



## **الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري**

**بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة**

إعداد

د. أحمد سليمان السعيد سليمان

مدرس إدارة الأعمال بمعهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

a7soliman13@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٤

**التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:**

سليمان، أحمد سليمان السعيد (٢٠٢٤). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري: بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة - جامعة دمياط، ٥(٢)، ٣-١١٦٩-١٢٢٤.

رابط المجلة: [cfdj.journals.ekb.eg/](http://cfdj.journals.ekb.eg/)

## الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

### بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة

د. أحمد سليمان السعيد سليمان

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة) عبر توسيط البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستغلال، الاستكشاف) وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، وتم الاعتماد على استبيان باستخدام العينة العشوائية المنتظمة، وقد تم تجميع (٣٨٣) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام أداة التحليل SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة، إلى جانب أداة التحليل Amos V.23 لاختبار التأثيرات غير المباشرة.

وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري. وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري عند توسيط البراعة التنظيمية.

وفي ضوء ما أسفرت عنها الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، الإبداع الإداري.

**تمهيد:**

تعد المعرفة من أصول المنظمات، لذلك تُبذل جهود مهمة من أجل 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، إلا أن الصعوبات التي تواجهها المنشآت في الحفاظ على المعرفة وتحديد مكانها وتطبيقها قد دفعتها إلى تطوير إجراءات منهجية لإدارتها وتسلسل منشآت الأعمال الضوء على إدارة المعرفة، التي نمت على المستويين الأكاديمي والمهني (Vila, Alonso, et.al, 2015).

كما تُعد إدارة المعرفة قوة أساسية للإنتاج في العقود الأخيرة، وانطلاقاً من هذا المبدأ تم تفعيله في الأعوام الأخيرة عن طريق تطوير إدارة المعرفة كممارسة لزيادة التطورات التي ترتبط بالتأثيرات المختلفة؛ فيُنظر لتكون ونشر المعرفة باعتبارها أنشطة واضحة ومباشرة إلى حد ما، تنطوي على تحول المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة، بجانب نقل المعرفة للمناطق التي تحتاج إليها، ويتطلب من القائمين على المعرفة التي يتم تحديثها وتطويرها أن تكون شاملة وواضحة المعلومة بغية الاستفادة منها (عبد المجيد، ٢٠٢٠).

وتشير البراعة إلى قدرة المنظمة على القيام بأمرين متعارضين في وقت واحد بشكل جيد، بدءًا من الاستكشاف والاستغلال، والمرونة والكفاءة، والاستجابة والتكامل، والمواعمة والقدرة على التكيف (Wu et al,2020) والبراعة هي محرك مهم للنجاح التنظيمي لتلبية الاحتياجات المستقبلية للأسواق سريعة التغير (Batra & Dhir,2022).

وفي ظل عالم مليء بالتغيرات وبيئة سريعة التغير تواجه المنظمات بشكل عام العديد من التحديات والتهديدات، ولذلك تستطيع هذه المنظمات اقتناص الفرص البيئية من خلال البناء الإداري المبدع والقادر على اتخاذ القرارات المناسبة والتي تكون قادرة على توليد قيم مضافة للمنظمات. ومن هذا المنطلق تعتمد المنظمات إلى إحداث الإبداع الإداري بالشكل الذي يجعلها قادرة على إحداث تغييرات إيجابية على المنظمات (Chen et al., 2021).

ويُعتبر الإبداع واحدًا من الموضوعات الحديثة ذات أهمية بالغة في مجال الإدارة، وهو ما دفع الإداريين إلى الاهتمام به وحث العاملين وتشجيعهم. فلقد أصبح على رأس الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات لتحقيقها، حيث أن الإبداع من شأنه دعم قوة أي منظمة في تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والمنظمة المبدعة هي فقط القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا بهذه المنظمات بذل المزيد من الجهد لدعم العملية الإبداعية والتي في الغالب تبدأ من الداخل (العرادة، ٢٠٢٢)، ويُعتبر الإبداع الإداري من أهم مقومات تطوير وتنمية الأفراد والمؤسسات، كما أنه يقود إلى التجديد الذي يجعل المؤسسة قادرة على أن تتقدم (المعاينة، ٢٠٢١).

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كل من إدارة المعرفة، والبراعة التنظيمية، والإبداع الإداري، حيث تتبع أهمية هذا البحث في تناوله متغيرات ذات أهمية مثل: إدارة المعرفة، والبراعة التنظيمية، والإبداع الإداري، ونظرًا لعدم وجود دراسات- في حدود علم الباحث- تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد يأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من إدارة المعرفة، والإبداع الإداري عند توسيط البراعة التنظيمية على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة.

## أولاً: مصطلحات البحث

### ١- إدارة المعرفة: **knowledge Management**

عرفها (Cen e tal.,2024) بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتنفيذ وتقييم الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى خلق واكتساب وتبادل وتطبيق وتخزين المعرفة داخل المؤسسات والمنظمات، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز أدائها وتحسين تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. تشمل إدارة المعرفة العمليات والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تنظيم المعرفة وجعلها متاحة وقابلة للاستخدام والتبادل بين أفراد المؤسسة. تتضمن هذه العمليات جمع المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها من الأنظمة والتقنيات مثل قواعد المعرفة، ومنصات التعاون الداخلية، وأنظمة إدارة المحتوى، وأنظمة إدارة الوثائق، وأنظمة أتمتة العمليات، والتدريبات، وتحديثها ومشاركتها في صنع القرارات وتحسين الأداء التنظيمي، وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق عدة فوائد مثل تعزيز التعلم التنظيمي، وتعزيز الابتكار والإبداع، وزيادة كفاءة العمل، وتحسين التواصل والتعاون داخل المؤسسة، وتحقيق المزايا التنافسية. وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر فعالية وفاعلية.

كما عرفها (إبراهيم و عرفان ٢٠٢٢) على أنها قدرة المؤسسات على اكتساب المعارف والخبرات وتوزيعها وتطبيقها والتي يمتلكها العاملون؛ في سبيل تطوير العمل والأداء بهذه المؤسسات وتحسين عملية اتخاذ القرار بها.

ويعرفها (Phuong & Le Ha، ٢٠٢٢) بانها العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة، ومحاولة إنتاج المعرفة والحفاظ عليها وتحقيق التميز التنافسي من خلالها.

وتعرفها أيضاً (Ndabari، ٢٠٢١) إدارة المعرفة بانها عملية مستمرة تتكون من عدة عمليات ومراحل والتي يمكن تطبيقها واستخدامها لتحقيق اهداف المنظمة، وهذه العمليات تشمل انتاج المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقه. ويرى الباحثان ان إدارة المعرفة هي عملية تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية واستثمارها بما يحقق اهداف المنظمة من خلال عمليات تنظيم وإنتاج وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة والخبرة التي يمتلكها العاملون وصياغتها في شكل قرارات تساعد في تحقيق اهداف المنظمة.

كما يرى (E mole, 2020) إدارة المعرفة على انها الممارسة المنظمة التي يعرفها العاملون في المنظمة ويستخدمونها بالشكل الأمثل ، ويتم من خلالها كسب المعرفة وتطويرها ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة .

وأيضاً يرى (Ogbonna, 2020) بأنها ممارسة تتبناها المنظمة لإنشاء وتوزيع المعلومات ذات الصلة لاستخدامها ومن ثم تخزينها بهدف إيجاد الوعي لدى العاملين وبالتالي تطوير عملية التعلم في المنظمة .

ويرى (Farooq, 2019) على أنها عبارة عن نشاط ديناميكي مستمر يقوم به الفرد لاكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها إلى الآخرين للاستفادة منها وتطبيقها في كافة مجالات الحياة؛ وذلك في سبيل تحسين أداء العمل وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق أهدافهم.

وعرفها (Tewfik,2019) على أنها التنسيق المنهجي لأفراد المؤسسة وعملياتها وما بها من تكنولوجيا تهدف إلى تسخير كافة المعارف؛ لإضافة قيمة عن طريق إعادة استخدام الابتكار والمعرفة. وأخيراً عرفها (Masadeh et al.,2016) على أنها عملية التقاط للمعلومات وتنسيقها وحفظها، بجانب خبرات الأشخاص والمجموعات بالمؤسسة وتوفيرها للغير .

**ويرى الباحث أن إدارة المعرفة عملية شاملة تتضمن عدة أبعاد وأنشطة. تبدأ بجمع المعرفة من مصادر متعددة مثل الدراسات والبحوث والتجارب، ومن ثم توثيقها وتنظيمها بشكل يسهل الوصول إليها واستخدامها. تشمل أيضاً عمليات تخزين المعرفة للحفظ عليها وتنظيمها بطريقة منهجية ومنظمة. بعد ذلك، يتم نشر المعرفة لنقلها وتعميمها بين الأفراد والمؤسسات، وتطبيقها في صنع القرارات والممارسات التنظيمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.**

٢/١ أبعاد إدارة المعرفة :

يمكن توضيح أبعاد إدارة المعرفة كما في الجدول رقم (١)

جدول (١) أبعاد إدارة المعرفة

| الأبعاد المستخدمة في القياس  | الباحث/ السنة            |
|--|--------------------------|
| تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة.                | الكبيسي، 2002            |
| تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. | الزطمة وعاشور، ٢٠١١      |
| تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. | Chang & Lin , 2015       |
| توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة.          | الحسني والصمادي، ٢٠١٩    |
| تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تقييم المعرفة، تطبيق المعرفة. | السمان وآخرون، ٢٠٢١      |
| البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة، البعد الاجتماعي، البعد التكنولوجي.       | هامل، ٢٠٢٠               |
| تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة.                | 2020 Pinheiro & Antunes, |
| توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نقل المعرفة – تطبيق المعرفة          | Bührmann et al.,2022     |
| توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نقل المعرفة – تطبيق المعرفة          | Nguyenetal.,2023         |
| توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نقل المعرفة – تطبيق المعرفة          | prusak et al., 2023      |
| توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نقل المعرفة – تطبيق المعرفة          | Parayitametal.,2024      |
| توليد واكتساب المعرفة- تخزين المعرفة- نقل المعرفة – تطبيق المعرفة          | Cen etal.,2024           |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (١) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية؛ وذلك لرؤية الباحث أنها أكثر التصاقاً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة)، وذلك بالتوافق مع الدراسات (Bührmann et al.,2022; Nguyenetal.,2023; prusak et al., 2023; Parayitametal.,2024; Cen et al.,2024)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١/٢/١ توليد واكتساب المعرفة:

وأشار (Cen et al.,2024) بأنها عملية الحصول على المعرفة الجديدة أو الحصول على معلومات أو مفاهيم جديدة وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام. إنها عملية تتضمن جمع المعلومات والمفاهيم والخبرات والمهارات وتحويلها إلى معرفة شخصية أو مؤسسية، تتم عملية اكتساب المعرفة عن طريق الاستفادة من مصادر متعددة مثل الدراسة والبحث والتجربة العملية والتفاعل مع الآخرين. يمكن أن تشمل أدوات اكتساب المعرفة القراءة والاستماع والمشاهدة والمشاركة في مناقشات وورش عمل والتدريب والتعليم المنظم.

وتشمل العملية أيضاً تحليل وفهم المعلومات المكتسبة وتنظيمها وتطبيقها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يتطلب القدرة على التفكير النقدي والتحليل والاستنتاج والتركيز والتجاوب مع المحتوى المعرفي الجديد (prusak et al., 2023).

ويرى ( الحسني والصمادي، ٢٠١٩) بأنه يتطلب الحصول عليها من أكثر من مصدر سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومعرفة آراء الخبراء والمتخصصين بها، وجمع المعلومات بكل الطرق بحضور المؤتمرات وورش العمل لاكتساب المعارف والخبرات التي تساهم في سير العمل.

### ٢/٢/١ تخزين المعرفة:

عرفها ( Cenetal.,2024) بأنها عملية الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها بطريقة تسمح بالوصول إليها واستخدامها في وقت لاحق. يتعلق تخزين المعرفة بالقدرة على الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات والمفاهيم والمهارات والأفكار والحلول التي تم اكتسابها وتطويرها. تتم عملية تخزين المعرفة عن طريق استخدام وسائل وأدوات مختلفة لتنظيم المعرفة، مثل قواعد البيانات، ونظم إدارة المستندات والمخازن المعرفية الرقمية، وأنظمة إدارة المحتوى والمكتبات الرقمية، وموارد المعرفة الإلكترونية الأخرى. تهدف عملية تخزين المعرفة إلى الحفاظ على المعرفة بشكل منظم ومنهجي، وتوفير جزء مهم من إدارة المعرفة، حيث تتضمن تطبيق الممارسات والأدوات اللازمة للوصول إليها ومشاركتها في المستقبل.

وتهدف عملية تخزين المعرفة أيضاً إلى تقليل فقدان المعرفة نتيجة للتغيرات المؤسسية أو انتقال الموظفين أو تقاعد الخبراء، وتعد إدارة تخزين المعرفة وسيلة فعالة لتنظيم وتخزين المعرفة بشكل فعال ومنهجي. تشمل عملية تخزين المعرفة تصنيف المعرفة وتوثيقها وتوجيه الوصول إليها وتحديثها بشكل دوري لضمان أن تكون المعلومات المخزنة محدثة وصالحة للاستخدام في الوقت الحالي والمستقبل (Parayitametal.,2024)

ويرى ( الحسني والصمادي، ٢٠١٩) بأنها خطوة تالية لتوليد واكتساب المعرفة؛ حيث يقوم العاملون بتدوين كل ما يحدث وتسجيل أي معلومات يسمعون عنها في ملفات مخصصة لذلك وإتاحتها لجميع العاملين بالمنظمة للاستفادة منها في أي وقت.

### ٣/٢/١ نقل المعرفة:

يشير نقل المعرفة إلى نقل المعرفة والمفاهيم والمعلومات من مصدرها إلى جمهور أو جماعة أو مستفيدين آخرين. يهدف نشر المعرفة إلى تبادل المعرفة وتعميمها بين الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات لاستفادتهم منها وتحقيق فوائدها. تشمل عملية نشر المعرفة العديد من الوسائل والأدوات مثل النشر العلمي في المجالات والمؤتمرات والكتب والمنشورات الأكاديمية، والمدونات والمواقع الإلكترونية، ووسائل التواصل الاجتماعي، والتدريب وورش العمل، والمحاضرات والعروض التقديمية. تهدف عملية نشر المعرفة أيضاً إلى تعزيز الوعي والفهم والتطبيق العملي للمعرفة (Nguyenetal.,2023).

كما تعتبر عملية نقل المعرفة جزءًا هامًا من إدارة المعرفة، حيث تشمل تنظيم وتوجيه وتسهيل عملية نشر المعرفة بشكل فعال. تتضمن هذه الممارسات اختيار الوسائل المناسبة لنشر المعرفة، وإعداد المحتوى بشكل واضح ومفهوم، وتوجيه الجمهور المستهدف، وتقييم فعالية عملية نشر المعرفة وتحسينها بناءً على التعلم المستمر والتغذية الراجعة (Bührmann et al., 2022).

وتعتمد على وجود أساليب معتمدة، وتتمثل بالقرارير والرسائل والمؤتمرات لنقل المعلومات والمعارف التي تم التوصل إليها أو نقلها بصورة غير مباشرة عبر العلاقات الشخصية بين العاملين و فرق العمل المتخصصة (الحسني والصمادي، ٢٠١٩).

#### ٤/٢١ تطبيق المعرفة:

تُعتبر عملية تطبيق المعرفة في المحصلة النهائية لإدارة المعرفة. فبعد توليد المعرفة وتجميعها وامتلاكها، يتم دمج المعارف المكتسبة في الممارسات التنظيمية الفعلية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وكذلك إنجاز خططها الاستراتيجية (Parayitametal., 2024). ويرى (الحسني والصمادي، ٢٠١٩) بأن الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة إذ يتطلب تنسيق المعرفة وتنظيمها مع القدرة على استرجاعها وجعلها متاحة لجميع العاملين للاستخدام الأمثل لها.

## ٢- البراعة التنظيمية: **organizational Ambidexterity**.

ويعرفها (شمس الدين ، ٢٠٢٤) بأنها "مدى إمكانية المنظمات مهما اختلفت طبيعة نشاطها في تحقيق التوازن بين استغلال الفرص المتاحة وإمكانية تجنب أو مواجهة التهديدات التنافسية المحتملة في ظل بيئة أعمال متغيرة تتسم بالتنافسية الشديدة". كما يشير (عبد الواحد، وولي ، ٢٠٢٣) إلى البراعة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على تصميم هيكلها التنظيمي، يتضمن فرق عمل مبدعين وأكفاء يمتلكون القدرة على تحقيق التوازن بما هو متاح من الموارد ويتم استغلالها أفضل استغلال، والعمل والتركيز على استكشاف واقتناص الفرص الجديدة بشكل متزامن و العمل على إجراء التغييرات الناتجة عن احتواء عمليات متناقضة داخل المؤسسة والتي تسبب هدرًا للموارد.

ويرى (Yunita et al., 2023) بأنها قدرة البريد المصري على السعي نحو استغلال واستكشاف موارده الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعماله الحالية. وتحسين قدرته على التكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة. بينما يرى (العبدلات والمناصرة ، ٢٠٢٣) أن البراعة التنظيمية تقوم على تبني مفاهيم الإدارة الحديثة بما يتماشى مع التغييرات والتطورات البيئية، والتميز وإمكانية مواكبة تطورات السوق التنافسية، والقدرة على البقاء والنجاح والنمو للمنظمات عن طريق عمليات الاستكشاف والاستغلال للفرص الجديدة.

وقد أشار (شميس، ٢٠٢٣) إلى البراعة التنظيمية على أنها تنظيم متداخل ومتكامل بين المستويات التنظيمية والتي تسعى للتغلب المستمر للأنشطة الجديدة ومحاولة استكشاف أفضلها من ناحية، ومن ناحية أخرى استغلال الموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة للحفاظ على جودة العمليات وتطبيق أفضل الأفكار التي تم استكشافها.

وتظهر دراسة (Prasetio et al., ٢٠٢٢) بأنها قدرة المنظمة على الاستفادة من نقاط القوة الموجودة واستكشاف فرص جديدة بأن واحد، بالإضافة لتحقيق التوازن بين الربحية والابتكار والتطوير. كما أوضح (Shehadeh & Tae, ٢٠٢٢) أن البراعة التنظيمية هي قدرة المنظمات على استكشاف واكتساب الأفكار والمعرفة الجديدة من البيئة الخارجية والتي تلبي الاحتياجات والاتجاهات المختلفة للمستفيدين، بالإضافة لإعادة استخدام المعرفة الداخلية الموجودة داخل المنظمة. وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة لتحديد أبعاد البراعة التنظيمية، اتفقت العديد من هذه الدراسات على بعدان أساسيان وهما استكشاف الفرص واستغلال الفرص.

وعرفها (سليمان، ٢٠٢٢) قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفعالية في البيئة المضطربة من خلال قدرتها على الاستغلال الأمثل للفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة في نفس الوقت. وعرفها (عويس، ٢٠١٥) بأنها "قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة؛ بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستثماري والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة".

وعرفها (Cooper & Tarba, 2012) على أنها القدرة على استمرارية كل من الإبداع التدريجي والإبداع الجذري والتعامل مع الأنشطة المتعارضة بشكل متزامن، وهو يؤكد أن التحديات المتمثلة في البراعة تقع في ملاءمة استراتيجية المنظمة مع مواردها.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن البراعة التنظيمية هي القدرة على إحداث التوازن بين تكيف المنظمة مع الموارد المتاحة لتحقيق أعلى جودة للخدمات المقدمة وذلك بالأجل القصير، واستكشاف الحلول الإبداعية لمواكبة التغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار بالإجل الطويل أي إحداث التوازن بين أنشطه الاستغلال والاستكشاف في المنظمة لتحقيق أعلى استفادة ممكنة.



١١٢ أبعاد البراعة التنظيمية

يمكن توضيح أبعاد البراعة التنظيمية كما في الجدول رقم (٢)

جدول (٢) أبعاد البراعة التنظيمية

| الأبعاد المستخدمة في القياس  | الباحث/ السنة              |
|--|----------------------------|
| الاستغلال، الاستكشاف   | Jansen et al., 2008        |
| الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم، التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم. | Siadat & Caharmahali, 2010 |
| الرؤيا المشتركة للفريق الأقدم، التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، التكامل الاجتماعي للفريق الأقدم، مكافآت الطوارئ للفريق الأقدم. | Piets , 2015               |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Na Fu et al., 2016         |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Pérez et al., 2017         |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Günzel et al., 2018        |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Ifeoma et al., 2020        |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Alshaer, 2020              |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Ramdan et al., 2021        |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | al., 202                   |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Shehadeh & Al tae.2022     |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | Guerra & Souza, 2022       |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | شميس، ٢٠٢٣                 |
| الاستغلال، الاستكشاف.  | شمس الدين ، ٢٠٢٤           |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٢) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً في الدراسات السابقة (Ifeoma et al., 2020; Alshaer, 2020; Ramdan et al., 2021; Shehadeh & Al tae.2022; Guerra & Souza, 2022؛ شمس الدين، ٢٠٢٣؛ شمس الدين، ٢٠٢٤؛ Souza, 2022؛ و لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وإمكانية تطبيقها في الشركات محل الدراسة وهي على النحو التالي:

١/١/٢ الاستغلال Exploitation

يعرفها (Shehadeh & Al tae, 2022) بأنها الجهود التي تركز على إنشاء خدمات جديدة تتجاوز الخدمات الحالية وتسويقها في أسواق جديدة من خلال قنوات توزيع جديدة ومبتكرة.

ويرى ( Guerra & Souza, 2022 ) بأنها البحث عن امكانيات وفرص جديدة لتلبية احتياجات العملاء والاسواق الجديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على ادخال منتجات جديدة.

كما عرف (Ifeoma et al., ٢٠٢٠) أنشطة الاستكشاف تتضمن التجربة والإبداع والمخاطرة والاكتشاف والمرونة، كما يرى (Panagopoulos, ٢٠١٦) بأنها البحث عن فرص جديدة واستيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة، وهذا المفهوم نسبي حيث يجب تعريفه من وجهة نظر المنظمة، فقد تكون المعرفة أو التكنولوجيا أو أسواق محددة جديدة على منظمة ما ولكنها غير مألوفة بالنسبة لمنظمة أخرى. وتشمل أنشطة الاستكشاف تطوير إمكانيات جديدة والاستثمار فيها وتتبع شرائح العملاء الجدد والأسواق الجديدة (Gozen&Ulgen, ٢٠١٨)،

وعرف (Bodwell, 2011) الاستغلال بأنه زيادة في المعرفة لغرض التحسين المستمر والتعديل والرقعة، والتغير الشريحي للمنتجات والعمليات والخدمات. وأشار (Nemanich & Vera, 2009) إلى أن الاستغلال يعبر عن القدرة على التعلم من الممارسات القائمة واستخدام المعارف المتاحة وتنفيذها بغية الوصول لوضع أفضل، كما ترتبط بالكفاءة والاختبار والتنفيذ والتحسين.

ويرى (Jansen et al., 2008) أن الاستغلال يرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات وزيادة الرقابة وإضفاء الطابع الرسمي، كما أشار إلى أن الاستغلال يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- قيام المنظمة في كثير من الأحيان بتحسين المنتجات الحالية.
- قيام المنظمة بتعديلات بسيطة على المنتجات الحالية.
- قيام المنظمة بتحسينات، ولكن في المنتجات الحالية وفي الأسواق المحلية.
- قيام المنظمة بزيادة اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية.
- قيام المنظمة بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.

ويجب أن تركز المنظمة في حالة الاستغلال مثل خدمة العملاء وإصلاح الأخطاء بأكبر قدر من الكفاءة (Schreuders & Lesse, 2012)، وعلى تلبية احتياجات العملاء والأسواق الناشئة من خلال تقديم تصاميم جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وتطوير قنوات جديدة للتوزيع (Li et al., 2013).

#### ٢/١/٢ الاستكشاف Exploration

عرفها (Guerra & Souza, 2022) بأنها استغلال الإمكانيات الحالية من أجل عمليات التحسين المستمر والتغيير التدريجي في العمليات والخدمات. ويعرفها Shehadeh & Altaee (2022) بالجهود التي تركز على تقديم الخدمات الحالية وتحسينها باستمرار.

كما يرى (Ifeoma, et al., ٢٠٢٠) أن أنشطة الاستغلال تتضمن التنفيذ والإنتاج والتحسين والكفاءة والاختيار. وأيضاً يرى (Panagopoulos, ٢٠١٦) بأنه تطوير المنظمات للإجراءات الروتينية والتي تعزز كفاءتها الحالية من خلال التكرار، ويرتبط الاستغلال بالتركيز التنظيمي والخبرة والتنوع. وتركز أنشطة الاستغلال على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية (Gozen&Ulgen, ٢٠١٨)

ويرى (Tinoco, 2015) إلى أنه يمكن تعريف الاستكشاف بوصفه استراتيجية الابتكار التي تشمل القرارات والأنشطة التي تهدف إلى الدخول أو إنشاء سوق.

وأشار (Jansen et al., 2008) إلى أن الاستكشاف هو البحث والتجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية. كما أشار إلى أن الاستكشاف يمكن وصفه من خلال ما يلي:

- تبتكر المنظمة منتجات جديدة.
- تسوق المنظمة منتجات وخدمات جديدة تمامًا.
- تستخدم المنظمة بانتظام قنوات توزيع جديدة.
- تبحث المنظمة عن العملاء الجدد في الأسواق الجديدة.

ويرتبط الاستكشاف ببعض المصطلحات مثل البحث عن الأفكار الجديدة والمخاطرة والتجربة والابتكار. ويعرف الاستكشاف كمحفز للبحث والإبداع، والتجريب والابتكار والتغيير الجذري وخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Bodwell, 2011).

بينما أشار كلاً من (Prieto & Santana, 2012) إلى وجود تأثير للاستكشاف على تعزيز رأس المال الفكري في المنظمة. وأوضح (Patel et al., 2013) أن الاستكشاف يرتبط بنظام العمل مرتفع الأداء، وأن الاستكشاف يرتبط بشكل عكسي مع الابتكار التدريجي للمنتج.

ويرتبط السلوك الاستكشافي بالإبداع والذي قد ينتج عدد لا يحصى من الأفكار الجديدة والمثيرة ومفاهيم جديدة ومع ذلك؛ فإن العديد من المنظمات تفشل لأنها غير قادرة على تحويل الأفكار إلى أعمال مستدامة كما يرتبط الاستكشاف بالتجريب والتفكير البعدي والإبداع. وتعمل القدرة الاستكشافية في المراحل المبكرة من عملية الابتكار التي تتضمن توليد أفكار ومفاهيم عديدة (Rodriguez, 2014) (& Hechanova).

وتتم الابتكارات الاستكشافية بشكل جذري، ويتم تصميمها لتلبية احتياجات العملاء أو الأسواق الناشئة، فهي تتطلب معرفة جديدة أو خروج عن المعرفة القائمة، وغالبًا ما ترتبط بالتجربة والمرونة والتفكير الجانبي مما يعمل على اكتساب المنظمة ميزة تنافسية (Preda, 2014).

### ١- الإبداع الإداري Administrative Creativity

يعرفه (Massada et al., 2024) بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق للتصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية.

وأيضاً عرفه (Ahmed et al., 2024) بأنه هو القدرة الشخصية للموظفين بالقطاعات المختلفة على تحقيق الأهداف والقيم والأخلاق القوية والسعي المستمر في بذل الوقت والجهد من أجل تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسة ككل، والإرادة القوية للبقاء في الوظيفة.

كما أوضح (Alaboody et al., 2024) بأنه قدرة المنظمة واستعدادها للتوصل لإيجاد كل ما هو جديد عبر تقديم المنتجات والسلع والخدمات في سوق المنافسة بطرق واساليب مختلفة عن المنافسين، وهي القدرة على الأداء المبني على المهارات والمعلومات التي يمتلكها الأفراد وتنعكس على السلوك المستقبلي في إطار القواعد الأخلاقية والموضوعية في العمل.

كما عرفه (المصطفى، ٢٠٢١) على أنها عملية تشمل النظر إلى العديد من الأشياء والظواهر والمشكلات من منظور وعلاقات حديثة غير تقليدية، حيث يتفاعل خلالها الأفراد بين الأشياء ويترتب عليها إنتاج شيء جديد وذو قيمة للمجتمع، وربما يتعلق بأسلوب عمل جديد، عملية، أداة، أفكار جديدة، أو طرق حديثة في تصميم المنتج.

وعرفه ( Murtada ٢٠٢٠ ) على أنه قدرة الفرد العامل على استخدام طرق التفكير والقدرات الذهنية والعقلية، ومحاولة إيجاد وابتكر طرق جديدة لأداء الاعمال المنوطة به، شرط أن تتسم هذه الأساليب بقدر من الطلاقة والحساسية للمشكلات والمرونة، وهو ما يحقق ازدهار

ويعرفه (الجبوري ورحمانى ، ٢٠٢٠ ) بأنه استحداث شيء جديد أي الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية التي تؤدي الى تحقيق انتاج اصيل وجديد ذو قيمة من قبل الفرد أو المجموعة أو المنظمة، أي انها عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها عمل او فكر جديد متميز.

وأيضاً يرى ( ابراهيم، ٢٠١٩ ) بأنه احد اهم القدرات الذي يتميز به الاداريون بغية تحقيق التكامل والوحدة بين الموظفين في المنظمة، اذ يعمق روح الابتكار في انجاز بمهارة وكفاءة عالية فضلاً عن حل المشكلات والتعامل مع المستجدات بطريقة ايجابية وفعالة .

وحيث عرفه (Morla and Eleni, ٢٠١٩). بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيه الفرد مع البيئة التنظيمية العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، قد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة ... وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة.

ويُعتبر الإبداع الإداري واحداً من أهم القدرات التي يتميز بها الإداري في سبيل تحقيق التكامل والوحدة بين الأفراد في منظمة ما، حيث تغرس روح الإبداع والابتكار في إنجاز المهام بمهارة وكفاءة عالية، بجانب أهميتها في حل المشكلات والتعامل مع كافة المستجدات بطرق إيجابية فعالة، هذا بالإضافة إلى أهميتها في غرس الأفكار البناءة والدوافع اللازمة للتقدم والتطور وتحقيق الأهداف المنشودة، وزيادة حماس الفرد للعمل، ويساعد على وضع استراتيجيات وأساليب تنظيمية فعالة بإمكانها تحقيق الأهداف المُخطط لها (Pavlov, 2016).

ويمكن تناول هذا المتغير كما يلي:

عرف (Shipton & Brown, 2016) بأنه عبارة عن تقديم لأفكار وحلول جديدة ومفيدة لمواجهة أي مشكلة حول الخدمات أو المنتجات والعمليات والأنشطة.

ويرى الباحث ان الابداع الادارى هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، وتطبيقها بشكل فعال في سياق إداري لتحقيق أهداف مؤسسة معينة. يشمل الإبداع الإداري استخدام الخيال والابتكار لتحسين العمليات الإدارية وتحقيق التفوق التنظيمي، بغية تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية والابتكار في الإدارة والقيادة.

١/٣ - أبعاد الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أبعاد الإبداع الإداري كما في الجدول رقم (٣)

جدول (٣) أبعاد الإبداع الإداري

| الباحث/ السنة       | الأبعاد المستخدمة في القياس   |
|---------------------|---|
| Mahdi et al., 2021  | حل المشكلات، القابلية للتغيير، قبول المخاطر، وتشجيع الإبداع.                          |
| قناشي ومحمامي، ٢٠١٨ | الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسيع، والكم والكيف.                                     |
| الناصر، 2018        | الطلاقة، المرونة، الأصالة، التنبؤ، المخاطرة، التحليل، تركيز الاتجاه.                  |
| غانى وبن سعيد، ٢٠١٩ | الطلاقة، التنبؤ، الأصالة.   |
| السمان آخرون، ٢٠٢١  | الطلاقة، المرونة، الأصالة، الدافعية، المخاطرة، الحساسية للمشكلات. القدرة على التحليل. |
| علي، ٢٠٢١           | الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة   |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٣) فإن الباحث سوف يعتمد على الأبعاد التي تم تكرارها في الدراسات السابقة والتي تتوافق مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية وهم (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة) وتتوافق هذه الأبعاد بشكل كامل مع دراسة (علي، ٢٠٢١)، إلى جانب تناول الدراسات السابقة الأخرى المذكورة بجدول (٣) لهذه الأبعاد، ويمكن تناول هذه الأبعاد كما يلي:

١/١/٣ الحساسية للمشكلات

ويرى ( Massada et al.,2024) أن الحساسية للمشكلات هي قدرة الشخص المبدع حيث يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء والنواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدتها تحديداً دقيقاً، حتى يتسنى له التوصل إلى الأفكار الجديدة والمفيدة، حيث أن الشخص المبدع يمتلك حساسية مفرطة اتجاه المشكلات فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها.

ويرى (علي، ٢٠٢١) بأنها تشير إلى إمكانية الإحساس بالمشاكل، والذي من خلاله يمكن رؤية الكثير من المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها والتعرف على جميع جوانبها وأثارها.

٢/١/٣ الأصالة

ويعرفها (Morla and Eleni, ٢٠١٩) بأنها القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهي أكثر العناصر ارتباطاً بالإبداع وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو المتوصل إليها سابقاً، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف. ويرى (علي، ٢٠٢١) القدرة على التفكير بشكل مستقل وإبداعي أو التفكير بجودة عالية.

### ٣/٢/٣ الطلاقة

ويرى (Alaboodyetal.,2024) بأنها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. ويقسمها إلى ثلاثة أنواع كالتالي:

١-١ - الطلاقة اللفظية أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

١-٢ - الطلاقة الفكرية وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

١-٣ - طلاقة التعبيرات وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ويرى ( علي، ٢٠٢١) بأنها قدرة الفرد على إنتاج العديد من الأفكار في فترة زمنية معينة، وكلما كان الفرد متفوقاً في الأفكار التي يطرحها، كلما كان أكثر قدرة على الإبداع

#### ثانياً: الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، وقد وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، ولذلك سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة والتي تخص متغيرات البحث الحالي وهي على النحو التالي:

#### ١- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

هدفت دراسة (السيد والبسوس، ٢٠٢١) إلى تحليل التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ودلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة والمهارة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، كما تبين أن التوجه الاستراتيجي يتوسط جزئياً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

كما هدفت أيضاً دراسة (البطران، ٢٠٢٢) إلى التعرف على علاقة إدارة المعرفة بتحقيق التنمية البشرية المستدامة في وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط. وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة مؤثرة كبيرة بين البراعة التنظيمية وإدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مؤثرة كبيرة بين البراعة التنظيمية والتنمية البشرية المستدامة، وأكدت النتائج أن البراعة التنظيمية لها تأثير وسيط جزئي على العلاقة المؤثرة بين إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) والتنمية البشرية المستدامة (كمتغير تابع).

كما سعت دراسة (المحمادي والقرشي، ٢٠٢٢) إلى معرفة دور إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق البراعة التنظيمية.

وأيضاً سعت دراسة (NWIBERE,2023) إلى التأكد من تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي للمستشفيات في منطقة دلتا النيجر في نيجيريا. على وجه التحديد، فحصت الدراسة تأثير إنشاء المعرفة وتبادل المعرفة وتنفيذ المعرفة على الإبداع التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (Aziz & Farooq,2023) إلى تطوير إطار لتعزيز الابتكار المالي من خلال تقييم العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية ومستوى الابتكار المالي في القطاع المصرفي وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أثرت بشكل كبير على البراعة التنظيمية حيث توجد علاقة ارتباط ايجلية بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. كما أوضحت دراسة (Anggraen,2024) أفضل مفاهيم إدارة المعرفة، خاصة تلك المرتبطة بإدارة المعرفة الضمنية والابتكار التنظيمي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دالالة احصائية بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي .

بينما هدفت دراسة ( Patwaryetal.,2024 ) إلى دراسة دور ممارسات إدارة المعرفة في أداء الابتكار. كما تبحث الدراسة ما إذا كان الإبداع التنظيمي والتعلم التنظيمي يتوسطان العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء الابتكار. وكشفت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار بين العاملين في قطاع الضيافة الماليزي. وتكشف هذه الدراسة أيضًا أن التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي يتوسطان بشكل كبير العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الابتكار.

## ٢- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري

هدفت دراسة (عادل، ٢٠١٧) إلى تحديد تأثير البراعة التنظيمية على الاستراتيجيات الريادية المتمثلة في استراتيجية الإبداع، استراتيجية التفرد، استراتيجية المبادرة، وتحديد تأثير البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) كمتغير وسيط على العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية بين المستويات الإدارية والوظائف النمطية للبراعة التنظيمية وتعزيز الاستراتيجيات الريادية إما على مستوى سلوكيات الأداء السياقي، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية والاستراتيجيات الريادية وقد كانت للبراعة التنظيمية الأثر الأكبر على استراتيجية التفرد يليها استراتيجية الإبداع ثم جاءت في المرتبة الثالثة استراتيجية المبادرة، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لشركات العربي.

وسعت دراسة (شعيب والنجار، ٢٠٢٢) إلى دراسة دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري. وهدفت دراسة (Restuputriet al.,2023) إلى معرفة دور القيادة الإبداعية في البراعة التنظيمية لتحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتوصلت نتائج الدراسة أن القيادة الإبداعية تؤثر بشكل كبير على البراعة التنظيمية حيث يوجد تأثير إيجابي بين القيادة الإبداعية والبراعة التنظيمية للمؤسسات.

بينما تناولت دراسة (Pagliarini& Lapuente,2023) العلاقة بين البراعة التنظيمية والابتكار وتهدف إلى تقديم مقترحات لتعزيز المعرفة النظرية والعملية، في مواجهة الظروف السياقية المختلفة والصناعات المختلفة التي تعمل فيها المنظمات. ومن خلال مراجعة سردية للأدبيات، تغطي الدراسات التجريبية الحديثة، تم تحديد حدود المعرفة في هذا المجال، مما أدى إلى ظهور مقترحات لتعزيزها، في الجوانب النظرية والإدارية. وكمساهمة أولى، يتم تقديم منهجية للمفاهيم وعلاقتها، لدراسة الابتكار نتيجة للقدرة على البراعة، مما يسمح برؤية واسعة للمجال. بعد ذلك، يتم تسليط الضوء على أربع مقترحات كمساهمات ناتجة عن الدراسة، بناءً على عوامل سياقية، مثل سرعة التغييرات في البيئة، والتحول في نماذج الأعمال وتوجه القيادة نحو الابتكار، نظرًا للتنوع الذي يميز كل صناعة، والقادر على تغيير التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بمرور الوقت في المنظمات.

كما هدفت دراسة (Hieb & Pielsticker, 2023) إلى كعمرفة ما إذا كانت زيادة الأتمتة تقلل من استقرار علاقات الشركات بموظفيها. بالإضافة إلى ذلك، نتوقع أن تكون هذه العلاقة معتدلة من خلال البراعة التنظيمية، حيث قد ينظر الموظفون إلى البراعة على أنها إشارة إلى أن شركتهم لن تستثمر بشكل مفرط في الاستغلال فحسب، بل ستحافظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف. وبناءً على نظرية أصحاب المصلحة، والرؤى السابقة في مجال ريادة الأعمال المؤسسية، واستطلاع رأي الشركات المتوسطة الحجم في ألمانيا، تظهر نتائجنا أن الشركات التي تتسم بقدر كبير من البراعة هي في الواقع أكثر عرضة للأتمتة، مما يؤدي إلى انخفاض استقرار العلاقات بين الموظفين. وبالتالي، تشير نتائجنا إلى أنه في الشركات التي تتسم بقدر كبير من البراعة، فإن التوترات الجديدة حول ريادة الأعمال المؤسسية المرتبطة بالأتمتة سوف تضر باستقرار علاقات الشركة مع إحدى مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين: الموظفين وبالتالي تؤثر على ابداعهم.

بينما هدفت دراسة (Soepraptoetal., 2024) إلى دراسة الدور المعدل لإبداع الموظفين (على العلاقة بين البراعة التنظيمية الأداء الابتكاري، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه علاقة معنوية إيجابية بين البراعة التنظيمية وإبداع الموظفين كما أنه توجد أيضا علاقة ارتباط معنوي بين الأداء الابتكاري وابداع الموظفين.

### ٣- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري:

سعت دراسة (محمد، ٢٠١٥) إلى دراسة كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة الحديثة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار إيجابية مختلفة وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين الإنتاج.

كما هدفت دراسة (محمد و زمراوي، ٢٠١٦) إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (العوفي و المزارى، ٢٠١٧) إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي لدى المنظمات الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي وأن استقطاب وتوليد المعرفة يؤدي إلى الإبداع الوظيفي.

بينما أوضحت دراسة (Riaz & Hassan. 2019) العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي مع التأثير الوسيط للإبداع التنظيمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا ويؤدي إلى تنشيط الأداء التنظيمي وأن إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة الإبداع التنظيمي حيث تؤثر إيجابيا على الإبداع التنظيمي

كما أوضحت دراسة (عبد الله وآخرون، ٢٠٢١) العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين من خلال تناول إدارة المعرفة وعملياتها والإبداع الإداري. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين توافر جميع عمليات إدارة المعرفة في البنك وتحقيق أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي البنك.

بينما تناولت دراسة (Suleiman & Abdel-Khair, 2021) فحص العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بالتطبيق على البنوك الإسلامية بالمملكة العربية السعودية أوقات الأزمات وخلصت النتائج إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير معنوي على الإبداع الإداري.



وهدفت دراسة ( Abbasetal., ٢٠٢١ ) إلى تحديد أبعاد نموذج إدارة المعرفة القائم على الإبداع والتدريب التنظيمي في منظمة الأمن الاجتماعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني المؤسسات إدارة المعرفة يؤثر بشكل إيجابي على كل من التعلم التنظيمي والإبداع.

وهدفت دراسة ( Shafaitetal., 2021 ) إلى تأثير (الذكاء العاطفي) على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات البحثية. وهي تحقق في التأثير المباشر لإدارة المعرفة - على الأداء الإبداعي. وتبحث هذه الدراسة أيضاً في الدور الوسيط للتعلم الموجه ذاتياً في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإبداعي وكشفت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي (EI) كمتكّن له تأثير إيجابي وهام على إدارة المعرفة. كما أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي وهام أيضاً على الأداء الإبداعي لطلاب الجامعات.

بينما هدفت دراسة ( Frolovaetal., 2021 ) إلى تحديد العوامل الرئيسية للدافع الإبداعي لريادة الأعمال بين الطلاب، وبناء نموذج عملي عالمي مناسب لتحفيز إبداع المتعلم، وإنشاء مفهوم لإدارة المعرفة يعتمد على هذا النموذج. وتوصلت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها لنموذج الإبداع والدافع لدى المتعلم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة ،على أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية للمنظمات وأن الإبداع الإداري يعد سبباً أساسياً في استمرارية المنظمات زيادة أرباحها
- كما اتفقت معظم الدراسات على إيجابية تأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية وأن لها أثر إيجابي في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية
- وتوصلت ايضاً دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والإبداع الإداري
- قلة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث وبعضها البعض مما يجعل هذه المتغيرات مجالاً خصباً يتناولها الباحث لإثراء المكتبة العربية والأجنبية بهذه الدراسة
- عدم تطبيق أى من الدراسات على مجال البحث الحالي وهو قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة وهو على الرغم من أهمية المجال التطبيقي وحدائته وهو بدوره مايساير التطور الإداري المطلوب

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية والتي تتمثل فيما يلي:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحث عدم وجود دراسات سابقة- حسب علم الباحث- وقامت بفحص البراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري وتجميع هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد، وهو ما قام به الباحث.

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

للتأكد من مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة<sup>١</sup> للتوصل إلى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، وبلغت ٣٥ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأى العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

- ٧٠% من العاملين لديهم مستوى منخفض من الإبداع الإداري، بالإضافة إلى إقرارهم بروتينية تقديم الخدمات الصحية (في المستشفيات)، إلى جانب الإنخفاض الشديد في تطوير البرامج الدراسية (في قطاع التعليم).

- أكثر من ٦٠% من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية لديهم نقص بإدارة المعرفة، حيث أقرت عينة البحث أن منظماتهم لا تهتم بإدارة المعرفة بالشكل السليم وهو ما يؤثر عليهم بالسلب في إدارتهم للمعرفة.

- ٨٠% من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يشعرون بالبراعة في العمل، حيث أقرت عينة البحث أنه لا يوجد مجال للاستكشاف أو الاستغلال للفرص وأن العمل يسير بشكل روتيني بحت.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، تمكن الباحث من بلورة مشكلة البحث في العبارة " افتقار العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة إلى وجود إدارة حكيمة للمعرفة والتي تؤثر على شعورهم بالبراعة داخل منظماتهم، وهو ما يؤدي إلى خفض مستويات الإبداع الإداري "

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما تأثير أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة)؟
- ٢- هل يوجد تأثير لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال)؟
- ٣- ما هو تأثير البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) على أبعاد الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة)؟
- ٤- هل يوجد تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري عند توسط البراعة التنظيمية؟

### رابعاً: أهداف البحث

وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

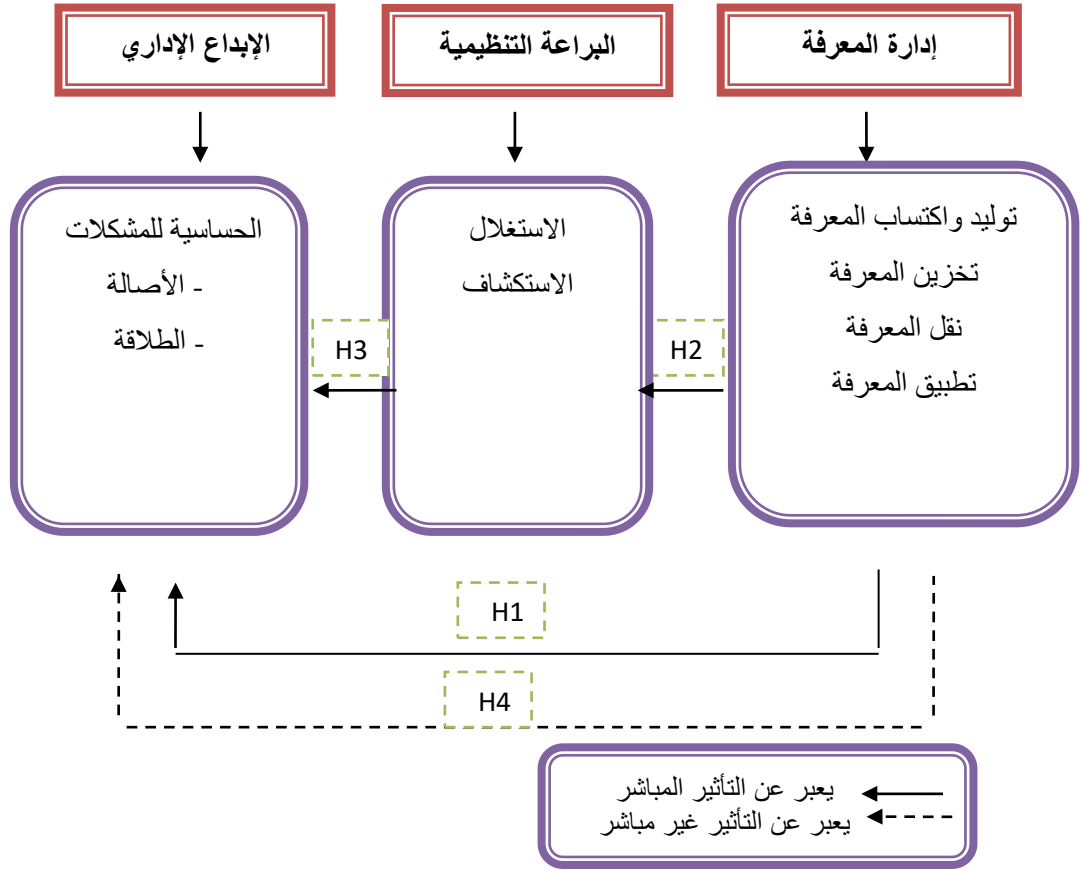
- ١- التعرف على التأثير المباشر لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الإبداع الإداري بأبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة).

(\* ) تمت المقابلة والملاحظة في الفترة ما بين ٢٠٢٤/٠٣/٠١ إلى ٢٠٢٤/٠٣/١٠ وذلك على عينة ميسرة مكونة من (٣٥) مفردة من العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة.<sup>١</sup>

- ٢- تحديد التأثير المباشر لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال).
- ٣- فحص التأثير المباشر للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) على أبعاد الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة).
- ٤- قياس التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري عند توسيط البراعة التنظيمية.

#### خامساً: نموذج فروض البحث

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي



شكل (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء الإطار المفاهيمي وفي ضوء الدراسات السابقة، تمكن الباحث من صياغة الفروض التالية:

H1 : يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على أبعاد الإبداع الإدارى (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة) ، وينقسم هذا الفرض الى الفروض الفرعية التالية:

H1/1: يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الحساسية للمشكلات.

H1/2: يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأصالة.

H1/3: يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الطلاقة.

H2: يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) ، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2/1: يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاستكشاف.

H2/2: يوجد تأثير معنوى لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة) على الاستغلال.

H3: يوجد تأثير معنوى للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) على أبعاد الإبداع الإدارى (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة) ، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H3/1: يوجد تأثير معنوى للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) على الحساسية للمشكلات.

H3/2: يوجد تأثير معنوى للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) على الأصالة.

H3/3: يوجد تأثير معنوى للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، الاستغلال) على الطلاقة.

H4: يوجد تأثير معنوى غير مباشر لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري عند توسط البراعة التنظيمية.

#### سادساً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

##### ١. المستوى العلمي:

١/١ تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات تسويقية حديثة نسبياً مثل: إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، الإبداع الإداري.

٢/١ ندرة الدراسات السابقة؛ حيث لم يتوصل الباحث إلى دراسة فحصت التأثير المباشر وغير المباشر أيضاً لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري من خلال البراعة التنظيمية في حدود علم الباحث، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنها ستسهم في إضافة جديدة للمجال المعرفي المرتبط بإدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، الإبداع الإداري.

٣/١ يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

##### ٢. المستوى التطبيقي:

١/٢ تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بكل كلية والعاملين على مستوى الجامعة والعاملين بقطاع المستشفيات الجامعية، وحيث أن قطاع التعليم والصحة من أكثر القطاعات حيوية وأهمية بالنسبة لخدمة المجتمع.

٢/٢ تساهم نتائج البحث الحالي في محاولة استكشاف مستوى البراعة التنظيمية التي يتمتع بها العاملون، ومن ثم معرفة مدى الإبداع الإداري من عدمه لدى هؤلاء العاملين.

#### سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009).

#### ثامناً: متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) متغيرات البحث وقياسها

| عدد العبارات | المقياس                | الابعاد الفرعية       | المتغير           |
|--------------|------------------------|-----------------------|-------------------|
| 20           | الحسني والصمادي ، 2019 | توليد واكتساب المعرفة | إدارة المعرفة     |
|              |                        | تخزين المعرفة         |                   |
|              |                        | نقل المعرفة           |                   |
|              |                        | تطبيق المعرفة         |                   |
| 17           | Baškarada et al, 2016  | الاستكشاف             | البراعة التنظيمية |
|              |                        | الاستغلال             |                   |
| 15           | علي، 2021              | الحساسية للمشكلات     | الإبداع الإداري   |
|              |                        | الإصالة               |                   |
|              |                        | الطلاقة               |                   |

١. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بقطاع التعليم (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم- العاملين بالكادر العام بقطاع التعليم). والعاملين بقطاع المستشفيات.

جدول (٥) إجمالي العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات

| إجمالي | قطاع المستشفيات | قطاع التعليم           |                            |
|--------|-----------------|------------------------|----------------------------|
|        |                 | العاملين بالكادر العام | أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم |
| ٢٩٥٤٧  | ١٤١٦٧           | ٩٧٩٨                   | ٥٥٨٢                       |

المصدر: مركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار بجامعة المنصورة ٢٠١٩

١. عينة الدراسة:

١/٢ نوع العينة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية حيث تتوفر شروط استخدامها وهي عدم تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها ووجود إطار لمجتمع البحث؛ حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة على مستوى الجامعة إلى قطاعين (قطاع التعليم ويشمل ١٩ كلية بالإضافة إلى إدارة الجامعة والمدن الجامعية، وقطاع المستشفيات ويضم ٩ مراكز طبية تابعة لجامعة المنصورة (كل طبقة تمثل كلية من كليات الجامعة أو مستشفى) وتم سحب المفردات من كل كلية ومستشفى بطريقة عشوائية، مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد العاملين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بكل كلية مقارنة بالعدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على مستوى الجامعة، كذلك تم تقسيم المستشفيات إلى ٩ طبقات (كل طبقة تمثل مستشفى) وتم سحب المفردات من العاملين بكل مستشفى مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد العاملين بكل مستشفى بالنسبة لإجمالي عدد العاملين بالمستشفيات على مستوى الجامعة.

## ٢/٢ حجم العينة:

بلغ حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة والبالغ ٢٩٥٤٧ مفردة عند مستوى ثقة ٩٥% وفي حدود خطأ معياري ٥% وبافتراض أن احتمال توافر الخصائص المطلوب دراستها ٥٠% وهذا يعطي أكبر احتمال لحجم العينة، وطبقاً (Saunders et al., 2016) ومن خلال sample size calculator، فإن حجم العينة ٣٨٠ وذلك عند حدود خطأ معياري ٥%. وبناء على ذلك، تم توزيع ٤١٥ استمارة على القطاعين بجامعة المنصورة ورد منها للتحليل ٣٨٠ استمارة صالحة للتحليل وبالتالي يمكن للباحث توضيح إجراءات جمع بيانات العينة من خلال الجدول رقم (٦).

## جدول (٦) توزيع قوائم الاستقصاء على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات

| القطاع          | تصنيف العاملين             | القوائم الموزعة | قوائم غير مكتملة | القوائم الصالحة للتحليل | نسبة الاستجابة |
|-----------------|----------------------------|-----------------|------------------|-------------------------|----------------|
| قطاع التعليم    | أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم | ٧٨              | ٧                | ٧١                      | ٩١.٠٣%         |
|                 | العاملين بالكادر العام     | ١٣٨             | ١٢               | ١٢٦                     | ٩١.٣٠%         |
| قطاع المستشفيات |                            | ٢٠٠             | ١٧               | ١٨٣                     | ٩١.٥٠%         |
| الاجمالي        |                            | ٤١٦             | ٣٦               | ٣٨٠                     | ٩١.٣٥%         |

## ٢. أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث على أسلوبين لجمع البيانات وهما:

١/٣ **البيانات الثانوية:** عن طريق الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث وهي إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، والإبداع الإداري، فضلاً عن الاطلاع على الموضوعات المتعلقة بهذه المتغيرات مما يشكل تأصيلاً للمفاهيم وحتى يتمكن الباحث من إعداد الإطار النظري للبحث.

٢/٣ **البيانات الأولية:** وتم جمعها من مجتمع البحث باستخدام قائمة استبيان صممها الباحث في ضوء الدراسات السابقة وتحليلها والتي من خلالها يستطيع الباحث اختبار الفروض والتأكد من صحتها أو خطأها للوصول إلى النتائج.

## تاسعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة في المستشفيات بجامعة المنصورة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت أربعة أشهر بدءاً من فبراير ٢٠٢٤ حتى مارس ٢٠٢٤.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة.

## عاشراً: تحليل البيانات واختبار الفروض

### ١/١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٦ في تحليل البيانات، وبرنامج أموس الإصدار ٢٦، وقد تم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:
- \* الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.
  - \* الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمدت الباحثة في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في:
  - \* مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان.
  - \* استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.
  - \* استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.
  - \* استخدام مجموعة من معادلات التحليل العنقودي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)
  - \* استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA .

### ٢-١٠: الإحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية، وهم إدارة المعرفة والتي تمثل المتغير المستقل وتتضمن أربعة أبعاد (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة)، إلى جانب البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال) الذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة، وأخيراً الإبداع الإداري والذي يمثل المتغير التابع بأبعاده الثلاثة (الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (١٠) وذلك كما يلي:



جدول رقم (٧): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٣٨٣)

| المتغير               | الرمز | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الالتواء | معامل التفرطح |
|-----------------------|-------|---------------|-------------------|----------------|---------------|
| توليد واكتساب المعرفة | X1    | 4.00          | 0.55              | 1.80           | 3.30          |
| تخزين المعرفة         | X2    | 4.04          | 0.70              | 1.41           | 3.34          |
| نقل المعرفة           | X3    | 3.86          | 0.94              | 1.76           | 2.30          |
| تطبيق المعرفة         | X4    | 3.82          | 0.97              | 2.34           | 3.20          |
| إدارة المعرفة         | X     | 4.04          | 0.67              | 1.22           | 4.07          |
| الاستكشاف             | M1    | 4.10          | 0.98              | 1.60           | 3.24          |
| الاستغلال             | M2    | 4.10          | 0.86              | 1.73           | 3.17          |
| البراعة التنظيمية     | M     | 4.10          | 0.61              | 1.99           | 3.93          |
| الحساسية للمشكلات     | Y1    | 3.89          | 0.94              | 1.30           | 3.24          |
| الأصالة               | Y2    | 4.00          | 0.52              | 1.81           | 4.15          |
| الطلاقة               | Y3    | 3.85          | 0.81              | 1.64           | 2.62          |
| الإبداع الإداري       | Y     | 4.11          | 0.74              | 1.95           | 2.70          |

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٧) ما يلي:

- حصلت أبعاد إدارة المعرفة على متوسطات تراوحت ما بين (٣.٨٢ : ٤.٠٤)، حيث حصل تطبيق المعرفة على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣.٨٢ فيما حصل تخزين المعرفة على القيمة الأعلى للوسط الحسابي، وقد بلغت ٤.٠٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد إدارة المعرفة بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد البراعة التنظيمية على متوسطات متساوية (٤.١٠)، حيث حصل كل من الاستكشاف والاستغلال على نفس الوسط الحسابي وقد بلغ ٤.١٠، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد الإبداع الإداري على متوسطات تراوحت ما بين (٣.٨٥ : ٤.٠٠)، حيث حصلت الطلاقة على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣.٨٥ فيما حصلت الأصالة على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٤.٠٠، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣ ±)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (١٠ ±).

٣-١٠: معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٨) قيم تلك الارتباطات:

جدول رقم (٨): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٨٣)

| المتغيرات التابعة |         |         | المتغيرات الوسيطة |         |         | المتغيرات المستقلة |         |         |    |
|-------------------|---------|---------|-------------------|---------|---------|--------------------|---------|---------|----|
| Y3                | Y2      | Y1      | M2                | M1      | X4      | X3                 | X2      | X1      |    |
|                   |         |         |                   |         |         |                    |         | 1       | X1 |
|                   |         |         |                   |         |         |                    | 1       | 0.603** | X2 |
|                   |         |         |                   |         |         | 1                  | 0.551** | 0.722** | X3 |
|                   |         |         |                   |         | 1       | 0.534**            | 0.623** | 0.607** | X4 |
|                   |         |         |                   | 1       | 0.621** | 0.688**            | 0.588** | 0.564** | M1 |
|                   |         |         | 1                 | 0.580** | 0.737** | 0.553**            | 0.719** | 0.728** | M2 |
|                   |         | 1       | 0.595**           | 0.600** | 0.644** | 0.591**            | 0.628** | 0.696** | Y1 |
|                   | 1       | 0.576** | 0.711**           | 0.534** | 0.658** | 0.705**            | 0.552** | 0.619** | Y2 |
| 1                 | 0.525** | 0.734** | 0.547**           | 0.599** | 0.551** | 0.551**            | 0.662** | 0.609** | Y3 |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

#### ١٠-٤: اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحث لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠.٦ إلى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصى منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007).

وبالتالي، قام الباحث باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٣٠٨ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٩):

جدول رقم (٩): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

| المتغير               | معامل ألفا كرونباخ | معامل الصدق |
|-----------------------|--------------------|-------------|
| توليد واكتساب المعرفة | 0.691              | 0.831       |
| تخزين المعرفة         | 0.780              | 0.883       |
| نقل المعرفة           | 0.732              | 0.856       |
| تطبيق المعرفة         | 0.780              | 0.883       |
| إدارة المعرفة         | 0.721              | 0.849       |
| الاستكشاف             | 0.750              | 0.866       |
| الاستغلال             | 0.695              | 0.834       |
| البراعة التنظيمية     | 0.707              | 0.841       |
| الحساسية للمشكلات     | 0.693              | 0.832       |
| الأصالة               | 0.750              | 0.866       |
| الطلاقة               | 0.778              | 0.882       |
| الإبداع الإداري       | 0.757              | 0.870       |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (إدارة المعرفة) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠.٦٠، وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠.٦٩١ : ٠.٧٨٠) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
  - بالنسبة لمقياس البراعة التنظيمية والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت ٠.٦٠ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠.٦٩٥ : ٠.٧٥٠) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
  - أما بالنسبة لمقياس الإبداع الإداري والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠.٦٠ وتراوحت ما بين (٠.٦٩٣ : ٠.٧٧٨) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

١٠-٥: نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

وتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلية لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

### أ- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

جدول رقم (١٠): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

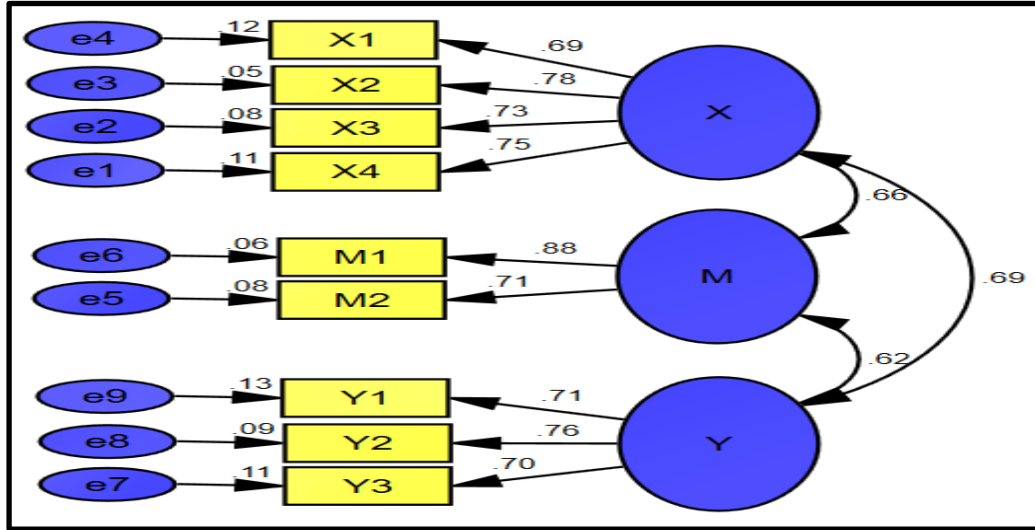
| المؤشر                                    | الرمز الإحصائي | القيمة | مدى القبول | معياري القبول               |
|---|----------------|--------|------------|-----------------------------|
| جودة المطابقة                             | GFI            | ٠.٩٦٢  | مقبول      | كلما اقترب من الواحد الصحيح |
| جذر متوسط مربعات البواقي                  | RMR            | ٠.٠٣٨  | مقبول      | كلما اقترب من الصفر         |
| المطابقة المقارنة                         | CFI            | ٠.٩٤٥  | مقبول      | كلما اقترب من الواحد الصحيح |
| تاكر لويس                                 | TLI            | ٠.٩٦٧  | مقبول      | كلما اقترب من الواحد الصحيح |
| الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي | RMSEA          | ٠.٠٣٣  | مقبول      | أقل من ٠.٠٨                 |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة ( $GFI = 96.2\%$  &  $CFI = 94.5\%$ ) وهي أعلى من ٠.٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ( $RMSEA = 0.033$ )
- ارتفاع مؤشر تاكر لويس ( $TL = 0.967$ ) وهي أعلى من ٠.٩.

هذا ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (٢): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (١١، ١٢) التاليين:

جدول رقم (١١): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

| المتغير                           | معاملات التحميل المعيارية | قيمة ت (CR) | متوسط التباين المستخلص AVE | الثبات المركب CR |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------|----------------------------|------------------|
| المتغير المستقل: إدارة المعرفة    |                           |             |                            |                  |
| توليد واكتساب المعرفة (X1)        | 0.685                     | ثابت        | 0.736                      | 0.720            |
| تخزين المعرفة (X2)                | 0.783                     | 12.292***   |                            |                  |
| نقل المعرفة (X3)                  | 0.725                     | 8.089***    |                            |                  |
| تطبيق المعرفة (X4)                | 0.750                     | 7.150***    |                            |                  |
| المتغير الوسيط: البراعة التنظيمية |                           |             |                            |                  |
| الاستكشاف (M1)                    | 0.878                     | ثابت        | 0.796                      | 0.708            |
| الاستغلال (M2)                    | 0.714                     | 7.657***    |                            |                  |
| المتغير التابع: الإبداع الإداري   |                           |             |                            |                  |
| الحساسية للمشكلات (Y1)            | 0.710                     | ثابت        | 0.724                      | 0.711            |
| الأصالة (Y2)                      | 0.762                     | 11.499***   |                            |                  |
| الطلاقة (Y3)                      | 0.699                     | 10.952***   |                            |                  |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al., 2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحويلات المعيارية معنوية إحصائياً عند (٠.٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠.٧، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠.٥، حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها ويؤكد صدق المشترك.
- **الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:**

يشير الصدق التمييزي إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (١٢) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١٢): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

| المتغير التابع:<br>الإبداع الإداري | المتغير الوسيط:<br>البراءة التنظيمية | المتغير المستقل:<br>إدارة المعرفة |                                   |
|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                                    |                                      | 0.858                             | المتغير المستقل: إدارة المعرفة    |
|                                    | 0.892                                | 0.842                             | المتغير الوسيط: البراءة التنظيمية |
| 0.851                              | 0.835                                | 0.831                             | المتغير التابع: الإبداع الإداري   |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (١٢) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص  $\leq$  ٠.٥، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

#### ب- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف

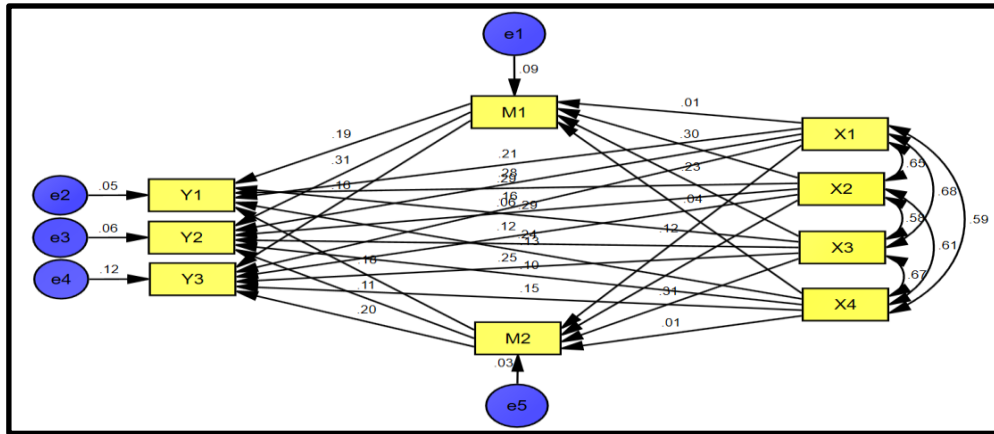
النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات إدارة المعرفة، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير الإبداع الإداري، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو البراعة التنظيمية. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

| المؤشر                                    | الرمز الإحصائي | القيمة | مدى القبول | معايير القبول               |
|---|----------------|--------|------------|-----------------------------|
| جودة المطابقة                             | GFI            | ٠.٩٦٨  | مقبول      | كلما اقترب من الواحد الصحيح |
| جذر متوسط مربعات البواقي                  | RMR            | ٠.٠٢٥  | مقبول      | كلما اقترب من الصفر         |
| المطابقة المقارنة                         | CFI            | ٠.٩٧٢  | مقبول      | كلما اقترب من الواحد الصحيح |
| تاكر لويس                                 | TLI            | ٠.٩٨١  | مقبول      | كلما اقترب من الواحد الصحيح |
| الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي | RMSEA          | ٠.٠٣٤  | مقبول      | أقل من ٠.٠٨                 |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول (١٣) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة (GFI = 97.2% & CFI = 96.8% وهي أعلى من ٠.٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن (RMSEA = 0.034) بالإضافة إلى ارتفاع مؤشر تاكر لويس (TL = 0.981) حيث أنها أعلى من ٠.٩. ويعرض الشكل رقم (٣) النموذج الهيكلي لمتغيرات الدراسة الذي تم استخدامه في اختبار الفروض.



شكل رقم (٣): النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجداول رقم (١٧، ١٨، ١٩) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (٢٠) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية ينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (١٤) قيم معاملات المسار للفرض الأول في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

جدول رقم (١٤): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الأول)

| Sig   | CR    | الخطأ المعياري | قيم المعاملات المعيارية Beta | المتغيرات التابعة      | المتغيرات المستقلة         |
|-------|-------|----------------|------------------------------|------------------------|----------------------------|
| 0.025 | 2.742 | 0.062          | 0.205                        | الحساسية للمشكلات (Y1) | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| 0.023 | 2.208 | 0.033          | 0.285                        |                        | تخزين المعرفة (X2)         |
| 0.014 | 3.317 | 0.058          | 0.290                        |                        | نقل المعرفة (X3)           |
| 0.131 | 1.372 | 0.052          | 0.131                        |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |
| 0.009 | 2.695 | 0.040          | 0.275                        | الأصالة (Y2)           | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| 0.148 | 1.204 | 0.044          | 0.055                        |                        | تخزين المعرفة (X2)         |
| 0.045 | 2.511 | 0.033          | 0.238                        |                        | نقل المعرفة (X3)           |
| 0.057 | 0.426 | 0.057          | 0.096                        |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |
| 0.044 | 2.920 | 0.021          | 0.161                        | الطلاقة (Y3)           | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| 0.132 | 0.830 | 0.051          | 0.124                        |                        | تخزين المعرفة (X2)         |
| 0.039 | 2.482 | 0.028          | 0.246                        |                        | نقل المعرفة (X3)           |
| 0.142 | 0.917 | 0.063          | 0.150                        |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على أبعاد الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والطلاقة). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي الأول، فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث يشير الجدول رقم (١٤) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد واكتساب المعرفة،



وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة) والمتغير التابع الحساسية للمشكلات حيث أن  $(\beta = 0.205, 0.285)$ ،  $(CR = 2.742, 2.208, 3.317)$ .

- **الفرض الفرعي الثاني**، فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث يشير الجدول رقم (١٤) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد واكتساب المعرفة، ونقل المعرفة) والمتغير التابع الأصالة حيث أن  $(\beta = 0.275, 0.238)$ ؛  $(CR = 2.695, 2.511)$ .

- **الفرض الفرعي الثالث**، فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث يشير الجدول رقم (١٤) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد واكتساب المعرفة، ونقل المعرفة) والمتغير التابع الطلاقة حيث أن  $(\beta = 0.161, 0.246)$ ؛  $(CR = 2.920, 2.482)$ .

ومن خلال نتائج اختبار الفرض الأول، يمكن قبول الفرض الأول جزئياً.

جدول رقم (١٥): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

| Sig   | CR    | الخطأ المعياري | قيم المعاملات المعيارية Beta | المتغيرات التابعة | المتغيرات المستقلة         |
|-------|-------|----------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|
| 0.129 | 1.430 | 0.043          | 0.008                        | الاستكشاف (M1)    | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| 0.028 | 3.287 | 0.024          | 0.300                        |                   | تخزين المعرفة (X2)         |
| 0.020 | 2.415 | 0.068          | 0.225                        |                   | نقل المعرفة (X3)           |
| 0.127 | 1.321 | 0.048          | 0.035                        |                   | تطبيق المعرفة (X4)         |
| 0.012 | 2.926 | 0.072          | 0.118                        | الاستغلال (M2)    | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| 0.027 | 2.684 | 0.074          | 0.117                        |                   | تخزين المعرفة (X2)         |
| 0.039 | 2.945 | 0.075          | 0.311                        |                   | نقل المعرفة (X3)           |
| 0.126 | 1.317 | 0.037          | 0.009                        |                   | تطبيق المعرفة (X4)         |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

• **ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ونقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف، والاستغلال)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:**

- **الفرض الفرعي الأول**، فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث يشير الجدول رقم (١٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (تخزين المعرفة، ونقل المعرفة) والمتغير التابع الاستكشاف حيث أن  $(\beta = 0.300, 0.225)$ ؛  $(CR = 3.287, 2.415)$ .

- **الفرض الفرعي الثاني**، فقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة لإدارة المعرفة، حيث يشير الجدول رقم (١٥) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (توليد واكتساب المعرفة، ونقل المعرفة) والمتغير التابع الاستغلال حيث أن  $(\beta = 0.118, 0.117, 0.311)$ ؛  $(CR = 2.926, 2.684, 2.945)$ .

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً.

جدول رقم (١٦): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثالث)

| Sig   | CR    | الخطأ المعياري | قيم المعاملات المعيارية Beta | المتغيرات التابعة      | المتغيرات المستقلة |
|-------|-------|----------------|------------------------------|------------------------|--------------------|
| 0.020 | 2.802 | 0.060          | 0.189                        | الحساسية للمشكلات (Y1) | الاستكشاف (M1)     |
| 0.026 | 2.859 | 0.023          | 0.181                        |                        | الاستغلال (M2)     |
| 0.008 | 3.280 | 0.031          | 0.307                        | الأصالة (Y2)           | الاستكشاف (M1)     |
| 0.043 | 2.145 | 0.051          | 0.109                        |                        | الاستغلال (M2)     |
| 0.033 | 2.556 | 0.024          | 0.163                        | الطلاقة (Y3)           | الاستكشاف (M1)     |
| 0.032 | 3.395 | 0.026          | 0.195                        |                        | الاستغلال (M2)     |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

- ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي للبراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال) على أبعاد الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الأصالة، والطلاقة)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
  - الفرض الفرعي الأول، فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للبراعة التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٦) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستكشاف، والاستغلال) والمتغير التابع الحساسية للمشكلات حيث أن (CR = 2.802, 2.859;  $\beta = 0.189, 0.181$ ).
  - الفرض الفرعي الثاني، فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للبراعة التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٦) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستكشاف، والاستغلال) والمتغير التابع الأصالة حيث أن (CR = 3.280, 2.145;  $\beta = 0.307, 0.109$ ).
  - الفرض الفرعي الثالث، فقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة للبراعة التنظيمية، حيث يشير الجدول رقم (١٦) إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاستكشاف، والاستغلال) والمتغير التابع الطلاقة حيث أن (CR = 2.556, 3.395;  $\beta = 0.163, 0.195$ ).
- وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كلياً.

#### • نتائج التأثيرات غير المباشرة:

يهدف الفرض الرابع للدراسة إلى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسط البراعة التنظيمية بين إدارة المعرفة بأبعادها والإبداع الإداري بأبعاده، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (١٧) التالية:

جدول رقم (١٧): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط البراعة التنظيمية)

| Sig | CR    | قيم المعاملات المعيارية | المتغيرات التابعة      | المتغير الوسيط | المتغيرات المستقلة         |
|-----|-------|-------------------------|------------------------|----------------|----------------------------|
|     |       | Beta                    |                        |                |                            |
| NS  | 1.128 | 0.093                   | الحساسية للمشكلات (Y1) | الاستكشاف (M1) | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| *** | 2.660 | 0.315                   |                        |                | تخزين المعرفة (X2)         |
| NS  | 1.867 | 0.093                   |                        |                | نقل المعرفة (X3)           |
| *** | 2.670 | 0.218                   |                        |                | تطبيق المعرفة (X4)         |
| *** | 2.273 | 0.207                   | الأصالة (Y2)           |                | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| NS  | 1.485 | 0.132                   |                        |                | تخزين المعرفة (X2)         |
| *** | 2.217 | 0.280                   |                        |                | نقل المعرفة (X3)           |
| NS  | 0.970 | 0.144                   |                        |                | تطبيق المعرفة (X4)         |
| *** | 3.122 | 0.312                   | الطلاقة (Y3)           |                | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| NS  | 0.831 | 0.175                   |                        |                | تخزين المعرفة (X2)         |
| *** | 2.380 | 0.316                   |                        |                | نقل المعرفة (X3)           |
| NS  | 1.654 | 0.130                   |                        |                | تطبيق المعرفة (X4)         |
| NS  | 1.070 | 0.096                   | الحساسية للمشكلات (Y1) | الاستغلال (M2) | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| *** | 2.802 | 0.213                   |                        |                | تخزين المعرفة (X2)         |
| *** | 3.101 | 0.293                   |                        |                | نقل المعرفة (X3)           |
| *** | 2.824 | 0.292                   |                        |                | تطبيق المعرفة (X4)         |
| *** | 3.001 | 0.302                   | الأصالة (Y2)           |                | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| NS  | 1.125 | 0.124                   |                        |                | تخزين المعرفة (X2)         |
| *** | 2.895 | 0.246                   |                        |                | نقل المعرفة (X3)           |
| NS  | 1.223 | 0.172                   |                        |                | تطبيق المعرفة (X4)         |
| NS  | 0.986 | 0.080                   | الطلاقة (Y3)           |                | توليد واكتساب المعرفة (X1) |
| *** | 2.588 | 0.247                   |                        |                | تخزين المعرفة (X2)         |
| *** | 2.252 | 0.219                   |                        |                | نقل المعرفة (X3)           |
| NS  | 1.129 | 0.064                   |                        |                | تطبيق المعرفة (X4)         |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٧) ما يلي:

- ينص الفرض الرابع على أنه "تؤثر البراعة التنظيمية في العلاقة المعنوية الإيجابية بين إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) كمتغيرات مستقلة وبين الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات، الأصالة، والطلاقة) كمتغيرات تابعة. وقد تم إثبات صحة هذا الفرض جزئياً؛ حيث يظهر من الجدول رقم (١٧) أن هناك تأثيراً غير مباشر ومعنوياً لإدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) عبر متغير الوسيط التداخلي البراعة التنظيمية.

جدول رقم (١٨): قيم المعامل المعياري قبل وبعد دخول المتغير الوسيط التداخلي البراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

| نوع الوساطة | المعامل المعياري بعد دخول الوسيط | المعامل المعياري قبل دخول الوسيط | المتغيرات التابعة      | المتغيرات المستقلة         | المتغير الوسيط |
|-------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------|
| وساطة كلية  | 0.093                            | 0.205                            | الحساسية للمشكلات (Y1) | توليد واكتساب المعرفة (X1) | الاستكشاف (M1) |
| وساطة جزئية | 0.315                            | 0.285                            |                        | تخزين المعرفة (X2)         |                |
| وساطة كلية  | 0.093                            | 0.29                             |                        | نقل المعرفة (X3)           |                |
| وساطة جزئية | 0.218                            | 0.131                            |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |                |
| وساطة جزئية | 0.207                            | 0.275                            | الأصالة (Y2)           | توليد واكتساب المعرفة (X1) |                |
| وساطة كلية  | 0.132                            | 0.055                            |                        | تخزين المعرفة (X2)         |                |
| وساطة جزئية | 0.28                             | 0.238                            |                        | نقل المعرفة (X3)           |                |
| وساطة كلية  | 0.144                            | 0.096                            |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |                |
| وساطة جزئية | 0.312                            | 0.161                            | الطلاقة (Y3)           | توليد واكتساب المعرفة (X1) |                |
| وساطة كلية  | 0.175                            | 0.124                            |                        | تخزين المعرفة (X2)         |                |
| وساطة جزئية | 0.316                            | 0.246                            |                        | نقل المعرفة (X3)           |                |
| وساطة كلية  | 0.13                             | 0.15                             |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |                |

| نوع الوساطة | المعامل المعياري بعد دخول الوسيط | المعامل المعياري قبل دخول الوسيط | المتغيرات التابعة      | المتغيرات المستقلة         | المتغير الوسيط |
|-------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------|
| وساطة كلية  | 0.096                            | 0.205                            | الحساسية للمشكلات (Y1) | توليد واكتساب المعرفة (X1) | الاستغلال (M2) |
| وساطة جزئية | 0.213                            | 0.285                            |                        | تخزين المعرفة (X2)         |                |
| وساطة جزئية | 0.293                            | 0.29                             |                        | نقل المعرفة (X3)           |                |
| وساطة جزئية | 0.292                            | 0.131                            |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |                |
| وساطة جزئية | 0.302                            | 0.275                            | الأصالة (Y2)           | توليد واكتساب المعرفة (X1) |                |
| وساطة كلية  | 0.124                            | 0.055                            |                        | تخزين المعرفة (X2)         |                |
| وساطة جزئية | 0.246                            | 0.238                            |                        | نقل المعرفة (X3)           |                |
| وساطة كلية  | 0.172                            | 0.096                            |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |                |
| وساطة كلية  | 0.08                             | 0.161                            | الطلاقة (Y3)           | توليد واكتساب المعرفة (X1) |                |
| وساطة جزئية | 0.247                            | 0.124                            |                        | تخزين المعرفة (X2)         |                |
| وساطة جزئية | 0.219                            | 0.246                            |                        | نقل المعرفة (X3)           |                |
| وساطة كلية  | 0.064                            | 0.15                             |                        | تطبيق المعرفة (X4)         |                |

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٨) تغير قيم المعامل المعياري بالإيجاب لغالبية المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة في ظل المتغير الوسيط بالإضافة الى وجود الوساطة الجزئية لغالبية المتغيرات الوسيطة. وتشير تلك النتائج إلى التغير الإيجابي بعد دخول المتغير الوسيط البراعة التنظيمية على العلاقة المباشرة لكافة العلاقات بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري باستثناء البعض منها. وبذلك يكون قد أسهم دخول البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في زيادة التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري.

## حادي عشر: النتائج والتوصيات

بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، توصل الباحث إلى ما يلي:

### أ) مناقشة النتائج:

#### فيما يخص تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الإداري:

تم القبول الجزئي للفرض الأول للبحث، وقد تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في إدارة المعرفة على الإبداع الإداري. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Palmatier et al., 2009) على أن إدارة المعرفة تؤثر على الإبداع الإداري. ويدعم نتيجة البحث الحالي دراسات كلاً من ((Riaz & Hassan. 2019)) و ((Shafaitetal., 2021)) التي أوضحت أن للبراعة التنظيمية تأثير كبير وهام على الإبداع الإداري، وتفسر هذه النتيجة أنه لكي يتمكن العاملون من الإبداع الإداري في عملهم يجب على إدارة المنظمات توفير إدارة حكيمة للمعرفة تمكنهم من إظهار قدراتهم الإبداعية.

#### فيما يخص تأثير إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية:

تم قبول الفرض الاحصائي الثاني وبناء على نتائج التحليل الاحصائي توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لجميع أبعاد إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (المحمادي والقرشي، ٢٠٢٢) في وجود علاقة بين إدارة المعرفة وبين البراعة التنظيمية وتتفق أيضاً مع دراسة (NWIBERE, 2023) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على البراعة التنظيمية ودراسة (Aziz & Farooq, 2023) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، وتفسر هذه النتيجة أهمية وجود إدارة رشيدة للمعرفة لأنها سبب رئيسي في تحقيق البراعة التنظيمية.

#### فيما يخص تأثير البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري:

تم قبول الفرض الاحصائي الثالث وبناء على نتائج التحليل الاحصائي أوضحت نتائج البحث الحالي وجود تأثير البراعة التنظيمية على الإبداع الإداري. وتدعم نتائج الدراسة الحالية وتوصلت إليه دراسة (شعيب والنجار، ٢٠٢٢) في وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري ودراسة (Soepraptoetal., 2024) التي أوضحت أنه يوجد تأثير للبراعة التنظيمية على الإبداع الإداري، وتفسر هذه النتيجة أهمية البراعة التنظيمية في خلق مناخ تنظيمي يدعم الإبداع الإداري.

#### فيما يخص تأثير إدارة المعرفة على أبعاد الإبداع الإداري عند توظيف البراعة التنظيمية.

تبين من نتائج البحث عند تحليل الفرض الرابع القبول الجزئي لهذا الفرض، ولا يمكن جزم اتفاق أو اختلاف هذه النتيجة مع نتائج أي دراسات سابقة، وذلك لأنه لا توجد دراسات سابقة – حسب علم الباحث – فحصت التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري بتوسيط البراعة التنظيمية. وتعكس هذه النتيجة أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه البراعة التنظيمية في زيادة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، حيث تفسر هذه النتيجة أهمية البراعة التنظيمية كحلقة وصل بين إدارة المعرفة وتحقيق الإبداع الإداري.

ب ( التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية وآلية تنفيذها على النحو التالي:

جدول (١٩) توصيات الدراسة

| التوصية  | المسؤول عن تنفيذها   | آلية التنفيذ  |
|--|--|---|
| المحافظة على مستوى - إدارة المعرفة التي يستم تطبيقها بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة والعمل على تميتها ورفع مستواها بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعادها المتمثلة في توليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين المعرفة، ونشر وتوزيع ومشاركة المعرفة وتطبيق واستخدام المعرفة | الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام، وخاصة قطاعات الشؤون الاستراتيجية، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة                  | - المتابعة والتقييم المستمر لمستوى إدارة المعرفة وأبعادها المختلفة في جميع قطاعات وإدارات وأقسام قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواها، أو في مستوى أي بعد من أبعادها. - التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بقطاعات وإدارات وأقسام قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، لرفع مهاراتهم وقدراتهم على زيادة معارفهم الحالية وتوليد واكتساب أفكار ومعارف ومعلومات جديدة، وإتاحة الفرصة لهم للحصول على المؤهلات العلمية الأعلى، ومساعدتهم على تنظيم ونشر واستخدام كل معارفهم ومعلوماتهم، لتحقيق تطبيق إدارة المعرفة بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة بشكل مستمر. - مكافأة الإدارات والأقسام التي تحقق مستويات عالية من تطبيق إدارة المعرفة مادياً ومعنوياً وتمييزهم. |
| المحافظة على مستوى البراعة التنظيمية التي يتم تطبيقها بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة والعمل على تميتها ورفع مستواها بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعادها المتمثلة في استغلال الفرص واكتشافها واقتناصها  | الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام، وخاصة قطاعات الشؤون الاستراتيجية وإدارة المشروعات، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة | - المتابعة والتقييم المستمر لمستوى البراعة التنظيمية ببعديها الاستغلال، والاستكشاف في جميع إدارات وأقسام قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواها، أو في مستوى أي بعد من بعديها - التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة لرفع مهاراتهم وقدراتهم على حسن استغلال مواردها وإمكانياتها الحالية بأفضل طريقة ممكنة واكتشاف الفرص والإمكانيات الجديدة والمستقبلية والتعامل معها أيضاً بأفضل طريقة ممكنة وتحقيق التوازن بين بينهما لتحقيق البراعة التنظيمية بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة بشكل مستمر - مكافأة الإدارات والأقسام التي تحقق مستويات عالية من البراعة التنظيمية مادياً ومعنوياً وتمييزهم.                                |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>-المتابعة والتقييم المستمر لمستوى الإبداع الإداري بأبعاده المختلفة في جميع إدارات وأقسام قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة للتعرف على أي نواحي قصور أو ضعف أو تدهور في مستواها، أو في مستوى أي بعد من أبعاده</p> <p>- التدريب والتنمية المستمرة لجميع العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة لرفع مهاراتهم وقدراتهم على توليد أفكار جديدة مدهشة غير مألوفة خلال فترات زمنية قصيرة مع الحساسية للمشكلات ولحها بطرق ابداعية بشكل مستمر .</p> <p>مكافأة الإدارات والأقسام التي تحقق مستويات عالية من الإبداع الإداري ماديا ومعنويا وتميزهم.</p> | <p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام ، وخاصة قطاعات الشئون الاستراتيجية وإدارة المشروعات، والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات، وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة</p> | <p>المحافظة على مستويات الإبداع الإداري التي يتم تطبيقها بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة والعمل على تنميتها ورفع مستواها بكافة الوسائل والأساليب الممكنة، وبشكل مستمر، وكذلك في جميع أبعادها المتمثلة (في الطلاقة والأصالة والحساسية لحل المشكلات والتغلب عليها</p> |
| <p>أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصية رقم (١) أعلاه، وذلك للتأكد من استمرار تطبيق إدارة المعرفة بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة وذلك لما لها من دور كبير و مباشر وكبير ومؤثر في تحقيق مستويات عالية من الإبداع الإداري بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة ، وبما يمكنها من تنظيم عملياتها المختلفة وفق أنظمة إلكترونية متطورة تساعدها على تجميع وتصنيف وتخزين وتوثيق جميع المعارف والمعلومات المرتبطة بأنشطتها ومجال عملها بكفاءة وفعالية عالية.</p>  | <p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام. وخاصة قطاعات الشئون الفنية والاستراتيجية والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة</p>             | <p>زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لتأثيرها الكبير والمباشر على مستوى الإبداع الإداري، لكونها هي المصدر الرئيسي والأساسي الذي يعتمد عليها العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة</p>  |
| <p>أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصية رقم (٢) أعلاه، وذلك للتأكد من استمرار من تحقيق مستويات عالية من الإبداع الإداري بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة ، وذلك لما لها من دور مباشر وكبير ومؤثر في تحقيق البراعة التنظيمية بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة ، وتوفير بيئة العمل المناسبة التي يستطيع العاملين من خلالها بتوليد الافكار ابداعية والأصيلة التي يمكن من خلالها القيام بالاستغلال والاستكشاف وتحقيق التوازن بينهما بأفضل طريقة ممكنة.</p>   | <p>الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام. وخاصة قطاعات الشئون الفنية والاستراتيجية والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة</p>             | <p>زيادة الاهتمام بمستويات الإبداع الإداري لتأثيرها الكبير والمباشر على تحقيق البراعة التنظيمية بقطاعي التعليم والمستشفيات فلكي تتمكن القطاعات من تحقيق البراعة التنظيمية لابد لها من تحقيق مستوى الإبداع الإداري بشكل كامل في مجال عملها</p>                                  |



|  |   |  |
|--|---|--|
| زيادة الاهتمام بتطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري لتأثيرهما الكبير على تحقيق البراعة التنظيمية، فلن يستطيع قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة تحقيق الإبداع الإداري من خلال إدارة المعرفة وحدها، ولكن من خلال الدور الوسيط للبراعة التنظيمية يمكن الإدارة المعرفة بشكل غير مباشر تحقيق البراعة التنظيمية للشركة بطريقة مستمرة. | الإدارة العليا بالتعاون مع جميع الإدارات والأقسام. وخاصة قطاعات الشئون الفنية والاستراتيجية والموارد البشرية، ونظم وتكنولوجيا المعلومات وبالتعاون مع جميع القيادات والعاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة | أن يتم تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (٣،١) أعلاه، للتأكد من تطبيق إدارة المعرفة بأفضل طريقة ممكنة بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة، وأيضاً تنفيذ خطة العمل المقترحة بالتوصيات رقم (٤،٢) اعلاه للتأكد من تحقيق مستويات عالية من الإبداع الإداري كل ذلك لضمان تحقيق البراعة التنظيمية بأفضل طريقة ممكنة، وبالتالي حسن استغلال الموارد والامكانيات الحالية بأفضل طريقة ممكنة. واستكشاف الفرص والامكانيات الجديدة والمستقبلية والتعامل معها أيضاً بأفضل طريقة ممكنة، وتحقيق التوازن بينهما بالاعتماد على كل من إدارة المعرفة والدور الوسيط للبراعة التنظيمية، بما يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة |
|--|---|--|

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج البحث.

### ج) مقترحات لبحوث مستقبلية

تناول الباحث الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري

بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة.

واقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها أن تثري المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة بقطاعي التعليم والمستشفيات وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر:

١. العلاقة بين الإبداع الإداري والاحتفاظ بالعملاء.

٢. أثر إدارة المعرفة على أداء الموظفين.

٣. العلاقة بين إدارة المعرفة والارتباط الوظيفي.

٤. التأثير المُعدّل للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

٥. توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المواهب والاحتفاظ بالعملاء.

٦. توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية.

٧. التأثير المُعدّل للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين البراعة التنظيمية

والإبداع الإداري.

٨. إجراء دراسة مقارنة بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، إيهاب احمد محمد، وعرفان، سارة سعد زغلول . (٢٠٢٢). نموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضة، ٥(١)، ٥٧-٨٨.
- ابراهيم، غفران حسين .(٢٠١٩). الكفاية المهنية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الابتدائية، مجلة الفتح، العدد (٧٧)، ٣٤٩-٣٦٨.
- البطران، شيماء .(٢٠٢٢). العلاقة التآثرية لإدارة المعرفة علي تحقيق التنمية البشرية المستدامة في ظل وجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية علي جامعة المنوفية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٣(٣)، ١-٦٨.
- العبداللات علي محمد حسن، والمناصرة، إكسمري عامر محمد (٢٠٢٣) أثر إدارة الجودة الشاملة في البراعة المنظمة في الجامعات الخاصة الأردنية ( رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان) .
- العراذه، جراح عبدالرزاق، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠٢١). أثر استخدام الأنظمة الإلكترونية في الإبداع الإداري في الجامعات الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- العوفي، حميد عبدالله، و المزارى، علي. (٢٠١٧). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الوظيفي لدى المنظمات الخاصة. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ١٨، ٢١٧ - ٢٣٠.
- السمان، محمد علي محمود، عبدالله، عمرو عبدالعزيز، و بخيت، أحمد حامد حسين. (٢٠٢١). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١١(٢)، ١ - ٣٧.
- السيد، علاء الدين خليل إبراهيم، و البسوس، سمية مصطفى. (٢٠٢١). الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي في علاقة عمليات إدارة المعرفة بالبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية القطاع الصحي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٨(٢)، ١٧٧ - ٢١٣.
- الحسني، زيد إياد علي، و الصمادي، زياد محمد علي. (٢٠١٩). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الإتصالات في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الضمور، صباح ماجد عبدالرحمن، و القرعان، علي زكريا. (٢٠٢١). الدور المعدل لنظم المعلومات الإدارية في تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الزطمة، نضال محمد، و عاشور، يوسف حسين محمود. (٢٠١١). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الكبيسي، صلاح الدين .(٢٠٠٥). إدارة المعرفة، المنظمة الإدارية للتنمية العربية، القاهرة.
- الناصر، علاء حاكم .(٢٠١٨). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم. مجلة البحوث التربوية والنفسية، ٩(٥٦)، ١٤٤- ١٦٤ .

- المحمادي ، أمجاد رجا الله ، والقرشي، سوزان محمد. (٢٠٢٢). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦ (١٤)، ١-٢١.
- المعاينة، علاء سعد الله محمود، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (٢٠٢١). تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- جبوري ،محمد بوصلاح عبد اللطيف، و رحمانى ، محمد أحمد. (٢٠٢٠). قياس أثر عناصر بيئة العمل و علاقتها بالإبداع الإداري للموظفين" دراسة حالة للموظفين بالمديرية الجهوية للخزينة بوههران". مجلة إضافات إقتصادية، ٤(١)، ٢٠٠-٢٢٢.
- حمزة،خلود. (٢٠٢١) أثر التمكين على الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي.(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).
- شعيب ، محمودمحمد، و النجار ، كرم أحمد. (٢٠٢٠). دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، ١٤(١)، ٦٨٥-707.
- شمس الدين ، فاطمة الزهراء محمد محمد . (٢٠٢٤). العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف الدور المعدل للكفاءة الذاتية بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.رسالة ماجستير منشورة كلية تجارة - جامعة المنصورة.
- شميس، محمد أحمد، (٢٠٢٣). تأثير القيادة الخادمة والتخطيط الاستراتيجي على البراعة التنظيمية عند تسيير إدارة المواهب: الدور المعدل للتوجه الإبداعي للقائد "دراسة تطبيقية على شركات المنطقة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة"، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية- معهد راية العالي للإدارة والتجارية الخارجية بدمياط الجديدة، ٢(٧)، ٢٩٦-٣٧٠.
- عادل ،رمضان الزياي بسنت. (٢٠١٧). أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمال- دراسة ميدانية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٤٧(٣)، ١٣-٨٤.
- عبد الرحيم، لمياء عبدالكريم حمدان. (٢٠٢٢). العلاقة بين الارتجال التنظيمي والبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على البنوك الزراعية المصرية بمنطقة غرب الدلتا. التجارة والتمويل، ٤٢(٤)، ٣٣٦-٤٠٦.
- عبد الواحد ، أحمد ،و والى ، محمد. (٢٠٢٣). التسويق الريادي ودوره في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. المجلة العلمية لجامعة جيهان - السلمانية ، ٧ (١)، ٤٤٤-٤٧٠.
- عبدالمجيد، سعد علي، و صالح، أحمد علي. (٢٠٢٠). أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل: دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- علي، هيفاء محمد . (٢٠٢١). أثر رأس المال النفسي على الإبداع الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. (أطروحة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عويس، ممدوح زكي أحمد. (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، ٥٥ (٢)، ٢٣٩ - ٢٨٢.

غانبي، زهرة وبن سعيد، غوتية (٢٠١٩). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

قناشي، أمينة، و محمامي، مختار. (٢٠١٨). علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، ٢ (٣)، ١٢٣ - ١٣٣.

محمد، كمال الدين الصديق. (٢٠١٥). إدارة المعرفة: دورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال. المال والاقتصاد، ٧٧، ٢٨ - ٣٢.

محمد، معاذ كمال، وزمراوى، علي. (٢٠١٦). أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري. جامعة الزعيم الأزهرى.

المصطفى، فريد. (٢٠٢١)، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بالتطبيق على قطاع التأمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

هامل، رميسه. (٢٠٢١). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abbasi, D., Imankhan, N., & Mogibi, T. (2021). Identify the dimensions of the knowledge management model based on creativity and organization learning in social security organization. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 3335-3351.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Ahmed Hamed, M., Mostafa Shazly, M., & Fathy Saad, N. (2024). Relationship between Organizational Climate and Nurse Managers' Administrative Creativity. *Egyptian Journal of Health Care*, 15(2), 702-716.
- Alaboody, A. A. A. R. (2024). Strategic Awareness As A Catalyst For Organizational Change Through The Mediating Role Of Administrative Creativity: An Applied Study Of The Opinions Of A Sample Of Employees In The Union Food Industries Company In Babylon Governorate. *European Journal Of Interdisciplinary Research And Development*, 25, 5-20.

- 
- 
- Alshaer, S. A. (2020). The effect of strategic vigilance on organizational ambidexterity in Jordanian commercial banks. *Modern Applied Science, 14*(6), 82-89.
- Anggraeni, F. S. (2024). Knowledge Management System: Organizational Innovation as a Solution for Dispersed Work, Tacit and Common Knowledge. *Sinergi International Journal of Economics, 2*(1), 13-24.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge, 5*(2), 140-149.
- Aziz, K., & Farooq, S. (2023). Analysis of Knowledge Management, Organizational Ambidexterity and Financial Innovation in Banking Sector. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences, 13*(4).
- Batra, I., P, P., & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity from the emerging market perspective: a review and research agenda. *Thunderbird International Business Review, 64*(5), 559-573.
- Bena, I. (2010). Evaluating customer satisfaction in banking services. *Management, 5*(2), 143-150.
- Bodwell, W. (2011). *A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals*. Colorado State University.
- Bührmann, L., Driessen, P., Metz, A., Burke, K., Bartley, L., Varsi, C., & Albers, B. (2022). Knowledge and attitudes of Implementation Support Practitioners—Findings from a systematic integrative review. *Plos one, 17*(5), e0267533.
- Cen, Y., Wang, C., & Huang, Y. (2024). Role of organizational characteristics on counterproductive knowledge behavior: a meta-analysis. *Journal of Knowledge Management, 28*(5), 1329-1365.
- Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management, 19*(3), 433-455.
- Chen, L., Gong, Y., Song, Y., & Wang, M. (2021). From creative environment to administrative innovation: Creation and implementation in top management teams. *The Journal of Creative Behavior, 55*(3), 604-621.
- Cooper, C & Tarba, S. (2012). Ambidexterity in Human Resource Management.
- De Almeida Guerra, R. M., & Campos Souza, I. L. (2022). Dimensions Of Ambidexterity And Organizational Performance Of Brazilian Exporting

- 
- 
- Companies. *Interxnet: Revista Eletrônica De Negócios Internacionais Da Espm*, 17(3).
- Emole, J. N., (2020). Knowledge Management Assets Available to Mid-Level Managers During a manager, (Doctoral dissertation), Walden University.
- Emole, J. N., (2020). Knowledge Management Assets Available to Mid-Level Managers During a manager, (Doctoral dissertation), Walden University.
- Farooq, R. (2019). Developing a conceptual framework of knowledge management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139-160.
- Fernandez-Perez de la Lastra, S., García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2017). Intellectual capital role in ambidexterity emergence: A proposal of a multilevel model and research agenda. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 733-744.
- Frolova, Y., Alwaely, S. A., & Nikishina, O. (2021). Knowledge management in entrepreneurship education as the basis for creative business development. *Sustainability*, 13(3), 1167.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 94-114.
- Gözen, A. (2018). The relationship between organizational ambidexterity and family business performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 94-107.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.
- Hiebl, M. R., & Pielsticker, D. I. (2023). Automation, organizational ambidexterity and the stability of employee relations: new tensions arising between corporate entrepreneurship, innovation management and stakeholder management. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1978-2006.
- Ifeoma, A. R., & ArdiGunardi, N. (2020). Ambidexterity and organizational performance of manufacturing firms in Enugu state, Nigeria. *J. Bus. Manag*, 22(6), 21-26.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.

- 
- 
- Jiménez, S. R. G., & Ortíz, H. B. (2021). Knowledge Management: Advantages and Disadvantages with and for Sustainability from a Human-Centered Perspective in the Digital Era. In *Knowledge Management and Sustainability* (pp. 47-69). Routledge.
- Li, L., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2013). The business value of CRM technology: From the perspective of organizational ambidexterity.
- Loureiro, M. G., Alonso, M. V., & Schiuma, G. (2015). Knowledge and sustained competitive advantage: How do services firms compete?. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 21(2), 55-57.
- Mahdi, D. S., Ahmed, M. A., & Rasheed, F. H. (2021). The Role Of Job Satisfaction In Developing Administrative Performance And Creativity: An Empirical Study In Iraq. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(6), 465-473.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of management development*, 35(5), 681-705.
- Massada, M. A. M., Al-Badr, E. B. F., Kanan, M., Alsabatin, H., & AlZeer, I. (2024). The Impact of Applying the Elements of Administrative Creativity in Improving the Quality of Services in the Ministry of Education Center: A Case Study. In *Artificial Intelligence-Augmented Digital Twins: Transforming Industrial Operations for Innovation and Sustainability* (pp. 273-286). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Morlà-Folch, T., Joanpere-Foraster, M., & Papaoikonomou, E. (2019). Promoting Creativity in the Cooperative Work Environment: A Case Study of the Lacol Cooperative. *Qualitative Report*, 24(11).
- Murtada, A. (2020). Correlation between organizational climate and administrative creativity of secondary school leaders in Dammam from teachers' perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(8), 178-199.
- Ndabari, M. (2021). Knowledge management and performance: A conceptual review. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 538-553.

- 
- 
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Nguyen, M., Rundle-Thiele, S., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). Impact of technology-based knowledge sharing on employee outcomes: moderation effects of training, support and leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(8), 2283-2301.
- Nwibere, B. M. (2023). Knowledge Management Strategies And Organisational Creativity Of Hospitals In The Niger-Delta Region Of Nigeria. *Gph-International Journal Of Social Science And Humanities Research*, 6(03), 35-52.
- O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Ogbonna, V. (2020). Experienced Barriers to Tacit Knowledge Sharing in Anglophone West Africa (Doctoral dissertation) 'Walden University.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- Pagliarini Sartori, P., & Lapuente Garrido, I. (2023). Organizational Ambidexterity and Innovation: propositions for the advancement of theory and practice. *Brazilian Business Review (English Edition)*, 20(2).
- Panagopoulos, G. (2016). Aspects of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 1(10), 5-5.
- Parayitam, S., Usman, S. A., Namasivaayam, R. R., & Naina, M. S. (2024). Knowledge management and emotional exhaustion as moderators in the relationship between role conflict and organizational performance: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1456-1485.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 56(5), 1420-1442.
- Patwary, A. K., Alwi, M. K., Rehman, S. U., Rabiul, M. K., Babatunde, A. Y., & Alam, M. M. D. (2024). Knowledge management practices on innovation performance in the hotel industry: mediated by organizational learning and organizational creativity. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 662-681.



- 
- 
- Pelagio Rodriguez, R., & Hechanova, M. R. M. (2014). A study of culture dimensions, organizational ambidexterity, and perceived innovation in teams. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 21-33.
- Phuong, T. T., & Le Ha, N. T. (2022). Knowledge management, employee satisfaction, Employees loyalty and job performance: A proposed study. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(1), 1-16.
- Piets,S.(2015)." Ambidexterity, How external Learning and reflexivity affect the Simultaneous expiration and exploitation of NPD teams ", Master Thesis in Business Administration , University Van Amsterdam
- Prasetio, A. B., Aboobaider, B. B. M., & Ahmad, A. B. (2022). Organizational Ambidexterity as an Outcome of Quality Dimensions and Triple Helix: The Role of Technology Readiness and User Satisfaction. *Sustainability*, 14(21), 14237.
- Preda, G. (2014). Organizational ambidexterity and competitive advantage: Toward a research model. *Management & Marketing-Craiova*, (1), 67-74.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.
- Prusak, R., Górska, M., & Skalik-Lubieniecka, P. (2023). Strategic Patterns in the Concept of Sustainable Development of Manufacturing Processes in the Field of Knowledge Management in Companies Operating in the Metal Industry in Poland. *Sustainability*, 15(17), 13281.
- Ramdan, M. R., Abdullah, N. L., Isa, R. M., & Hanafiah, M. H. (2021). Organizational ambidexterity within supply chain management: a scoping review. *LogForum*, 17(4).
- Restuputri, D. P., Septira, A. P., & Masudin, I. (2023). The role of creative leadership to improve organizational performance through organizational ambidexterity in creative-based SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Riaz, H., & Hassan, A. (2019). Mediating role of organizational creativity between employees' intention in knowledge management process and organizational performance: An empirical study on pharmaceutical employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(3), 635-655
- Robson, C. (2002). *Real world research* (Vol. 2). Oxford: Blackwell.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

- 
- 
- Schreuders, J., & Legesse, A. (2012). Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support. *Technology Innovation Management Review*, 2(2).
- Shafait, Z., Yuming, Z., Meyer, N., & Sroka, W. (2021). Emotional intelligence, knowledge management processes and creative performance: modelling the mediating role of self-directed learning in higher education. *Sustainability*, 13(5), 2933.
- Shehadeh, H. K., & Al Tae, M. A. H. (2022). Organizational Ambidexterity and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study in Islamic International Arab Bank in Amman City-Jordan. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human resource management journal*, 16(1), 3-27.
- Soeprapto, E. F., Partiw, S. G., & Widyaningrum, R. (2024). Employee Creativity as Moderation between Ambidexterity Organization and Innovation Performance: SMEs in East Kalimantan. In E3S Web of Conferences (Vol. 500, p. 03040). EDP Sciences.
- Suleiman, A. A. M., & Abdel-Khair, A. Y. A. H. (2021). Knowledge management and its impact on the administrative creativity of service organizations in light of the emerging corona virus epidemic crisis SARS-COV19. *Global Journal of Economics and Business*, 11(1), 86-95.
- Tewfik, S. S. (2019). *Use of Knowledge Management Planning Methods for Reducing Service Request Transition Budget Overrun* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Tinoco, J. K. (2014). Double dealing: the influences of diverse business processes on organizational ambidexterity. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 87.
- Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).

## قائمة استقصاء

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة

لذلك فإن الباحث يطمع في تعاونكم ومساعدته في إتمام دراسته من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية، وذلك عبر الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة، وذلك من أجل الوقوف على مدى توافر إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، مع العلم أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سلفاً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث

| <p>فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بمتغيرات البحث، من فضلك ضح علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على موافق تمامًا (٥)، والأقل موافقة على غير موافق على الإطلاق (١):</p> |               |           |           |                  |  |
|---|---------------|-----------|-----------|------------------|--|
| <b>أولاً: إدارة المعرفة</b>   |               |           |           |                  |  |
| غير موافق على الإطلاق (١)   | غير موافق (٢) | محايد (٣) | موافق (٤) | موافق تمامًا (٥) | العبارة  |
| <b>١: توليد واكتساب المعرفة</b>   |               |           |           |                  |  |
|   |               |           |           |                  | تشجع الجامعة العاملين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات  |
|   |               |           |           |                  | توفر الجامعة للعاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.                        |
|   |               |           |           |                  | تهتم الجامعة بتوليد المعرفة المرتبطة بأنشطتها وشرائها باستمرار من مصادرها                                      |
|   |               |           |           |                  | تركز الجامعة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير أداؤها.                      |
|   |               |           |           |                  | ييدي العاملون في الجامعة تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز الأداء. |
| <b>٢: تخزين المعرفة</b>   |               |           |           |                  |  |
|   |               |           |           |                  | تستخدم الجامعة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.  |
|   |               |           |           |                  | تستخدم الجامعة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعارف المخزنة بفاعلية.  |
|   |               |           |           |                  | تقوم الجامعة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها مستقبلاً.  |
|   |               |           |           |                  | تقوم الجامعة باستخدام الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة.   |
|   |               |           |           |                  | تعمل الجامعة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.   |
|   |               |           |           |                  | تعمل الجامعة على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها.  |
| <b>٣: نقل المعرفة</b>   |               |           |           |                  |  |
|   |               |           |           |                  | تعتمد الجامعة السياسة العامة لتشجيع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة   |
|   |               |           |           |                  | تهتم الجامعة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها                                    |

| غير موافق<br>على الإطلاق<br>(١) | غير<br>موافق<br>(٢) | محايد<br>(٣) | موافق<br>(٤) | موافق<br>تمامًا<br>(٥) | العبارة  |
|---------------------------------|---------------------|--------------|--------------|------------------------|--|
|                                 |                     |              |              |                        | تتبنى الجامعة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.   |
|                                 |                     |              |              |                        | يوجد بالجامعة مواقع إلكترونية تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها يمكن للجمهور الاطلاع عليها باستمرار. |
| <b>٤: تطبيق المعرفة</b>         |                     |              |              |                        |  |
|                                 |                     |              |              |                        | تعمل الجامعة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل تنفيذية.  |
|                                 |                     |              |              |                        | تعمل الجامعة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.                                      |
|                                 |                     |              |              |                        | تستخدم الجامعة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أدائها المستمر.  |
|                                 |                     |              |              |                        | تقوم الجامعة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.                         |
|                                 |                     |              |              |                        | تقوم الجامعة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط.                                   |

ثانياً: - (البراعة التنظيمية):

| غ<br>على الإفئ<br>(٠) | غ<br>لئغ<br>(١) | لئ<br>(٢) | لئغ<br>(٣) | لئغ<br>ة لئغ<br>(٤) | طع<br>ب  |
|-----------------------|-----------------|-----------|------------|---------------------|--|
| الاستغلال             |                 |           |            |                     |  |
|                       |                 |           |            |                     | ١- تلتزم الجامعة بتحسين الجودة الحالية.                            |
|                       |                 |           |            |                     | ٢- تقوم الجامعة بتحسين المرونة الحالية.                            |
|                       |                 |           |            |                     | ٣- تسعى الجامعة إلى تخفيض التكلفة الحالية.                         |
|                       |                 |           |            |                     | ٤- تقوم الجامعة بالتحسين المستمر.                                  |
|                       |                 |           |            |                     | ٥- تقوم الجامعة بإدخال تعديلات صغيرة مستمرة على الخدمات            |
|                       |                 |           |            |                     | ٦- تقوم الجامعة بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للمواطنين              |
|                       |                 |           |            |                     | ٧- تتفوق الجامعة بتحسين التكنولوجيا المقدمة.                       |
|                       |                 |           |            |                     | ٨- نظم الإدارة في الجامعة متماسكة لدعم الأهداف العامة.             |
|                       |                 |           |            |                     | ٩- تقيس الجامعة رضا المواطنين باستمرار.                            |
| ئلإز ئـ               |                 |           |            |                     |  |
|                       |                 |           |            |                     | ١- تقوم الجامعة بفتح برامج جديدة.                                  |
|                       |                 |           |            |                     | ٢- تدخل الجامعة في مجالات تكنولوجيا جديدة.                         |
|                       |                 |           |            |                     | ٣- تقدم الجامعة خدمات تفوق خدماتها الحالية.                        |
|                       |                 |           |            |                     | ٤- تشجعي الجامعة على ابتكار خدمات جديدة.                           |
|                       |                 |           |            |                     | ٥- تشجعي الجامعة على ابتكار أفكار جديدة .                          |
|                       |                 |           |            |                     | ٦- نظم الإدارة في الجامعة مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة. |
|                       |                 |           |            |                     | ٧- تبحث الجامعة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المواطنين          |
|                       |                 |           |            |                     | ٨- تقوم الجامعة بتجربة خدمات جديدة للمواطنين.                      |

| ثالثاً: الإبداع الإداري |   |                  |           |           |               |                           |
|-------------------------|---|------------------|-----------|-----------|---------------|---------------------------|
| م                       | العبارة   | موافق تماماً (٥) | موافق (٤) | محايد (٣) | غير موافق (٢) | غير موافق على الإطلاق (١) |
| ١: الحساسية للمشكلات    |   |                  |           |           |               |                           |
| ١                       | تمتاز الجامعة بالانفتاح الذهني في العمل وتجنب المشاكل.                            |                  |           |           |               |                           |
| ٢                       | تمتلك الجامعة رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملون في بيئة العمل. |                  |           |           |               |                           |
| ٣                       | تعمل الجامعة على حل المشكلات التي تظهر في الوقت المناسب دون تأخير.                |                  |           |           |               |                           |
| ٤                       | تحرص الجامعة على معرفة أوجه الضعف أثناء أداء العمل.                               |                  |           |           |               |                           |
| ٥                       | تحرص الجامعة على تحليل ردود الأفعال المختلفة لجميع العاملين داخل بيئة العمل.      |                  |           |           |               |                           |
| ٢: الأصالة              |   |                  |           |           |               |                           |
| ١                       | تمتاز الجامعة بتوليد أفكار جديدة في مجال العمل.                                   |                  |           |           |               |                           |
| ٢                       | تتجنب الجامعة حدوث تكرار لما يقوم به العاملون.                                    |                  |           |           |               |                           |
| ٣                       | تتمتع الإدارة العليا بالجامعة بالمهارة الكافية في النقاش مع الجميع.               |                  |           |           |               |                           |
| ٤                       | تمتلك الإدارة العليا بالجامعة القدرة على الإقناع.                                 |                  |           |           |               |                           |
| ٥                       | توفر الجامعة بيئة عمل تعزز الثقة وتجذب المواهب.                                   |                  |           |           |               |                           |
| ٣: الطلاقة              |   |                  |           |           |               |                           |
| ١                       | تقوم الجامعة بتطوير قدرات العاملين لفهم الأفكار مع اختلاف المواقف.                |                  |           |           |               |                           |
| ٢                       | تتميز الجامعة باقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.                         |                  |           |           |               |                           |
| ٣                       | تتمتع الجامعة بقدرتها على التعبير عن أفكارها بطلاقة.                              |                  |           |           |               |                           |
| ٤                       | تستطيع الجامعة استرجاع أي معلومات سابقة بكل سهولة.                                |                  |           |           |               |                           |
| ٥                       | تمتاز الجامعة بالقدرة على تقديم الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة.                    |                  |           |           |               |                           |

---

---

## **The mediating role of organizational Ambidexterity in the relationship between knowledge management and managerial creativity: A case study on employees in the education and hospital sectors at Mansoura University**

### **Abstract:**

The current research aimed is to measure the direct and indirect effects of the dimensions of Knowledge management (knowledge generation and acquisition, knowledge storage, knowledge transfer, knowledge application) on administrative creativity in its dimensions (sensitivity to problems, originality, fluency) by mediating organizational Ambidexterity in its dimensions (exploitation, exploration) through its application to workers in the education and hospital sectors at Mansoura University, and a questionnaire was relied upon using the regular random sample. Where (383) valid questionnaires were collected for statistical analysis using the analysis tool S PSS V.25 to test the direct effects, in addition to the analysis tool Amos V.23 to test the indirect effects.

The results of the research found that there is a positive significant effect of knowledge management on organizational Ambidexterity, and it also found that there is a positive significant effect of organizational Ambidexterity on administrative creativity. The results confirmed the existence of a positive significant effect of knowledge management on administrative creativity. In addition, there is an indirect positive significant effect of knowledge management on administrative creativity when mediating organizational Ambidexterity.

In light of the results of the study, a set of recommendations were proposed that could contribute to building and strengthening knowledge management and administrative creativity in the organization.

**Keywords:** knowledge Management, organizational **Ambidexterity**, Administrative Creativity.