) يوضح توزيع فقرات إدارة المعرفة والإبداع الإداري

أقسام الاستبانة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات كما هي في الاستبانة
البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة	6	
إدارة المعرفة	30	
عمليات إدارة المعرفة:		
توليد	6	6-1
خزن	5	11-7
توزيع	4	15-12
تطبيق	5	20-16
تفانئة إدارة المعرفة	5	25-21
فريق المعرفة	5	30-26
الإبداع الإداري	17	47-31
إجمالي فقرات القسم الثاني من الاستبانة	47	

المصدر: إعداد الباحثة

وتم التأكد من كافة متغيرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة؛ حيث خصص الوزن (5) موافق بشدة، و(4) موافق، و(3) محايد، و(2) غير موافق، و(1) غير موافق بشدة، والجدول رقم (3-10) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة:

جدول رقم (3-10) يوضح الدرجات الموزعة على أسئلة الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

رقم السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (عبد الفتاح، 2008: 540)

وتم اختيار الدرجة (1) للاستجابة "غير موافق بشدة"، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 20%، وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.
تم اختيار الدرجة (5) للاستجابة "موافق بشدة"، ويكون الوزن النسبي في هذه الحالة 100% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

2.3.1.3. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق الأداة كالاتي:

• الصدق الظاهري:

تم الاعتماد على قياس صدق المحتوى والبناء من خلال عرض أداة الدراسة كما في ملحق رقم (1) على (12) من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في هذا المجال، كما في الملحق رقم (3)، وفي ضوء الملحوظات التي أبداهها المحكمون أجريت التعديلات اللازمة من حذف وتعديل بعض الفقرات، لتكون أكثر وضوحاً وملاءمة؛ حيث تم اعتماد المقياس بصورته النهائية كما في الملحق رقم (2).

جدول رقم (3-11) يوضح التعديلات على أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات في الاستبانة الأولية	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات في الاستبانة النهائية
إدارة المعرفة	45	15	30
الإبداع الإداري	30	13	17
الإجمالي	75	28	47

المصدر: إعداد الباحثة

3.3.1.3. ثبات أداة الدراسة:

و للتحقق من ثبات الأداة اعتمدت الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (13) مفردة في التأكد من الثبات وتم حساب الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها.
ويوضح جدول (3-12) معامل الثبات كالاتي:

جدول رقم (3-12) يوضح معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
توليد المعرفة	6	0.85	0.92
خزن المعرفة	5	0.71	0.84
توزيع المعرفة	4	0.87	0.93
تطبيق المعرفة	5	0.92	0.95
تقانة إدارة المعرفة	5	0.80	0.89
فريق المعرفة	5	0.94	0.96
إدارة المعرفة	30	0.97	0.98
الإبداع الإداري	17	0.945	0.97

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3-12) أن قيمة الثبات الكلي لفقرات أداة الدراسة بالنسبة لعنصر إدارة المعرفة بلغت (0.98)، وللإبداع الإداري بلغت (0.97)، وبالتالي فإن المقياس يتسم بالثبات إذ أن قيمة المعامل كانت عالية، وتشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بهافي تطبيق الدراسة الحالية وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

4.3.1.3. توزيع الاستبانات على عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة في حدود العينة المستهدفة من: (أعضاء مجلس الإدارة، ورؤساء تنفيذيين، ونائب رئيس، ومدراء إدارات، ورؤساء أقسام، ومديري وحدات، ومختصين)، حيث تم توزيع عدد (250) استبانة، وكان عدد الاستبانات المستردة (217) استبانة، حيث بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (33) استبانة ونسبة (14%)، وتم استبعاد (18) استبانة ونسبة (7.4%) والتي تعتبر تالفة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للتحليل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (199) استبانة ونسبة (82%). كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-13) يوضح الاستبانات الموزعة والمستردة

الاستبانات الموزعة		الاستبانات غير المستردة والصالحة للتحليل		الاستبانات غير المستردة والصالحة للتحليل		الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	250	%7.4	18	%14	33	%82	199

المصدر: إعداد الباحثة

4.1.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لمعالجة وتحليل البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها؛ تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS).

وفيما يأتي الأساليب الإحصائية المستخدمة، ومبررات استخدام كل منها:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
3. معامل الارتباط (بيرسون) وتم استخدامه لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
4. معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لتحديد ثبات أداة الدراسة.
5. اختبار T لعينة واحدة (One-Sample Test)، وذلك لمعرفة الفروق بين المتوسط للمحاور والمتوسط الفرضي.
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط للتعرف على دور على المتغير المستقل (إدارة المعرفة) وأبعاده الفرعية على المتغير التابع (الإبداع الإداري) عند مستوى (0.05) وصولاً لمعرفة قوة العلاقة الخطية من خلال قيمة معامل الارتباط (R)، ثم معرفة نسبة إسهام كل متغير مستقل فرعي، وتأثيره على المتغير التابع من خلال قيمة معامل التحديد (R^2).
7. اختبار (Independent Samples T- test) لعينتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة الدراسة بحسب متغير الدراسة: (النوع الاجتماعي).
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر.
9. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية وتحديد مصدر الفروق. كدراسة الفروق بين المتوسطات كمتغير المؤهل العلمي.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

2.3. التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة:

لتحري الدقة والموضوعية في الوصف النظري لنتائج فقرات الاستبانة كما بينتها المتوسطات الحسابية تم إيجاد القيم الحسابية الفعلية لخيارات أفراد عينة الدراسة المتاحة للإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت ذي الدرجات الخمس، الذي تم استخدامه لقياس متغيرات الدراسة، وبوسط فرضي يساوي (3)، أي أن مجموع القيم على عددها ($3=5/15$) ومن تحويل المسافات بين تلك الخيارات إلى (4) مستويات بحيث تمثل المسافة من (1-2) المستوى رقم (1)، والمسافة من (2-3) المستوى رقم (2)، والمسافة من (3-4) المستوى رقم (3)، من (4-5) المستوى رقم (4)، وتوزيع مدى الدرجات ($4=1-5$) على خمسة خيارات من الموافقة يتضح طول كل مستوى يساوي ($0.8=5/4$) فيصبح كل مستوى كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (3-14) التقدير اللفظي لخيارات الإجابة وفقاً لمقياس ليكرت

النسبة المئوية	التقدير اللفظي	المدى	المستوى
أقل من 36%	منخفض جداً	المدى من (1) إلى أقل من (1.80)	المستوى الأول
من 36% وأقل من 52%	منخفض	المدى من (1.80) إلى أقل من (2.60)	المستوى الثاني
من 52% وأقل من 68%	متوسط	المدى من (2.60) إلى أقل من (3.40)	المستوى الثالث
من 68% وأقل من 84%	مرتفع	المدى من (3.40) إلى أقل من (4.20)	المستوى الرابع
من 84% حتى 100%	مرتفع جداً	المدى من (4.20) حتى (5)	المستوى الخامس

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (عبد الفتاح، 2008: 541)

يتضح من الجدول رقم (3-14) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1.80) والنسبة أقل من (36%) فإن التقدير اللفظي له (منخفض جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (1.80) وأقل من (2.60) والنسبة من (36%) وأقل من (52%) فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من (2.60) وأقل من (3.40) والنسبة من (52%) وأقل من (68%) فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي من (3.40) وأقل من (4.20) والنسبة من (68%) وأقل من (84%) فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفع)، وإذا كان المتوسط الحسابي من (4.20) حتى (5) والنسبة من (84%) حتى (100%) فإن التقدير اللفظي له هو (مرتفع جداً).

1.2.3. التحليل الإحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة:

لمعرفة آراء عينة الدراسة حول عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في: (عمليات إدارة المعرفة: توليد، وخرن، وتوزيع، وتطبيق)، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة، فقد استخدم المتوسط

الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (T) لعينة واحدة (One-Sample Test)، ومستوى الدلالة، والأهمية النسبية كما يوضحها الجدول (3-15)، وقد صنفت نتائج أفراد عينة الدراسة بحسب متوسطاتها الحسابية لغرض الوصف إلى: (منخفض جداً، ومنخفض، ومتوسط، ومرتفع، ومرتفع جداً) كما هي موضحة في جدول رقم (3-14).

وفيما يلي عرض نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة على السؤال الخاص بما مدى ممارسة عناصر إدارة المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي فقد تم استخدام اختبار T لعينة واحدة مقارنة بمتوسط فرضي على مستوى عناصر إدارة المعرفة مجتمعه وعلى مستوى كل عنصر على حدة. أولاً: العناصر مجتمعة:

يوضح الجدول رقم (3-15) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في بنك التسليف التعاوني والزراعي لعناصر إدارة المعرفة.

جدول رقم (3-15) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية بمدى ممارسة عناصر إدارة المعرفة

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
3	عمليات إدارة المعرفة	3.86	0.58	20.73	0.000	71%	مرتفع
1	تقانة إدارة المعرفة	4.06	0.67	21.98	0.000	76%	مرتفع
2	فريق المعرفة	3.96	0.65	20.60	0.000	74%	مرتفع
	عناصر إدارة المعرفة (مجتمعة)	3.96	0.63	21.10	0.000	74%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-15) أن ممارسة بنك التسليف التعاوني والزراعي لعناصر إدارة المعرفة كانت بدرجة مرتفعة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.63) ونسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه العناصر (74%)، كما بلغت قيمة (T) (21.10)، وهي دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05). مما يدل على الاهتمام بممارسة تلك العناصر في البنك، إذ جاء عنصر "تقانة إدارة المعرفة" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.67) ونسبة موافقة بلغت (76%)، وجاء عنصر "فريق المعرفة" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف

معياري (0.65) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (74%)؛ أما عنصر "عمليات إدارة المعرفة" فقد جاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.58) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير بلغت (71%). وبشكل عام يمكن القول أن موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي يمارسون عناصر إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة كما يرى ذلك أفراد العينة.

ثانياً: على مستوى كل عنصر على حده:

وبالتدرج في التحليل لعناصر إدارة المعرفة المتمثلة (عمليات إدارة المعرفة (توليد، وخبز، وتوزيع، وتطبيق)، وتقانة إدارة المعرفة، فريق المعرفة) فإن آراء أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذه العناصر كانت على النحو الآتي:

1.1.2.3. آراء عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة:

أ. توليد المعرفة:

يوضح الجدول رقم(3-16) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لعملية توليد المعرفة.

جدول رقم (3-16) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية لفقرات عملية توليد المعرفة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
3	1- تستقطب إدارة البنك الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات والطاقات الإبداعية.	3.85	0.80	14.89	0.000	71%	مرتفع
4	2- تكتسب إدارة البنك المعرفة الجديدة من المصادر الداخلية المتمثلة بالمؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والبحوث.	3.84	0.79	14.76	0.000	71%	مرتفع
2	3- تكتسب إدارة البنك المعرفة الجديدة من المصادر الخارجية من خلال جمع بيانات ومعلومات المنافسين والعملاء والعمل على تحليلها وتفسيرها.	3.91	0.79	16.05	0.000	72%	مرتفع
5	4- تشجع إدارة البنك الموظفين على تفاعلهم مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار.	3.82	0.88	13.05	0.000	71%	مرتفع
1	5- تسعى إدارة البنك لعمل برامج تدريبية لإكساب الموظفين فيها المعرفة الضرورية.	4.07	0.80	18.53	0.000	76%	مرتفع
6	6- تستخدم إدارة البنك الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على الموظفين لتصبح معرفة.	3.63	0.88	10.12	0.000	65%	متوسط
	توليد المعرفة	3.85	0.67	17.97	0.000	71%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-16) حضور عملية توليد المعرفة بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبانحراف معياري بلغ (0.67)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (71%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذه العملية عند أفراد عينة الدراسة؛ بينما بلغت قيمة (T) (17.97)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتوليد المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة. ويتضح من الجدول أن فقرات عملية توليد المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفع)، باستثناء الفقرة السادسة التي حصلت على درجة موافقة (متوسطة) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (5): (تسعى إدارة البنك لعمل برامج تدريبية لإكساب الموظفين فيها المعرفة الضرورية) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفع، وبمتوسط حسابي (4.07)، وبانحراف معياري بلغ (0.80)، وبأهمية نسبية بلغت (76%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام الموارد البشرية في البنك بتدريب الموظفين، وتأهيلهم، وإكسابهم المعارف التي من خلالها يستطيعون تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم بكفاءة.

- وجاءت الفقرة رقم (6): (تستخدم إدارة البنك الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على الموظفين لتصبح معرفة) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.63)، وبانحراف معياري بلغ (0.88)، وبأهمية نسبية بلغت (65%)، وبدل ذلك على أن إدارة البنك تحرص بدرجة متوسطة على مشاركة الموظفين في اجتماعاتها لتبادل ونقل المعلومات وتحويل المعارف الضمنية إلى معرفة صريحة وتوثيقها والاستفادة منها .

ب. خزن المعرفة:

يوضح الجدول رقم (3-17) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لعملية

خزن المعرفة.

جدول رقم (3-17) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية لفقرات عملية خزن المعرفة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
5	7- تهتم إدارة البنك بتوثيق أفكار الموظفين.	3.73	0.90	11.27	0.000	68%	مرتفع
3	8- لدى إدارة البنك أرشيف منظم يحتوي على الوثائق والمستندات الخاصة بالعمل.	3.97	0.84	16.20	0.000	74%	مرتفع
1	9- تستخدم إدارة البنك قواعد بيانات إلكترونية لخزن عملياتها وبياناتها.	4.24	0.76	22.93	0.000	81%	مرتفع جداً
4	10- تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمهارات العالية.	3.80	0.85	13.17	0.000	70%	مرتفع
2	11- تتبع إدارة البنك وسائل أمنية لحماية المعرفة المصرفية من فقدان والسطو الإلكتروني.	4.13	0.81	19.55	0.000	78%	مرتفع
	خزن المعرفة	3.98	0.66	20.83	0.000	74%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-17) حضور عملية خزن المعرفة بشكل مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (74%)، مما يؤكد الأهمية النسبية لهذه العملية لدى أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (20.83)، وهي ذات دلالة إحصائية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بخزن المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة. ويتضح من الجدول أن فقرات عملية خزن المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفع)، (مرتفع جداً) حيث:

- جاءت الفقرة رقم (9): (تستخدم إدارة البنك قواعد بيانات إلكترونية لخزن عملياتها وبياناتها) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفع جداً، وبمتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري بلغ (0.76)، وبأهمية نسبية بلغت (81%)، وقد يُعزى ذلك إلى أن إدارة البنك يستخدم نظم معلومات حديثة لخزن البيانات والمعلومات، كما يعتمد على وسائل التكنولوجيا المتطورة لإدارة العمليات البنكية المختلفة من أجل سهولة استرجاعها عند الحاجة إليها.
- وجاءت الفقرة رقم (7): (تهتم إدارة البنك بتوثيق أفكار الموظفين) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري بلغ (0.90)، وبأهمية نسبية بلغت

(68%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارة البنك بأفكار الموظفين بدرجة كافية، لتوثيقها والرجوع إليها عند الحاجة.

ج. توزيع المعرفة:

يوضح الجدول رقم (3-18) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لعملية توزيع المعرفة.

جدول رقم (3-18) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية لفقرات عملية توزيع المعرفة

المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	12- تقوم إدارة البنك بإصدار النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة	3.93	0.76	16.98	0.000	73%	مرتفع
2	13- تعتمد إدارة البنك على الاجتماعات، والندوات، وورش العمل الداخلية [لتوسيع مداركهم الفكرية]	3.68	0.79	12.08	0.000	67%	مرتفع
3	14- تهتم إدارة البنك بتسهيل نقل خبرة ومهارات الموظفين القدامى إلى الجدد	3.52	0.91	8.03	0.000	63%	مرتفع
4	15- تقوم إدارة البنك باستدعاء خبراء خارجيين للمساعدة في انسيابية نقل المعلومات بين الإدارات	3.47	0.94	6.98	0.000	61%	مرتفع
	توزيع المعرفة	3.65	0.70	13.00	0.000	66%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-18) حضور لعملية توزيع المعرفة بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وبانحراف معياري بلغ (0.70)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (66%)، ما يؤكد الأهمية النسبية لهذه العملية عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (13.00)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتوزيع المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

ويتضح من الجدول أن فقرات عملية توزيع المعرفة قد حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث:

- جاءت الفقرة رقم (12): (تقوم إدارة البنك بإصدار النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري بلغ (76)، وبأهمية نسبية بلغت (73%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارة البنك بالجانب الإعلامي سواءً داخلياً للموظفين أم خارجياً لجمهور المتعاملين، ونشر كل المعارف التي تتعلق بالعمليات البنكية والفوائد والأرباح وغيرها.

- وجاءت الفقرة رقم (15): (تقوم إدارة البنك باستدعاء خبراء خارجيين للمساعدة في انسيابية نقل المعلومات بين الإدارات) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (3.47)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وبأهمية نسبية بلغت (61%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام تعليم إدارة البنك باستدعاء الخبرات الأجنبية لتدريب وتعليم الموظفين الطرق المختلفة والحديثة على نقل المعلومات بين الإدارات، ومواكبة كل ما هو جديد في نظم المعلومات البنكية العالمية.
- د. تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول رقم (3-19) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لعملية تطبيق المعرفة.

جدول رقم (3-19) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية ل فقرات عملية تطبيق المعرفة

المرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Devx	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
2	16- تحت إدارة البنك الموظفين على تطبيق معارفهم الجديدة وكذا السابقة	3.74	0.83	12.53	0.000	68%	مرتفع
5	17- تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل من خلال إشراك الموظفين في وضع القرارات والاستفادة منها	3.55	0.89	8.68	0.000	63%	مرتفع
4	18- يستفيد البنك من نتائج البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتحويلها إلى عمليات تنفيذية	3.71	0.88	11.17	0.000	67%	مرتفع
1	19- تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل من خلال تنفيذ مقترحات الخبراء والمستشارين	3.81	0.82	13.86	0.000	70%	مرتفع
3	20- يستطيع البنك استخدام آية معارف قادمة من الخارج وتطويرها لصالح العمل	3.73	0.76	13.41	0.000	68%	مرتفع
	تطبيق المعرفة	3.71	0.71	13.93	0.000	67%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-19) حضور لعملية تطبيق المعرفة بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وبانحراف معياري بلغ (0.71)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (67%)، ما يؤكد الأهمية النسبية لهذه العملية عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (13.93)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة الذي اعتمده الدراسة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بتوزيع المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة. ويتضح أن فقرات عملية تطبيق المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة)، حيث:

- جاءت الفقرة رقم (19): (تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل من خلال تنفيذ مقترحات الخبراء والمستشارين) بالمرتبة الأولى وبموافقة مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (0.82)، وبأهمية نسبية بلغت (70%)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص إدارة البنك على تطوير مخرجات العمل وتحسينه عن طريق أخذ الاستشارات والخبرات المختلفة وذلك لتطوير العمل.
- وجاءت الفقرة رقم (17): (تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل من خلال إشراك الموظفين في وضع القرارات والاستفادة منها) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.55)، وبانحراف معياري بلغ (0.89)، وبأهمية نسبية بلغت (63%)، وقد يُعزى ذلك إلى مدى تطبيق أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو مشاركة الموظفين في صناعة القرارات والاهتمام بأخذ آراء الموظفين ومقترحات الكادر البشري، باعتباره الركيزة الأساسية للعمل والمخولين بتنفيذ القرارات، وكون هذه القرارات نابغة منهم تعطي تقبل أكبر عند التنفيذ.

2.1.2.3. آراء عينة الدراسة حول تقانة إدارة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (3-20) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لعنصر

تقانة إدارة المعرفة.

جدول رقم (3-20) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية ل فقرات عنصر تقانة إدارة المعرفة

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
5	21- يمتلك البنك أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار).	3.92	0.80	16.04	0.000	73%	مرتفع
3	22- يمتلك البنك أنظمة تقوم بتوفير المعلومات المطلوبة للموظفين في الوقت المناسب.	4.01	0.80	17.65	0.000	75%	مرتفع
4	23- يمتلك البنك أنظمة تصميم للأعمال الإدارية بواسطة الحاسوب.	3.99	0.82	16.91	0.000	74%	مرتفع
1	24- يمتلك البنك شبكة حاسوبية تربط بين جميع أقسام البنك بجودة عالية	4.31	0.71	25.80	0.000	82%	مرتفع جداً
2	25- يمتلك البنك برمجيات لجمع وتوزيع المعرفة بين أقسام البنك	4.09	0.79	19.37	0.000	77%	مرتفع
	تقانة إدارة المعرفة	4.06	0.67	21.98	0.000	76%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-20) حضور عنصر تقانة إدارة المعرفة

بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري بلغ (0.67)، وبنسبة موافقة على

ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (76%)، ما يؤكد الأهمية النسبية لهذا العنصر عند

أفراد عينة الدراسة ، بينما بلغت قيمة (T) (21.98)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بممارسة تقانة إدارة المعرفة في بنك التسليف من وجهة نظر أفراد العينة.

وينضح من الجدول أن فقرات عنصر تقانة إدارة المعرفة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفع، مرتفع جداً)، حيث:

- جاءت الفقرة رقم (24): (يمتلك البنك شبكة حاسوبية تربط بين جميع أقسام البنك بجودة عالية) بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.31)، وبانحراف معياري بلغ (0.71)، وبأهمية نسبية بلغت (82%)، وقد يُعزى ذلك إلى تطور نظم نقل المعلومات، وجودته المرتفعة داخل الإدارات المختلفة في البنك لتسهيل وسرعة العمليات البنكية، الأمر الذي يؤكد حرص الإدارة على تسهيل العمل وربط جميع المخرجات حاسوبياً، مما يعطي وقاية وحماية عاليين.
- وجاءت الفقرة رقم (21): (يمتلك البنك أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، وبانحراف معياري بلغ (0.80)، وبأهمية نسبية بلغت (73%)، حيث تبين حصول هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع، ومن المفترض أن لا تحصل على هذه القيمة؛ وذلك لعدم وجود مثل هذه الأنظمة المتطورة لدى بنك التسليف التعاوني والزراعي. ولكن لعدم وعي وفهم الموظفين بماهي أنظمة دعم القرار (DSS) ووظائفها استثناء القلة منهم والذين يملكون المعرفة بها وذوي الاختصاص في مجال نظم المعلومات وغيرها، هم من يستطيعون التمييز بين نظم دعم القرار والنظم الأخرى التي تم فهمها من قبل الموظفين بأنها أنظمة معلومات تستخدم لاتخاذ القرارات وليس بأنظمة دعم القرار (DSS) التي رمت إليها الباحثة.

3.1.2.3. آراء عينة الدراسة حول فريق المعرفة:

يوضح الجدول رقم (3-21) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لعنصر

فريق المعرفة.

جدول رقم (3-21) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3) والأهمية النسبية لفقرات عنصر فريق المعرفة

الرتبة	الفقرات لدى البنك فريق يقوم بالأعمال التالية:	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
2	26- أعمال البحث والتطوير	4.03	0.75	19.01	0.000	75%	مرتفع
4	27- حل المشكلات المرتبطة بأعماله بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم	3.90	0.76	16.40	0.000	72%	مرتفع
3	28- يحافظون على القدرة التنافسية للبنك وتطورها	3.97	0.79	17.15	0.000	74%	مرتفع
5	29- إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها	3.83	0.81	14.27	0.000	70%	مرتفع
1	30- إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وصيانتها	4.09	0.74	20.30	0.000	77%	مرتفع
	فريق المعرفة	3.96	0.65	20.60	0.000	74%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-21) حضور عنصر فريق المعرفة بشكل مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، وبنسبة موافقة على مجاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات (74%)، ما يؤكد الأهمية النسبية لهذا العنصر عند أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت قيمة (T) (20.60)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05)، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بفريق المعرفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي من وجهة نظر أفراد العينة.

وينتضح من الجدول أن فقرات عنصر فريق المعرفة قد حصل على درجة موافقة (مرتفع) حيث: • جاءت الفقرة رقم (30): (لدى البنك فريق يقوم بإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وصيانتها) بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفع، وبمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وبأهمية نسبية بلغت (77%)، وقد يُعزى ذلك إلى مدى متابعة إدارة البنك وحرصها على صيانة الأنظمة وتحديثها، وإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وحمايتها من التلف كونها العصب المحرك للأعمال البنكية المختلفة، والحفاظ عليها لأهميتها في تيسير الأعمال والمعاملات اليومية.

• وجاءت الفقرة رقم (29): (لدى البنك فريق يقوم بإنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها) بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وبأهمية نسبية بلغت (70%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارة البنك بإدراج البرامج والإصدارات الحديثة وتفعيلها ضمن قواعد البيانات لتسهيل المعاملات وتسريعها.

2.2.3. التحليل الإحصائي الوصفي لآراء عينة الدراسة حول متغير الإبداع الإداري:

لإجابة على السؤال الخاص بـ ما مستوى توفر الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي تم استخدام اختبار T لعينة واحدة مقارنة بمتوسط فرضي والأهمية النسبية لفقرات متغير الإبداع الإداري.

ويوضح الجدول (3-22) الإحصائيات الوصفية لآراء عينة الدراسة في البنك لمتغير

الإبداع الإداري.

جدول رقم (3-22) يوضح نتائج اختبار T بالمقارنة بوسط فرضي (3)

والأهمية النسبية لفقرات متغير الإبداع الإداري

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	31- تحرص إدارة البنك على خلق قيم جديدة وتشجيع الاقتراحات والابتكارات	3.89	0.91	13.81	0.000	72%	مرتفع
3	32- تطرح إدارة البنك الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها	3.75	0.91	11.65	0.000	68%	مرتفع
13	33- تعمل إدارة البنك على تمكين الموظفين من اكتشاف ذواتهم وقدراتهم ثم تسعى لتطويرها	3.53	0.99	7.52	0.000	63%	مرتفع
10	34- يتمتع الموظفون بمهارة فائقة في النقاش والحوار	3.66	0.87	10.67	0.000	66%	مرتفع
2	35- يحرص الموظفون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	3.79	0.87	12.72	0.000	69%	مرتفع
7	36- يمتلك الموظفون القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم	3.69	0.93	10.39	0.000	67%	مرتفع
11	37- تستثمر الأفكار المتميزة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك	3.64	0.92	9.77	0.000	66%	مرتفع
8	38- يحرص الموظفون على ابتكار أساليب أعمال إدارية جديدة	3.68	0.93	10.21	0.000	67%	مرتفع
5	39- يكافأ الموظف عندما يقدم أفكاراً جديدة تخدم العمل	3.71	1.03	9.58	0.000	67%	مرتفع
4	40- تعتبر إدارة البنك التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة	3.71	0.92	10.75	0.000	67%	مرتفع
15	41- يخصص البنك ميزانية واضحة لبرامج رعاية المبدعين	3.47	0.99	6.65	0.000	61%	مرتفع
6	42- يحتاج الموظفون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل	3.70	0.86	11.44	0.000	67%	مرتفع
14	43- يتنبأ الموظفون بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.48	0.85	7.89	0.000	62%	مرتفع
12	44- يمتلك الموظفون رؤية دقيقة لمشكلات العمل	3.60	0.85	9.83	0.000	65%	مرتفع

الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std.Dev	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	الأهمية النسبية %	المستوى بالنسبة للمتوسط
17	45- يتسم العمل الإداري في البنك باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	3.23	1.05	3.05	0.000	55%	مرتفع
16	46- تحرص إدارة البنك على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى	3.46	0.94	6.84	0.000	61%	مرتفع
9	47- ينجز الموظفون أعمالهم بأسلوب جديد ومتطور	3.67	0.84	11.16	0.000	66%	مرتفع
	الإبداع الإداري	3.63	7068	12.56	0.000	65%	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من خلال النتائج الإحصائية في الجدول رقم (3-22) أن مستوى توفر الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي، حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة عن متغير الإبداع الإداري (3.63)، وانحراف معياري (7068)، ونسبة موافقة على أفراد على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذا المتغير (65%)، وبلغت قيمة (T) (12.56)، وهي دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أي أقل من مستوى الدلالة المقبولة (0.05). مما يدل على توفر متغير الإبداع الإداري لدى الموظفين في البنك. وبشكل عام يمكن القول إن الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي يتمتعون بالقدرات الإبداعية بدرجة مرتفعة كما يرى ذلك أفراد العينة.

وبالتدرج في التحليل لفقرات الإبداع الإداري بشكل عام؛ فإن آراء أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات هذا المتغير كانت على النحو الآتي:

- جاءت الفقرة رقم (31): (تحرص إدارة البنك على خلق قيم جديدة وتشجيع الاقتراحات والابتكارات) بالمرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، وبأهمية نسبية بلغت (72%)، وقد يُعزى ذلك إلى تشجيع إدارة البنك للموظفين على طرح أفكارهم واقتراحاتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم على طرح الابتكارات التي من شأنها تطوير العمل، وتنمي بداخلهم الولاء الوظيفي وحب العمل.
- وجاءت الفقرة رقم (35): (يحرص الموظفون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة) بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وبأهمية نسبية بلغت (69%)، وقد يُعزى ذلك إلى مدى الشفافية في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين دون خوف الموظف من تقديم مقترح أو فكرة قد تسهل العمل وتجلب المنفعة.
- وجاءت الفقرة رقم (32): (تطرح إدارة البنك الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها) بالمرتبة الثالثة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، وبأهمية نسبية

- بلغت (68%)، وقد يُعزى ذلك إلى تفعيل دور المشاركة وأهميته، وفتح باب النقاش للجميع الأمر الذي يُسفر عن أفكار بناءة، ويبعث بداخل الموظفين الإحساس بعدم وجود حواجز بين الإدارة والموظفين عند مناقشة الأفكار وتطويرها للحصول على مخرجات أفضل وأجود.
- وجاءت الفقرة رقم (40): (تعتبر إدارة البنك التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة)، بالمرتبة الرابعة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري بلغت (0.92)، وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارة البنك بالتدريب وتأهيل الكادر الوظيفي لخلق الإبداع والتميز.
 - جاءت الفقرة رقم (39): (يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل) بالمرتبة الخامسة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري بلغ (1.03)، وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارة البنك بتكريم ومكافأة الموظفين المبدعين، وتشجيع الآخرين على أن يحذو حذوهم.
 - وجاءت الفقرة رقم (42): (يحتاج الموظفون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم باي عمل) بالمرتبة السادسة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.70)، وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية توضيح وتفصيل كافة المهام والأعمال الموكلة للموظف؛ لكي لا يحدث تداخل في المهام والأعمال وتداخل في الاختصاصات والمهام الموكلة إليه.
 - وجاءت الفقرة رقم (36): (يمتلك الموظفون القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم) بالمرتبة السابعة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.69)، وبانحراف معياري بلغ (0.93)، وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وقد يُعزى ذلك إلى قدرة الموظفين على التعامل بسلاسة وفق أفكار منظمة وتبسيط العمليات المعقدة، والمتشابكة بشكل انسيابي.
 - وجاءت الفقرة رقم (38): (يحرص الموظفون على ابتكار أساليب أعمال إدارية جديدة) بالمرتبة الثامنة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.68)، وبانحراف معياري بلغ (0.93)، وبأهمية نسبية بلغت (67%)، وقد يُعزى ذلك إلى حرص الموظفين على الإبداع والابتكار عند أداء العمل، ويهتمون للتعرف على اتجاهات أساليب حديثة ترتقي بالعمل الإداري.
 - وجاءت الفقرة رقم (47): (ينجز الموظفون أعمالهم بأسلوب جديد ومتطور) بالمرتبة التاسعة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.67)، وبانحرافات معيارية بلغت (0.84)، وبأهمية نسبية بلغت (66%)، وقد يُعزى ذلك إلى مقدرة الموظفين في البنك على إنجاز الأعمال بأساليب جديدة لما لديهم من أفكار واقتراحات بناءة لزيادة الكفاءة الداخلية، كما أن لديهم الرغبة في التجديد ويتوافر لديهم روح الإبداع.

- وجاءت الفقرة رقم (34): (يتمتع الموظفون بمهارة فائقة في النقاش والحوار) بالمرتبة العاشرة وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبأهمية نسبية بلغت (66%)، وقد يُعزى ذلك إلى القدرة على التواصل مع الآخرين، وإدارة النقاشات سواءً مع جمهور المتعاملين أو بين الرؤساء والمرؤوسين داخل البنك.
- وجاءت الفقرة رقم (37): (تستثمر الأفكار المتميزة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك) بالمرتبة الحادية عشر وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.64)، وبانحراف معياري بلغ (0.92)، وبأهمية نسبية بلغت (66%)، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام إدارة البنك بأفكار الموظفين واستثمارها فيما يخدم العمل.
- وجاءت الفقرة رقم (44): (يملك الموظفون رؤية دقيقة لمشكلات العمل) بالمرتبة الثانية عشر وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.60)، وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وبأهمية نسبية بلغت (65%)، وقد يُعزى ذلك إلى فهم الموظف للمشكلات ومدى خطورتها ومقدرته على الإلمام بكافة جوانب المشكلة لحلها.
- وجاءت الفقرة رقم (33): (تعمل إدارة البنك على تمكين الموظفين من اكتشاف ذاتهم وقدراتهم ثم تسعى لتطويرها) بالمرتبة الثالثة عشر وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.53)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبأهمية نسبية بلغت (63%)، وقد يُعزى ذلك إلى تأكيد حرص إدارة البنك بنشر التمكين الوظيفي، وتشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم بل وتطويرها، وتشجيعهم على توليد أفكار جديدة ومبتكرة.
- وجاءت الفقرة رقم (43): (يتنبأ الموظفون بمشكلات العمل قبل حدوثها) بالمرتبة الرابعة عشر وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.48)، وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وبأهمية نسبية بلغت (62%)، وقد يُعزى ذلك إلى مدى استيعاب الموظفين للعمل وإدراكهم العالي، ومقدرتهم على التنبؤ بحدوث المشكلات لاستباق وضع الحلول لها والتأهب لمواجهتها.
- وجاءت الفقرة رقم (41): (يخصص البنك ميزانية واضحة لبرامج رعاية المبدعين) بالمرتبة الخامسة عشر وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.47)، وبانحراف معياري بلغ (0.99)، وبأهمية نسبية بلغت (61%)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود ميزانية يتم تخصيصها لرعاية المبدعين، غير أن بعض الموظفين لا يرون أن هذه الميزانية يتم تقسيمها بعدالة على جميع المتميزين والمبدعين.
- وجاءت الفقرة رقم (46): (تحرص إدارة البنك على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة و أخرى) بالمرتبة السادسة عشر وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وبأهمية نسبية بلغت (61%)، وقد يُعزى ذلك إلى نسبة الروتين والجمود في بعض أساليب العمل التي لا يمكن تغييرها ويتم إنجازها بالطرق التقليدية، وأتباع الأنظمة والقوانين الخاصة بالبنك.

- وجاءت الفقرة رقم (45): (يتسم العمل الإداري في البنك باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات) بالمرتبة السابعة عشر وبدرجة موافقة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.23)، وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وبأهمية نسبية بلغت (55%)، وقد يُعزى ذلك إلى أن تحقيق التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبه مقبولة بين الإدارات المختلفة في بنك التسليف التعاوني والزراعي، غالباً ما يشعر المدراء في المستويات الأقل بأن ليس لديهم أي سلطات حقيقية أو حرية أكبر في صنع القرارات.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يشتمل المبحث على عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها، لتحقيق هدف معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، وقد تم عرض البيانات بعد تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

1.3.3. احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة:

جدول رقم (3-23) يوضح التقدير اللفظي لمستوى العلاقة

العلاقة	R
علاقة قوية جداً	من 70 فما فوق
علاقة قوية	من 0.50 - 0.69
علاقة متوسطة	من 0.30 - 0.49
علاقة ضعيفة	من 0.10 - 0.29
علاقة ضعيفة جداً	من 0.01 - 0.9

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من الجدول رقم (3-23) كيفية احتساب التقدير اللفظي لمستوى العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

إذا كانت قيمة R من (70) فما فوق فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة تكون (قوية جداً)، وإذا كانت قيمة R من (0.50 إلى 0.69) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة تكون (قوية)، وإذا كانت قيمة R من (0.30 إلى 0.49) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة تكون (متوسطة)، وإذا كانت قيمة R من (0.10 إلى 0.29) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة تكون (ضعيفة)، وإذا كانت قيمة R من (0.01 إلى 0.9) فإن التقدير اللفظي لمستوى العلاقة تكون (ضعيفة جداً).

والقاعدة الرئيسية لاختبار فرضيات الدراسة التي تم صياغتها بالنفي (بالفرضية الصفرية) لجميع فرضيات الدراسة تفودنا إلى أحد الاحتمالات: الأول تكون الإجابة إيجابية أي (نعم يوجد دور أو فروق ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة ألفا أي مستوى الدلالة (Sig) أكبر من قيمة (0.05)، وهي القيمة المعتمدة في هذه الدراسة؛ أما الاحتمال الثاني عندما تكون الإجابة سلبية (نفي عدم وجود دور أو فروق ذات دلالة إحصائية) بمعنى رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة ألفا أي مستوى الدلالة (Sig) أقل من القيمة (0.05). وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات لإثباتها أو نفيها.

2.3.3. الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

(لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي).

وتتنبق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

1.2.3.3. الفرضية الفرعية الأولى:

ونص هذه الفرضية: (لا يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي والذي تتبين نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-24) يوضح نتائج تحليل الانحدار

لمعرفة دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين

الدلالة Sig.	القيمة		المقياس
	الإبداع الإداري	عمليات إدارة المعرفة	
	3.6310	3.7888	المتوسط
	.70683	.60551	الانحراف المعياري
0.000	.743		معامل الارتباط R
	.551		معامل التحديد R ²
0.000	240.92		قيمة F
	.867		قيمة B

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3-24) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي عند مستوى دلالة (0.05)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.743) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R²) أن التباين في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين يفسره التغير في عمليات إدارة المعرفة بنسبة (.551)، كما بلغت قيمة درجة B (.867) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بنسبة (.867)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (240.92)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

بناءً على نتائج الفرضية الفرعية الأولى فإنه سيتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرض البديل الآتي: (يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي).

2.2.3.3. الفرضية الفرعية الثانية:

ونص هذه الفرضية: (لا يوجد دور لتقانة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي والذي تتبين نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-25) يوضح نتائج تحليل الانحدار

لمعرفة دور تقانة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين

الدلالة Sig.	القيمة		المقياس
	الإبداع الإداري	تقانة إدارة المعرفة	
	3.6317	4.0562	المتوسط
	.68655	.67422	الانحراف المعياري
0.000	.516		معامل الارتباط R
	.266		معامل التحديد R ²
0.000	69.98		قيمة F
	.525		قيمة B

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3-25) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين تقانة إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي عند مستوى دلالة (0.05)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.516) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R²) أن التباين في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين يفسره التغير في تقانة إدارة المعرفة بنسبة (.266)، كما بلغت قيمة درجة B (.525) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بنسبة (.525)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (69.98)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05).

بناءً على نتائج الفرضية الفرعية الثانية فإنه سيتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرض البديل الآتي: (يوجد دور لتقانة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي).

3.2.3.3. الفرضية الفرعية الثالثة:

ونص هذه الفرضية: (لا يوجد دور لفريق المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي والذي تتبين نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-26) يوضح نتائج تحليل الانحدار لمعرفة دور فريق المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين

الدلالة Sig.	القيمة		المقياس
	الإبداع الإداري	فريق المعرفة	
	3.6125	3.9629	المتوسط
	.69876	.65094	الانحراف المعياري
0.000	.689		معامل الارتباط R
	.474		معامل التحديد R ²
0.000	173.32		قيمة F
	.739		قيمة B

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (3-26) وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين فريق المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي عند مستوى دلالة (0.05)، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (.689) عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، كما تشير قيمة معامل التحديد (R²) أن التباين في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين يفسره التغير في فريق المعرفة بنسبة (.474)، كما بلغت قيمة درجة B (.739) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين بنسبة (.739)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (173.32)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). بناءً على نتائج الفرضية الفرعية الثالثة فإنه سيتم رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرض البديل: (يوجد دور لفريق المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي).

وبالتالي وبشكل عام يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى والقبول بالفرض البديل:

" يوجد دور لإدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي "

3.3.3. اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة:

- الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على:
(لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)).
- الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية)).

1.3.3.3. الفروق حسب متغير النوع:

ونص الفرضية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي النوع).
ونص الفرضية الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي النوع).
ولاختبار هاتين الفرضيتين والتأكد منهما؛ فقد تم استخدام اختبار (T.Test) لعينتين، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرض البديل إذا كانت مستوى دلالة (T) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالعكس ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (3-27) يوضح نتائج اختبار (T.Test) لتحديد الفروق

في إجابات العينة حول إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين وفقاً لمتغير النوع

المتغيرات	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	Df	Sig.(2-tailed)	الدلالة اللفظية
إدارة المعرفة	ذكر	148	3.90	0.53	1.81	197	.07	غير دال إحصائياً
	أنثى	51	3.73	0.53				
تنمية الإبداع الإداري	ذكر	148	3.69	0.53	2.11	197	.04	دال إحصائياً
	أنثى	51	3.45	0.53				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

من خلال بيانات الجدول رقم (3-27)، يتضح أن قيمة (T) بلغت (1.81) بالنسبة لإدارة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.07) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين الذكور والإناث. ووجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتنمية الإبداع الإداري والزراعي، حيث بلغت قيمة (T) (2.11) عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي دالة إحصائياً، وهذا يؤكد وجود تفاوت بين إجابات الذكور والإناث ولصالح الذكور.

وبالتالي واعتماداً على قاعدة القرار يتضح: قبول الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية بالنسبة لمتغير النوع، والتي تنص على:

- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي النوع).

ورفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة بالنسبة لمتغير النوع، والتي تنص على:

- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي النوع).

وقبول بالفرض البديل: (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي النوع) ولصالح الذكور.

2.3.3.3. الفروق حسب متغير العمر:

ونص الفرضية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي العمر).

ونص الفرضية الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي العمر).

ولاختبار هاتين الفرضيتين والتأكد منهما؛ فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين أكثر من متوسطين، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة (F) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالعكس ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، والجدول رقم (3-28) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-28) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة حول إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين وفقاً لمتغير العمر

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	التباين Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.28	3	.427	1.26	0.29	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	66.27	195	.340			
	الكلية	67.55	198				
تنمية الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.20	3	.734	1.48	0.22	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	96.22	195	.496			
	الكلية	98.42	198				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

من خلال بيانات الجدول رقم (3-28)، يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.26)، (1.48) لكل من (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين) على التوالي، عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.29)، (0.22) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي العمر، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين فئات متغير العمر (من 20 إلى 30 عام، من 31

إلى 40 عام، من 41 إلى 50 عام، أكثر من 50 عام) في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وبالتالي واعتماداً على قاعدة القرار يتضح: قبول الفرضيتين الصفريتين الرئيسيتين الثانية والثالثة:

- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي العمر).
- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي العمر).

3.3.3.3. الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

ونص الفرضية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي).

ونص الفرضية الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي).

ولاختبار هاتين الفرضيتين والتأكد منهما؛ فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين أكثر من متوسطين، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة إذا كانت مستوى دلالة (F) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالعكس ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، والجدول رقم (3-29) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-29) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة حول إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	التباين Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.34	3	.450	1.32	0.27	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	66.20	195	.340			
	الكلية	67.55	198				
تنمية الإبداع الإداري	بين المجموعات	3.38	3	1.128	2.30	0.08	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	95.03	195	.490			
	الكلية	98.42	198				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

من خلال بيانات الجدول رقم (3-29)، يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.32)، (2.30) لكل من (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين) على التوالي، عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.27)، (0.08) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة

وتتمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي، تُعزى إلى المتغير الديمغرافي العمر، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين فئات متغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، ودبلوم بعد الثانوية، وبكالوريوس، ودراسات عليا) في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وبالتالي واعتماداً على قاعدة القرار يتضح: قبول الفرضيتين الصفريتين الرئيسيتين الثانية والثالثة:

• (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي).

• (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المؤهل العلمي).

4.3.3.3. الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي:

ونص الفرضية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي).

نص الفرضية الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تنمية الإبداع الإداري لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي).

ولاختبار هاتين الفرضيتين والتأكد منهما؛ فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين أكثر من متوسطين، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة إذا كانت مستوى دلالة (F) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالعكس ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، والجدول رقم (3-30) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-30) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في

إجابات العينة حول إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	2.86	5	.574	1.71	0.13	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	64.69	193	.335			
	الكلي	67.55	198				
تنمية الإبداع الإداري	بين المجموعات	3.226	5	.645	1.30	0.26	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	95.196	193	.496			
	الكلي	98.423	198				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

من خلال بيانات الجدول رقم (3-30)، يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.71)، (1.30) لكل من (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين) على التوالي، عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.13)، (0.26) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين فئات متغير المسمى الوظيفي (رئيس وعضو مجلس الإدارة، ونائب رئيس، ومساعد نائب، ومدير إدارة، ورئيس قسم/ ومدير فرع، رئيس وحدة، ضابط (مختص)) في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وبالتالي واعتماداً على قاعدة القرار يتضح: قبول الفرضيتين الصفريتين الرئيسيتين الثانية والثالثة:

- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي).
- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي المسمى الوظيفي).

5.3.3.3. الفروق حسب عدد سنوات الخبرة:

ونص الفرضية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد سنوات الخبرة).
 نص الفرضية الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد سنوات الخبرة).
 ولاختبار هاتين الفرضيتين والتأكد منهما، فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين أكثر من متوسطين، بحيث يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة إذا كانت مستوى دلالة (F) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالعكس ذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، والجدول رقم (3-31) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-31) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في إجابات العينة حول إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	التباين Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	2.26	4	.566	1.68	0.16	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	65.29	194	.337			
	الكلية	67.55	198				
تنمية الإبداع الإداري	بين المجموعات	2.98	4	.747	1.51	0.20	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	95.43	194	.494			
	الكلية	98.42	198				

من خلال بيانات الجدول رقم (3-31)، يتضح أن قيمة (F) بلغت (1.68)، (1.51) لكل من (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين) على التوالي، عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.16)، (0.20) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد سنوات الخبرة، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين فئات متغير عدد سنوات الخبرة (5 أعوام فأقل، 6 - أقل من 10 أعوام، 10 أقل من 15 عام، 15 - أقل من 20 عام، 20 عام فأكثر) في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وبالتالي واعتماداً على قاعدة القرار يتضح: قبول الفرضيتين الصفريتين الرئيسيتين الثانية والثالثة:

- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول إدارة المعرفة تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد سنوات الخبرة).
- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد سنوات الخبرة).

6.3.3.3. الفروق حسب متغير عدد الدورات التدريبية:

ونص الفرضية الثانية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد الدورات التدريبية).

نص الفرضية الثالثة: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد الدورات التدريبية). ولاختبار هاتين الفرضيتين والتأكد منهما، فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفرق بين أكثر من متوسطين، بحيث يتم رفض الفرضية الصفريّة، وقبول الفرضية البديلة إذا كانت مستوى دلالة (F) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالعكس ذلك يتم قبول الفرضية الصفريّة، والجدول رقم (3-32) يوضح ذلك.

جدول رقم (3-32) يوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحديد الفروق في

إجابات العينة حول إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	التباين Mean Square	F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
إدارة المعرفة	بين المجموعات	.59	3	.199	.580	0.63	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	66.96	195	.343			
	الكلية	67.55	198				
الإبداع الإداري	بين المجموعات	1.00	3	.335	.666	0.57	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	97.41	195	.502			
	الكلية	98.42	198				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات حزمة البرامج الإحصائية الاجتماعية (SPSS)

من خلال بيانات الجدول رقم (3-32)، يتضح أن قيمة (F) بلغت (0.58)، (0.67) لكل من (إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين) على التوالي، عند مستوى دلالة معنوية بلغت (0.63)، (0.57) على التوالي، وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فهي غير دالة إحصائية، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وهذا يؤكد عدم وجود تفاوت بين فئات متغير عدد الدورات التدريبية (1-5 دورات، 6-10، 11، دورة فأكثر، لا يوجد) في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وبالتالي واعتماداً على قاعدة القرار يتضح: قبول الفرضيتين الصفريتين الرئيسيتين الثانية والثالثة:

- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة لدى موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد الدورات التدريبية).
- (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي حول تنمية الإبداع الإداري تُعزى إلى المتغير الديمغرافي عدد الدورات التدريبية).

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات و الدراسات المستقبلية المقترحة

- استنتاجات الدراسة
- توصيات الدراسة
- الدراسات المستقبلية المقترحة

• استنتاجات الدراسة:

الاستنتاجات المتعلقة بإدارة المعرفة:

1. أن اهتمام بنك التسليف التعاوني والزراعي بممارسة عناصر إدارة المعرفة كان بدرجة مرتفعة، حيث حصل عنصر تقانة المعرفة على المرتبة الأولى، يليه عنصر فريق المعرفة بالمرتبة الثانية، في حين حازت عمليات إدارة المعرفة بالمرتبة الثالثة.
2. يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة بـ (توليد المعرفة، وخصن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تنمية الإبداع الإداري ببنك التسليف التعاوني والزراعي.
3. كما يوجد دور لتقانة إدارة المعرفة ببنك التسليف التعاوني والزراعي.
4. يوجد دور لفريق المعرفة في تنمية الإبداع الإداري ببنك التسليف التعاوني والزراعي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات (إدارة المعرفة والإبداع الإداري) لدى الموظفين تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية باستثناء وجود فروق لمتغير النوع ولصالح الذكور.
6. تسهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد، وخصن، وتوزيع، وتطبيق المعرفة) في تحقيق أهداف البنك.
7. يهتم بنك التسليف التعاوني والزراعي بعمل البرامج التدريبية المتعددة والمتنوعة معرفياً، كما يهتم بإنشاء القواعد البيانية الإلكترونية لخصن عملياته وبياناته.
8. يحرص البنك على استخدام وسائل أمنية لحماية المعرفة البنكية من الفقدان، كما يحرص فريق المعرفة على أعمال البحث والتطوير والمحافظة على القدرة التنافسية للبنك.
9. يعتمد البنك بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة.
10. غياب إدارة متخصصة لإدارة المعرفة في البنك تقوم بممارسة أعمالها مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى بالرغم أن البنك لديه الوعي بأهميتها، وافتقار الهيكل التنظيمي لمثل هذه الإدارة الهامة.
11. عدم وجود أنظمة حديثة ومتطورة في البنك مثل نظم دعم القرار (DSS).

الاستنتاجات المتعلقة بالإبداع الإداري:

1. توفر الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي بدرجة مرتفعة.
2. يهتم البنك بالتدريب لاعتباره خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
3. يحرص البنك على تشجيع الاقتراحات والابتكارات لدى الموظفين واستثمار أفكارهم المتميزة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد.

4. يتسم العمل الإداري في البنك باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة مقبولة بين الإدارات المختلفة.
5. يخصص البنك ميزانية واضحة لبرامج رعاية المبدعين لتحفيز وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار.
6. تحرص إدارة البنك على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى وذلك للخروج عن المألوف والتي تحول نحو التجديد والتحسين في الأداء.

الاستنتاجات الخاصة بالمتغيرين:

1. هناك دور لإدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين ببنك التسليف التعاوني والزراعي.
2. وجود علاقة طردية إيجابية قوية جدا بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع الإداري في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
3. أن للإبداع دورا مهماً وفعالاً في توليد المعرفة وإدارتها، كونه أحد الطرق المهمة في إحداث التغيير والتطوير المرغوبين، فهو مهم جدا في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة التي تؤدي جميعها إلى توليد معارف لها قيمة ملموسة بعد ترجمتها على أرض الواقع على شكل خدمات ابتكاريه جديدة تعود بالنفع على البنك.

• توصيات الدراسة:

- في ضوء الاستنتاجات التي أسفرت عنها الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها:
1. نشر ثقافة إدارة المعرفة من خلال توعية الموظفين بماهية إدارة المعرفة وأهميتها في مختلف الوحدات الإدارية من خلال رفدهم بالدورات وورش العمل المختلفة المتعلقة بمفاهيمها.
 2. إنشاء إدارة متخصصة بإدارة المعرفة تكون ضمن تصنيف الهيكل التنظيمي للبنك، ويكون هذا الهيكل قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة المتوفرة.
 3. تخصيص كادر بشري مؤهل متخصص (فريق المعرفة) ذي خبرات ومعارف ومهارات يستطيع من خلالها تقديم كل ما هو جديد ومطور لتحسين الأعمال البنكية وحل المشكلات المعقدة، ويكون نشاطه وعمله الأساسي هو ابتكار المعرفة وتطويرها، وإدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى البنك ككل للاستفادة من الاهتمام بعناصر إدارة المعرفة المتوفرة لدى البنك لتعزيز تنمية الإبداع الإداري.
 4. التطوير المستمر للمعرفة الداخلية و الخارجية في ظل تطورات التكنولوجيا.
 5. دعم البنك بالنظم المتطورة والحديثة كنظم دعم القرار (DSS) من الجانب الحكومي كون البنك يعتبر إحدى القطاعات المختلطة التي تساعد الحكومة بتحسين الاقتصاد.
 6. إقامة الفعاليات والأنشطة من وقت لآخر بين الموظفين في البنك لتبادل الخبرات و المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة للاستفادة منها.
 7. تقييم أداء الموظفين في استخدام المعرفة مما يشجع على إطلاق معارفهم وإظهار إبداعاتهم.
 8. ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية لدى الموظفين منذ توليهم المناصب الإدارية مع التركيز على رفع مهارات التفكير الإبداعي الابتكاري، وتوفير بيئة عمل مناسبة لممارسته.
 9. استقطاب المبدعين والموهوبين بدقة اللذين يمتلكون معلومات ومعارف وخبرات ومهارات، والاهتمام بهم، وحماية أفكارهم وتطويرها من خلال عقد الاجتماعات وورش العمل والندوات والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير العمل البنكي.
 10. العمل على تعريف الموظفين الإداريين على الخبرات المميزة والممارسات الجيدة للإبداع الإداري، وإطلاق العنان للإبداعات والابتكارات التي يقدمها المبدعون، وتبني الإبداعات والمقترحات على أنها استثمار وليس أعباء على ميزانية البنك وجعلها ذات قيمة يستفاد منها.
 11. مكافأة كل من يقدم أفكاراً إبداعية جديدة، وربط الحافز والمكافآت بمستوى إنجاز الأعمال، أي جعل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء مما يؤدي إلى

- ظهور التنافس بين الموظفين وخلق بيئة للإبداع، والتطوير والارتقاء المستمر بمستوى الأداء الفردي، والجماعي، والمنظمي.
12. إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير مهم في الإبداع الإداري.
13. منح الثقة للموظفين من خلال التفويض في الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها.
14. ضرورة التغيير من روتين العمل من خلال تطوير ومراجعة استراتيجيات وسياسات البنك وإدخال برامج جديدة في العمل وتدريب الموظفين عليها.
15. استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
16. على البنك إعادة النظر في الهياكل لمختلف الإدارات مع استيعاب عدد الموظفين المتزايد، وإحلال كوادر مؤهلة من حملة الدراسات العليا لشغل المناصب الإدارية والقيادية.

• الدراسات المستقبلية المقترحة:

تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوعات الآتية:

1. دراسة عناصر المعرفة المتمثلة بالبيانات، والمعلومات، والقدرات، والاتجاهات ودورها في تنمية الإبداع الإداري.
2. أثر المعرفة الضمنية والصريحة في تنمية الإبداع الإداري.
3. دراسة معوقات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية.
4. متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحسين العمل المؤسسي.
5. العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري في البنوك التجارية دراسة مقارنة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

• القرآن الكريم:

• المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، (1994) حرف العين.

2. قاموس: إكسفورد

3. Le Robert de Poche 2009

• أولاً: المصادر والمراجع العربية:

• الكتب:

1. أبو النصر، مدحت، (2008)، " الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

2. بدير، جمال يوسف، (2009)، " اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات "، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. برفين، جوبتا، (2008)، " الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين "، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

4. بهاء الدين، فهمي محمد شامل، (2005) " الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS "، الإدارة العامة للطبع والنشر، الرياض، السعودية.

5. جروان، فتحي عبد الرحمن، (2002)، " الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل العملية الإبداعية "، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن .

6. جلدة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير، (2006)، " إدارة الإبداع والابتكار "، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

7. حجازي، هيثم علي، (2005)، " إدارة المعرفة: مدخل نظري "، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. حجازي، هيثم علي، (2014)، " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات "، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

9. حسن، حسين عجلان، (2007)، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

10. الحسينة، سليم إبراهيم، (2009)، " الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي "، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

11. حمود، خضير كاظم، (2010)، " منظمة المعرفة "دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خير الله، جمال أنيس، (2008)، " الإبداع الإداري "، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
13. الدهان، أميمة، (1992)، " نظريات منظمات الأعمال المعاصرة "، مطبعة الصفي، عمان، الأردن.
14. ديرري، زاهد محمد، (2011)، " السلوك التنظيمي "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
15. روي، ألن، ترجمة الرشيد، عادل، (2007)، " الذكاء الإبداعي: الإمكانيات والقدرات "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، جامعة اليرموك، الأردن.
16. الزيادات، محمد عواد، (2008)، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة "، الطبعة 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الشماع، خليل محمد، وحمود، كاظم خضير، (2005)، " نظرية المنظمة "، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
18. الشمري، فهد عايض، (2002)، " المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث "، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
19. الصاوي، ياسر، (2007)، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات "، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت.
20. طالب، علاء فرحان، والجنابي، أميرة، (2009)، " إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. الطاهر، علاء فرج، (2010)، " إدارة المعلومات والمعرفة "، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. طيطي، خضر مصباح إسماعيل، (2010)، " إدارة المعرفة التحديات و التقنيات والحلول "، دار الحامد، عمان، الأردن.
23. الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009)، " إدارة المعرفة "، عالم الكتب الحديث، إرد، الأردن.
24. عبد المختار، محمد خضر، وعدوي، إنجي صلاح فريد، (2011)، " التفكير النمطي والإبداعي "، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر.
25. العريقي، منصور محمد إسماعيل، (2008): " طرق البحث "، الطبعة 2، دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن.
26. عز، حسن عبد الفتاح، (2008)، " مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (spss) "، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، جدة، السعودية.

27. عصفور، أمل مصطفى، (2008)، "قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، بحوث ودراسات، المنظمة الإدارية، القاهرة، مصر.
28. العلي، عبد الستار، وقنديلي، عامر، والعمري، غسان، (2009)، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن.
29. عليان، مصطفى ربحي، (2008)، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005)، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
31. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2009)، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
32. القحطاني، سالم العامري، ومعدى، أحمد آل مذهب، والعمري، بدران، (2004)، "منهج البحث في العلوم السلوكية"، ط2، الرياض، السعودية.
33. القريوتي، محمد قاسم، (2003)، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن.
34. القهيوي، ليث عبدالله، (2013)، "استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر.
36. الكبيسي، عامر خضير، (2005): "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
37. كوك، بيتر، (2007)، "إدارة الإبداع"، دار الفروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
38. مطر، عبد اللطيف محمود، (2007)، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
39. ملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. النجار، فايز جمعة صالح، (2007)، "نظم المعلومات الإدارية"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. نجم، نجم عبود، (2008)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات"، مؤسسة الوراق للتوزيع والنشر، عمان الأردن.

42. نور الدين، عصام، (2010)، " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة "، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

• الرسائل والأبحاث العلمية:

1. أبو زيد، خالد نزيب حسين، (2010)، " أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. أبو معمر، تهاني فيصل، (2016)، " دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وكالة الغوث قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
3. أصرف، أريج، (2015)، " تكنولوجيا المعلومات المستخدمة وعلاقتها بالإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. بابكر، كمال الدين، (2012)، " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الأبداع الإداري " أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
5. بلكو، مصطفى، (2016)، " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
6. بن ناجي، وليد، (2015) " تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري "، رسالة غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
7. البناء، حسين موسى قاسم، (2012)، " أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
8. بودرهم، هجيرة، (2013)، " أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
9. بوشندوقة، هدى، (2013)، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
10. جلولي، أسماء، (2013)، " أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
11. الحربي، عبد العزيز بن سليم، (2018)، " القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز إدارة المعرفة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

12. حلاق، ريماء علي، (2014)، " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
13. حوامدة، باسم علي عبيد، (2003)، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، المملكة الأردنية الهاشمية.
14. الخدري، ناصر علي ناصر، (2014): " التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات اليمنية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، صنعاء، اليمن.
15. الزطمة، نضال، (2011)، " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء "، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
16. الزعبي، جمانة زياد، (2010)، " اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
17. الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002)، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي "، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
18. سرحان، بشير محمد، (2016)، " الإبداع الإداري وعلاقته بتطوير أداء شركات القطاع الخاصة "، رسالة غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
19. شعباني، مريم، (2015)، " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
20. الصافي، عبدالرحمن يوسف، (1997)، " المدخل الإبداعي لحل المشكلات "، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
21. عبد العال، سهى، (2011)، " اثر عبء المعلومات الإلكترونية على وظائف إدارة المعرفة في الشركات الصناعية في الأردن "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
22. عجان، صادق أحمد علي، (2017)، " إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري في البنوك التجارية اليمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن.
23. العزاني، مارياء محمد علي، (2018)، " القيادة التحويلية ودورها في تنمية الإبداع الإداري في شركة يمن موبايل "، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.

24. العلول، سمر، (2011)، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
25. العنزي، بسام بن مناور، (2004)، " الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
26. قلبو، حسينة، (2015)، " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
27. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، " إدارة المعرفة واثرها في الإبداع التنظيمي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
28. محمد، فلاح، وبشير، عامر، (2011)، " أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، سوريا.
29. مغلس، سامي عبد الكريم محمد، (2015)، " إدارة المعرفة كمدخل لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، اليمن.
30. ملكاوي، نازم محمود محمد، (2007)، " نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
31. منصور، علي ناجي علي، (2012)، " نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
32. الهمداني، فتحية، (2016)، " تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري في جامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة المعرفة" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
33. الوطيفي، كامل شكير، (بدون)، " أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

• المجالات والدوريات العلمية:

1. الأغا، ناصر جاسر، وأبو الخير، أحمد غنيم، (2012)، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية)، مج10، العدد 1، فلسطين، ص ص 30-62.
2. البريدي، عبد الله بن عبد الرحمن، (2011)، " إدارة المعرفة: نحو منظور ثقافي حضاري مدخل استشرافي فلسفي"، دورية الإدارة العامة، مج 51، العدد 4، القصيم، السعودية، ص ص 481-513.

3. حلموس، الأمين، (2017)، " مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة "، رسالة، مجلة جامعة الأغواط، العدد 28، الجزائر، ص ص 43-60.
4. داسي، وهيبة، (2012)، " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية "، رسالة ماجستير، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، ص ص 165-176.
5. دوسة، طالب أصغر، (2007)، " المعرفة الإدارية واثرها على الإبداع المنظمي "، رسالة ماجستير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، العراق، ص ص 185-205.
6. راتب صويص، فلاق، وبوجاني، أبو حماد، (2011)، " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية "، رسالة ماجستير، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج 7، العدد 4، الأردن، ص ص 511-526.
7. زرقون، محمد، وعرابية، الحاج، (2014)، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية "، رسالة ماجستير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، الجزائر، ص ص 121-132.
8. صبري، هالة عبد القادر، (2010)، " واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية "، جامعة البتراء، الأردن، رسالة ماجستير، المجلة العربية للإدارة، مج 30، العدد 2، الأردن، ص ص 153-174.
9. عبد الله، خالدة عبد، (بدون)، " إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي "، مجلة كلية الآداب، العدد 99، العراق، ص ص 185-502.
10. عوض، عاطف محمد، (2012)، " دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي "، رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 28، العدد 1، سوريا، ص ص 397-429.
11. عوض، عاطف، (2013)، " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي "، رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 29، العدد 3، سوريا ص ص 197-244.
12. الفارس، سليمان، (2010)، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات "، رسالة ماجستير، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج، العدد 2، دمشق، ص ص 59-85.
13. فيتال إس، أنانتامولا، (2017)، " تأثير الاختلافات الثقافية على إدارة المعرفة في المشاريع العالمية "، ترجمة محمد إبراهيم حسن وآخرون، رسالة ماجستير، دورية الإدارة العامة، مج 53، العدد 2، مكة، ص ص 615-638.

14. القاسمية، عايدة بنت بطي، (2010)، " تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة " رسالة ماجستير، مجلة الإداري، العدد 120، سلطنة عُمان، ص ص 83-106.
15. كاظم، حمزة، (2013)، " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي "، رسالة ماجستير، مجلة التقني، مج 26، العدد 4، العراق، ص ص 22-51.
16. محمد، جواد، عبد الحميد، وخولة، عباس حسين، (2006)، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي "، مجلة أهل البيت، العدد 4.
17. مخامرة، محسن، والدهان، أمية، (1988)، " العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية "، دراسات عمان، الجامعة الأردنية، مج 15، العدد 2، الأردن، ص ص 314-354.
18. مسلم، علي عبد الهادي، (2005)، " أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية "، رسالة ماجستير، دورية الإدارة العامة، مج 54، العدد 2، السعودية، ص ص 173-237.
19. نوري، محمد مظفر، (2013)، " دور إدارة المعرفة في إتخاذ القرارات "، رسالة ماجستير، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 3، العدد 2، العراق.
20. نبلي، جوديث تودوروف، وميلز، أنيتا، (2013)، " أثر التحفيز الداخلي على مشاركة المعرفة التنظيمية " ترجمة محمد شحاته وهبي، رسالة ماجستير، دورية الإدارة العامة، مج 53، العدد 3، الرياض، ص ص 853-882.
21. هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، (1999). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، رسالة ماجستير، مجلة الإدارة العامة، مج 39، العدد 1، الرياض، ص ص 1-77.

• المؤتمرات والندوات وورشات العمل :

1. بديسي، فهيمة، وشيلي، وسام، ورزق الله، حنان، (2011)، مداخلة بعنوان: " تنمية الأبداع ودوره في رفع أداء المنظمات "،الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليلة، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 18-19.
2. الجوهري، أمجد عبدالهادي، (2014)، " إدارة المعرفة وتطبيقاتها "، ورشة عمل إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، من 23- إلى 27 إبريل.
3. الدوري، زكريا مطلق، والعزاوي، بشرى هاشم محمد، (2004)، " إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي " بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة بغداد، من 26- إلى 28 .

4. عبد الله، علي، وבו سهوه، نذير، (بدون)، مداخلة بعنوان " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري "، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
5. الناقر، محمد بن عبد الرحيم " الإبداع "، ورقة عمل الإبداع ملتقى الرياض، السعودية.
6. نصير، طلال، والعزاوي، نجم، (2011)، " أثر الإبداع الإداري في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية "، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، جامعة سعيد دحلب، سوريا للفترة 18-19/5/.

● **التقارير:**

1. التقرير السنوي لبنك التسليف التعاوني والزراعي (2015).
2. التقرير السنوي لبنك التسليف التعاوني والزراعي (2016).
3. الخطة التدريبية لبنك التسليف التعاوني والزراعي (2018).

ثانياً: المصادر و المراجع الأجنبية:

• **Books:**

1. Daft, L. (2001). "**Organizational Theory and Design**". USA: South Western College Publishing.
2. Drucker, P.(1999). "**L'avenir du management selon Drucker**". Paris: Éditions Village Mondial.
3. Edward, S.(2005). "**Total Quality Management in Education**". UK& USA: Taylor & Francis Group Publishing.
4. Feraccio, B. (2001). "**Management of Creativity and Innovation**". New Zealand: the R & D Man agent Conference.
5. Filemon, A., & Uriarte, J. (2008). "**Introduction Knowledge Management**". Indonesia: ASEAN Foundation Jakarta.
6. Jurgen, K., Wolfram, S., & Thomas, L. (2001). "**Knowledge Unplugged**". New York: Pal Garve.
7. Koakes, E. (2003). "**Knowledge Management: Current Issues and Challenges**". U.S.A: Idea Group Publishing.
8. Kotelnikov, V. (2003). "**New Economy**". (1000 Ventures, Com).
9. Laudon, C., & Laudon, P. (2010). "**Management Information Systems**". USA: Pearson Education Inc.
10. Laudon, K., & Laudon, J. (2007). "**Management Information System**". United State of America: Prentice Hall International Inc.
11. MacLeod, Jr. (1990). "**Management Information Systems**". 4edition, New York: the Macmillan Co. Inc.
12. Marquardt, J. (2002). "**Building the learning: Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning**". USA:, Dvid-BlacK Publishing Company.
13. Schermerhorn, J. R., et al. (2000). "**Comportement Humain et Organisation**". 2^{ème} édition, Canada: village mondial.
14. Wickramsinghe, N. & Lubitz, D. (2007). "**Knowledge-Based Enterprise: Theories and Fundamentals**", Idea Group Publishing, USA.
15. Wiig, K. (1993). "**Knowledge Management Foundations**". Schema press, Arlington, USA.
16. Wiig, K. (2003). "**Knowledge Management Foundations**". (Arlington: Schema Press). USA.

- **Researches:**

1. Alberto, C. (2000). **"How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?"**. Journal of Knowledge Management, Vol. 4, N.2.
2. Allee, V. (1997). **"12 Principles of Knowledge Management"**. Training & Development, Vol. 51, Issue (11).
3. Amabile, T. (1988). **"A Model of Creativity and Innovation in Organization, Organization Behavior"**. Vol. 10. pp: 123-767.
4. Anavari, A., & Shahabi, B. (2010). **"Knowledge Management And Learning Organization: an Analysis of Codification Role of Knowledge And Experience"**. Journal of I Mange.
5. Birasnov, M. & Rangneker, S. (2010). **"Transformational Leadership and Human Capital benefits: Role of Knowledge Management"**. Leadership & Organization Development Journal, vol.32.
6. Carrier, C., & Garand, D. (1996). **"Le Concept d'Innovation: Débats et Ambiguïtés"**. 5^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique. (13-15 mai). Lille, France.
7. Chen, Z., & Aryee, S. (2007). **"Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China, Academy of Management"**. Journal, Vol. 50, No. 1. pp.226-238.
8. Cheng, L., & Tan., N., & Aizzat, M., (2010). **"The Influence of Knowledge Management Effectiveness on Administrative Innovation Among Malaysia Manufacturing Firms"**. Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, N.1, pp: 63-77.
9. Dubois, N. (2008). **"Gestion des connaissances"**. Tricia Wilkerson un Document d'Information Pour le Développement d'un Stratégie de Gestion des Connaissances Pour la Santé Publique, le Centre de Collaboration des Méthodes et Outils.
10. Duffy, J. (2000). **"Knowledge Management: To be or Not to Be"**. Information Management Journal.
11. Duran, C., Cetindere, A., & Sahan, O. (2014). **"An Analysis on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Knowledge Management: the Case of Eskisehir"**. Procardia Social Behavioral Sciences Elsevier, Vol. 109.
12. Emad, A. (n.d). **"Empowered, Entrepreneurship Theory and practice"**. unpublished PhD Thesis, School of Business Innovation and Technopreneurship, Malaysia: University Malaysia Perlis.
13. Farahbod, F., & Ammoopour, M., & Koma, M., (2012). **"Relationship of Knowledge Management with Creativity of"**

- School Managers"**. Journal of Basic and Applied Scientific Research. J. Basic. Appl. Sci. Res., 2, pp: 10549-10557.
14. Garcia, U. (2012). **"There is an Interrelationship between Human resources Management, Training & Knowledge Management? Empirical Evidence"**. Hunan Systems Management Journal, Vol.31.
 15. Girard, J. (2015). **"Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium"**. Online Journal of Applied Knowledge.
 16. Gonzalez, R., & Martins, M. (2017). **"Knowledge Management Process: a Theoretical-Conceptual Research"**. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, N. 2. pp: 248-265
 17. Gupta, A., & McDaniel, J. (2002). **"Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework of Knowledge Management"**. Journal of Knowledge Management Practice.
 18. Hafizi, M., & Nor Hayati, A. (2006). **"Knowledge Management in Malaysian Banks- a New Paradigm"**. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, September.
 19. Knight, T. (2006). **"Influencing Employee Innovation Through Structural Empowerment Initiative: The Need to Feel Empowered, Entrneurship Theory and Practice"**. pp: 313- 324.
 20. Ling, C. T. & Nasurdin A. M. (2010). **"Knowledge Management Effectiveness and Technological Innovation"**. Journal of Mobile Technologies-Knowledge and Society, Vol.2010, Article ID 428053.
 21. Malcom, P. & Warr, P. (2004). **"Organizational Climate and Company Productivity"**. CEP Discussion Paper, Center for Economic Performance, Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management, Vol. 3, Issue 1.
 22. Martin, S., & Lloyd A. (1998). **"Codification and Tacitness As Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration"**. University of Washington, Seattle.
 23. Martins, E. & Terblanche, F. (2003). **"Building Organizational Culture Stimulates Creativity and Innovation"**. European Journal of Innovation Management, Vol.6, No.1.
 24. Omotayo, F., (2015). **"Knowledge Management as an Important Tool in Organizational Management: A Review of Literature"**. Library Philosophy and Practice (e- journal). 1238, University of Nebraska –Lincoln.
 25. Rowley J. (2002). **"Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business"**. Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.5.

26. Saffady, W. (2000). "**Knowledge Management**". Information Management Journal, Vol. 43, issue 3.
27. Sarvary, M. (1999). "**Knowledge Management & Competition in the Consulting Industry**". California Management Review, Vol.14, N. 2.
28. Squier, M. (2006). "**The Principles And Practice of Knowledge Management**". Unpublished MA Dissertation, University of Pretoria etd, South Africa.
29. Stenmark, D. (2001). "**The Relationship between Information and Knowledge**". in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August 11-14.
30. Torrance, E. (1993). "**The nature of Creativity as Manifest testing**". New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
31. Ward, E. (2005). "**Implementing Knowledge Management to Support Executive Decision Making in a Joint Military Environment**". USA: Pro Quest Information and Learning Company.
32. Yonat, Z. & Grh, F.(1998). "**Fonction Stratégique de L'entreprise Aujourd'hui et Demain**". ALGRH, le 24- 26 Octobre :1-15.
33. Yip, N., Hong, A., & Lau, C. (2012). "**Employee Participation: Success Factor of Knowledge Management**". International Journal of Information Technology, Vol.2, No.3.

• المواقع الإلكترونية:

1. ربيع، قرين "منهجيات قياس إدارة المعرفة في الوطن العربي"، ورقة عمل، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر. متاح على الايميل:

r.grine@center-univ-mila.

2. Gumusluoglu, L. & Illseu, A. (2007). "**Transformational leadership, Creativity, and Organizational Innovation**". Available : www.ssrn.com.

3. Savage, C. M. (1999). "**Fifth Generation Management**". [Online] Available: <http://www.kee-inc.com/fith>.
<https://www.cacbank.com.ye>

الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة بالشكل الأولي
- ملحق رقم (2) الاستبانة بالشكل النهائي
- ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (4) أسئلة الدراسة الاستطلاعية (المقابلة)
- ملحق رقم (5) جدول كريجيسى ومورجان لتحديد حجم العينة

ملحق رقم (1) الاستبانة بالشكل الأولي



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

الدكتور الفاضل /..... المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

في إطار دراسة الماجستير تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

(دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة من خلال ممارسة عناصر إدارة المعرفة المتمثلة في (عمليات إدارة المعرفة: (توليد، وخبز، وتوزيع، وتطبيق)، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة) في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي. وقد قامت الباحثة بتقسيم الاستبانة إلى جزئيين، الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية عن المستجيب، أما الجزء الثاني يتضمن فقرات الاستبانة في محورين هما: إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق المعرفة)، والإبداع الإداري. وبحكم خبرتكم ومعرفتكم المتعمقة يرجى التكرم منكم بتحكيم هذه الاستبانة من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات.
- مدى سلامة الصياغة اللغوية.
- أي تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

شاكراً لتعاونكم...وتقبلوا خالص التحية والتقدير

الباحثة/ أمل يحيى الصبري

بيانات المحكم :

الاسم :

التخصص:

الدرجة العلمية:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب

1. النوع:

ذكر أنثى

2. العمر:

من 20 - 30 عام من 31 - 40 عام

من 41 - 50 عام أكثر من 50 عام

3. المؤهل العلمي:

ثانوية فأقل دبلوم بعد الثانوية

بكالوريوس دراسات عليا

4. المسمى الوظيفي:

رئيس وعضو مجلس إدارة رئيس قسم/ مدير

نائب رئيس/ مساعد النائب رئيس وحدة

مدير إدارة ضابط (مختص)

5. عدد سنوات الخبرة :

5 أعوام فأقل 6- أقل من 10 أعوام

10- أقل من 15 عام 15- أقل من 20 عام

20 عام فأكثر .

6. عدد الدورات التدريبية:

1-5 دورات 6-10 دورات

11-دورة لا يوجد

ثانياً: المعلومات الموضوعية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الفقرات المتوافقة مع رأيكم

المحور الأول: إدارة المعرفة

1. عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)

م	الفقرات	صالحة	غير صالحة	ينتمي	لا ينتمي	ملاحظات
أ.	توليد المعرفة					
1	تعتمد إدارة البنك في توليد المعرفة على استقطاب الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات والطاقات الإبداعية.					
2	تعتمد إدارة البنك في توليد المعرفة على تفاعل الموظفون مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار.					
3	تعتمد إدارة البنك في توليد المعرفة على المؤتمرات والندوات وورش العمل					
4	تكتسب إدارة البنك المعرفة الجديدة من مختلف المصادر الداخلية والخارجية					
5	تستخدم إدارة البنك الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على الموظفين لتصبح معرفة					
6	تسعى إدارة البنك لعمل برامج تدريبية لإكساب الموظفين فيها المعرفة الضرورية					
7	يتم الحصول على المعرفة الجديدة من خلال جمع بيانات ومعلومات المنافسين والعمل على تحليلها وتفسيرها.					
8	تشجع إدارة البنك الموظفون على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطته					
9	تهتم إدارة البنك بدعم الأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل .					
10	يتم اكتساب المعرفة من تجارب الموظفون وخبراتهم المتراكمة					
ب.	تخزين المعرفة					
1	تعتمد إدارة البنك في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية والوسائل الإلكترونية.					
2	تعتمد إدارة البنك في تخزين المعرفة على الأنظمة الخبيرة مثل (نظم دعم القرار، نظم الذكاء الصناعي... الخ).					
3	تعتمد إدارة البنك على تخزين المعرفة من خلال توثيق الأفكار المبتكرة					
5	تستخدم إدارة البنك قواعد بيانات إلكترونية لتخزين المعرفة وتوثيقها					
6	توثق إدارة البنك معارف الموظفون المتراكمة التي يكتسبونها من خلال عمليات خدمة العملاء					

					7	تحرص إدارة البنك بالاحتفاظ بالموظفون ذوي الخبرة والكفاءة والمهارات العالية.
					8	تتبع إدارة البنك وسائل أمنية لحماية المعرفة المصرفية من فقدان.
ج. توزيع المعرفة						
					1	تعتمد إدارة البنك على توزيع المعرفة من خلال إصدار النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة
					2	تعتمد إدارة البنك على توزيع المعرفة من خلال الأنظمة واللوائح، والقرارات الصادرة
					3	تعتمد إدارة البنك على توزيع المعرفة بين الموظفون من خلال الاجتماعات، والندوات وورش العمل الداخلية [لتوسيع مداركهم الفكرية]
					4	تعتمد إدارة البنك في توزيع المعرفة على فرق العمل المتنوعة معرفياً
					5	تعتمد إدارة البنك على توزيع دورات المعرفة مع الأطراف الداخلية والخارجية عبر موقع البنك على الإنترنت
					6	تشجع إدارة البنك على توزيع المعرفة من خلال تحفيز ثقافة التعلم المتبادل بين الموظفين القادمين والسابقين ذوي الخبرة والمهارة
					7	تمارس إدارة البنك عملية توزيع المعرفة عبر شبكة معلومات داخلية
					8	تقوم إدارة البنك باستدعاء خبراء من خارج البنك للمشاركة في ورش العمل ذات العلاقة بتوزيع المعرفة
د. تطبيق المعرفة						
					1	تحت إدارة البنك على تطبيق المعرفة
					2	تحرص إدارة البنك على استخدام المعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها من معلومات سابقة
					3	تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل
					4	تستند عملية تطبيق المعرفة في البنك على توفر المعرفة المتاحة
					5	تمنح إدارة البنك الحرية للموظفين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
					6	تحرص إدارة البنك على التأكد من أن الموظفين يدركون أساليب تطبيق المعرفة المكتسبة
					7	تستند عملية تطبيق المعرفة في البنك على دمج المعرفة الداخلية والمعرفة المكتسبة من الخارج

2. تقانة إدارة المعرفة:

م	الفقرات	صالحة	غير صالحة	ينتمي	لا ينتمي	ملاحظات
1	يملك البنك أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار).					
2	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في البنك بتوفير المعلومات المطلوبة للموظفين وفي الوقت المناسب.					
3	تتوفر شبكة حاسوب تربط بين جميع الأقسام داخل البنك.					
4	توجد أنظمة تصميم للأعمال الإدارية والتجارية بواسطة الحاسوب					
5	توجد برمجيات لجمع وتوزيع المعرفة بين أقسام البنك					
6	يستخدم البنك نظام الذكاء الاصطناعي					

3. فريق المعرفة:

م	الفقرات	صالحة	غير صالحة	ينتمي	لا ينتمي	ملاحظات
1	يملك البنك كادر بشري لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتها.					
2	يملك البنك خبراء معرفة مؤهلون					
3	لدى البنك موظفون يمتلكون القدرة على ابتكار أساليب عمل إدارية وتجارية جديدة.					
4	يقوم فريق المعرفة بأعمال البحث والتطوير.					
5	يعمل فريق المعرفة على إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها.					
6	يحافظ فريق المعرفة على المعرفة الحالية وتطويرها.					
7	يقدم فريق المعرفة مقترحات للتطوير المستمر للمعرفة.					

ثالثاً: المحور الثاني: الإبداع الإداري :

يرجى وضع علامة (✓) أمام الفقرات المتوافقة مع رأيكم

م	الفقرات	صالحة	غير صالحة	ينتمي	لا ينتمي	ملاحظات
1	يتوفر المناخ الملائم في البنك لتحقيق الإبداع الإداري					
2	تتم الإدارة العليا في البنك بتشجيع الإبداع					
3	تحرص الإدارة العليا في البنك على خلق قيم جديدة وتشجيع الاقتراحات والابتكارات					
4	يتسم العمل الإداري في البنك باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات					
5	يلتزم الموظفون لأنظمة وإجراءات ثابتة					
6	يوجد في البنك وسائل للتعبير عن الرأي والحوار مثل صندوق الشكاوي والمقترحات					
7	تشجع إدارة البنك الموظفون على إبداء مقترحاتهم					
8	تطرح إدارة البنك الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها					
9	تعمل إدارة البنك على تمكين الموظفون من اكتشاف ذواتهم وقدراتهم ثم تسعى لتطويرها					
10	يتمتع الموظفون بحرية كاملة لإنجاز مهامهم					
11	تستثمر الأفكار المتميزة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك					
12	تؤمن إدارة البنك بشكل كبير بأهمية الإبداع الإداري					
13	تقوم إدارة البنك باستحداث أساليب تدريبية جديدة					
14	نظام الحوافز بالبنك جيد					
15	يكافأ الموظفون عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل					
16	يشعر الموظفون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسهم فيهم					
17	تعتبر إدارة البنك التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة					
18	يخصص البنك ميزانية واضحة لبرامج تدريب الموظفين					
19	تحرص إدارة البنك على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى					
20	يمتلك الموظفون المهارات الكافية التي من خلالها يجزون العمل					
21	ينجز الموظفون أعمالهم بأسلوب جديد ومتطور					
22	يحرص الموظفون على معرفة أوجه القصور في العمل والعمل على تفاديها					
23	يحرص الموظفون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة					
24	يتمتع الموظفون بمهارة فائقة في النقاش والحوار					

					25	يحرص الموظفون على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه إليهم
					26	يحرص الموظفون على تبني أفكار جديدة حتى وإن واجه تطبيقها بعض المعوقات
					27	يملك الموظفون القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم
					28	يحتاج الموظفون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل
					29	يملك الموظفون رؤية دقيقة لمشكلات العمل
					30	يتنبأ الموظفون بمشكلات العمل قبل حدوثها
					31	يتشابه أسلوب أداء الموظفين مع غيرهم من الموظفين في الجهات الأخرى

شكراً لتعاونكم

ملحق رقم (2) الاستبانة بالشكل النهائي



استمارة استبانة

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

الأخ / الأخت المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :
" دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري " في بنك التسليف التعاوني والزراعي، أمانة
العاصمة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة من خلال ممارسة عناصر إدارة المعرفة
المتتمثلة في (عمليات إدارة المعرفة: (توليد، وخزن، وتوزيع، وتطبيق)، وتقانة إدارة المعرفة،
وفريق المعرفة) في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
والباحثة على ثقة بأن كثرة الأعباء وضيق الوقت لديكم لن يحول دون تقديم العون والمساندة لها
وذلك من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المرفق بكل صراحة وموضوعية متمنية أن تتم قراءة
الفقرات بعناية، ووضع علامة (√) أمام كل فقرة عند البديل المناسب وكما ترونه مناسباً. ووفقاً
لمقياس ليكرت الخماسي الموضح في الاستبانة.

علماً بأنه سيتم التعامل مع استجاباتكم بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم، مع خالص التحية والتقدير،،،

الباحثة
أمل يحيى الصبري

أولاً: المتغيرات الديمغرافية:

1. النوع:

ذكر أنثى

2. العمر:

من 20 - 30 عام من 31 - 40 عام
 من 41 - 50 عام أكثر من 50 عام

3. المؤهل العلمي:

ثانوية فأقل دبلوم بعد الثانوية
 بكالوريوس دراسات عليا

4. المسمى الوظيفي:

رئيس وعضو مجلس إدارة رئيس قسم/ مدير
 نائب رئيس/ مساعد النائب رئيس وحدة
 مدير إدارة ضابط (مختص)

5. عدد سنوات الخبرة :

5 أعوام فأقل 6- أقل من 10 أعوام
 10- أقل من 15 عام 15- أقل من 20 عام
 20 عام فأكثر

6. عدد الدورات التدريبية:

1-5 دورات 6-10 دورات
 11 دورة لا يوجد

ثانياً: المعلومات الموضوعية

المحور الأول: إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة (توليد، خزن، توزيع، تطبيق)

* المعرفة: هي عبارة مزيج من الحقائق، المهارات، المعلومات، والخبرات المتراكمة الموجودة في عقول الأفراد والتي تكونت من حصيلة البحوث والدراسات والتجارب السابقة عبر الزمان.
* عمليات إدارة المعرفة: هي عبارة عن الوظائف والأنشطة الإدارية التي تتضمن توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

م	الفقرات	مدى التحقق			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
توليد المعرفة					
* توليد المعرفة: تكوين معرفة إبداعية جديدة من خلال استقطاب الكفاءات، المصادر الداخلية والخارجية، التدريب، تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، وتحويل المعلومات إلى معرفة.					
1	تستقطب إدارة البنك الموظفين ذوي الخبرات والكفاءات والطاقات الإبداعية				
2	تكتسب إدارة البنك المعرفة الجديدة من المصادر الداخلية المتمثلة بالمؤتمرات، والندوات، وورش العمل، والبحوث.				
3	تكتسب إدارة البنك المعرفة الجديدة من المصادر الخارجية من خلال جمع بيانات ومعلومات المنافسين والعملاء والعمل على تحليلها وتفسيرها				
4	تشجع إدارة البنك الموظفين على تفاعلهم مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار				
5	تسعى إدارة البنك لعمل برامج تدريبية لإكساب الموظفين فيها المعرفة الضرورية				
6	تستخدم إدارة البنك الاجتماعات لتحويل المعلومات وتوزيعها على الموظفين لتصبح معرفة				
خزن المعرفة					
* خزن المعرفة: هي عملية حفظ المعارف المتراكمة وذلك من خلال توثيقها، أرشفتها، استخدام قواعد بيانات إلكترونية لحفظها وحمايتها من الفقدان.					
7	تهتم إدارة البنك بتوثيق أفكار الموظفين				
8	لدى إدارة البنك أرشيف منظم يحتوي على الوثائق والمستندات الخاصة بالعمل.				
9	تستخدم إدارة البنك قواعد بيانات إلكترونية لحزن عملياتها وبياناتها				
10	تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمهارات العالية				
11	تتبع إدارة البنك وسائل أمنية لحماية المعرفة المصرفية من الفقدان والسطو الإلكتروني				

مدى التحقق					الفقرات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
توزيع المعرفة						
*توزيع المعرفة: هي عبارة عن تداول وتناول مختلف أنواع المعرفة من خلال إصدار النشرات والمطبوعات والاجتماعات ونقلها وتوزيعها بين الموظفين عبر الوسائل المختلفة .						
					تقوم إدارة البنك بإصدار النشرات والدوريات وأنواع المطبوعات المختلفة	12
					تعتمد إدارة البنك على الاجتماعات، والندوات، وورش العمل الداخلية [لتوسيع مداركهم الفكرية]	13
					تتم إدارة البنك بتسهيل نقل خبرة ومهارات الموظفين القدامى إلى الجدد	14
					تقوم إدارة البنك باستدعاء خبراء خارجيين للمساعدة في انسيابية نقل المعلومات بين الإدارات	15
تطبيق المعرفة						
*تطبيق المعرفة: هي عبارة عن توظيف واستخدام المعرفة والاستفادة منها من خلال الحث على تطبيق المعارف وتبادل الخبرات وإشراك الموظفين في الأعمال المصرفية والاستفادة من نتائج البرامج التدريبية والعملاء وكذا المنافسين.						
					تحت إدارة البنك الموظفين على تطبيق معارفهم الجديدة وكذا السابقة	16
					تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل من خلال إشراك الموظفين في وضع القرارات والاستفادة منها	17
					يستفيد البنك من نتائج البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتحويلها إلى عمليات تنفيذية	18
					تستخدم إدارة البنك المعرفة لتطوير العمل من خلال تنفيذ مقترحات الخبراء والمستشارين	19
					يستطيع البنك استخدام أيه معارف قادمة من الخارج وتطويرها لصالح العمل	20
تقانة إدارة المعرفة						
*تقانة إدارة المعرفة: هي الأدوات والتقنيات والأنظمة المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على هيئة خدمات مصرفية.						
					يملك البنك أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار).	21
					يملك البنك أنظمة تقوم بتوفير المعلومات المطلوبة للموظفين في الوقت المناسب.	22
					يملك البنك أنظمة تصميم للأعمال الإدارية بواسطة الحاسوب.	23
					يملك البنك شبكة حاسوبية تربط بين جميع أقسام البنك بجودة عالية	24
					يملك البنك برمجيات لجمع وتوزيع المعرفة بين أقسام البنك	25

مدى التحقق					الفقرات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
فريق المعرفة						
لدى البنك فريق يقوم بالأعمال التالية:						
*فريق المعرفة: الكوادر البشرية المؤهلة ذات الخبرات والكفاءات التي تقوم بأعمال البحث والتطوير، حل المشكلات والحفاظة على القدرة التنافسية للبنك، إنشاء قاعدة بيانات، وإدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وصيانتها.						
					أعمال البحث والتطوير	26
					حل المشكلات المرتبطة بأعماله بالاعتماد على خبراتهم وكفاءتهم	27
					يحافظون على القدرة التنافسية للبنك وتطويرها	28
					إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها.	29
					إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وصيانتها	30

ثالثاً: المحور الثاني: الإبداع الإداري:

*الإبداع الإداري:

مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد تمكنه من ابتكار أفكار منظمة متميزة وأساليب أعمال إدارية جديدة تؤدي إلى تفعيل وتطوير الأداء الإبداعي من خلال تحفيز وتدريب الموظفين، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإنجاز الأعمال البنكية بأسلوب جديد و متطور.

مدى التحقق					الفقرات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تحرص إدارة البنك على خلق قيم جديدة وتشجيع الاقتراحات والابتكارات	31
					تطرح إدارة البنك الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها	32
					تعمل إدارة البنك على تمكين الموظفين من اكتشاف ذواتهم وقدراتهم ثم تسعى لتطويرها	33
					يتمتع الموظفون بمهارة فائقة في النقاش والحوار	34
					يحرص الموظفون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة	35
					يملك الموظفون القدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم	36
					تستثمر الأفكار المتميزة لتعزيز حالات الإبداع والتجديد في البنك	37
					يحرص الموظفون على ابتكار أساليب أعمال إدارية جديدة	38
					يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل	39
					تعتبر إدارة البنك التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة	40
					يخصص البنك ميزانية واضحة لبرامج رعاية المبدعين	41
					يحتاج الموظفون إلى تعليمات مفصلة عند تكليفهم بأي عمل	42
					يتنبأ الموظفون بمشكلات العمل قبل حدوثها	43
					يملك الموظفون رؤية دقيقة لمشكلات العمل	44
					يتسم العمل الإداري في البنك باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات	45
					تحرص إدارة البنك على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	46
					ينجز الموظفون أعمالهم بأسلوب جديد و متطور	47

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
1	سنان غالب المرهضي	أستاذ	إدارة أعمال	كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء
2	عبد الله السنفي	أستاذ	إدارة أعمال	كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء
3	عبد الخالق هادي طواف	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	كلية التجارة والاقتصاد جامعة عمران
4	عبد الغني مطهر النور	أستاذ مشارك	القياس والتقويم	جامعة صنعاء- عميد كلية العلوم الإدارية جامعة المستقبل
5	محمد عبد الله حميد	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط استراتيجي تربوي	جامعة حجة ورئيس قسم الدراسات العليا- جامعة المستقبل
6	أحمد النويهي	أستاذ مساعد	تعليمية إلكتروني	جامعة صنعاء- عميد كلية التعليم المفتوح جامعة المستقبل
7	طه فارغ السنوي	أستاذ مساعد	إدارة استراتيجية	جامعة المستقبل
8	فضل محمد المحمودي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال وتسويق	كلية التجارة والاقتصاد جامعة صنعاء
9	ماجد عبد الحميد العلمي	أستاذ مساعد	نظم معلومات حاسوبية	جامعة المستقبل
10	منير صالح العزاني	أستاذ مساعد	إدارة تعليمية جودة تعليم	جامعة صنعاء- عميد مركز الجودة جامعة المستقبل
11	نبيل محمد العلفي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة عمران
12	عبد السلام أحمد العروسي	أستاذ مساعد	إدارة تخطيط تربوي	المعهد العالي للتدريب والتأهيل

ملحق رقم (4)

أسئلة الدراسة الاستطلاعية (المقابلة)

1. من وجهه نظرك ما المقصود بإدارة المعرفة؟
2. هل يشمل الهيكل التنظيمي للبنك إدارة مستقلة تدعى بإدارة المعرفة؟
3. هل هناك طرق ووسائل يستطيع الموظفون من خلالها تبادل المعرفة؟
4. هل تحرص إدارة البنك بالقيام بدورات تدريبية من خلال برامج وأساليب تدريبية متنوعة ومتطورة تساعد على خلق الإبداع والتميز لدى الموظفين؟
5. هل تحرص إدارة البنك بنشر التمكين الوظيفي وتشجيع الموظفين على تطوير قدراتهم وتطويرها، وتشجيعهم على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة؟
6. يتم تخصيص مكافآت لرعاية المبدعين والتميزين؟
7. هل يوجد في البنك نظم حديثة ومتطورة كنظم دعم القرار؟
8. هل هناك فريق للمعرفة متخصص يقوم بأعمال البحث والتطوير؟
9. هل يتم استدعاء خبراء ومستشارين للاستفادة من مقترحاتهم واستشاراتهم لتطوير مخرجات العمل وتحسينه؟
10. برأيكم ماهي المقترحات والطرق التي من خلالها يستطيع الكادر الوظيفي اكتساب المعارف وتحسين الأداء المؤدي للإبداع الإداري؟

ملحق رقم (5)
جدول كريجيسي ومرجان لتحديد حجم العينة

جدول كريجيسي ومرجان لتحديد حجم العينة (ن) لاجتمع محدد (ت)

ت	ن	ت	ن	ت	ن
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Abstract

This study aimed at identifying the role of the knowledge management throughout practicing its elements: (knowledge management processes: (creation, storage, distribution, application), knowledge management technology, knowledge team) in the improvement of the administrative creativity for the employees in Cooperative Agricultural Credit Bank.

To achieve the objectives of study, an analytic descriptive approach was used. Also a questionnaire was used as a tool to obtain the study data. The sample of study is selected using the random stratified sample method, and consisted of (248) employees of the general administrations of Cooperative Agricultural Credit Bank in Sana'a, and the number of questionnaires filled and returned is (199) questionnaires with (%82). (SPSS) program is used in data analysis.

The Findings of the Study:

- The elements of knowledge management in Cooperative Agricultural Credit Bank are practiced in high level. The element of knowledge management technology comes in the first level with a high mean. Second is the element of knowledge team with a high mean too. Finally, the element of knowledge management processes is in the third level with a high mean.
- The level of administrative creativity in the bank has a high mean.
- The study also shows a strong correlation between the knowledge management and the improvement of administrative creativity among employees in the Cooperative Agricultural Credit Bank. As a result, the correlation coefficient value for knowledge management processes is very high, for knowledge management technology, and knowledge team is high.
- The study shows that there is no statistically significant difference for the variables of knowledge management and administrative creativity in favor of demographic variables except gender.

The Recommendations of the Study:

- Attention should be given to the concept of knowledge management via increasing awareness of employees for its importance in several

administrative departments through providing employees with courses and workshops in knowledge management.

- Establishing specialized administration in management knowledge as part of organizational framework for bank including qualified and specialized staff called (knowledge team), with experience, knowledge, and creative skills to provide the updated and develop
- There should be ongoing development to follow the up to date advances in technology.

Key Words: Knowledge Management, Administrative Creativity, Cooperative and Agricultural Credit Bank.

**Republic of Yemen
Ministry of Higher Education
And Scientific Research
Future University
College of Graduate Studies
Department of Business Management**



The Role of Knowledge Management in the Improvement of Administrative Creativity

**An Applied Study in Cooperative Agricultural Credit
Bank the General Administrations in Sana'a**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Master Degree in Business
Administration**

by

Amal Yahya Ahmed Al-Sabri

Supervised by

**Dr. Amin Abdulwahab Al-Hamadi
Associate Professor of Business Administration**

**Sana'a-Yemen
2019**

