

أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين دراسة تحليلية في مجموعة من المصارف الأهلية في العراق

الباحث: حيدر إبراهيم صالح النعيمي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Haydar.Alnuaimi1990@gmail.com

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

hatemali8111@gmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين في مجموعة من المصارف الأهلية العاملة في العراق، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واختيرت أربعة مصارف تمثلت بمصرف الشرق الاوسط للاستثمار والتمويل، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف الخليج التجاري، المصرف الاهلي العراقي، وتمثل مجتمع الدراسة بـ (المدير المفوض، معاون المدير، رؤساء الأقسام والمستشارين في حين تمثلت عينة الدراسة بـ (١٢٨) فرداً سحبت على أساس معادلة $N > 50 + 8 (P)$ إذ تم توزيع الاستبانة بطريقة المعاينة غير العشوائية (القصدية)، واسترجع منها (١١٧) استبانة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها إلى وجود تأثير لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين على المستوى الكلي للمتغيرات فيما طغى تأثير استراتيجيتي التوسع والرافعة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين على حساب استراتيجيتي التحويل والتحقق، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة زيادة الاهتمام بكل من استراتيجيتي التحويل والتحقق لأنها سوف تزيد من فرص التشارك المعرفي بين العاملين من جانب فضلاً عن التنقيب والتحقق من المعرفة المتواجدة لديهم من جانب آخر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية، تطوير القدرات الإبداعية للعاملين.

The Impact of Knowledge Management Strategies in Developing of Innovative Capabilities for Workers

An analytical Study in a Group of Private Banks in Iraq

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Haydar Ibrahim S. Al-Nuaimi
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The study aims at knowing the nature of the relationship between knowledge management strategies and the innovation capabilities for workers in a group of private banks operating in Iraq. The study tries to achieve the goal on the descriptive analytical approach and four banks were represented in the Middle East Bank for Investment and Finance, the Iraqi Investment Bank, Gulf Bank Al-Tijari, Al-Ahli Iraqi Bank. The study community was represented by (CEO, director's assistant, department heads and

consultants, while the study sample was represented by (128) individuals drawn on the basis of the formula $(N > 50 + 8(P))$ and the questionnaire was distributed using the non-random sampling method, and (117) retrieved a valid questionnaire for the analysis.

The study concluded through its results that there is an effect of knowledge management strategies in developing the innovation capabilities of workers at the macro level of variables. While the effect of expansion and leverage strategies in developing the innovation capabilities of workers at the expense of appropriation and probing strategies overshadowed. Accordingly the study recommended increasing interest in both conversion and verification strategies because it will increase the opportunities for knowledge sharing among workers on the one hand as well as prospecting and verification of the knowledge they have on the other hand .

Keywords: knowledge management, knowledge management strategies, Innovative Capabilities, Developing the Innovative Capabilities of workers.

المقدمة

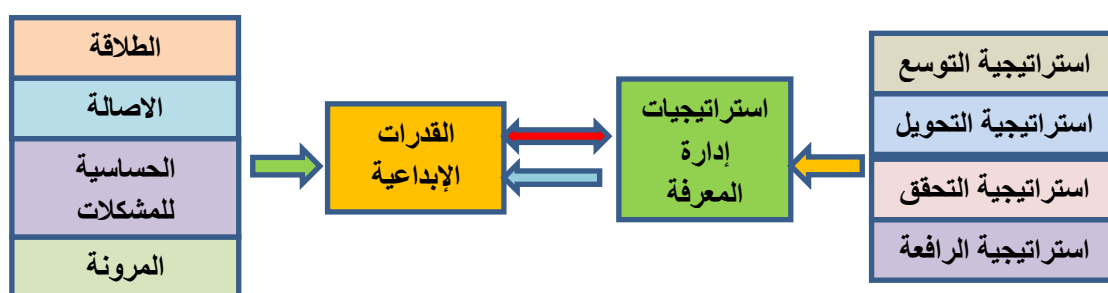
أدركت العديد من المصارف أن المعرفة هي أهم مورد في اقتصاد اليوم وأن هناك قصور في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين مما يستدعي إيجاد حلول مفترضة والتي تتمثل باستراتيجيات إدارة المعرفة كونها تلعب دوراً استراتيجياً مهماً نظراً لما تشهده المصارف اليوم الكثير من التغيرات البيئية سيما ما يتعلق بالمنافسة والابداع مما دفعها على أن تُدرك أن المعرفة هي أهم موجوداتها، لذلك أصبحت استراتيجيات إدارة المعرفة محورياً أساسياً لتحديد القدرات الإبداعية للعاملين نظراً لأنها تعدّ سلاحاً استراتيجياً تنافسياً يُمكنها من تحسين وضع المصارف بالشكل الأمثل، إذ بدأت هذه المصارف تُدرك أن الموارد الرئيسية للأعمال ليست فقط رأس المال والأنشطة وإنما إدارة المورد المعرفي أيضاً لأنها تعدّ عاملاً أساسياً تحدد فشل ونجاح المنظمات في الاقتصاد العالمي التنافسي، ومن أجل التنافس بنجاح على المورد المعرفي، يتعين على المصارف مواءمة استراتيجياتها مع عمليات إدارة المعرفة، لذلك ينبغي عليها وضع نفسها في مواقع استراتيجية بناءً على مواردها وقدراتها الإبداعية، وبهذا فإن القدرات الإبداعية والجوهرية لهذه المصارف تحولت إلى عمليات أتاح لها أبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تطوير المنتجات الحالية بسرعة إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق من قبل منافسيها إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال اعتماد استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال تحديد وتجميع المعرفة بكفاءة أي تطبيق إدارة المعرفة وفقاً لأهداف ومقتضيات تسعى من خلالها إلى تشخيص، توليد، تخزين المعرفة من أجل تحفيز نشاط القدرات الإبداعية للعاملين باعتبار إدارة المعرفة المناخ المحفز لها، هذا النشاط يُعد بمثابة نشاط لتجسيد المعرفة الجديدة لذلك نجد أن المصارف في الوقت الحاضر بدأت تدبر ليس فقط الموارد المادية وإنما استقلال الأشياء اللاملموسة وكانت هذه النتيجة مترتبة نحو زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة لوحظ ذلك في الاقتصاد القائم على المعرفة بحيث حلت المعرفة الفردية والتنظيمية والقدرات العقلية محل الموجودات المادية كموارد حيوية في عالم الأعمال، لذلك فإن نجاح المصارف يتحدد بمدى قدرة مبدعيها على تطوير القدرات الفكرية من خلال خلق المعرفة وتبادلها وفي الوقت نفسه يتعين تشجيع المدراء الكفاء على تبادل المعرفة التي يطورونها عبر الحدود الجغرافية والوظيفية وبطريقة فعالة.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة الدراسة: يُعد القطاع المصرفي في جميع انحاء العالم محوراً أساسياً للحياة الاقتصادية والاجتماعية إذ بدأت جميع الحكومات تولي اهتمامها له سوء كان ذلك على مستوى القطاع العام أو الخاص، إذ إن هذه المصارف تتعامل مع كم هائل وكبير من البيانات والمعلومات التي تُعد المحرك الرئيس لعملها، في ضوء هذه الامور فقد استوجب تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف، لذلك أُثير في عالم الاعمال مصطلح الإبداع بوصفه اساساً منهجياً لتطوير منظمات الاعمال سواءً كان ذلك في المنتجات أو الخدمات أو قدرات المنظمة بشكل اشمل، وبذات الوقت كان التركيز ينصب على المورد الاساس للمنظمات وهو المورد البشري بوصفه المورد الديناميكي لمحوريتها، واصبحت القدرات الإبداعية للعاملين اساس هذا الفهم، إذ تولد شعور ورغبة لدى منظمات الاعمال في التحول إلى الأكثر أبداعاً وهذا لن يتم مالم يتم تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، إلا أن تطويرها يحتاج إلى تفعيل منظومة الموجودات الفكرية في هذه المنظمات وهذا بدوره يحتاج إلى فكر إداري جديد مستند على المنظور الاستراتيجي لتصبح استراتيجيات إدارة المعرفة حلاً مفترضاً لهذه الجدلية، ومن هذا المنطلق أُثير للباحث معرفة مدى اهتمام المصارف الأهلية العراقية بما تمتلك من قدرات لعامليةها، وتحقيق فهماً نشوئياً يُفضي بإيجاد حلول مفترضة بذلك، وتبادر للباحث اهمية إدارة المعرفة في هذه المنظمات وكيف يمكن لها من الاستفادة من هذه الادارة من خلال الاستراتيجيات التي تفسر كيفية الاستفادة من المعرفة المملوكة، وتحقيق لذلك تساؤلاً يفضي بـ (ما مدى اسهام استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف الأهلية العراقية).

ثانياً. أهمية الدراسة: يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة أن يقدم نقطة مرجعية تفيد المصارف في كيفية تطوير القدرات الإبداعية لعامليةها عن طريق بيان اهمية العمل وفق منظور ادارة المعرفة من خلال تبني مجموعة من استراتيجياتها والمتمثلة باستراتيجية التوسع، التحويل، التحقق، الرافعة، الأمر الذي ينعكس على الرفع من القدرات الإبداعية للمورد المعرفي ومدى تأثرها باستراتيجيات إدارة المعرفة، إذ إن إدارة المعرفة والابداع هما موضوعان متلازمان يمثلان الصدارة في الاهتمام من قبل العديد من الباحثين امتداداً لما قام به (الكبيسي، ٢٠٠٢) من توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي، اضافةً إلى دراسات اخرى لـ (yesil et al, 2013) وذلك ناجم عن الاثر المتبادل بين المتغيرين وتأثير احدهما على الآخر، وإن الحاجة لتناولهما في المصارف الأهلية تزداد كثيراً نظراً لانتشار وشيوع الاعمال المصرفية وما لها من انعكاسات على التنمية الاقتصادية.

ثالثاً. أهداف الدراسة يركز الهدف الرئيس لهذه الدراسة بمعرفة مدى تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف الأهلية، ومدى اعتماد هذه المصارف استراتيجيات إدارة المعرفة، وكيفية تفعيلها لتطوير القدرات الإبداعية في المصارف عينة الدراسة. **رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي:** يمثل مخطط الدراسة المفتاح لفهم وإدراك الهدف من البحث، وبيان خطواته، وبالتالي فإن الدراسة تستند إلى المخطط الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وتماشياً مع أهميتها وأهدافها ومخططها الفرضي، فإن الدراسة تستند على فرضيات رئيسة مفادها:

١. تسهم استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف المبحوثة.
٢. يتباين تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف المبحوثة.

سادساً. منهج الدراسة: يُقصد بهذا المنهج الوسيلة التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعلومات التي يرغب بالحصول عليها بطرائق علمية، إذ اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والمنهج التحليلي (Descriptive and analytical Approach) للكشف عن علاقة الارتباط والاثّر بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين، كما يُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استعمالاً وخصوصاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية لأنه ملبي لموضوع الدراسة، إذ يُمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها (Kothari, 2004: 3) فضلاً عن ذلك يقوم هذا المنهج بتحديد خصائص الظاهرة أو المشكلة الموجودة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها.

سابعاً. مجتمع وعينة الدراسة: إن تحديد مجتمع الدراسة يعد ضرورة مهمة لأنه يمثل المصدر الذي يمكن من خلاله الحصول على البيانات والمعلومات لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة (البلداوي، ٢٠٠٧: ١٨)، وتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالمصارف الأهلية العاملة في القطاع المصرفي العراقي، إذ ركزت الدراسة على فئات محددة من المديرين العاملين في الإدارة العامة للمصارف، وهم رئيس مجلس إدارة، نائب رئيس مجلس إدارة، عضو مجلس إدارة، مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مستشار، مدير، معاون مدير، مدير قسم، مدير قسم أقدم، مدير تنفيذي، مدير تنفيذي أقدم، مدير علاقات، مدير دائرة، معاون مدير دائرة، أما عينة الدراسة فتلعب دوراً مهماً في التوصل إلى النتائج المرجوة من الدراسة، إذ تُعد عينة الدراسة جزءاً رئيساً من المجتمع (Adams et al., 2007: 87) وتتمتع بذات المزايا التي يتمتع بها المجتمع، وبسبب تنوع الأساليب فقد تم اختيار أساليب المعاينة غير العشوائية (القصدية)، ونظراً لاستخدام أسلوب الانحدار في تحليل البيانات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة ونظراً لاختلاف المعايير المتعددة في تحديد النسبة المثالية لاختيار حجم العينة فقد تم الاعتماد على نموذج (Green, 1991) الوارد صيغته في المعادلة (١) من أجل تحديد الحد الأدنى من حجم العينة وكما في ادناه:

$$N > 50 + 8(P) \dots\dots\dots 1$$

ومن خلال المعادلة رقم (١) يتبين أن (P) تعني عدد المتغيرات المستقلة مضروبة في القيمة الثابتة (٨) مضاف إليها القيمة الثابتة (٥٠) مشاهدة، وعند تطبيق المعادلة اعلاه يظهر لنا

الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة ($N > 114$)، كما وقد بلغت نسبة العينة المسحوبة من المجتمع المستهدف من قبل الباحثان (١٢٨) في حين بلغت نسبة الاسترجاع (١١٧) ومن خلال ذلك يُمكن استخراج نسبة كسر المعاينة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = 100 \times \frac{128}{150} = 85\%$$

ومن خلال معادلة كسر المعاينة تصل الدراسة إلى نتيجة ايجابية وهي تعميم الدراسة على المجتمع. **ثامناً. أدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (١٢٨) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الراجعة (١١٨) وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١١٧) وخضعت الاستبانة إلى عدت اختبارات للتأكد من ثباتها وصدقها، وكالاتي:

الجدول (١): اختبار ثبات اداة المقياس

مقياس الدراسة	كرو نباخ الفا Cronbach Alpha	معامل الارتباط Pearson	معامل التصحيح Spearman brown	معامل التجزئة النصفية Guttman
الاجمالي	٠,٩٥٥	٠,٧٦١	٠,٨٦٤	٠,٨٥٧

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS: 21).

يتضح من خلال الجدول (١) أن اداة القياس لاستراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين قد تمتعت بدلالة احصائية عالية جداً، إذ بلغت وفقاً لمعامل كرو نباخ ألفا (Cronbach Alpha) (٠,٩٥٥) في حين عززت قيمة معامل الارتباط (Pearson) المرتفعة وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ بلغت نسبته (٠,٧٦١) أما ما يتعلق بمعامل التصحيح (Spearman brown) والبالغ (٠,٨٦٤) فهو يدل على أنه مؤشر احصائي مرتفع جداً، والحال ذاته بالنسبة لمعامل التجزئة النصفية (Guttman) البالغة نسبته (٠,٨٥٧) والدالة على قوة المؤشرات الاحصائية لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية الامر الذي يعني تمتع الاستبانة الموزعة على المستجيبين بالثبات العالي والتي أعطت للباحث الحق لاعتماد نتائجها المستخرجة من التحليل الاحصائي وتعميمها على مجتمع الدراسة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. استراتيجيات إدارة المعرفة:

١. **مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة:** تختلف آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم موحد لاستراتيجيات إدارة المعرفة، على الرغم من استخدامها كأداة استراتيجية منذ بزوغ عصر الاعمال إذ حظيت بالاهتمام الكبير من قبل المفكرين في جميع المجالات، من هذا المنطلق يُمكن توضيحها وفق منظورات عديدة، **فالمنظور الأول** فلسفي، ووفقاً لرؤية (Kasten, 2007: 44) هي مجموعة من المبادئ والفلسفات التي توجه المصارف إلى خزن المعرفة وتطويرها لتحديد قراراتها المتخذة خصوصاً فيما يتعلق باكتساب قواعد معارفها ومعالجتها وتطبيقها. أما **المنظور الثاني** مستقبلي، ويُبين (Kim et al., 2014: 6) بأنها عبارة عن خطط طويلة الامد تتعلق بقرارات المصارف بشأن نوع موجودات المعرفة وإن تنفيذها لا يتطلب المعرفة المتراكمة الخاصة بالمصارف فقط بقدر ما يتطلب تدفقات المعرفة ايضاً من أجل تطويرها لتصبح معرفة هذه المصارف متراكمة. وتمثل **المنظور الثالث** بالاجتماعي لـ (العزاوي وآخرون، ٢٠١٤: ٢٤٩) إذ بينا أن المعرفة تُعد بنية اجتماعية تسعى المصارف عن طريقها إلى توظيف عناصرها لتتمكن من تحقيق أهدافها

المستقبلية، وتُعد مصدراً استراتيجياً للسيطرة والقوة الاجتماعية. ثم جاء المنظور الرابع التخزيني، إذ أشار (حمدي، ٢٠١٤: ١٣) إلى إنها تتيح إمكانية الحصول عليها بسهولة فضلاً عن استخدامها واستغلالها من جديد، إذ إن الأفراد العاملين في مجال المصارف هم بحاجة ماسة لتحديث معرفتهم في مختلف المجالات وهذا لن يتوفر إلا في ظل إدارة جيدة للمعرفة خصوصاً في عملية تخزينها وتحديثها، لأن المصارف تعيش في بيئة سريعة التغير والتحول وهذا ما يدفعها إلى التقاط معارفها من عقول كفاءتها (الأفراد العاملين) وتخزينها في دعائم معلوماتية بما يُمكنهم من الحصول عليها عند الحاجة لها. وتمثل **المنظور الخامس** بالابتكاري، ووفقاً لـ (Mesa et al., 2017: 250) هي عملية ابتكار المعرفة المرتبطة بالتخطيط ووصفها وتأثيرها والتنبؤ بها وتقييمها وتوليدها والتقاطها واستيعابها ونشرها وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه العمليات يجب تحديدها من خلال وجود الخبراء الذين يتفاعلون مع مختلف قطاعات المجتمع ومن خلال هذا التفاعل يعززون المعرفة الواضحة في المصارف.

٢. **تصنيفات استراتيجيات إدارة المعرفة:** تمثل إستراتيجيات إدارة المعرفة الرؤية البعيدة الأمد لما ستكون عليها المصارف في المستقبل، وأنها متنوعة بحسب طبيعة عمل المصارف إذ تلعب دوراً بارزاً في تحقيق وصياغة الاستراتيجية العامة المطبقة من قبل هذه المصارف، وتعمل على إعداد استراتيجيات بعيدة المدى تمكّنها من التغلب على الصعوبات التي تواجهها ومن هذا المنطلق يمكن توضيح الآتي:

أ. **استراتيجية التوسع:** تعمل هذه الاستراتيجية بحسب رؤية (Zack, 1999: 133) على خلق المعرفة الجديدة من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات والمعرفة الموجودة. في حين بين (Song et al., 2011: 71) أنه بإمكان المصارف القيام بخلق المعرفة الجديدة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية للأفراد العاملين إلى معرفة صريحة لتحسين أداء عمل المصرف ليحقق معرفة جديدة وتراكمية. وبحسب رؤية (Denford & Chan, 2011: 105) تسهم هذه الاستراتيجية إلى زيادة نطاق المعرفة وعمقها من خلال تحسين ما هو معروف وجلب خبرات إضافية تساهم في تطوير المصارف وتساعد في النمو والتقدم نحو الأمام وأن مصدر هذه الخبرات يتمثل بالتحالفات الاستراتيجية مع المصارف الأخرى التي تمتلك فرص ونقاط قوة لتوفر البيانات والمعلومات والمعرفة للمصارف المندمجة أو المتحالفة معها لدعم عملية خلق المعرفة ونظراً لأن مجال المعرفة يمكن أن يركز على الممارسات والبيانات والمعلومات والخبرات ذات الصلة بأي عملية فينبغي تصور استراتيجية التوسع على نطاق أوسع. وأشار (الشيخلي والكبيسي، ٢٠١١: ٤٨) أن هدفها الاستراتيجي يتمثل بتحقيق فهم أفضل للعمليات الرئيسية داخل المصارف وتشجيع عملية الإبداع وتحقيق الكفاءة التشغيلية ومن ثم خلق معرفة جديدة استناداً إلى مجالات المعرفة الحالية لتعزيز القدرة على إدارة المخاطر. ويقصد بخلق المعرفة الجديدة وفقاً لرؤية (Easa, 2012: 31) إلى أنتاج المعرفة الجديدة عن طريق التكامل والنشر للمعرفة الحالية. وبين (Ljajic et al., 2016: 243) أن هذه الاستراتيجية تسعى إلى خلق وتوليد المعرفة الجديدة داخل المصارف لتقوم باستغلال معارفها بطرق جديدة من أجل بناء معرفة حول زبائنها إذ تركز على المعرفة الجديدة التي تمكن أعضاء المصارف من بناء الكفاءة والمهارات محلياً وهذا بدوره قد يجعل هذه المصارف أقل تعرضاً لخطر التدهور التدريجي لقيمة المعرفة التقنية التاريخية ويمكن

أن يساعدها أيضاً على إنشاء معرفة جديدة وزيادة عمق ونطاق المعرفة على المنافسين والبيئة التنظيمية لتقليل المخاطر المرتبطة بتغيرات السياسة وإجراءات المنافسين.

ب. **استراتيجية التحويل:** وفقاً لما أشار (Krogh, 2001: 433) إن هذه الاستراتيجية تكون في الغالب موجه خارجياً على مجالات المعرفة التي لا وجود لها بالفعل في المصرف وتعمل على تحقيق الإبداع والكفاءة التشغيلية وتركز على تحويل المعرفة الجديدة إلى جميع أقسام المصرف ويتمثل هدفها الرئيسي في اكتساب المعرفة الجديدة وابتكار شيء جديد داخل المصارف وتختلف عن استراتيجية التوسع لأنها تبحث عن الشريك الذي يهتم بعملية الإبداع ويعمل على ابتكار أشياء جديدة بالمصرف ولديها قدرة على إدارة المخاطر وعن طريقها يستطيع الأفراد العاملين في المصارف الحصول على المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية بدلاً من تطويرها داخلياً فضلاً عن ذلك يمكن إدارة مخاطر تدهور قيمة المعرفة بشكل أفضل عندما تقوم المصارف بتطوير شبكات معارفها الداخلية وتعمل على تحقيق أهداف الابتكار، وبين بالإمكان من خلال هذه الاستراتيجية التحالف مع المؤسسات المصرفية الأخرى التي تمتلك المعرفة الجديدة والتي يمكن أن توفر منصة فريدة لبناء معرفة ومنتجات وخدمات جديدة لها ويمكن أن توفر التحالفات الاستراتيجية مع المنافسين الحاليين أو المحتملين معرفة جديدة حول استراتيجياتهم وتقنياتهم ومواردهم الشخصية وبالتالي تعزيز القدرة الداخلية على التنبؤ بتحركاتهم المستقبلية في المستقبل. وضمن السياق ذاته أشار (Denford, 2009: 13) عند الحصول على المعرفة الجديدة يتم نقلها إلى كافة أقسام المصارف لتعزز من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين في المستقبل.

ج. **استراتيجية التحقق:** أشار (Krogh, 2001: 434) أن أهمية هذه الاستراتيجية تكمن في إيجاد مجال معرفة جديدة وتكون هذه المعرفة مختلفة إلى حد ما مع استراتيجية التوسع ويكمن دورها في بناء المجال المعرفي من خلال نقل المعرفة من بعض المصادر الخارجية أو عن طريق التحالفات الاستراتيجية أو ما يعرف بالاندماج والذي يؤدي إلى تحقيق عملية إبداعية في نقل المعرفة من أجل بناء معرفة جديدة في المصارف وهذه الاستراتيجية تمنح فريقاً واحداً أو عدة فرق مسؤولية إنشاء مجال معرفة جديدة من البداية إذاً نستنتج من ذلك أن استراتيجية التحقق تركز على بناء المجال المعرفي ونقل المعرفة من المصادر الخارجية لتحقيق أهدافها الإبداعية وتتطلب هذه الاستراتيجية مقارنة مختلفة إذ سيتوجب عليها تحديد الأفراد المشاركين والذين يرغبون في الاتيان بالأفكار الجديدة داخل المصارف من أجل بناء مجتمع خاص حول رؤية أو فكرة معينة لمجال المعرفة في المستقبل وفي بعض الأحيان يصبح هؤلاء الأفراد العاملين قادة في المصارف لخلق معرفة حتمية لأداء طويل الأمد في المصارف وهذه الاستراتيجية لها تأثير مزدوج على الأهداف الاستراتيجية والتي بدورها تسهم في تحقيق الابتكار فضلاً عن توليد معرفة جديدة، وتهدف استراتيجية التحقق إلى تقليل التعرض لمخاطر تدهور المعرفة لأنها تتيح محفظة متوازنة من المعرفة الحالية مما يتيح للمصارف العمل على الفرص التجارية الحالية إلى جانب المعرفة الجديدة من أجل تمكين المصارف لاستغلال فرص العمل مستقبلاً. وأشار (المولى، ٢٠١٤: ١٠٢) إلى أنها تهدف إلى نقل المعرفة من المصادر الخارجية لتسهم في تعزيز معرفة الأفراد العاملين في المصارف لتحقيق أهدافهم الإبداعية. وبينت (Maria, 2015: 151) أن هذه الاستراتيجية تركز على استكشاف موارد المعرفة الخارجية لتطوير المعرفة الجديدة واستغلالها لاكتساب رؤوس أموال المعرفة من بيئتها الخارجية وخلق الفوائد والاستفادة منها.

د. استراتيجية الرافعة: إن الرفع المعرفي الذي اشار اليه (Wick, 2000: 517) يُعد وظيفة من وظائف إدارة المعرفة ويركز على اكتساب ونقل ومشاركة المعرفة ورفعها من خلال التطبيق الفعال والاستثمار المعرفي الامثل. أما ما يتعلق باستراتيجية الرافعة، فقد بين (Krogh, 2001: 428) بأنها تُعد من الاستراتيجيات المهمة التي تركز على نشر ونقل المعرفة في جميع اقسام المصارف وأن نقل المعرفة يُعد ضرورياً لتوحيد مهامها وعملياتها وأن هدفها الاستراتيجي يتمثل في تحقيق كفاءة العمليات ونشر المعرفة عبر المصارف لتحسين عمليات الابداع وتحقيق الكفاءة العالية في مجتمعات الممارسة المعرفية المختلفة بما يؤدي إلى بناء ثقة عالية بين جميع الافراد العاملين في المصارف وتقليل مشاكلهم مما يسهم في خلق علاقات شخصية قوية بينهم وعن طريقها يُمكن تقليل مخاطر تكرار حدوث الأخطاء فضلاً عن مشاركة المعرفة بين المشاركين مما تسهم في تقليل مخاطر تكرار حدوث الأخطاء فضلاً عن مشاركة المعرفة الموجودة في جميع مجالات المعرفة داخل المصارف وفيها يمكن للعاملين ان تزداد نطاق وعمق معارفهم من أجل انجاز المهام والواجبات المكلفين بها والوصول إلى البيانات والمعلومات الجديدة والحصول على ادوات واجراءات جديدة لحل جميع المعوقات ومواجهة التحديات المقبلة وهذا يحصل عن طريق تبادل المعرفة الحالية بين المنافسين والبيئات التنظيمية لتصبح المصارف على دراية بتحركات جميع منافسيها التي تعمل معهم ضمن نفس القطاع والتي لها تأثير على اداء المصرف، وتنطلق هذه الاستراتيجية من مجالات موجودة ومتوفرة داخل المصارف، إذ تركز على نقل وتحويل المعرفة عبر المصرف وفيها تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً كبيراً في رفع المعرفة عبر مجالاتها. وأشار (Denford, 2009: 13) بأنها من أهم الاستراتيجيات الفعالة لاكتساب المعرفة الجديدة وتحسين عمليات الابداع والابتكار لتطوير قدرات افرادها داخل المصارف، فضلاً عن تأكدها من قدرة هذه المصارف على نقل ونشر المعرفة من مختلف المجالات لتحسين ادائها وتطوير مهارات عاملها من اجل اكتسابها للمعرفة الجديدة.

ثانياً. القدرات الإبداعية للعاملين: إن سر نمو المصارف وازدهارها وتطورها وديمومتها لا يتوقف فقط على ما تمتلكه تلك المصارف من موارد سواء كانت مادية او مالية وانما تتوقف على إيجاد افراد مبدعين لديهم قدرة على انتاج حلول فكرية جديدة تمكن هذه المصارف من تحقيق اهدافها المستقبلية، من هذا المنطلق يُمكن توضيح الآتي:

١. **مفهوم القدرات الإبداعية:** تُشير الأدبيات إلى أن مصطلح القدرات Capability يُفهم بأشكال متنوعة فهو مفهوم حديث نسبياً يتوجب علينا بدءاً الاشارة اليه وفق المنظورات التي أشارت اليه، إذ عُدت القدرات بشكل عام في **المنظور الأول** وفق رؤية (Ologbo et al., 2015: 106) بالروتين أو الممارسات التي تمكن العاملين أو المصارف من استخدام مواردهم بكفاءة لتحقيق الاهداف المحددة. وبين (Teece, 2016: 7) أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها العاملين بطرائق شبه روتينية لتمكين مجموعة معينة من المهام التي يتعين إنجازها بالطريقة التي تسمح بتقديم المنتجات والخدمات لتحقيق نسب عالية من العوائد. أما **المنظور الثاني** فقد قارب بين القدرة والمقدرة، ويقصد بالمقدرة Competencies ووفقاً لرؤية (مهدي، ٢٠١٢: ١٣٢) هي المزيج من المعرفة والعمليات والموارد والقابليات داخل المصارف. وبين (Agbada & Odejimi, 2013: 75) أنها مزيج من المعرفة والمهارة والسلوك المستخدم في تحسين الاداء والذي يساعد الافراد العاملين على انجاز اعمالهم بكفاءة وفعالية. وخصص **المنظور**

الثالث لـ القدرات الإبداعية والتي تمثل اساس الدراسة الحالية، إذ تبين أن الانطلاقة الفعلية الاولى لها كانت سنة 1948م، واساسها كان بظهور نظرية Resource Based View النظرة المستندة على الموارد، وقد أشار (Zitkiene et al., 2015: 270) بأن القدرات تمثل امتداداً للنظرة المستندة على الموارد والتي تنص على أن المصارف سوف تتفوق على منافسيها إذ امتلكت موارد قيمة ونادرة يصعب تقليدها وليس من السهولة استبدالها، وأن نظرية RBV تؤكد أهمية الحصول على هذه الموارد وتجميعها من اجل تحقيق الميزة التنافسية والاداء المتميز. وأن طريقة العرض القائمة على الموارد، وفقاً لـ (Lillis et al., 2015: 3) تشير إلى تكوين مورد ثابت لا يمكن أن يضمن الميزة التنافسية على المدى الطويل بشكل دائم نظراً لحقيقة أن المصارف يجب أن تُكَيَّف بُنيته مع البيئة المتغيرة، وإن الموارد التي توفر حالياً ميزة تنافسية قد لا تكون مناسبة في المستقبل. وبسبب تطور الاعمال تدريجياً انتقلت من النظرة المستندة على الموارد RBV إلى القدرات Capability والمتمثلة بالمنظور الرابع وهو استدامة القدرات، ووفقاً لرؤية (Adams et al., 2013: 4) هي الطاقة الداخلية الدافعة لتوليد واستكشاف الأفكار والمفاهيم الجديدة والجذرية. واخيراً وليس آخراً توسع المنظور الخامس لينتقل من القدرات Capability إلى النظرة المستندة إلى المعرفة Knowledge Base View وبهذا الخصوص، يُشير (King, 2006: 2) هي مجموعة من القدرات المتكاملة والمتناسقة داخلياً والمعتمدة على المعرفة لإمكانية الاستفادة منها في تعزيز كفاءة وفاعلية المصارف. وأشار (Schiuma, 2010: 126) ان المعرفة الديناميكية هي التي تمنح الخبرة والمهارة للأفراد العاملين ليتمكنوا من تحقيق الميزة التنافسية دون القدرة على قياس السرعة النسبية وقوة التدفقات الضمنية مقابل التدفقات المعرفية الواضحة واتخاذ القرارات الإدارية وخلق قيمة للعمل في سياق تسخير المعرفة الديناميكية على المدى البعيد وان المعرفة الجديدة ستقدم للمصارف فرص النجاح في البيئة المضطربة المعقدة. ويرى (الحمادي، ٢٠١٨: ١١٧) أنها طاقة المصرف لرفع القيمة والمعرفة للأفراد العاملين وانجاز اهدافهم المنظمة، وهي بذلك تعني ان المصارف تتعلم من مواردها لتعزز موجوداتها المعرفية. إن المنظورات التي ذُكرت سابقاً تُعطي إيضاحاً لكيفيات التحول والانتقال في المفاهيم الفكرية بدءاً من توضيح الفرق بين القدرة والمقدرة والانتقال إلى النظرة المستندة على الموارد RBV ثم إلى القدرات ومن بعدها إلى النظرة المستندة على المعرفة KBV الهدف منها للوصول إلى القدرات الإبداعية للعاملين، وقد عُرِّفت القدرات الإبداعية للعاملين من باحثين عدة انعكست بتوجهاتهم البحثية والجدول رقم (٢) يستعرض اراء الباحثين بهذا الخصوص.

الجدول (٢): تعاريف القدرات الإبداعية للعاملين

ت	المصدر	تعاريف القدرات الإبداعية
1	(Noordin & Mohtar, 2013: 220)	قدرة العاملين على تحويل الفكرة إلى شيء جديد يحمل قيمة وأن هذه القيمة سوف تدر عوائد مرتفعة للمصارف وتحقق الاداء الثابت لها.
2	(Hong, 2014: 204)	هي قدرات عقلية تؤدي إلى اختراع افكار وحلول جديدة وذات جودة عالية من قبل الافراد العاملين في المصارف.

ت	المصدر	تعريف القدرات الإبداعية
3	(Saenz & Perez, 2014: 451)	قدرة انشاء افكار جديدة والاستخدام الفعال للموارد فضلاً عن اتساق وعمق شبكات الابداع والقدرات الديناميكية.
4	(Black et al., 2015: 1)	هي القدرات التي تسهم في توليد الحلول والافكار التي يتم تقديمها من قبل العاملين في المصارف والتي تعد جديدة وقيمة
5	(Zehir et al., 2015: 701)	قدرة الأفراد العاملين على إدارة وتحسين التكنولوجيا الحالية والمعرفة اللازمة لإيجاد وانشاء تقنيات جديدة تعزز من عمل هذه المصارف.
6	(Calik et al., 2017: 69)	قدرة المصارف على تطبيق المعرفة والمهارات والموارد الجماعية على عمليات الإبداع المتعلقة بالمنتجات الجديدة والخدمات أو أنظمة الإدارة والتسويق أو تنظيم العمل من أجل خلق قيمة مضافة للمصرف والأفراد العاملين.
7	(de Bruyn et al., 2017: 49)	الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأفراد العاملين في المصارف من أجل القيام بجميع أنواع السلوك الابداعي.
8	(Vasilieva, 2018: 249)	السمة الأساسية التي يحتاجها الأفراد العاملين بغية تحقيق أهدافهم المستقبلية بما يؤدي إلى تطوير خبراتهم وتحسين عمل المصارف.
9	(Tesfaye & Kitaw, 2018: 90)	قدرة الافراد العاملين في المصارف على انشاء معرفة جديدة ومفيدة استناداً إلى المعرفة التي يمتلكونها.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى المصادر المشار إليها انفاً.

٢. **مضامين القدرات الإبداعية:** تُعد مضامين القدرات الإبداعية اللبنة التي يُبنى عليها الإبداع وبتوافرها تكتمل العملية الإبداعية، وهي عمليات أساسية اختلفت ادبيات إدارة الاعمال في تحديدها نظراً لاختلاف البيئات التي درست القدرات الإبداعية ومن هذه القدرات الآتي:

أ. **الطلاقة:** إن الطلاقة وفقاً لرؤية (عبد المختار وعدوي، ٢٠١١: ١٩) تعني قدرة الأفراد العاملين على توليد افكار عديدة لفظية وادائية حرة ومفتوحة وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء لمعلومات ومفاهيم وخبرات سبق تعلمها. ويرى (الحمداني والزيباري، ٢٠١٤: ١٤٥) أنها تعني قدرة الفرد العامل في المصرف بما يتميز به عن غيره بإنتاج عدد من الافكار الإبداعية بالسرعة المطلوبة وتطويرها، فالأفراد المبدعين يتميزون بكمية الافكار والحلول التي يقترحونها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة وهذا يعني انهم على درجة عالية جداً من حيث سيولة الافكار

وتوليدها. وبين (Othman, 2017: 268) أنها تُشير إلى إنتاج وتوليد عدد كبير من الأفكار الإبداعية الجديدة أو الحلول البديلة للمشكلات، وأن الأفراد العاملين المبدعين في المصارف نجدهم متفوقين من حيث كمية الأفكار والبدائل التي يمتلكونها والتي يقومون باقتراحها حول المشكلات والصعوبات التي تواجههم في المصارف.

ب. الأصالة: إن المهم في بُعد الأصالة هو ليس فقط كمية الأفكار الإبداعية، بل قيمة ونوعية وجدة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن الآخرين، ومن هذا المنطلق يمكن توضيحها حسب رأي كل كاتب وباحث، إذ أشار (عبد الرحيم، ٢٠٠٩: ٣٤) بأنها قدرة العاملين في المصارف على إنتاج الاستجابات الأصلية قليلة التكرار التي تتسم بسمّة أساسية تُطلق على الأفكار الجديدة وغير المألوفة، وتعد الفكرة أصيلة إذ كانت غير متكررة وخاضعة للأفكار الشائعة، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. وبحسب رؤية (Meintjes & Grosser, 2010: 371) تعني إنتاج استجابات نادرة وغير مألوفة لدى الأفراد العاملين في المصارف. في حين يرى (الحدابي وآخرون، ٢٠١١: ٤٥) بأنها الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد محققاً بذلك ثلاثة معاني، جودة الأفكار، النفاذ إلى التداعيات البعيدة، الجدة وعدم الشيوع بمنبه معين. وبين (Ghaedi et al., 2015: 549) بأنها القدرة على الإنتاج الإبداعي الذي يتميز بالجدة أو إنتاج الأفكار الفريدة والغير عادية والمختلفة عن الآخرين، وهذا يعني أن الأفراد المبدعين العاملين في المصارف تكون افكارهم مختلفة عن افكار الأفراد المحيطين بهم لهذا تكون افكارهم جديدة.

ج. الحساسية للمشكلات: يرى (محمود، ٢٠٠٨: ١٥٠) أن الأفراد العاملين المبدعين في المصارف يمتلكون السرعة في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودها والبحث عن الحل الأمثل لها. وأشار (الفالح، ٢٠١٠: ٣٣٥) بأن الفرد العامل المبدع ذو التفكير العميق في المصرف لديه رؤية تمكنه من تحديد المشكلات التي تواجه المصارف والقدرة على إيجاد حلاً لها. ويذهب (بحر والعجلة، ٢٠١١: ١٤٠٩) إلى أن بإمكان الأفراد العاملين في المصارف ملاحظة الكثير من المشكلات في المواقف المعروضة والوعي بوجود مشكلات وعناصر ضعف في البيئة أو الموقف. وضمن السياق ذاته، يرى (العتوم، ٢٠١٢: ٢٥٧) بأنها قدرة الفرد العامل في المصرف على سرعة إدراك ما لا يدركه غيره في اكتشاف المشكلات والمصاعب التي تواجههم أثناء العمل، وأشار أيضاً أن الحساسية للمشكلات تعني امتلاك العاملين في المصارف المهارة والقدرة على رؤية المشكلات أكثر من غيرهم، وهذا يعني أن هؤلاء العاملين في هذه المصارف يمتلكون ويتمتعون برؤية واحساس ورهف عالي لاكتشاف المشكلات في مختلف المواقف ومعالجتها.

د. المرونة: إن المرونة تعني قدرة الأفراد العاملين في المصارف على تغيير المواقف التي يمرون بها، وبهذا الخصوص يقسم (علوان، ٢٠٠٥: ٢١) المرونة إلى نوعين، الأولى منها المرونة التكيفية والتي تعني قدرة الأفراد على التكيف مع التغيرات الحاصلة وتغيير الوجهة الذهنية لحل مشكلات محددة بما يمكنهم من تحويل التفسيرات القديمة إلى معلومات حديثة تهئ السبيل للاستخدامات الجديدة، والثاني منها المرونة التلقائية والتي تعني القدرة على تغيير اتجاه التفكير بحرية تامة بهدف توليد أكبر عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف معين محدود الاختيار لغرض الحصول على درجة عالية في هذا الاختيار وتغيير تفكير مجرى الشخص المختبر إلى أن يتوصل بسرعة كبيرة نحو وجهات جديدة. في حين بين (Awang & Ramly, 2008: 336) انها تعني قدرة الأفراد العاملين على إنتاج وتوليد الأفكار في الاتجاهات المختلفة إذ يستوجب عليهم أن يكونوا أكثر

استعداداً ومرونةً لمواجهة المشكلات المحتملة. ويُشير (سلطان وعكار، ٢٠١٢: ١٤٢) إلى أنها المقدرة في توليد افكار متنوعة وليست من الافكار المتوقعة وفيها يتمكن الأفراد العاملون التحرر من القيود التقليدية وتكون عكس الجمود الذهني.

المحور الثالث: الإطار العملي

اعتماداً على منهجية الدراسة والتوصل إلى النتائج المستهدفة لقياس أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف الأهلية في العراق، فطبيعة الاثر تتضح بصورة أكبر من خلال اختبار الفرضية الرئيسية من خلال التطبيق العملي وبالاستناد على التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها، والتي تبين مستوى الأثر ومقدار المساهمة التي تحققها الاستراتيجيات في تحقيق الأثر المطلوب منها، إذ تتضمن علاقة التأثير على فرضيات رئيسية تتعلق باختبار أثر إستراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، وعلى النحو الآتي:

١. اختبار فرضية الدراسة التي تنص على "تسهم إستراتيجيات ادارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف المبحوثة" وبالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة تم الوصول إلى النتائج المبينة في الجدول (٣) والتي تُشير إلى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة تسهم في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول (٣): اختبار استراتيجيات KM في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين N=117

القدرات الإبداعية للعاملين								
المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	معامل الميل B	T	المستوى المعنوية Sig	التأثير Sig	قرار الباحث
الثابت				١,٣٩٦	٧,١٣٢	٠,٠٠		
استراتيجيات إدارة المعرفة	٠,٧٦١	٠,٥٧٨	١٥٧,٨١١	٠,٦٤٠	١٢,٥٦٢	٠,٠٠	معنوي	قبول الفرضية
N	١١٧							
d.f	١١٦							

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS:21).

يتضح من خلال الجدول (٣) أن معامل التحديد (R^2) بلغ (٠,٥٧٨) وهو يُشير إلى أن استراتيجيات ادارة المعرفة تفسر ما نسبته (٠,٥٧٨) من التغيرات الحاصلة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين، أما النسبة المتبقية فترجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وهذا ما تعززه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٥٧,٨١١) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (٣,٩٦) وبمستوى معنوية (٠,٠٠) وهي أقل من القيمة الثابتة (٠,٠٥) التي تُشير إلى مستوى مقبول لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة فضلاً عن قيمة معامل الميل β البالغة (٠,٦٤٠) والتي تُشير عند زيادة استراتيجيات إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة فإن القدرات الإبداعية للعاملين سوف تزداد بمقدار (٠,٦٤٠) فضلاً عن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (١٢,٥٦٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) وعند مستوى معنوية (٠,٠٠) إذ تبين أن قيمتها موجبة وهو ما يؤكد العلاقة الطردية (علاقة الارتباط) بين متغيرات الدراسة أي عند زيادة استراتيجيات إدارة

المعرفة (KMS) سوف ينعكس ذلك في زيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين وبالأستناد إلى ذلك يُمكن قبول فرضية الدراسة التي دلت عليها المؤشرات الاحصائية المستخدمة، وبذلك تصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 1.396 + 0.640 X \dots\dots\dots 1$$

يتضح من خلال ما ورد اعلاه أن نتيجة الاثر الايجابي لإستراتيجيات إدارة المعرفة لتطوير القدرات الإبداعية تتفق مع رؤية (Krogh, 2001: 428) الذي عد استراتيجيات التوسع والرافعة من الاستراتيجيات المهمة التي تركز على نشر ونقل المعرفة في جميع اقسام المصارف وأن نقل المعرفة يُعد ضرورياً لتوحيد مهامها وعملياتها وأن هدفها الاستراتيجي يتمثل في تحقيق كفاءة العمليات ونشر المعرفة عبر المصارف لتحسين عمليات الإبداع وتحقيق الكفاءة العالية في مجتمعات الممارسة المعرفية المختلفة بما يؤدي إلى بناء ثقة عالية بين جميع الأفراد العاملين في المصارف وتقليل مشاكلهم مما يسهم في زيادة معرفتهم وتطوير قدراتهم الإبداعية ليتمكنوا من مواجهة المشكلات المستقبلية والسيطرة عليها.

٢. اختبار فرضية الدراسة والتي تنص على "يتباين تأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف المبحوثة" وبالاكتفاء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة تم الوصول إلى النتائج المبينة في الجدول (٤) والتي تُشير إلى تأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول (٤): يبين التأثير المتعدد لاستراتيجيات إدارة المعرفة في تطوير القدرات الإبداعية

القدرات الإبداعية للعاملين									
قرار الباحث	التأثير المعنوي Sig	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل التحديد المعدل Adjus ted	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	استراتيجيات KMS
		المحسوبة	مستوى المعنوية Sig						
		٠,٠٠	١٠,١٠٠	١,٤٤٩					الثابت
مقبولة	معنوي	٠,٠٠	١١,٩٣٧	٠,٣٣٥	١٤٢,٤٩٣	٠,٥٩٩	٠,٦٠٦	٠,٧٤٤	استراتيجية الرافعة
مقبولة	معنوي	٠,٠٠	٣,٩٠٩	٠,٢٩٦	١٤٢,٤٩٣				استراتيجية التوسع

N=117

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS:21).

يتبين من خلال الجدول (٤) اعلاه نتائج تأثير الابعاد الفرعية لإستراتيجيات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية إذ قام الباحثان باختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار المتدرج بطريقة Stepwise واتضح النتائج كالاتي:

❖ اتضح أن كلاً من استراتيجيات الرافعة واستراتيجية التوسع لهما الأثر الأكبر في زيادة القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف الأهلية، وهذا يعني أن اسلوب الانحدار قام باختيار الابعاد الأكثر تأثير في المتغير التابع وبشكل تنازلي بدءاً من الابعاد الأكثر تأثيراً وصولاً إلى الابعاد التي لا تؤثر فيها والتي تم استبعادها.

❖ بالاستناد إلى الجدول ذاته تمّ الاعتماد على الانحدار المتعدد باستخدام طريقة التحليل المتدرج والتي تُظهر أن استراتيجيتي الرافعة والتوسع تفسر (٠,٥٥٩) من التغير الحاصل في القدرات الإبداعية وسبب اعتماد الدراسة على قيمة معامل التحديد المعدل أو ما يُعرف (Adjusted) لانها تُستخدم مع

التحليل المتعدد للانحدار، إضافة إلى ما تعززه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (١٤٢,٤٩٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٢٨) كما بلغ معامل الميل β (٠,٣٣٥) تقريباً كما أن زيادة استراتيجيتي الرافعة والتوسع بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية للعاملين في ذات المصارف بمقدار (٣٠%) تقريباً وهذا ما أكدته قيمة (T) البالغة (١١,٩٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وعند مستوى معنوية (٠,٠٠) وبذلك تصبح معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$Y = 1.449 + 0.335X_1 + 0.296X_2 \dots\dots\dots 2$$

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المحور عرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الوصفي والتحليل الإحصائي للبيانات، فضلاً عن عرض المقترحات التي عرضتها الدراسة وكالاتي:

أولاً. الاستنتاجات:

١. تبين أن المصارف المبحوثة تعمل تجاه استراتيجية الرافعة نظراً لأهميتها في تفعيل قدرات العاملين الإبداعية وخلق معرفة جديدة لهم من خلال الاعتماد على مجموعة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تسهم في تقليل المخاطر التي تواجه إدارات المصارف، فضلاً عن خلق قواعد بيانات ومعلومات تتيح للعاملين من امكانية الاطلاع عليها مستقبلاً بما يخدم من توسيع قاعدة معرفتهم.
٢. اظهرت النتائج أن استراتيجية التوسع تعمل على تحقيق عمليات الابداع للعاملين وتحسينها وذلك عن طريق تحمل كافة التكاليف المتعلقة بدراسات تطوير العمل المصرفي بما يسهم في نقل المعرفة الجديدة للعاملين في جميع انحاء المصرف.
٣. اثبتت نتائج تحليل الانحدار أن استراتيجية الرافعة التي تتبعها المصارف المبحوثة حققت كفاءة عالية في عمليات نشر ونقل المعرفة لتحسين عملية الابداع للأفراد العاملين لتمكينهم من مواجهة المشكلات التي تحدث وتقليلها داخل إدارات المصارف.
٤. تبين من خلال نتائج التحليل طغيان استراتيجيتي التوسع والرافعة على الابعاد الأخرى لأنهما تسعيان دائماً إلى تفعيل القدرات الإبداعية للعاملين في المصارف المبحوثة وذلك باعتمادها على عملية خلق المعرفة الجديدة التي تركز عليها المصارف.

ثانياً. المقترحات:

١. ضرورة إدراك المديرين في المصرف لإستراتيجيات إدارة المعرفة بشكل عام والتحويل والتحقق بشكل خاص إذ أنها تزيد من فرص التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين في المصرف.
٢. اقامة دورات تدريبية داخل المصرف للأفراد العاملين حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وكل ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضرورة توفير المعدات والاجهزة الحديثة بما يسهل عمل كادر المصرف في انجاز مهامه.
٣. تشجيع الأفراد العاملين في المصرف على تعزيز عمليات الإبداع المعرفي والإبداع بشكل عام لتنمية قدراتهم والاستفادة منها في مجال عملهم بغية تحقيق اهدافهم المستقبلية.
٤. على الإدارة أن تهتم بشكل كبير باستراتيجيتي التوسع والرافعة إذ تسهمان في خلق معرفة جديدة داخل اقسام المصرف من جانب فضلاً عن زيادة الاهتمام باستراتيجيتي التحويل والتحقق لأنها سوف تزيد من فرص التشارك المعرفي بين الأفراد العاملين للتنقيب والتحقق من المعرفة المتواجدة لديهم من جانب آخر.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (٢٠٠٧)، اساليب البحث العلمي للتحليل الاحصائي، ط ١، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
٢. الحدابي، داود عبد الملك. والفلفلي، هناء حسين. والعلي، تغريد عبد الله حزام. (٢٠١١)، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية في كلية التربية والعلوم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد (٢)، العدد (٣).
٣. الحمداني، حاتم علي عبد الله، (٢٠١٨)، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية: بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٤)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. الحمداني، ناهدة إسماعيل عبد الله. والزيباري، كسرا عنتر عبد الله موسى. (٢٠١٤)، بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالإداء المنظمي: بحث استطلاعي لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة العامة في محافظة دهوك، مجلة التقني، المجلد (٢٧)، العدد (٥)، هيئة التعليم التقني، جامعة الموصل.
٥. الشخيلي، مهند محمد ياسين. والكبيسي، صلاح الدين عواد. (٢٠١١)، دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (١٧)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. العتوم، عدنان يوسف. (٢٠١٢)، علم النفس المعرفي: النظرية والتطبيق، ط ٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الفالح، سلطنة بنت قاسم. (٢٠١٠)، فاعلية برنامج مقترح في تنمية مهارات تدريس التفكير الإبداعي والاتجاه نحو تعليم هذا التفكير لدى معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد (٢٢)، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية (٢)، جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن.
٨. المولى، سماح مؤيد محمود. (٢٠١٤)، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية من خلال التفوق الذكي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. بحر، يوسف عبد عطية. والعجلة، توفيق عطية توفيق. (٢٠١١)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد (١٩)، العدد (٢)، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
١٠. حمدي، أبو القاسم. (٢٠١٤)، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (٥)، جامعة عمار ثيلجي، الاغواط.
١١. سلطان، وفاء علي. وعكار، زينب شلال. (٢٠١٢)، التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الادارية: دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٨)، العدد (٣١)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

١٢. عبد المختار، محمد خضر. وعدوي، إنجي صلاح فريد. (٢٠١١)، التفكير النمطي والإبداعي، ط1، مركز تطوير الدراسات والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.
١٣. عبد الرحيم، لينا عبد الحميد أمين. (٢٠٠٩)، أثر النمط القيادي لمدراء المكتب الإقليمي بغزة (الأونروا) على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤. علوان، رائد شعبان. (٢٠٠٥)، فاعلية برنامج مقترح لتنمية التفكير الإبداعي لدى المرشدين النفسيين في مدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٥. محمود، اسيل هادي. (٢٠٠٨)، الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية دراسة تطبيقية في أمانة بغداد مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٦٩).
١٦. مهدي، سامرة احمد. (٢٠١٢)، عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية ك دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٣٠)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adams, John Khan. Hafizt. Raeside, Robert. & White, David. (2007), Research Methods for Graduate Business and Social Science students, Sage Publication Ltd, New Delhi.
2. Adams, Richard. Alexander, Allen. & Öberg, Christina. (2013), Innovation management capabilities for start-ups and spin-offs: A literature review, IMP Conference, Bordeaux, impgroup.org.
3. Agbada & Odejim Tesfaye, Gezahegn & Kitaw, Daniel. (2018), An Innovation Capability Development Process for Firms in Developing Countries: A Theoretical Conceptual Model, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol.14, No.3, Pp.87-110, Research Gate.
4. Awang, Halizah & Ramly, Ishak. (2008), Creative Thinking Approach Through Problem-Based Learning: Pedagogy and Practice in the Engineering Classroom, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol.2, No.4, Pp. 334-339, World Academy of Science, Engineering and Technology.
5. Black, Catherine. Freeman, Charles & Stump, Gordon. (2015) Conceptual model and strategies for creative thinking in apparel design, International Journal of Fashion Design, Technology and Education, Vol.8, No.2, Pp.1-8 Research Gate.
6. Bordeianu, Otilia Maria. (2015), The role of knowledge management and knowledge management strategies within learning organizations, Ecoforum Journal, Vol.4, No.1, Pp.147-154, Research Gate.
7. Calik, Eyup. Calisir, Fethi & Cetinguc, Basak (2017), A Scale Development for Innovation Capability Measurement, Journal of Advanced Management Science Vol. 5, No. 2, Pp. 69-76 . Research Gate.
8. de Bruyn, Marna. (2017), Joining the Dots : Theoretically Connecting the Vona du Toit Model of Creative Ability (VdTMoCA) with Supported Employment, South African Journal of Occupational Therapy, Vol. 47, No.2, Pp.49-52, Research Gate.

9. Denford, James Stephen (2009), The Alignment of Knowledge Strategies, A thesis submitted to the School of Business In conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Queen's University Kingston, Ontario, Canada .
10. Denford, James. & Chan, Yolande (2011), Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships, Vol.9, No.2, Pp.102-119, Springer.
11. Easa, Nasser Fathi Hassan. (2012), Knowledge Management and the SECI Model: A Study of Innovation in the Egyptian Banking Sector, Thesis Doctoral, Stirling Management School, and University of Stirling.
12. Ghaedi, Yahya. Mahdian, Mona & Fomani, Fatemeh Khoshnavay. (2015), Identifying Dimensions of Creative Thinking in Preschool Children during Implementation of Philosophy for Children (P4C) Program: A Directed Content Analysis, American Journal of Educational Research, Vol.3, No.5, Pp.547-551, Research Gate.
13. Hong, Eunsook. (2014), Creative Thinking Abilities: Measures for Various Domains, Creativity Research Journal, Pp.201-222, Research Gate.
14. Kasten, Joseph. (2007), Knowledge strategy and its influence on knowledge organization, Proceedings of the North American Symposium on Knowledge Organization, Vol.1, Pp.44-54.
15. Kim, Tae Hun. Lee, Jae-Nam. Chun, Jae Uk & Benbasat, Izak. (2014), Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective, Published in Information & Management, Vol.3, No.1, Pp.1-46.
16. King, William. (2006), The Critical Role of information Processing in Creating an Effective Knowledge Organization, Journal of Database Management, Vol.17, No.1, Pp.1-15 .
17. Kothari, C. R (2004), Research Methodology, New age International, New Delhi.
18. Krogh, Georg von. Nonaka, Ikujiro. Aben, Manfred (2001), making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framewor, International Journal of Strategic Management, Vol.34, No.4, Pp.421-439, Elsevier.
19. Lillis, Bob. Szejczewski, Marek & Goffin, Keith (2015), the development of innovation capability in services: research propositions and management implications, Operations Management Research Journal, Vol.8, No.1-2, Pp.48-68, Springer.
20. Ljajic, Samir. Randjelovic, Dragana & Pirsl, Danica (2016), Power of Knowledge, General Knowledge Management Strategies and development of Relevant Managerial Competences, Tenth International Scientific Conference The Power of Knowledge , 7-9.10.2016, At Agia Triada, Greece, Vol. 14.1.
21. Meintjes, Hannetjie & Grosser, Mary. (2010), Creative thinking in prospective teachers: the status quo and the impact of contextual factors, South African Journal of Education, Vol.30, No.3, Pp. 361-386 Research Gate.
22. Mesa, Elkin Darío Aguirre. Villa, César Felipe Henao & Arango, David Alberto Garcia. (2017), Importance of Strategic Knowledge in the Implementation of Industrial Softwaer Development Processes in University Environments: some Explorations,

- International Conference on Energy, Environment and Sustainable Development, Vol., No. , Pp. 250-254, Research Gate.
23. Noordin, Muhammad Arafat & Mohtar, Shahimi. (2013), Innovation Capability: A Critical Review of its Role in Determining Firm Performance, Research Journal of Social Science & Management, Vol.3, No.4, Pp.220-226, Research Gate.
 24. Ologbo, Andrew. Nor, Khalil Mohammed & Kwakye, Eugene Okyere. (2015), The Influence of Knowledge Sharing on Employee Innovation Capabilities, International Journal of Human Resource Studies, Vol.5, No.3, Pp.102-110, Research Gate.
 25. Othman, Huda. (2017), The Role of Creative Thinking in Advertising Design, International Design Journal, Vol.7, No.2, Pp.265-273, Research Gate.
 26. Saenz, Josune & Bouvier, Andrea Pe´rez. (2014), Interaction with external agents, innovation networks and innovation capability: the case of Uruguayan software firms, Journal of Knowledge Management, Vol.18, No.2, Pp.447-468, Emerald.
 27. Schiuma, Giovanni, (2010), Managing Knowledge Assets and Business Value Creation in Organizations: Measures and Dynamics, Business Science, Reference, Hershey, New York, United States of America.
 28. Song, Ji Hoon. Yoon, PhD Seung Won. & Yoon, PhD Hea Jun. (2011), Identifying Organizational Knowledge Creation Enablers through Content Analysis: The Voice from the Industry, International Society for Performance Improvement, Vol.24, No.2, Pp.71-88, Research Gate.
 29. Teece, David. (2016), Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction, Vol.58, No.4, Pp.5-12.
 30. Tesfaye, Gezahegn. & Kitaw, Daniel. (2018), an Innovation Capability Development Process for Firms in Developing Countries: A Theoretical Conceptual Model, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, Vol.14, No.3, Pp.87-110, Research Gate.
 31. Vasilieva. (2018), Developing the Creative Abilities and Competencies of Future Digital Professionals, published in Nauchno Tekhnicheskaya Informatsiya Seriya, Vol.52, No.5, Pp.248-256, Research Gate.
 32. Wick, Corey. (2000), Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicator, Journal of Knowledge Managements, Vol.47, No.4, Pp.515-529, Research Gate.
 33. Zack, Michael. (1999), Developing a Knowledge Strategy, Journal of Knowledge Management Review, Vol.41, No.3, Pp.125-145, Elsevier.
 34. Zehir, Cemal. Köle, Mahmut. & Yıldız, Hacer. (2015), The Mediating Role of Innovation Capability on Market Orientation and Export Performance: an Implementation on SMEs in Turkey, 11th International Strategic Management Conference 2015, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.207, Pp.700-708, Elsevier.
 35. Žitkienė, Rima. Kazlauskienė, Eglė. & Deksnys, Mindaugas. (2015), Dynamic Capabilities for Service Innovation, Management International Conference, Portoroz, Slovenia, 28-30 May 2015.