

كلية التجارة
جامعة مدينة السادات



العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى
العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية

اعداد الباحثين

احمد حامد حسين بخيت
تأهيلي دكتوراه إدارة الأعمال

محمد علي محمود السمان
تأهيلي دكتوراه إدارة الأعمال

د/ عمرو عبدالعزيز عبدالله
مدرس ادارة الاعمال
٢٠٢١م

العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى
العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية
(دراسة ميدانية)

المستخلص:

هدف هذا البحث إلى بيان العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية في مصر من خلال تناول إدارة المعرفة وعملياتها و الإبداع الإداري وأبعاده لدى العاملين، و دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين، ثم التحقق من صحة فروض البحث الموضوعة لتحقيق أهدافها من خلال دراسة ميدانية علي فروع تلك البنوك في محافظات جنوب الصعيد وهي (سوهاج- قنا - الأقصر- أسوان).

وقد توصلت البحث إلى أنه توجد موافقة من المستقصي منهم في بنوك البحث على توافر عمليات إدارة المعرفة، وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين توافر جميع عمليات إدارة المعرفة في البنك وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدي موظفي البنك.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة – عمليات إدارة المعرفة- الإبداع الإداري – أبعاد الإبداع الإداري.

Abstract:

The aim of this Research is to demonstrate the relationship between knowledge Management and Administrative Creativity among employees of commercial public sector banks in Egypt by addressing knowledge management, its processes, administrative creativity and its dimensions among employees, and the role of knowledge management processes in achieving the skills of administrative creativity among employees, then verifying the validity of the assumptions. The study designed to achieve its goals through a field study on the branches of these banks in the governorates of southern Upper Egypt, namely (Sohag - Qena - Luxor - Aswan.)

The study found that there is agreement among the respondents in the study banks on the availability of knowledge management processes, and the dimensions of administrative creativity are achieved, as well as there is a positive relationship between the availability of all knowledge management processes in the bank and the achievement of the dimensions of administrative creativity among the bank's employees.

Key Words: Knowledge Management - Knowledge Management Processes –
Administrative Creativity - Dimensions of Administrative Creativity.

مقدمة:

تعد المعرفة من أهم أصول منشآت الأعمال، لذلك تُبذل جهود مهمة من أجل التمكن من تحديد كيفية الحصول عليها وتمثيلها والاحتفاظ بها وإدارتها، ومفتاح ذلك هو معرفة كيفية الجمع بين المعرفة من أجل ضمان حصول المنشأة على مزايا تنافسية مستدامة، ألا أن الصعوبات التي تواجهها المنشآت في الحفاظ على المعرفة وتحديد مكانها وتطبيقها قد دفعتها إلى تطوير إجراءات منهجية لإدارتها وتسلط منشآت الأعمال الضوء على إدارة المعرفة، التي نمت على المستويين الأكاديمي والمهني، وتعد العمليات التي تشتمل عليها إدارة المعرفة واحدة من أكثر الجوانب التي تم تناولها في الأدب الإداري Vila Alonso, (et.al, 2015).

حيث تحتاج المنشآت في بيئة الأعمال الديناميكية إلى معرفة حديثة لتنفيذ أعمالها بأفضل طريقة. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى الدور الرئيسي للنهج الإنساني والثقافي لإدارة المعرفة عبر البيانات الضخمة وتكنولوجيا المعلومات والنهج القائمة على النظام. من خلال التحول الرقمي المستمر والمجتمعات والمنشآت المرتبطة، يتمثل في تحليل المعلمات المتغيرة بالإضافة إلى اختلاف ظروف إطار العمل بأسرع ما يمكن لتحسين العمليات واكتساب أفضل اتجاه للشركة الخاصة. (Paschek, et.al, 2018).

والعمل المعرفي هو نوع من العمل الفكري الذي يتم فيه إنشاء وتطبيق المعرفة الجديدة، وبالتالي تتمثل وظيفة عامل المعرفة في إنشاء المعرفة واستخدامها للحصول على المنتجات والخدمات الجديدة، ويمكن اعتبار المحللين والمبرمجين ومهندسي البرمجيات والمصممين ومصممي المفاهيم والمديرين عمال معرفة. وإن تشغيل إنتاجية عامل المعرفة مهمة صعبة بسبب مفهومين ديناميكين غير منظمين وهما عمل المعرفة وعامل المعرفة حيث لا توجد فئات وطرق مقبولة لقياس إنتاجية عامل المعرفة، ومع ذلك تشير مراجعة الأدبيات الموجودة إلى أن الأبعاد الإجمالية لإنتاجية العاملين في مجال المعرفة تشمل توقيت العامل، والتسليم الجيد، وكفاءة المهمة، واستقلال الوظيفة، ورضا أصحاب المصالح، والإبداع، والسلوك المبتكر. وإدارة المعرفة هي مجال وظيفي يتم فيه إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتصنيفها واستخدامها من خلال بيئة تمكينية لزيادة الإبداع والأداء التنظيمي، وهناك مكونان رئيسيان لإدارة المعرفة: بيئة إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة. والعنصر الأكثر أهمية هو عملية إدارة المعرفة التي تخلق المعرفة وتبقى بغض النظر عن الدعم التنظيمي الرسمي لإدارة المعرفة (Hajir, J., et.al,2015).

ويعتبر الإبداع الإداري أحد أهم العوامل والمعايير والضوابط التي يجب على كل مدير بنك أن يتحلى بها؛ من أجل تحقيق نجاحات كبرى وكذلك تحقيق أهداف وغايات أي بنك؛ فالإبداع يساهم في خلق بيئات عمل مناسبة وتحقيق الأهداف بطرق أسهل وأبسط وأفضل مما إذا تمت محاولة تنفيذها وتحقيقها بالطرق التقليدية العادية.

مشكلة البحث:

في ظل ما تحويه بيئة الأعمال الحديثة من تغيرات وفرص وتحديات أمام منشآت الأعمال فلا بد من تبنيها الأدوات الكفيلة بتطوير أداءها والحفاظ على مكانتها التنافسية، من بين هذه الأدوات إدارة المعرفة التي يعتبر مفهوم إداري جديد وركيزة أساسية لنجاح المنشآت، وهي من أهم صور الإدارة الحديثة لأي منشأة تريد التفوق والتميز، وينبغي اعتمادها من قبل المنشآت لكي تبذل وتحقق سبق التنافسي، ويعتبر الإبداع هدف الأنشطة المتميزة لأغلب المنشآت التي تعمل على نشر المعرفة والاستفادة منها، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة للوصول إلى الإبداع الذي تنشده هذه المنشآت.

وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة حول النتائج التنظيمية مثل التعلم التنظيمي والإبداع وجودة المنتج، إلى جانب الأداء الإبداعي والمالي والاقتصادي والتنظيمي (Adams, & (Graham, 2017 -- Brix, 2017-- Vila & Cabrer & Pavía, 2015) ومع ذلك، فإن ما ينقص في أدبيات وممارسات إدارة المعرفة والإبداع الإداري- في حدود علم الباحث - هو دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري. ويمثل هذا فجوة البحث التي يهدف الباحث إلى سدها. حيث يسعى إلى تحديد رؤية شاملة للنهج التكاملية الموجه نحو عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري من خلال دراسة العلاقة بينهما.

وفي ضوء ما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية؟

وينتفع من التساؤل السابق تساؤلات فرعية هي:

- ما أثر إدارة المعرفة على إبداع العاملين؟
- ما أثر إدارة المعرفة على الإبداع في العمليات؟
- كيف يتم استخدام المعرفة لتوليد الإبداع؟
- ما أثر عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى بيان تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية، وفي ضوء ذلك تتفرع مجموعة من الأهداف وهي:

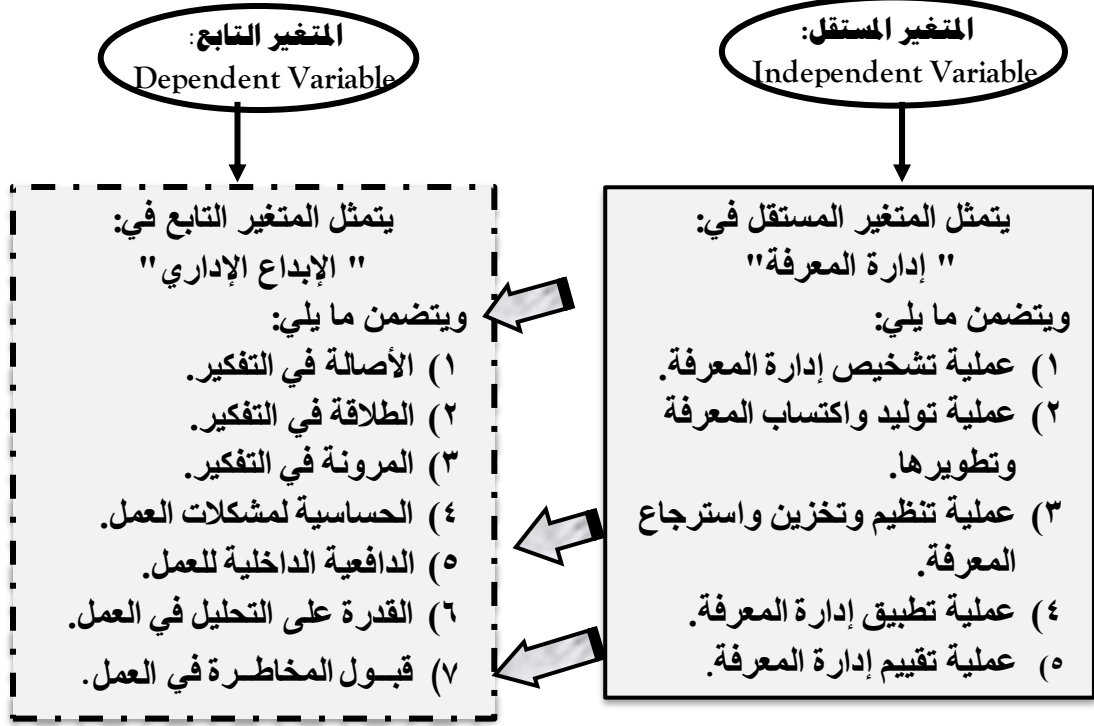
- دراسة أثر إدارة المعرفة على إبداع العاملين.
- دراسة أثر ما أثر إدارة المعرفة على الإبداع في العمليات.
- تحديد كيفية استخدام المعرفة في توليد الإبداع.
- تحليل دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين.

- اختبار فروض البحث الميدانية للتحقق من مدى صحتها بناءً على آراء العاملين في البنوك

التجارية العام بجمهورية مصر العربية

نموذج متغيرات البحث:

يتضمن البحث متغيرين رئيسيين يمكن توضيحهما من خلال الشكل التالي:



شكل (١): نموذج متغيرات البحث.
المصدر: إعداد الباحث.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

(١) دراسة (محمد ، ٢٠١٥):

هدف البحث إلى التعرف على كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة الحديثة في ضوء الملامح الجديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة. وتكون البحث من عدة عناصر، استعرض العنصر الأول الجانب النظري والذي شمل مراحل التطور الاقتصادي للمجتمع. وناقش العنصر الثاني مفهوم المعرفة وتصنيفها إلى معرفة صريحة، ومعرفة ضمنية. وتناول العنصر الثالث ماهية إدارة المعرفة، واشتمل على مفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها. وأوضح العنصر الرابع أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع في المنظمة، ومنها أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين، وعلى العمليات، وعلى المنتج. واستخلص البحث أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار إيجابية

مختلفة، منها تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين مستوى الاستجابة للزبائن، وتحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات، وتحسين الإنتاج، وتحسين المنتج. وأوصى البحث بضرورة عدم تخلف منظمات الأعمال عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة، كما أن المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات والزيائن والأسواق.

٢)دراسة(العوفي،٢٠١٧):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي لدى المنظمات الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي وإدراك الإدارة بدور إدارة المعرفة على الإبداع الوظيفي وإن استقطاب وتوليد المعرفة يؤدي إلى الإبداع الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين تخزين وتطبيق المعرفة والإبداع الوظيفي إن تطبيق المعرفة يؤدي بصورة واضحة وفعالة إلى الإبداع الوظيفي وأن المعرفة والإبداع أصبحتا من الكلمات والمصطلحات الاعتيادية في العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١)دراسة (Sigala, et.al, 2015):

تبحث الدراسة في العلاقة بين استخدام الوسائط الاجتماعية وإبداع الموظف من خلال اعتماد نهج إدارة المعرفة (KM) من أجل النظر في تأثير الشبكات الاجتماعية والتفاعلات على إبداع الأفراد. يناقش استعراض الأدبيات كيف أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يُمكن الناس من الانخراط في مهارات المحادثة والتعاونية مما يؤدي بدوره إلى إثراء العمليات المعرفية والإبداعية للناس. أكدت البيانات التي تم جمعها من المتخصصين في السياحة اليونانية أن إبداع الموظفين مرتبط بشكل إيجابي بمشاركةهم في الشبكات الاجتماعية واستخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي من أجل: البحث وتخزين وقراءة المعلومات (العمليات المعرفية الداخلية) ؛ وتبادل ومناقشة وإنشاء معلومات مشتركة (العمليات المعرفية الخارجية). تساهم الدراسة في هذا المجال من خلال تقديم دليل نظري وعملي يوضح كيف يمكن للشبكات الاجتماعية (أي المستوى المتوسط) أن تؤثر على إبداع الموظفين. وبالتالي ، تبرز النتائج الحاجة إلى تحويل التركيز من تحديد وإدارة الأفراد المبدعين (المستوى الجزئي) و/ أو السياقات التنظيمية (المستوى الكلي) إلى إنشاء وإدارة الشبكات الاجتماعية الإبداعية (المستوى المتوسط).

٢)دراسة (Shujahat, 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الوساطة المهمة والمحورية في إنتاجية عامل المعرفة في العلاقات بين ثلاث عمليات لإدارة المعرفة والإبداع وقد تم جمع البيانات من قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان على عينة من ٣٦٩ عامل المعرفة في المناصب الإدارية. وتشير النتائج إلى أن إنتاجية عامل المعرفة تتوسط بشكل كبير بين عمليتين لإدارة المعرفة (إنشاء المعرفة واستخدام المعرفة) والإبداع. على الرغم من

التعارض ، فإنه لا يفعل ذلك بين تبادل المعرفة والإبداع لأن تبادل المعرفة لا يؤثر بشكل كبير على إنتاجية عامل المعرفة.

وتتحقق النتائج من الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة في العلاقات بين عمليتي إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة واستخدام المعرفة) والإبداع من نظرية إنتاج عامل المعرفة لدى Drucker ، ونظرية إنشاء المعرفة التنظيمية، والنظرة القائمة على المعرفة للشركة نظرية. ومع ذلك ، فإن عدم قبول الفرض بشأن الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة يتحدى النظرة القائمة على المعرفة لنظرية الشركة ونظرية إنتاجية عامل المعرفة لدى Drucker. عند القيام بذلك ، تدعي الدراسة أن عدم القبول قد يرجع إلى تنفيذ استراتيجية تدوين إدارة المعرفة والطبيعة الانطوائية للمهندسين.

والآثار العملية للدراسة هي أن النهج الإنساني والثقافي لإدارة المعرفة لا يزال له دور رئيسي على طريقتين ناشئتين آخرين (نهج البيانات الضخمة ونهج تكنولوجيا المعلومات والنهج القائم على النظام). لأن هذه الدراسة تقترح أن تأثير سلسلة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع من خلال إنتاجية عامل المعرفة هو الذي يفى بالغرض من إدارة المعرفة، وهو الإبداع ، في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة الرقمية. ومن ثم ، ينبغي للمنظمات أن تقدر العاملين في مجال المعرفة لأنهم يستخدمون في نهاية المطاف أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبيانات الضخمة وعناصر إدارة المعرفة الأخرى لتحسين إنتاجيتهم وبالتالي الإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة:

- يوجد تأثير لعمليات تكوين المعرفة على الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال.
- تؤثر سلسلة عمليات إدارة المعرفة على الإبداع من خلال إنتاجية عامل المعرفة هو الذي يفى بالغرض من إدارة المعرفة الإبداع في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة الرقمية.
- توجد علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي وإدراك الإدارة دور إدارة المعرفة على الإبداع الوظيفي، وإن استقطاب وتوليد المعرفة يؤدي إلى الإبداع الوظيفي.
- توجد علاقة إيجابية بين تخزين وتطبيق المعرفة والإبداع الوظيفي إن تطبيق المعرفة يؤدي بصورة واضحة وفعالة إلى الإبداع الوظيفي وأن المعرفة والإبداع أصبح كل منهما من الكلمات والمصطلحات الاعتيادية في العمل.
- تختلف هذه الدراسات عن الدراسات السابقة في تناول عمليات إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في القطاع المصري ببنوك القطاع العام المصرية.

فروض البحث:

تتمثل فروض البحث في الآتي:

- (١) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.
- (٢) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.

- ٣) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.
- ٤) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.
- ٥) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.

أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

- ١) أهمية الدراسة النظرية: تنبع من تناولها لموضوع يعد الأكثر أهمية ومعاصرة لواقع لمنشآت الأعمال في الوقت الحاضر في ظل اقتصاديات المعرفة وتحقيق الاستدامة، لاسيما فيما يتعلق بالإطار النظري لإدارة المعرفة وعملياتها ودور تلك العمليات في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين.
- ٢) أهمية الدراسة الميدانية: تنبع من تقديمها إطاراً ميدانياً يبرز دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين .

منهجية البحث:

- ١) الدراسة النظرية: لتحقيق أهداف البحث الأكاديمية تم الاعتماد على المنهجين التاليين:
- المنهج الاستقرائي: بهدف دراسة واستقراء الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري والمتعلقة بموضوع البحث والموجودة في المراجع العلمية والدوريات والمؤتمرات وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.
 - المنهج الاستنباطي: والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لتحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وابعاد الإبداع الإداري لدى العاملين .
- ٢) الدراسة الميدانية: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروضها للتحقق من مدي صحتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

خطة البحث:

الجانب النظري:

يتناول العناصر التالية:

- التوجه الاستراتيجي بالإبداع في عصر المعرفة.
- أثر إدارة المعرفة على إبداع العاملين.
- أثر إدارة المعرفة على الإبداع في العمليات.
- استخدام المعرفة لتوليد الإبداع.

- العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

الجانب الميداني:

يتناول العناصر التالية:

- إطار الدراسة الميدانية.
- قياس متغيرات البحث في البنوك المحددة للدراسة.
- اختبار فروض البحث وعرض النتائج وتحليلها.

أولاً: الجانب النظري:

١) التوجه الاستراتيجي بالإبداع في عصر المعرفة:

ينمو عائد الإبداع بشكل متصاعد كلما أمكن التفكير استراتيجياً في أهميته، لأنه سوف يكون هناك خبرات حاضرة جديدة وأجيال متعاقبة من العاملين سوف تحتاج الوصول إليها؛ فعندما يغطي الإبداع المنظمة بأسرها، ولا يكون قاصراً على مجموعات مركزية بعينها تستفيد المنظمة من خلال تفجير الطاقات الإبداعية لدى كل موظفيها، وهذا ما يسمّى "الإبداع الكامل النطاق". غير أنّ تحقيق العائد من الإبداع بصورة متواصلة مرتبط بحماية منتجات الإبداع وتجنب تملكه من قبل الآخرين. ومن أجل تأمين هذه الحماية، لا بدّ من العودة إلى حق الملكية الصناعية والفكرية؛ فهان الحماية الصناعية هو اقتصادي، لأنّ الإبداع مرتفع التكلفة (Zhao, et.al,2020).

وتكون الحماية مؤثرة، عندما تشكل حلقة من حلقات الاستراتيجية الإجمالية، لتطوير الإبداع، حيث تفتح مجالات بحث جديدة وتعتبر أداة للتجديد كون المنظمة مضطرة لتطوير منتجاتها وتقنياتها. ولذلك يجب على المنظمة تحويل طاقاتها الإبداعية إلى حقيقة تجارية ومالية من خلال أمرين. الأول: توقع اللجوء إلى الحماية الصناعية كواحدة من حلقات الاستراتيجية الشاملة، وليس كإجراءات تقنية قانونية. والثاني: معرفة أدوات الحماية وطرق تطبيقها خاصة، مثل براءة الاختراع، والعلامة التجارية، وحماية سرية الإبداع، وعلامة حق الإبداع وتسجيل البرمجة.

وقد بينت العديد من الدراسات أهمية استراتيجيات المعرفة في الوصول إلى الإبداع بمختلف أنواعه حيث أكدت الدراسات على أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لا ابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، كما أبرزت بعضها المسائل الحرجة التي تقدمها استراتيجيات المعرفة في التكيف التنظيمي وامكان البقاء والمنافسة لمواجهة المتغيرات البيئية والتي تجسد بشكل أساس العملية التنظيمية التي تسعى إلى الربط الفعال للبيانات وامكان معالجة المعلومات والإبداع للعنصر البشري (Nghah& Wong, 2020).

وقد بين أن الإبداع عبر التاريخ اعتمد على المعرفة الجديد، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، وقد بين كذلك بأن منشآت الأعمال قد أدركت بأن المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة، أو ما يعرف برأس المال الفكري، أهم أسباب بقاء العمل في هذه

المنشآت، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع. وأن المنشآت التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي والوصول إلى الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها حيث نوه إلى الدور الذي تلعبه مجتمعات الممارسة (Communities of Practice) في استراتيجيات المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وبيّن (Duffy, 2000) أن استراتيجيات المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وترّوج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع.

أما (Krogh, et.al.,2001) فقد أشاروا إلى وجود أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع وهي:

- استراتيجية الرفع Leveraging Strategy والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.
- الاستراتيجية التخصيصية Appropriation Strategy التي تشير إلى تحوّل المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.
- استراتيجية الفحص Probing Strategy والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.
- استراتيجية التوسع Expanding Strategy من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

وحيث أن الأصول المعرفية Knowledge Assets ، وبعكس الأصول التقليدية، تتميز بتزايدها وتعاضها مع كثرة استخدامها فانه أصبح من الضروري أن تتعلم منشآت الأعمال كيفية إدارتها، حيث يمكن أن تدار المعرفة من خلال استراتيجيتين. (Pretorius & Steyn, 2005) :

- الترميز Codification والتي تركز على ترميز المعرفة من خلال تصنيفها وترتيبها في قواعد بيانات يمكن الدخول إليها واستخدامها من قبل أي شخص في المنظمة.
- الشخصية Personalization والتي تركز على المشاركة في المعرفة من خلال الاتصال المباشر بين الأفراد (Person-to-Person).

وأن المنشآت التي يتاح لها معرفة أكثر ستكون أكثر قدرة على خلق معرفة جديدة تساعدها في صنع قرارات أفضل والوصول إلى الإبداع الذي يقودها للحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسها. ومن الناحية التطبيقية وجد (Desouza & Awazu, 2006) أن تضمين عناصر المعرفة سوف يحسن من قدرة المنشآت على الإبداع وتولد عناصر معرفة ضمنية جديدة، حيث أن المنشآت لا تستطيع إجبار

الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملين ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفز الإبداع.

ويرى الباحث أن استراتيجيات المعرفة تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين مجموعات العمل التي تناسب بينها الأفكار والاقتراحات الإبداعية بما يساعد التجديد والتطوير ونجاح الأفراد في القيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الإبداعي، والوصول إلى مزايا تنافسية في مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنشآت.

٢) أثر إدارة المعرفة على إبداع العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد 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.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن قدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين (Pitafi, et.al.,2020).

٣) أثر إدارة المعرفة على الإبداع في العمليات:

أن تطبيق إدارة المعرفة في منشآت 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 وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع في العمليات الإنتاجية، 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 وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى

تحسين الكفاءة والفعالية، ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي :
(Phuong& Takahashi, 2021):.

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.
- تقليل التكلفة ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

٤) استخدام المعرفة لتوليد الإبداع:

لا يجد المتتبع لطبيعة مجالات ربط المعرفة بالعمليات الإبداعية صعوبات كبيرة على المستوى النظري، وتكمن الإشكالية هنا بإيجاد الصيغ العلمية الواقعية التي تستطيع الإدارة من خلالها جعل نواتج الاستخدام المعرفي متجسدة في منتجات وخدمات المنظمة وبما يؤدي الى توليد ولاء عالٍ لهذه المنتجات والخدمات من قبل الزبائن. ويمكن أن نشير هنا أن المعرفة بذاتها يمكن أن تكون معرفة جوهرية، ومعرفة متقدمة ومعرفة إبداعية، وهذه الأخيرة تتيح للمنظمة أن تكون قائدة في مجالها التنافسي وللصناعة التي تعمل فيها. وإن هذا النوع من المعرفة يرتبط بمجالات الابتكار لما هو جديد ويسهم في تغيير قواعد العمل والمنافسة في صالح المنظمة المستخدمة لهذا النوع من المعرفة لتوليد الإبداع.

وإن توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفاً بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بقدرات الإبداع في المنظمة. وإذا كان الإبداع يمثل جهوداً حثيثة تقوم بها المنظمة لإيجاد منتجات وخدمات ترضي الزبائن، فإن هذا الإبداع ينطلق من قدرات ابتكارية فردية وفرقية ومنظمية، وهذا يعني وجود رصيد معرفي صريح وضمني لدى هؤلاء العاملين في المنظمة كأفراد ومجموعات. وأن توافر رصيد معرفي حقيقي ومناسب في المنظمة يتيح لها أن تدمج بشكل فعال هذه المعرفة مع مجمل عمليات الإبداع (Salima, et.al, 2021).

ففي إطار تشخيص المشكلات والحالات التي تواجه الشركات توفر المعلومات وطريقة التأمل والتحقق من إمكانية تنويع بدائل الحل المناسبة لهذه المشكلات وبطرق ابداعية غير مألوفة، وكذلك الأمر بالنسبة الى مراحل حضانة هذه المعلومات والتبصر فيها، حيث أن وجود عاملين معرفيين ذوي قدرات ومهارات وخبرات عالية يسهم بتوليد ابداع منظمي يعزز قدرات المنظمة التنافسية. وأن خط سير توليد الحكمة من خلال المعلومات يصب حتماً بقدرات إدارية وفنية عالية تجذر الإبداع في المنظمة.

ويظهر من خلال مجمل نماذج الإبداع بأنها لا تعمل دون وجود إمكانات عالية للإدارة والموارد البشرية في المنظمة. حيث لا يمكن للإبداع أن يكون حالة معاشه في المنظمة دون توفير وتهيئة الأرضية والمناخ المناسب من خلال اعطاء الوعي المعرفي أولوية من قبل الإدارة العليا. كذلك ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية المعرفية لحث عمليات الإبداع وتوليد قدرات عالية في المنظمة لطرح منتجات وخدمات ترضي الزبائن. (Asghar, et.al, 2021)

٥) العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري:

يعتبر المعرفة والإبداع وجودان متلازمان ومترابطان ، مرتبطان بعلاقة تداخلية متجزرة في أعماق التاريخ البشري ومستمرة في تطوره وبنائه الصاعد، فالوجود المعرفي يوفر الأساس البيوي لنوعية الإبداع العقلي والإبداع العقلي هو السجل الكلي للمعرفة الإنسانية.

كل إبداع مرتبط بالمعرفة الزمنية المكانية والطبيعة التطورية الجارية في نظام عصرها بالتالي الإبداعي هو حاجة ماسة لتأمين البناء المعرفي العقلي والمادي ضمن نظام التسلسل الزمني، وهنا يمكن ان نقول إن الإبداع الجاري يصب ضمن الحاجة إليه في النشاط الاجتماعي الجاري نحو مستقبل أكثر ازدهاراً واحتراماً للإنسانية ضمن نظامها التفاعلي، لأن الحياة المعرفية القائمة في العصر الراهن حضارة معرفية تداخلية سريعة التنقل والانتقال في صميم العقل لسهولة التواصل والاتصال في المعارف الإنسانية ومهما بلغ المنع من قوة حجب المعارف لن يكون قادراً على منع الإبداع من تعميم نفسه على الساحة المعرفية للبشر، قد تتأثر المعارف في مناطق من العالم وتنكش على نفسها خوفاً من الانصهار مع الثقافات الأخرى، غير أن قنوات الضخ المعرفي تظل قائمة تحمل للعقل أينما وجد على سطح المعمورة معلومات واكتشافات جديدة ستغير أجلاً أو عاجلاً البناء العقلي للبشر بالشكل الكلي وكل صرخة قائمة في الوقت الراهن لعزل الوعي عن محيطه الكوني مجرد استغاثة قبل حلول لحظة الغرق بالرغم بأن جميع المعارف الحالية ستتحول إلى ذكرى كذكرى العلم والأدب في العصور السابقة (Lu, S.,2019).

ومهما يكن من أمر فالطبيعة العبقريّة للفرد فإن وجوده يرتبط بإنجازات تفوق القدرات العادية للبشر إنها تحطم الجمود والترتابة في العقل البشري. وغالباً ما يرتبط الإبداع بثقافة معينة كدليل مؤشر على التأثير المتبادل بين الخصوصية والإبداع فيحدد الطريقة المعبرة عن الإبداع ضمن وجوده الثقافي إنه نوع من الإبداع العقلي المحلي الموجه نحو ثقافة بعينها.

وتندرج نوعية العبقريّة لتشكل انبثاقاً إبداعياً مؤثراً على جميع البنى العقلية مهما كان موقعها في البناء العالمي، وهناك نوعية عبقريّة كشكسبير مثلاً يندرج تأثيرها بشكل شامل على الطبيعة البشرية ويحتفظون بشهرة على مدى أجيال متلاحقة ومؤثرة في ثقافات مختلفة . وفيما يتعلق بالعلوم والاختراعات تجعل بعض الإبداعات قابلة للبقاء في المستقبل أكثر من اختراعات أخرى وغالباً ما تظل مساهمات إبداعية مجهولة في حينها.

وإن الإبداعات والاكتشافات المبدعة ترسم ملامح متغيرة في طبيعة الوجود وتحدد قدرتها على الخروج نحو المحيط الوسع..(Derin,et.al, 2021).

وقد حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع بمنشآت الأعمال، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين. ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة الى إغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحدائثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة.

الجانب التطبيقي:

أولاً: إطار الدراسة الميدانية:

(١) مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في قطاع البنوك العامة التجارية في جمهورية مصر العربية وتتمثل هذه البنوك فيما يلي:

(١) البنك الأهلي المصري (٢) بنك مصر (٣) بنك القاهرة.

ولهذه البنوك العديد من الفروع في جميع أنحاء الجمهورية، وسوف يتم تطبيق البحث على مجموعة من العاملين في فروع تلك البنوك في محافظات جنوب صعيد مصر وهي محافظات:

(١) سوهاج (٢) قنا (٣) الأقصر (٤) أسوان.

ويمكن توضيح عدد فروع تلك البنوك في هذه المحافظات من خلال الجدول التالي:

جدول (١) : عدد فروع بنوك القطاع العام في محافظات جنوب الصعيد

بيان	سوهاج	قنا	الأقصر	أسوان	الإجمالي	%
البنك الأهلي المصري	٨	٨	١	٦	٢٣	٣٦%
بنك مصر	١٢	٧	٢	٨	٢٩	٤٥%
بنك القاهرة	٣	٤	١	٤	١٢	١٩%
الإجمالي					٦٤	١٠٠%

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتوزيع ٣٠٠ استمارة استقصاء من الاستمارة المعدة لتحقيق أهداف

البحث موزعة بنسب تمثيل فروع تلك البنوك في محافظات جنوب صعيد مصر كالتالي:

جدول (٢) : نسب تمثيل فروع تلك البنوك في محافظات جنوب صعيد مصر

بيان	نسبة تمثيل البنك في محافظات جنوب صعيد مصر	عدد الاستمارات الموزعة علي العاملين بمختلف الفروع في المحافظات المحددة
البنك الأهلي المصري	٣٦%	١٠٨
بنك مصر	٤٥%	١٣٥
بنك القاهرة	١٩%	٥٧
الإجمالي	١٠٠	٣٠٠

(٢) إعداد أداة البحث (أسلوب ووسائل جمع البيانات) :

استخدم الباحث لأغراض إعداد دراسته الميدانية أسلوب الاستقصاء، من خلال تصميم استمارة تلائم الهدف من البحث، وإرسالها مع الفكرة موجزة عن موضوع البحث لفروع البنوك المحددة، وقد قدمها الباحث في شكل فكرة مبسطة عن أثر عمليات إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري في بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية. مع إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعضهم عند طلبهم ذلك. وقد تم تسليم كل بنك من البنوك عدداً من الاستمارات الاستقصاء الخاصة بهم، ثم قمت بتجميع الإجابات بعد أسبوع بنفس الطريقة، ضماناً لحيدة النتائج إلى حد كبير.

وهناك بعض الأشخاص في الفئات المحددة ببنوك العينة تم التواصل معهم إلكترونياً، وإرسال الاستمارة لهم في شكل إلكتروني علي الإيميل، وتم حساب ذلك من ضمن العدد المرسل للبنك.

وقد كانت استمارة الاستقصاء التي أعدها الباحث، قد صممت لتلائم فروض البحث التي سبق عرضها من قبل . فتضمنت ٧٦ سؤالاً، لتتم الإجابة عليها بالشكل الذي يسمح معه باستخدام (مقياس ليكرت Scale Likert) خماسي الخيارات، الذي يمكن بموجبه تحويل الإجابات الوصفية غير المقاسة إلى إجابات ذات صورة كمية مقاسة، يمكن التعامل معها إحصائياً لأغراض التحليل وتفسير الإجابات ومن ثم عرض النتائج. كما يمكن معها استخدام بعض الأساليب الإحصائية لإثبات صحة أو عدم صحة فروض البحث، وذلك بأن يسجل كل مشارك إجاباته وفقاً لمقياس يتكون من خمسة حالات تدرج تنازلياً من (٥) إلى (١) وذلك على النحو التالي:

جدول (٣): مستويات تدرج مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً

والجدول التالي يوضح المحاور الأساسية لقائمة استقصاء البحث وعدد الأسئلة داخل كل محور:

جدول (٤): محاور قائمة استقصاء البحث وعدد الأسئلة داخل كل محور.

المجال	المحاور	عدد الأسئلة
عمليات إدارة المعرفة	عملية تشخيص إدارة المعرفة في البنك	٨
	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها في البنك	٨
	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في البنك	٨
	عملية تطبيق إدارة المعرفة في البنك	٧
	عملية تقييم إدارة المعرفة في البنك	٥
الإبداع الإداري	تحقيق الأصالة في التفكير	٤
	تحقيق الطلاقة في التفكير	٧
	تحقيق المرونة في التفكير	٧
	مدي الحساسية لمشكلات العمل	٧
	درجة الدافعية الداخلية للعمل	٥
	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	٥
	مستوي قبول المخاطرة في العمل	٥

٣) تنفيذ الاستقصاء وجمع البيانات من المستقصي منهم :

عند تجميع الإجابات بعد استعادة قوائم الاستقصاء الموزعة على عينة البحث، اتضح للباحث أن جملة ما حصلت عليه من إجابات هو (٢١٧) ويوضح الجدول التالي خصائص العينة الممثلة لمجتمع البحث

الميدانية، وعدد قوائم الاستقصاء الموزعة، والردود غير الصالحة والصحيحة منها وذلك بالعدد والنسبة المئوية وفقاً لبنوك البحث.

جدول (٥) : بيان تفصيلي بقوائم الاستقصاء المرسله والوارده

بنوك البحث	عدد الاستمارات المرسله	عدد الاستمارات المفقوده	عدد الاستمارات الوارده	عدد الاستمارات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الإيجاب	حصة كل بنك في قوائم التحليل
البنك الأهلي المصري	١٠٨	٢٢	٨٦	٦	٨٠	٧٤.٠٧	٣٦.٨٧
بنك مصر	١٣٥	٢٧	١٠٨	١١	٩٧	٧١.٨٥	٤٤.٧٠
بنك القاهرة	٥٧	١٢	٤٥	٥	٤٠	٧٠.١٨	١٨.٤٣
الإجمالي	٣٠٠	٦١	٢٣٩	٢٢	٢١٧	٧٢.٣٣	١٠٠

يتضح من الجدول السابق، أن نسبة الإيجاب التي توصل لها الباحث من عموم هذا الاستقصاء بلغت ٧٢.٣٣% وهي نسب معقولة جداً ومقبولة من وجهة نظر الباحث، وكافية لاستخدام بياناتها كأساس للتحليل الإحصائي، والاستدلال أو الوصول إلى نتائج إيجابية يمكن أن تضيف قدراً لا بأس به من التأكيد للدراسة النظرية التي قدمها الباحث خلال الفصول السابقة من هذا البحث.

٤) الخصائص الوظيفية للمستقصي منهم :

يمكن تحديد الخصائص الوظيفية للمستقصي منهم من خلال الجدول التالي :

جدول(٦) : وظائف المستقصي منهم بالبنوك

الترتيب	%	عدد	الوظيفة
٣	١٨.٤٣	٤٠	مدير الفرع
١	٢٣.٩٦	٥٢	نائب مدير الفرع
٤	١٧.٥١	٣٨	إدارة خدمة العملاء
٢	٢٣.٥٠	٥١	إدارة العمليات
٥	١٦.٥٩	٣٦	إدارة العمليات النقدية
--	١٠٠	٢١٧	الإجمالي

٥) اختبار إمكانية الاعتماد علي آراء المستقصي منهم في قياس متغيرات البحث :

يمكن التحقق من مدي إمكانية الاعتماد علي آراء المستقصي منهم في قياس متغيرات البحث من خلال التحقق من مدي ثبات وصدق أسئلة قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث، وذلك من خلال اختبار درجة الثبات ألفا (Cronbach`s Alpha) لاختبار ثبات أداة القياس، وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول (٧): نتائج اختبار ثبات وصدق أسئلة قائمة الاستقصاء المستخدمة في البحث.

المجال	المحاور	عدد الأسئلة	معامل ثبات ألفا	معامل الصدق الذاتي
عمليات إدارة المعرفة	عملية تشخيص إدارة المعرفة في البنك	٨	٠.٧١٤	٠.٨٤٥
	عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها في البنك	٨	٠.٨١١	٠.٩٠١
	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في البنك	٨	٠.٧٠٩	٠.٨٤٢
	عملية تطبيق إدارة المعرفة في البنك	٧	٠.٧١٤	٠.٨٤٥
	عملية تقييم إدارة المعرفة في البنك	٥	٠.٨٠٦	٠.٨٩٨
إجمالي أسئلة عمليات إدارة المعرفة		٣٦	٠.٨٧٤	٠.٧٥٠٨
الإبداع الإداري	تحقيق الأصالة في التفكير	٤	٠.٧١٢	٠.٨٤٤
	تحقيق الطلاقة في التفكير	٧	٠.٧١٦	٠.٨٤٦
	تحقيق المرونة في التفكير	٧	٠.٨٥٢	٠.٩٢٣
	مدي الحساسية لمشكلات العمل	٧	٠.٧٠٩	٠.٨٤٢
	درجة الدافعية الداخلية للعمل	٥	٠.٨١	٠.٩٠٠
	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	٥	٠.٨٧٤	٠.٩٣٥
	مستوي قبول المخاطرة في العمل	٥	٠.٧٠٩	٠.٨٤٢
إجمالي أسئلة أبعاد الإبداع الإداري		٤٠	٠.٨٠٤	٠.٧٦٩
إجمالي أسئلة الاستبيان		٧٦	٠.٧٩٣	٠.٧٢٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

❖ أن معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أكبر من ٠,٧ أمام جميع محاور البحث في الجدول السابق والذي يقيس درجة الاستقرار Stability في نتائج الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، ومن ثم يتحقق الثبات في أسئلة قائمة استقصاء البحث.

❖ أن معامل الصدق الذاتي أكبر من ٠,٧ أمام جميع المحاور في الجدول السابق ، والذي يقيس إلي أي درجة توفر أسئلة محاور قائمة الاستقصاء بيانات ذات علاقة بمشكلة البحث من مجتمع البحث، ومن ثم يتحقق الصدق في أسئلة قائمة الاستقصاء.

وبناء على ثبات وصدق أسئلة قائمة الاستقصاء يطمئن الباحث إلى نتائج التطبيق على عينة البحث الميدانية، ويؤكد إمكانية الاعتماد على استجابات المستقصي منهم لقياس متغيرات البحث لتحقيق أهدافه والتحقق من صحة فروضه.

٦) تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١/٦ الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics) :

(أ) التكرارات والنسب المئوية والعروض البيانية.

(ب) المتوسطات الحسابية : وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات البحث ، أي تحديد فئة الموافقة على كل سؤال داخل القائمة من قبل المستقصي

منهم ، ويفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي ويتم حساب المتوسط المرجح للفئة وفقاً للقاعدة التالية :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأقصى للإجابة} - \text{الحد الأدنى للإجابة}}{\text{عدد مستويات الإجابة}} = \frac{١-٥}{٥} = ٠,٨$$

وبناء عليه فإن الجدول التالي يوضح فئات الوسط الحسابي وما يقابلها من درجة الموافقة :
جدول (٨) : فئات الوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت لتحديد درجة الموافقة .

درجات الموافقة	فئات الوسط الحسابي المرجح
غير موافق تماماً	من ١ - أقل من ١,٨٠
غير موافق	من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠
محايد	من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠
موافق	من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢
موافق تماماً	من ٤,٢ - ٥

(ج) الانحرافات المعيارية : وتستخدم للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث عن متوسطها الحسابي ، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر ، تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

٢/٦ الإحصاءات التحليلية :

- معامل ارتباط بيرسون Pearson 's Correlation Coefficient : يستخدم هذا المعامل لدراسة العلاقة الارتباطية (اتجاه وقوة) بين المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis : يستخدم لبناء نموذج الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لتحديد القوة التفسيرية للمتغير المستقل في تباين المتغير التابع.
- معامل التحديد Coefficient of determination : وهو مربع معامل الارتباط، ويعتبر المعيار الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية ويرمز له بالرمز (R^2) وهو قيمة موجبة دائماً، وتحدد قوة العلاقة الارتباطية.

ثانياً: قياس متغيرات البحث في البنوك المحددة للدراسة:

(١) تحديد درجة الموافقة علي توافر عمليات إدارة المعرفة في بنوك الدراسة:

أ- تحديد درجة الموافقة علي توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في بنوك القطاع العام في مصر:

جدول(٩): درجة الموافقة على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في بنوك البحث

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
١	موافق	٠.٨٨	٣.٦٦	لدي البنك الإمكانيات التي تمكنه من اكتشاف المعرفة.
٤	موافق	٠.٩٢	٣.٥٤	يحدد البنك أصحاب المعرفة المرتبطة بأنشطته في المجتمع.
٦	موافق	٠.٧٨	٣.٤٤	يعمل البنك على استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بالعمل المصرفي وتطويره.
٣	موافق	٠.٨٨	٣.٦٠	يسعى البنك إلي الحصول على المعرفة من مصادر متعددة.
٢	موافق	٠.٩١	٤.٦٥	يعتمد البنك على العاملين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطته.
٧	موافق	٠.٦٨	٣.٤٢	يكافئ البنك العاملين فيه على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطته.
٨	موافق	٠.٦٦	٣.٣٤	يشجع البنك عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخله.
٥	موافق	٠.٧٠	٣.٤٦	يعمل البنك دائماً على تطوير المعرفة الحالية.
--	موافق	٠.٨٠	٣.٦٤	متوسط درجة موافقة المستقصي منهم على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في البنوك المدروسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم على توافر عملية تشخيص إدارة المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٦٤ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٣.٤-٤.٢) بانحراف معياري قدره ٠.٨٠ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم بقيام البنوك العاملين بها بتشخيص إدارة المعرفة.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس عملية تشخيص إدارة المعرفة في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ب- تحديد درجة الموافقة علي توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في بنوك البحث:

جدول (١٠): درجة الموافقة علي توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٥	موافق	٠.٧٧	٣.٤٧	يشجع البنك العاملين فيه على تطوير معرفتهم المصرفية.
٦	موافق	٠.٦٨	٣.٤٤	يحفظ البنك بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي يمتلكها.
١	موافق	٠.٧٣	٣.٩٢	يوفر البنك اليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين العاملين في البنك.
٧	موافق	٠.٦٢	٣.٤٣	يعمل البنك على تطوير موجودات المعرفة لديه.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٨	موافق	٠.٨٩	٣.٤١	يضع البنك موازنة مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة
٣	موافق	٠.٨٢	٣.٦٠	يعمل البنك علي نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين.
٤	موافق	٠.٨١	٣.٥١	يتوفر البنك لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطته من المصادر المتعددة.
٥	موافق	٠.٧٩	٣.٤٩	يهتم البنك بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطته من مصادرها المختلفة.
٢	موافق	٠.٦٦	٣.٧٧	يركز البنك على استخراج المعرفة الكامنة في اذهان موظفيه للاستفادة منها في تطويره.
--	موافق	٠.٧٥	٣.٥٦	متوسط درجة موافقة المستقصي منهم على توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في البنوك المدروسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم تجاه توافر عملية توليد واكتساب المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٦ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٧٥ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم بقيام البنوك العاملين بها بتوليد واكتساب المعرفة.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس عملية توليد واكتساب المعرفة في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ج- تحديد درجة الموافقة علي توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في بنوك البحث:

جدول (١١): درجة الموافقة علي توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٢	موافق	٠.٥٩	٣.٦٦	يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.
٦	موافق	٠.٦١	٣.٥٤	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.
٤	موافق	٠.٥٤	٣.٥٧	يقوم البنك بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.
٧	موافق	٠.٧٢	٣.٥٢	يقوم البنك باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.
٥	موافق	٠.٨٤	٣.٥٧	يعمل البنك على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.
٨	موافق	٠.٥٤	٣.٥٠	يعتمد البنك علي إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل البنك وخارجه).

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٣	موافق	٠.٦٩	٣.٦٦	يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوافرة لديه.
١	موافق	٠.٨٨	٣.٦٨	يعمل البنك على فهرسة (تبويب) المعرفة المرتبطة بأنشطته.
--	موافق	٠.٦٨	٣.٥٩	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم علي توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في البنوك المدروسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه توافر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٩ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤-٣-٢-١) بانحراف معياري قدره ٠.٦٨ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم بقيام البنوك العاملين بها بتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوافرة لديه البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

٤- تحديد درجة الموافقة علي توافر علي عملية تطبيق إدارة المعرفة في بنوك البحث :

جدول(١٢): درجة الموافقة علي توافر عملية تطبيق إدارة المعرفة في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٣	موافق	٠.٨٤	٣.٥٩	يشعر موظفي البنك بأن المعرفة متوفرة ومتاحة للجميع مع وجود الحرية الكاملة في تطبيقها.
٦	موافق	٠.٦٤	٣.٤٢	يعتمد البنك على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفياً في تطبيق المعرفة.
٢	موافق	٠.٥٤	٣.٦٢	يستخدم البنك مقاييس معينة للسيطرة على المعرفة المطبقة فيه.
٥	موافق	٠.٦١	٣.٤٩	تسمح عملية تطبيق المعرفة في البنك لعمليات التعلم بابتكار معرفة جديدة وفرص أكبر للتطوير في البنك.
١	موافق	٠.٨١	٣.٦٦	يعتمد البنك أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة.
٤	موافق	٠.٩٢	٣.٤٩	المديرون بالبنك يحثون العاملين علي تطبيق المعرفة.

٧	موافق	٠.٦٩	٣.٣٩	تعمل إدارة البنك علي إزالة العوائق أمام تطبيق إدارة المعرفة في إداراته.
--	موافق	٠.٧٢	٣.٥٢	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم علي تطبيق إدارة المعرفة في البنك

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه توافر عملية تطبيق إدارة المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٢ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٧٢ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم بقيام البنوك العاملين بها بتطبيق إدارة المعرفة.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تطبيق البنك لإدارة المعرفة في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

- تحديد درجة الموافقة علي توافر عملية تقييم إدارة المعرفة في بنوك البحث:

جدول(١٣): درجة الموافقة علي توافر عملية تقييم إدارة المعرفة في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٥	موافق	٠.٦٧	٣.٤٤	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في البنك بصورة دورية ومنظمة.
١	موافق	٠.٤٩	٣.٥٤	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في البنك من قبل فريق عمل متخصصة.
٣	موافق	٠.٥٥	٣.٤٩	يتم تقييم البيانات والمعلومات المعمول بها في البنك بناء علي تغير ظروف العمل.
٢	موافق	٠.٦٩	٣.٥٠	يتم إعادة النظر في السياسات المعمول بها في البنك بناء علي التغير في البيانات والمعلومات المرندة.
٤	موافق	٠.٧٢	٣.٥٢	يتم تحديد مستوي المعرفة لجدي موظفي البنك بصورة دورية منظمة ومتجددة.
--	موافق	٠.٦٣	٣.٥٠	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم علي عملية تقييم إدارة المعرفة في البنوك المدروسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه توافر عملية تقييم إدارة المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٠ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٦٣ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم بقيام البنوك العاملين بها بتقييم إدارة المعرفة.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تقييم البنك لإدارة المعرفة في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

و- تحديد درجة الموافقة علي توافر عمليات إدارة المعرفة في بنوك البحث:

جدول (١٤): درجة الموافقة علي توافر علي توافر عمليات إدارة المعرفة في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
١	موافق	٠.٨٠	٣.٦٤	عملية تشخيص إدارة المعرفة
٣	موافق	٠.٧٥	٣.٥٦	عملية توليد واكتساب المعرفة
٢	موافق	٠.٦٨	٣.٥٩	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
٤	موافق	٠.٧٢	٣.٥٢	عملية تطبيق إدارة المعرفة
٥	موافق	٠.٦٣	٣.٥٠	عملية تقييم إدارة المعرفة
--	موافق	٠.٧٢	٣.٥٦	متوسط درجة موافقة المستقصي منهم على عمليات إدارة المعرفة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم على توافر عمليات إدارة المعرفة في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على تلك العمليات ٣.٥٦ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٧٢ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم بقيام البنوك العاملين بها بعمليات إدارة المعرفة.
- يمكن ترتيب عمليات إدارة المعرفة في بنوك البحث من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

٢) تحديد درجة الموافقة علي تحقق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث:

أ- تحديد درجة الموافقة علي تحقق الأصالة في التفكير في بنوك البحث:

جدول (١٥) : درجة الموافقة علي تحقق الأصالة في التفكير في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٢	موافق	٠.٦٤	٣.٥٧	أقوم بتطبيق طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل بالبنك.
٣	موافق	٠.٨٥	٣.٥٥	أنجز أعمال في البنك بأسلوب متطور وجديد.
٤	موافق	٠.٥٤	٣.٤٤	أحرص علي طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة في عمل البنك.
١	موافق	٠.٤٩	٣.٦٢	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في العمل داخل البنك.
--	موافق	٠.٥٤	٣.٥٥	متوسط درجة موافقة المستقصي منهم على تحقيق الأصالة في التفكير في البنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه تحقق الأصالة في التفكير في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٥ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٥٤ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تحقيق الأصالة في التفكير في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ب- تحديد درجة الموافقة على تحقق الطلاقة في التفكير في بنوك البحث:

جدول(١٦): درجة الموافقة على تحقق الطلاقة في التفكير في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٢	موافق	٠.٥٥	٣.٤٩	لدي القدرة على الاستفادة من أفكار الآخرين لتوليد فكرة جديدة للعمل بالبنك.
٥	موافق	٠.٨٢	٣.٤٧	لدي القدرة على استثمار الخبرات السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة في عملي بالبنك.
١	موافق	٠.٧٧	٣.٨٠	لدي القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه القائمين على العمليات المصرفية في عمل البنك.
٣	موافق	٠.٨٨	٣.٥٠	اهتم بطرح طرق جديدة للعمل في البنك لتحقيق المزايا التنافسية
٦	موافق	٠.٦٦	٣.٤٤	امتلك حجج قوية وقدرة علي الابتكار ودعمه في عمل البنك.
٤	موافق	٠.٥٩	٣.٤٧	احرص علي التعبير عن رأيي حتي لو كانت مخالفة للآراء رؤسائي في عمل البنك.
٢	موافق	٠.٦٦	٣.٥٩	اعمل علي تقديم أكثر من فكرة خلال فترة قصيرة في البنك.
--	موافق	٠.٧٠	٣.٥٤	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على تحقيق الطلاقة في التفكير في البنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه تحقق الطلاقة في التفكير في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٤ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٧٠ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تحقيق الطلاقة في التفكير في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ج- تحديد درجة الموافقة على تحقق المرونة في التفكير في بنوك القطاع العام في مصر:

جدول(١٧): درجة الموافقة على تحقق المرونة في التفكير في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٤	موافق	٠.٧٧	٣.٤٧	أقبل أفكار وآراء الآخرين في العمل بالبنك
٢	موافق	٠.٦٨	٣.٥١	اتفاعل مع الأفكار المطروحة أثناء الحوار مع الآخرين في البنك.
٥	موافق	٠.٦٨	٣.٤٧	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة في عمل البنك .
١	موافق	٠.٨٩	٣.٦٩	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل في البنك.
٣	موافق	٠.٤٩	٣.٤٩	أحرص علي الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي يبديها زملاء العمل أو العملاء في البنك.
٦	موافق	٠.٦٢	٣.٤٤	أواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية المستمرة في العمل بالبنك.
٧	موافق	٠.٦٩	٣.٤٣	أتعامل مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر في البنك.
--	موافق	٠.٦٩	٣.٥٠	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على تحقيق المرونة في التفكير في البنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه تحقق المرونة في التفكير في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٠ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٦٩ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تحقيق المرونة في التفكير في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

٤- تحديد درجة الموافقة علي تحقق الحساسية لمشكلات العمل في التفكير في بنوك البحث:

جدول(١٨): درجة الموافقة على تحقق الحساسية لمشكلات العمل في التفكير في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٦	موافق	٠.٧٧	٣.٥٤	أشارك زملائي في البنك في حل المشكلات المهنية التي تواجههم .
١	موافق	٠.٤٨	٣.٨٢	لدي قدرة على التخطيط الفعلي لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في عمل البنك
٧	موافق	٠.٨٦	٣.٤٩	لدي القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها في عملي بالبنك.
٤	موافق	٠.٥٢	٣.٦٤	يوجد لدي البنك خطط تركز على تنمية التفكير الإبداعي لدي في حل المشكلات.
٥	موافق	٠.٦٩	٣.٥٤	أتوقع المشكلات في عمل البنك قبل حدوثها.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٣	موافق	٠.٥٦	٣.٦٦	أقوم ببعض الدراسات المستقبلية لحل الأزمات في البنك
٢	موافق	٠.٨٢	٣.٧٤	أقوم برصد الفرص والتهديدات بدقة المؤثرة علي عملي في البنك.
--	موافق	٠.٦٧	٣.٦٣	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على تحقق الحساسية لمشكلات العمل في البنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه تحقق الحساسية لمشكلات العمل في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٦٣ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٦٧ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تحقق الحساسية لمشكلات العمل في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

هـ- تحديد درجة الموافقة علي تحقق درجة الدافعية الداخلية للعمل في بنوك البحث:

جدول(١٩): درجة الموافقة على درجة الدافعية الداخلية للعمل في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٤	موافق	٠.٧٩	٣.٥٨	لدي إصرار على تحقيق النجاح وتحقيق الميزة التنافسية للبنك.
٥	موافق	٠.٧٠	٣.٤٩	ابث الحماس في نفوس زملائي في العمل للتحقيق الإبداع في مهام عملهم بالبنك.
١	موافق	٠.٦٢	٣.٨٢	لدي القدرة على تدوين ملاحظات زملائي في العمل بالبنك للاستفادة منها لاحقاً
٢	موافق	٠.٤٩	٣.٦٣	التزم بالهدوء والاحترام للعاملين بالبنك أثناء الحوار للاستفادة من الأفكار المطروحة.
٣	موافق	٠.٨٢	٣.٦٠	لدي حماس عالي تجاه عملي داخل البنك.
--	موافق	٠.٦٨	٣.٦٢	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على تحقق درجة الدافعية الداخلية للعمل في البنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم تجاه تحقق درجة الدافعية الداخلية للعمل في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٦٢ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٦٨ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تحقق درجة الدافعية الداخلية للعمل في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

و- تحديد درجة الموافقة على تحقق القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل في بنوك البحث

جدول(٢٠) : درجة الموافقة على تحقق القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٣	موافق	٠.٨٢	٣.٤٩	أدرك العلاقات بين الأشياء واستطيع تفسيرها في البنك.
١	موافق	٠.٤٧	٣.٧٧	اتخذ القرارات في مجال عملي بعد دراسة مفصلة بالبنك.
٢	موافق	٠.٤٩	٣.٥٧	اهتم بتبسيط وتنظيم أفكارني عند مواجهة مشكلات العمل بالبنك.
٤	موافق	٠.٨٨	٣.٤٩	أحصل علي معلومات مفصلة قبل البدء في العمل الجديد بالبنك.
٥	موافق	٠.٦٤	٣.٤٤	استطيع تجزئة مهام العمل الموكلة لي في البنك.
--	موافق	٠.٦٦	٣.٥٥	متوسط درجة موافقة المستقصي منهم على تحليل مهام ومشكلات العمل في البنوك التي يعملون

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقصي منهم تجاه تحليل مهام ومشكلات العمل في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٥ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٦٦ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس تحليل مهام ومشكلات العمل في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ز- تحديد درجة الموافقة على قبول المخاطرة في العمل في بنوك البحث:

جدول(٢١): درجة الموافقة على قبول المخاطرة في العمل في بنوك البحث

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
---------	---------------	-------------------	---------------	----------

٢	موافق	٠.٧٩	٣.٦٦	لتقبل بصدر رحب انتقادات الآخرين.
١	موافق	٠.٥٤	٣.٨٤	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
٤	موافق	٠.٤٩	٣.٤٨	لدى القدرة على الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان.
٥	موافق	٠.٤٩	٣.٣٦	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.
٣	موافق	٠.٦٢	٣.٥٦	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.
--	موافق	٠.٥٩	٣.٥٨	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على مستوى قبول المخاطرة في البنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه قبول المخاطرة في العمل في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عناصر قياس ذلك ٣.٥٨ وهو يقع في فئة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٥٩ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقضي منهم في آرائهم.
- يمكن ترتيب العبارات المستخدمة لقياس مستوى قبول المخاطرة في العمل في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ح- تحديد درجة الموافقة على تحقق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث:

جدول(٢٢): درجة الموافقة على أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
٣	موافق	٠.٥٤	٣.٥٥	تحقيق الأصالة في التفكير
٢	موافق	٠.٧٠	٣.٥٤	تحقيق الطلاقة في التفكير
٧	موافق	٠.٦٩	٣.٥٠	تحقيق المرونة في التفكير
١	موافق	٠.٦٧	٣.٦٣	تحقق الحساسية لمشكلات العمل
٢	موافق	٠.٦٨	٣.٦٢	درجة الدافعية الداخلية للعمل
٥	موافق	٠.٦٦	٣.٥٥	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل
٤	موافق	٠.٥٩	٣.٥٨	مستوي قبول المخاطرة في العمل
--	موافق	٠.٦٥	٣.٥٧	متوسط درجة موافقة المستقضي منهم على تحقق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك التي يعملون بها

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد موافقة من جانب المستقضي منهم تجاه تحقق أبعاد الإبداع الإداري في البنوك التي يعملون بها، حيث يبلغ الوسط الحسابي لدرجة الموافقة على تلك الأبعاد ٣.٥٧ وهو يقع في فئة الموافقة

وفقاً لمقياس ليكرت (٤.٢-٣.٤) بانحراف معياري قدره ٠.٦٥ وهو أقل من الواحد الصحيح مما يوحي باتفاق المستقصي منهم في آرائهم.

مستوي قبول المخاطرة في العمل	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	درجة الدافعية الداخلية للعمل	تحقق الحساسية لمشكلات العمل	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق الأصالة في التفكير		
٠.٦٠٥	٠.٢٠١	٠.٠٧١	٠.٢٩٧	٠.٣٠٦	٠.٢٥٧	٠.٣١١	معامل الارتباط	عملية تشخيص إدارة المعرفة
٠.٠٠	٠.٤٩١	٠.٦٠٧	٠.٠٩٧	٠.٠٥٤	٠.٠٨٧	٠.١٤١	مستوي الدلالة	
٠.٣٦٦	٠.٠٤٠	٠.٠٠٥	٠.٠٨٨	٠.٠٩٤	٠.٠٦٦	٠.٠٩٧	معامل التحديد R ²	

• يمكن ترتيب تحقق أبعاد الإبداع الإداري في البنوك المدروسة من خلال عمود الترتيب في الجدول السابق.

ثالثاً: اختبار فروض البحث وعرض النتائج وتحليلها: (١) نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية. جدول (٢١) : نتائج الارتباط بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك البحث يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين عملية تشخيص إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية، ولكن هذه العلاقة معنوية وقوية في تحقق بعد " مستوى قبول المخاطرة في العمل" حيث يبلغ معامل الارتباط ٠.٦٠٥ الدلالة أقل من ٠.٠٠٠.
- تستطيع عملية تشخيص إدارة المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث بالنسب التالية:

- ٩.٧% الأصالة في التفكير.
- ٦.٦% المرونة في التفكير.
- ٩.٤% المرونة في التفكير.
- ٨.٨% الحساسية لمشكلات العمل.
- ٠.٥% درجة الدافعية الداخلية للعمل.
- ٤.٠% مستوى القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل.
- ٣٦.٦% مستوى قبول المخاطرة في العمل.

(٢) نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتطويرها وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.

جدول (٢٢): نتائج الارتباط بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك البحث.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين عملية توليد واكتساب المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية، ولكن هذه العلاقة معنوية وقوية في تحقق بعد " مستوى قبول المخاطرة في العمل" حيث يبلغ معامل الارتباط ٠.٦٢٥. ومستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥.
- تستطيع عملية توليد واكتساب المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث بالنسب التالية:

- ٤.٣% الأصالة في التفكير.
- ٢.٥% المرونة في التفكير.
- ٤.٠% المرونة في التفكير.
- ٣.٧٠% الحساسية لمشكلات العمل.
- ٦.١٠% درجة الدافعية الداخلية للعمل.

مستوي قبول المخاطرة في العمل	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	درجة الدافعية الداخلية للعمل	تحقق الحساسية لمشكلات العمل	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق الأصالة في التفكير		
٠.٦٢٥	٠.٠٦٤	٠.٢٤٧	٠.١٩٣	٠.٢٠١	٠.١٥٧	٠.٢٠٧	معامل الارتباط	عملية توليد واكتساب المعرفة
٠	٠.٧١١	٠.١٠٧	٠.٠٨٧	٠.٠٨٤	٠.٠٩٤	٠.٩٨	مستوي الدلالة	
٠.٣٩١	٠.٠٠٤	٠.٠٦١	٠.٠٣٧	٠.٠٤٠	٠.٠٢٥	٠.٠٤٣	معامل التحديد R ²	

- ٠.٤% مستوى القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل.

- ٣٩.١% مستوى قبول المخاطرة في العمل.

(٣) نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق

أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.

جدول (٢٣): نتائج الارتباط بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري في

بنوك البحث

مستوي قبول المخاطرة في العمل	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	درجة الدافعية الداخلية للعمل	تحقق الحساسية لمشكلات العمل	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق الطلاقة في التفكير	تحقيق الأصالة في التفكير		
٠.١٤٩	٠.٧٢٢	٠.٢١٤	٠.٢١٨٧	٠.١٨٤	٠.٢٢	٠.٧١٢	معامل الارتباط	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
٠.٦٥٢	٠.٠٠٠	٠.٥١٤	٠.٢٥١	٠.٣١١	٠.٣٥٢	٠.٠٠٠	مستوي الدلالة	
٠.٠٢٢	٠.٥٢١	٠.٠٤٦	٠.٠٤٨	٠.٠٣٤	٠.٠٤٨	٠.٥٠٧	معامل التحديد R ²	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية، ولكن هذه العلاقة معنوية وقوية في تحقق (الأصالة في التفكير - مستوى القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل) حيث مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥.

- تستطيع عملية توليد واكتساب المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك

البحث بالنسب التالية:

- ٥٠.٧% الأصالة في التفكير.

- ٤.٨% المرونة في التفكير.

- ٣.٤% المرونة في التفكير.

- ٤.٨% الحساسية لمشكلات العمل.

- ٤.٦% درجة الدافعية الداخلية للعمل.

- ٥٢.١% مستوى القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل.

- ٢.٢% مستوى قبول المخاطرة في العمل.

(٤) نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.
جدول (٤٣): نتائج الارتباط بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث

مستوي قبول المخاطرة في العمل	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	درجة الدافعية الداخلية للعمل	تحقق الحساسية لمشكلات العمل	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق الطلاقة في التفكير	تحقيق الأصالة في التفكير		
٠.٧١	٠.٦٢٩	٠.٢٠١	٠.٥٣٦	٠.٤٠٩	٠.٥١٤	٠.٦١٢	معامل الارتباط	عملية تطبيق إدارة المعرفة
٠	٠.٠٠١	٠.٠٤٧	٠.٠٤٥	٠.٠٢٢	٠.٠٤٣	٠.٠١	مستوي الدلالة	
٠.٥٠٤	٠.٣٩٦	٠.٠٤٠	٠.٢٨٧	٠.١٦٧	٠.٢٦٤	٠.٣٧٥	معامل التحديد R ²	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين عملية تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية، وهذه العلاقة معنوية في جميع أبعاد الإبداع الإداري حيث أن مستوي الدلالة أقل من ٠.٠٥.
- تستطيع عملية تطبيق إدارة المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث بالنسب التالية:

- ٣٧.٥% الأصالة في التفكير.
- ٢٦.٤% الطلاق في التفكير.
- ١٦.٧% المرونة في التفكير.
- ٢٨.٧% الحساسية لمشكلات العمل.
- ٤.٠% درجة الدافعية الداخلية للعمل.
- ٣٩.٦% مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل.
- ٥٠.٤% مستوي قبول المخاطرة في العمل.

٥) نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.

جدول (٤٤): نتائج الارتباط بين عملية تقييم إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث

مستوي قبول المخاطرة في العمل	مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل	درجة الدافعية الداخلية للعمل	تحقق الحساسية لمشكلات العمل	تحقيق المرونة في التفكير	تحقيق الطلاقة في التفكير	تحقيق الأصالة في التفكير		
٠.٥٤٩	٠.٥٠٦	٠.١٤١	٠.٤٠٩	٠.٠٣٧	٠.٥٣	٠.٧٠١	معامل الارتباط	عملية

٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٦١٢	٠.٠٠١	٠.١٥٤	٠.٠٩٧	٠.٠٠٠	مستوي الدلالة	تقييم إدارة
٠.٣٠١	٠.٢٥٦	٠.٠٢٠	٠.١٦٧	٠.٠٠١	٠.٢٨١	٠.٤٩١	معامل التحديد R^2	المعرفة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين عملية تقييم إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية، وهذه العلاقة معنوية في أبعاد (تحقيق الأصالة في التفكير، وتحقيق الطلاقة في التفكير، ومستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل، ومستوي قبول المخاطرة في العمل).
- تستطيع عملية تقييم إدارة المعرفة تفسير التغير في تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في بنوك البحث بالنسب التالية:

- ٤٩.١% الأصالة في التفكير.
- ٢٨.١% الطلاقة في التفكير.
- ٠.١% المرونة في التفكير.
- ١٦.٧% الحساسية لمشكلات العمل.
- ٢.٠% درجة الدافعية الداخلية للعمل.
- ٢٥.٦% مستوي القدرة على تحليل مهام ومشكلات العمل.
- ٣٠.١% مستوي قبول المخاطرة في العمل.

ثانياً: نتائج الدراسة:

- تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات حتي يتحقق الاستفادة منها وتقوم بدورها في تحقيق الإبداع والتميز، لكن لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد هذه العمليات وترتيبها.
- تبني العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع من خلال اعتبار المعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ومن ثم ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.
- يعمل الإبداع على تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، ومن ثم فهو مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.
- تواجد موافقة من جانب المستقضي منهم على توافر عمليات إدارة المعرفة في البنوك التي يعملون بها.
- تواجد موافقة من جانب المستقضي منهم على تحقيق أبعاد الإبداع الإداري في البنوك التي يعملون بها،

- توجد علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي بنوك القطاع العام التجارية بجمهورية مصر العربية.

توصيات الدراسة:

- يمكن في إطار الاستنتاجات السابقة الذكر يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات وهي:
- حسن استثمار البنك للمعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين، وبدون ذلك تفقد المعرفة أهميتها.
- جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري محور أعمال البنك، وبما يتيح له التفوق، ومضاعفة العوائد، وتبوأ موقع قيادي متميز.
- استثمار رأس المال الفكري لإغناء الموارد والثروات المادية، وتحويلها من ثراء تراكمي كمي إلى تراكم معرفي عقلي، وسياق قيمي، وبما يتيح للبنك مستوى أعلى من الإبداع.
- تركيز البنك على التعلّم، عبر ربط المبادئ والنظريات بالتجربة الحقيقية والممارسة، مع تشجيع العاملين عليه، وتوظيف المعرفة للربط بين أهداف كل من الفرد والبنك والمستفيد.
- تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم.
- تحويل العاملين إلى فريق عمل ذو معرفة يسهم في رسم استراتيجية البنك.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - العوفي، حميد عبدالله(٢٠١٧)،" العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي لدى المنظمات الخاصة"، *مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية* ، العدد ١٨، ٢٠١٧، ص.ص:٢١٧-٢٣٠.
- ٢ - محمد، كمال الدين الصديق(٢٠١٥)،" إدارة المعرفة : ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال"، *بنك فيصل الاسلامي السوداني، المال والاقتصاد* ، ٧٧ع .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Asghar, W., Rasheed, R., & Niazi, A. A. K. (2021). Incorporation of Vision, Knowledge and Creativity in Innovation and Technology Management; Synthesizing a Sequential Model. **Journal of Business and Social Review in Emerging Economies**, Vol.7, No.2, Pp: 343-357.
- 2- Brix, J. (2017)," Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a

- public innovation project", **Scandinavian Journal of Management**, Vol.33, No.2 , Pp:113-127.
- 3- Derin, O. B., Toker, K., & Gorener, A. (2021). The Relationship between Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour: the Mediating Role of Ethical Climate. **Knowledge Management Research & Practice**, Pp: 1-14.
- 4- Desouza, K. & Awazu, Y. (2006),"Knowledge management at SMEs: five peculiarities" **Journal of knowledge management** , Vol.10, No,1, Pp: 32-43.
- 5- Duffy, J. (2000)," Knowledge management: to be or not to be?", **Information management**, Vol.(34) , No.(1), p.p:64-67.
- 6- Hajir, J., Obeidat, B. Y., Al-dalameh, M. A., & Masa'deh, R. (2015)," The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan", **European Journal of Social Sciences**, Vol.50, No.3, p.313.
- 7- Lu, S.; Bartol, K.; Venkataramani, V.; Zheng, X., & Liu, X. (2019). "Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees' idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation", **Academy of Management Journal**, Vol.1, p.71.
- 8- Ngah, R., & Wong, K. Y. (2020). Linking knowledge management to competitive strategies of knowledge-based SMEs. **The Bottom Line**.
- 9- Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2018)," Knowledge Management–The Foundation for a Successful Business Process Management", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Vol.238, p. 182.
- 10- Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. **Asia Pacific Business Review**, Vol.27, No.1, Pp: 77-100.
- 11- Pitafi, A. H., Khan, A. N., Khan, N. A., & Ren, M. (2020). Using enterprise social media to investigate the effect of workplace conflict on employee creativity. **Telematics and Informatics**, 55, 101451.
- 12- Pretorius, C. J., & Steyn, H., (2005). Knowledge management in project environments", **South African Journal of Business Management**, Vol.36, No. 3, p.12.

- 13- Salima, M., Ahmed, B. K., Baali, H., El Amine Abdelli, M., Bentour, N., & Khalil, A. (2021). The Influence of Knowledge Generation on Organizational Creativity in CASNOS Foundation. **Journal of Information Technology Management**, Vol.13, No.2 ,Pp: 173-187.
- 14- Shujahat, M., Sousa, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019)," Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity", **Journal of Business Research**, Vol. 94, p.p:442-450.
- 15- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015)" Knowledge management, social media and employee creativity", **International Journal of Hospitality Management**, 45, p.p:44-58.
- 16- Vila Alonso, M G., onzález-Loureiro, M.,, & Schiuma, G. (2015)," Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete?", **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)**, Vol.21, No.2, p.55.
- 17- Vila, L. E., Cabrer, B., & Pavía, J. M. (2015),"On the relationship between knowledge creation and economic performance", **Technological and Economic Development of Economy**, Vol.21, No.4, Pp:539-556.
- 18- Von Krogh, G.; Nonaka, I., & Aben, M., (2001), Making the most of your company's knowledge: a strategic framework", **Long range planning**, Vol. (34), No. (4), p.54.
- 19- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2020). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations. **European Journal of Innovation Management**.