



جامعة بني سويف  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**إدارة المعرفة ودورها في الابداع التنظيمي في المنظمات**  
**Knowledge Management and Its Role in the**  
**Organizational Creativity in Organizations**

**بحث مقدم**

**لاستكمال متطلبات معادلة درجة الماجستير المهني بدرجة الماجستير**  
**في إدارة الأعمال**

**إعداد**

**حسين أحمد محمد**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**جمال عبد الحميد على**

**أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال السابق**

**كلية التجارة – جامعة بني سويف**

**١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الكهف - الآية (١٠)

## لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

أ.د/ جمال عبد الحميد على	استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة بنى سويف	مشرفا ورئيسا
أ.د/ احمد عبد الوهاب	استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة بنى سويف	عضوا
د/ عادل عبد الرحمن	استاذ الادارة العامة المساعد بأكاديمية السادات والمشرف العام على فرع أسيوط	عضوا

## **إهداء**

الى كل من وقف بجانبى لاتحدى الصعاب  
الى كل يد أخذت بيدي لاتحدى المشاكل  
الى زوجتى واولادى أحمد ومحمد  
الى روح والدى ، الى والدتى أطال الله فى عمرها  
الى كل مخلص يعمل من أجل رفعة الوطن  
مصرنا الحبيبة

## شكر وتقدير

يسجد الباحث لله راجيا رضاه سبحانه وتعالى وطامعا في رحمته ، خاشعا لوجه الكريم جل شأنه وتعالى مقامه ، شاكرا له فضله ومقرا نعمته التي أنعمها على بكرمه وفضله ومنحه لي من عزم وجهد وتوفيق في إتمام هذا البحث المتواضع ، فالحمد لله على ما أعطى والشكر له على ما وهب وانعم.

وإسنادا للفضل لأهله ، وعرفانا بالجميل لذويه ، يطيب للباحث أن يتوجه بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور / جمال عبد الحميد على استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال السابق بالكلية ، والمشرف على البحث لما قدمه للباحث من جهد ووقت وفكر وتوجيه حتى يخرج هذا البحث في صورته الحالية ، ولما قدمه للباحث من سعه صدر وحسن ترحاب وعظيم خلق وتواضع ، فأسال الله سبحانه وتعالى له مزيدا من الرقي والتقدم .

كما يتوجه الباحث بأصدق ايات الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور / احمد عبد الوهاب استاذ ورئيس قسم ادارة الاعمال بجامعة بنى سويف لما قدمه للباحث من وقت وسعه صدر وحسن ترحاب وتفضله بقبول مناقشة هذا البحث.

كما يتقدم الباحث بكل الشكر والامتنان والتقدير إلى الاستاذ الفاضل / عادل عبد الرحمن استاذ الادارة العامه بأكاديمية السادات والمشرف على فرع اسيوط لتفضل سيادته بالموافقة على مناقشة هذا البحث والحكم عليه بالرغم من كثره مشاغله وكثره اعبائه. ويطيب للباحث في هذا المقام أن يتقدم بخالص الشكر والتقدير للعاملين في المكتبات بمختلف الجامعات المصرية والعاملين بالبنوك محل البحث .

والله ولى التوفيق ،،،

**الباحث**

## **فهارس البحث**

**١ - فهرس الموضوعات**

**٢ - فهرس الجداول**

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٩-٢	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
٢	١/١ مقدمة
٣-٢	٢/١ مشكلة البحث
٤-٣	٣/١ أهداف البحث
٥	٤/١ أهمية البحث
٦	٥/١ فروض البحث
٦	٦/١ نموذج البحث
٧	٧/١ حدود البحث
٨	٨/١ خطة البحث

٢١-١١	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
١١	مقدمة
١٩-١١	١/٢ الدراسات السابقة
٢١-٢٠	٢/٢ التعليق على الدراسات السابقة

٣٧-٢٢	<b>الفصل الثالث : إدارة المعرفة</b>
٢٢	مقدمة
٢٣-٢٢	١/٣ مفهوم المعرفة وخصائصها
٢٦-٢٣	٢/٣ مصادر المعرفة
٢٧	٣/٣ مداخل دراسة المعرفة
٢٨-٢٧	٤/٣ تعريف إدارة المعرفة
٢٩-٢٨	٥/٣ مداخل إدارة المعرفة
٣٠-٢٩	٦/٣ مراحل إدارة المعرفة
٣٥-٣٠	٧/٣ أهمية إدارة المعرفة
٣٦-٣٥	٨/٣ أهداف إدارة المعرفة
٣٧-٣٦	٩/٣ مجالات المعرفة وضروره الانتقال إليها
٣٧	١٠/٣ مجالات إدارة المعرفة

٥٤-٣٩	<b>الفصل الرابع : الابداع</b>
٣٩	مقدمة
٤٢-٤٠	١/٤ مفهوم الابداع
٤٣-٤٢	٢/٤ مستويات الابداع
٤٦-٤٣	٣/٤ نظريات الابداع
٤٨-٤٦	٤/٤ الممارسات الادارية التي تؤثر في الابداع
٥٠-٤٨	٥/٤ مبادئ الابداع
٥١-٥٠	٦/٤ معوقات الابداع في المنظمات
٥٣-٥٢	٧/٤ القدرات الابداعية
٥٤-٥٣	٨/٤ مراحل عملية الابداع



٧٤-٥٦	الفصل الخامس : منهجية البحث ونتائج الدراسة الميدانية والتوصيات
٥٦	مقدمة
٥٧-٥٦	١/٥ منهجية البحث
٥٧	١/١/٥ أسلوب الدراسة
٥٩-٥٨	٢/١/٥ مجتمع وعينة البحث
٥٩	٣/١/٥ طرق جمع البيانات
٦٠	٤/١/٥ الصلاحية والاعتمادية
٦١	٦/١/٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
٦١	٢/٥ نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات
٦١	١/٢/٥ نتائج الدراسة الميدانية
٧٤	٢/٢/٥ التوصيات

٧٦	مراجع البحث
٧٨-٧٦	مراجع باللغة العربية
٨٠-٧٨	مراجع باللغة الأجنبية

٨٢	ملاحق البحث
٨٢	ملحق (١) قائمة الاستقصاء
٨٩	ملخص البحث باللغة العربية
٩١	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(١/٥)	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلى لمتغيرات الدراسة	٦٠
(٢/٥)	المتوسطات والافخراف المعيارى لمتغير ادارة المعرفة فى البنوك التجارية	٦٢
(٣/٥)	المتوسط العام والافخراف المعيارى لمتغير الابداع فى البنوك التجارية	٦٣
(٤/٥)	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين استقطاب وتوليد المعرفة وتنمية القدرة على الابداع	٦٤
(٥/٥)	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين خزن المعرفة وتنمية القدرة على الابداع	٦٥
(٦/٥)	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين نشر وتعميم المعرفة وتنمية القدرة على الابداع	٦٦
(٧/٥)	نتائج تحليل علاقة الارتباط بين ادارة المعرفة وتنمية القدرة على الابداع	٦٧
(٨/٥)	نتائج تقدير الاخذار الخطى البسيط لقياس اثر استقطاب وتوليد المعرفة فى الابداع	٦٩
(٩/٥)	نتائج تقدير الاخذار الخطى البسيط لقياس اثر خزن المعرفة على الابداع	٧٠
(١٠/٥)	نتائج تقدير الاخذار الخطى البسيط لقياس اثر نشر وتعميم المعرفة فى الابداع	٧١
(١١/٥)	نتائج تقدير الاخذار الخطى البسيط لقياس اثر ادارة المعرفة فى تنمية القدرة على الابداع	٧٢
(١/١)	فهرس الاشكال متغيرات البحث شكل (١)	٧

## **الفصل الاول ( الاطار العام**

**١/١- مقدمة**

**٢/١- مشكلة البحث**

**٣/١- اهداف البحث**

**٤/١- اهمية البحث**

**٥/١- فروض البحث**

**٦/١- نموذج البحث**

**٧/١- حدود البحث**

**٨/١- خطة البحث**

## **الفصل الاول**

### **الاطار العام للبحث**

#### **١/١ مقدمة**

لعل ما يميز القرن الحادى والعشرين هو ظهور قوة المعرفة "وان من يحسن توظيفها وتطويعها يمتلك القوة" وبناء على ذلك اصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما فى تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات "وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها امرا فى غاية الاهمية .

يعتبر الابداع من الامور الهامة بالنسبة لاجتمع المنظمات التى تواجه بيئة تنافسية متغيرة "وقد اصبحت تشجيع الابداع والحث عليه فى مقدمة الاهداف التى تسعى العديد من المنظمات الى تحقيقها وقد ازدادت اهمية الابداع فى ظل ازدياد المنافسة بين المنظمات وخاصة المنافسة الدولية والتى زادت من حاجة المنظمات الى الابداع تجنباً لخطر التقهقر والزوال.

مما تقدم يتضح كيف يمكن للمنظمات اعتماد سلاحي ادارة المعرفة والابداع التنظيمى فى أن واحد"وبشكل مخطط وموجة لتحقيق اهدافها اولا "والاستجابة بكفاءة لمتطلبات المرحلة الراهنة " وتحدياتها المستمرة .

#### **١/٢ مشكلة البحث**

لعبت المعرفة دورا فعالا فى نجاح المنظمات " وتحولها نحو الاقتصاد المعرفى .. بالاضافة الى دورها فى تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة. والتحديات الناتجة عن عولمة الاعمال والتغيرات البيئية المتلاحقة ... وكل ذلك جعل المنظمات تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التى تتمتع بها "فضلا عن اهتمامها بالابداع كعنصر

اساسى فى تحسين قدرة المنظمة على النجاح الطويل الامد" وقوة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق النجاح التنافسى ... وتوافقا مع ما تقدم حرك موضوعى "المعرفة" و "الابداع التنظيمى" الحاجة الى التحرى عنهما " والتأمل فى مفهومها ونماذج دراستها ومراحلها كعملية "والنظريات والمداخل التى تناولتها وغيرها من الموضوعات المحورية ذات العلاقة بكل منهما " وذلك باعتماد منهج علمى فى التفكير والبناء والتحليل والاستنتاج

وتتحدد مشكلة البحث فى الاجابة على التساؤلات الآتية:

س١: ما اثر امتلاك المعرفة "وتوفر المعلومات وحرية استخدامها فى تنمية الابداع فى المنظمات المبحوثة (البنوك التجارية) ؟

س٢: ما هو طبيعة العلاقة واثر كل عنصر من عناصر ادارة المعرفة على تنمية الابداع فى البنوك التجارية ؟

س٣: كيف تستطيع البنوك التجارية استثمار المعرفة بما يسهم فى تنمية الابداع ؟

### **٣/١ اهداف البحث**

يتمثل الهدف الرئيسى للبحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف لرفع كفاءة المنظمات لمواجهة البيئة التنافسية وذلك من خلال مايلى :

١/٣/١ السعى لبلورة مفهوم كل من (المعرفة والابداع التنظيمى) لدى كافة العاملين فى المنظمات المبحوثة (البنوك التجارية) ويكون ذلك من خلال الرجوع الى الادبيات السابقة التى تناولت تلك المواضيع للاستفادة مما طرحته الادبيات التى اتيح للباحث مراجعتها "وتقديم اسهام متواضع فيما يخص هذه المفاهيم .

٢/٣/٣ توظيف مناخ من تراكم معرفى فى علوم (النفس و التنظيم والسلوك التنظيمى)  
عن "ادارة المعرفة" و"الابداع التنظيمى" مفهوما ونظريات ومداخل تحمل تصورات  
فكرية " وتخضع لوجهات نظر متعددة فى بلورة ابعاد منهجية الدراسة .

٣/٣/٣ حث المنظمات عموما على دراسة وتفحص اثر "ادارة المعرفة" فى تدعيم  
مستويات الابداع لدى العاملين فى المنظمات على مستوى جميع الادارات "واثرها فى  
تبنى المنظمة للابداع سلوكا "لتحقيق أهدافها سواءالاهداف قصيرة الاجل او الاهداف  
طويلة الاجل .

٤/٣/٣ معرفة الأسس التي حددت مراحل عملية " ادارة المعرفة " و"الإبداع التنظيمي " ،  
والمتوقعة في عالم الأعمال الدولي عامةً، والعربي والإقليمي خاصةً.

٥/٣/٣ وصف منطق " ادارة المعرفة " و "الإبداع التنظيمي " في منظمات الأعمال  
استدلالاً بما متاح من أفكار قدمها الباحثون والكتاب ، وما قُدم من تصورات حول  
الموضوعين، لتوفير مسار واضح للمنظمات يمكن اعتماده في مواجهة التحديات  
المستمرة، المرتقبة والمتوقعة والمتحققة في آنٍ واحد .

٦/٣/٣ تصميم آلية توظف بتوفير كم هائل من المعلومات "ادارة المعرفة" تستطيع من  
خلالها المنظمات في رفع مستويات الإبداع التنظيمي فيها ، وبما يحرك قدرات العقل  
التنظيمي والإداري والاستراتيجي في رسم خارطة معرفية، تحث الإدارة وتمكّنها من  
استخدام مواردها

المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية، والوقت والسمعة والمعرفة لتحقيق مستوى عالي  
من الإبداع ، ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجي.

## ١/٤ أهمية البحث

### تتضمن جوانب أهمية البحث الاتى :

(١) لم يعد تعامل المنظمة مع "ادارة المعرفة" ترفاً ولا خياراً مرفوضاً بل كان ومازال وسيبقى ملزماً " وقبول المنظمة به كخيار استراتيجى ستكون بداية المسار الصحيح ابداعا وابتكارا وتجديدا وتغيرا.

(٢) التركيز على موضوعى "ادارة المعرفة" و"الابداع التنظيمى" وبما يعبر عن نقطة العقل التنظيمى الاستراتيجى رسدا وتفكيراً واستجابة "ويحق لمنظمات الاعمال الفاعلية الاستراتيجية والسمعة والبقاء ...

(٣) توجيه تفكير الادارة لاعتماد "ادارة المعرفة" فى اثارة الابداع التنظيمى والتحفيز عليه واعتبارها كاحد اساسيات المناخ المحفز على الابداع فى المنظمة.

(٤) لفت انتباه الباحثين فى جميع المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز البحوث للعناية بموضوعى الدراسة "والاستفادة من رحيقهما الفكرى لتقديم ادوات واليات ترشد المنظمات العربية نحو مخاطر تجاهل الموضوعين .

(٥) ان تحديات القرن الحادى والعشرين افرازات طبيعية لعالم الاعمال الذى يتسم بالاتاكد والتعقيد والتغيرات المتسارعة "وهذا سيرافقة اخطار جمة يمكن مواجهتها بالاعتماد على البناء المعرفى والابداع "بينما يولد تجاهلها عزلة وتدهور " وبالتالي تصفية المنظمة.