

أثر المعرفة الضمنية على الإبداع الإداري

دراسة حالة مصرف التنمية الصناعية - الخرطوم - السودان

عبدالله عبدالخالق الطيب

أستاذ مساعد بكلية العلوم الإدارية - جامعة إفريقيا العالمية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) على الإبداع الإداري. وتمثلت المشكلة في ضعف البرامج التي تتبناها الإدارة العليا بالمصارف السودانية والتي من شأنها تشجيع العاملين على الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة. وافترضت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) والإبداع الإداري. واتبعت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت طريقة العينة العشوائية وتكونت عينة الدراسة من العاملين بمصرف التنمية الصناعية بولاية الخرطوم البالغ عددهم (203) مفردة. استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع المعلومات. واختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً لتمثيل مجتمع البحث. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) والإبداع الإداري. كما خلصت إلى أن مستوى المعرفة الضمنية بمصرف التنمية الصناعية مرتفع، وكذلك مستوى الإبداع الإداري مرتفع نسبة لأن المصرف يشجع على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل وحل المشكلات. وأوصت بتعزيز اهتمام المصرف بإبتكارات وآراء العاملين مما يُنمي لديهم الإبداع الإداري ويساهم في التطوير وحل المشكلات. وتبني المعرفة الضمنية كآلية لتحقيق الإبداع الإداري بمصرف التنمية الصناعية. بالإضافة إلى عمل جوائز ومحفزات وبرامج أخرى تشجيعية لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين بمصرف التنمية الصناعية. والاهتمام بنقل الخبرات والمهارات والممارسات التطبيقية من خلال عقد الورش المتخصصة وجلسات العصف الذهني بالاستفادة من الخبرات المتوفرة بالمصرف.

Abstract:

This study reviews the weakness of the programs offered by the senior management in Sudanese banks, which could have encouraged employees to innovate and present ideas that are in line with development. This study aims to know the impact of tacit knowledge (qualification, training, experience) on administrative development. The hypothesis of the study depends on the fact that there is a statistically significant relationship between the dimensions of tacit knowledge (qualification, training, experience) and administrative creativity. The methodology of this study depends on the descriptive analytical method, in addition to using the random method in selecting the study sample, which consists of (203) employees of the Industrial Development Bank in Khartoum State, The questionnaire is the tool of this study, through which information was collected, and a random sample consisting of (50) people was chosen, representing the study population. One of the most important results of this study: there is existence of a statistically significant relationship between tacit knowledge (qualification, training, experience) and administrative creativity, the results also indicate that the level of knowledge and administrative creativity in the Industrial Development Bank is high, and this is due to the fact that the management of the bank encourages the presentation of advanced ideas that contribute to solving problems. The study recommends the following: Management of the bank should pay attention to the innovations of employees, encourage administrative creativity, in order to contribute to solving problems, attention to tacit knowledge so as to achieve administrative creativity in the bank, creating prizes and incentive programs that contribute to the administrative creativity of the bank's employees, attention to the dissemination of practical experiences and skills, through the provision of

specialized scientific workshops, in addition to brainstorming sessions, so that the benefit spreads among the bank's employees from the experiences available in the bank.

مقدمة:

شهد القرن الماضي ثورة كبيرة في مجال المعلومات والمعارف أحدثت قفزات كبيرة وعالية غيرت من سلوك الأفراد، حيث أصبح الكم الهائل من المعلومات منصة انطلاق لثورة المعرفة، هذا بالإضافة إلى ظهور العديد من المداخل الساعية إلى تحسين الأداء البشري والوصول به إلى مرحلة الإبداع. ومن هذه المداخل مدخل إدارة المعرفة الذي هو نتاج التطورات الفكرية الحديثة المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديث نتج عنه ارتفاع في قيمة الأصول غير المادية أو الغير ملموسة، ويقصد بها المعرفة المتراكمة في عقول البشر والتي نتجت عن الممارسة الفعلية للعمل، مع الوضع في الاعتبار التجديد المستمر للمعارف والمعلومات.

كما أن المؤسسات تتجه نحو التسيير الابتكاري والإبداع الإداري، والذي يعتمد وبصورة كبيرة على حجم المعلومات والمعارف المتوفرة لدى الأفراد، والتي تسعى المؤسسات إلى توفيرها بالقدر الذي يساعد على الإبداع والتميز، كما أن المعرفة عموماً والمعرفة الضمنية بصورة خاصة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الإبداع الإداري، حيث سنتناول في هذه الورقة العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع الإداري كونه من الموضوعات الحديثة والحيوية، ونظراً لما يشكله من أهمية للمنظمات المختلفة. ومن ثم الوصول إلى حلول وأفكار جديدة وملائمة تعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسات وضمان التقدم المستمر في شتى المجالات، مما يتطلب من القطاع الخاص توفير البيئة الإدارية الداعمة للإبداع بشتى المجالات، حتى يستطيع مواكبة التطورات المتسارعة، لذلك قامت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع تطبيق المعرفة الضمنية وأثرها على الإبداع الإداري بمصرف التنمية الصناعية.

تتمحور مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده: ماهو أثر المعرفة الضمنية على الإبداع الإداري؟ وتأسيساً عليه يمكن تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة محاور، المحور الأول: يشتمل على الدراسات السابقة، والمحور الثاني يشتمل على المعرفة والمعرفة الضمنية، والإبداع الإداري، ويشتمل المحور الثالث على الدراسة الميدانية، أما المحور الرابع فيشتمل على الخاتمة بنتائجها وتوصياتها بالإضافة للمراجع.

أولاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة: أسعد كاظم نايف، (2007): هدفت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الإستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات التي تُعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات عينة الدراسة لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم. استكشف الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. وضع ملامح نموذج لإدارة المعرفة والمقدرة من واقع اجابات عينة الدراسة ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية. خلصت الدراسة إلى ضعف تأهيل أفراد عينة الدراسة وعدم قدرتهم على طرح الأفكار العملية التي تساعد على تطور الشركات، هناك مستوى عالٍ من الخبرة في الشركات والتي تمنح المديرين القدرة على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه شركاتهم واتخاذ القرارات المناسبة. هناك مستوى عالٍ من التدريب ساهم بإضافة معرفة وقيمة مضافة ساعدت أفراد العينة على المساهمة في رفع كفاءة شركاتهم خلال مدة عملهم فيها. أوصت الدراسة إلى ضرورة تأهيل العاملين بالشركة وتشجيعهم لتقديم أفكارهم التي يمكن أن تساعد في تطوير الشركة، تعزيز خبرات المديرين وتدريبهم أكثر لضمان إستمرارية عمل الشركات بكفاءة عالية.

2. **دراسة: سيد علي محمد حمزة، (2010):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، تحديد أثر المعرفة الضمنية على نظم دعم القرارات، تحديد أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية بوجود نظم دعم القرارات. خلصت الدراسة إلى أن مستوى المعرفة الضمنية كمتغير من متغيرات الدراسة في الشركات عينة الدراسة كان مرتفعاً، يمتلك المديرون العاملون في شركات الاتصالات الخلوية القدرة على تدريب وتعليم العاملين معهم بما يساعدهم على إنجاز أعمالهم. أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من ما يتمتع به المديرون العاملون بالشركة من خبرات وتأهيل لتدريب العاملين بالشركات لمساعدتهم على إنجاز أعمالهم.
3. **دراسة: اسماء رشاد نايف الصالح، (2012م):** هدفت الدراسة للتعرف على مدى إدراك العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها، وأثرها على تنمية المورد البشري في ظل مفهوم الإدارة المعولة، والتوصل إلى وضع إطار مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في هذه الشركات في ظل الإدارة المعولة. خلصت الدراسة إلى أن استخدام وتطبيق المعرفة الضمنية في الشركات مرتفعة، أن للمعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص تأثيراً على تنمية المورد البشري.
4. **دراسة: هناء عبدالمعروف محمد المنيراوي، (2015م):** هدفت الدراسة للتعرف على دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وكذلك التعرف على مدى إدراك العاملين من جميع المستويات في الجامعات لمفهوم جودة الخدمة، وكذلك وضع تصور مقترح لتحسين جودة الخدمة باستخدام مدخل المعرفة الضمنية في مؤسسات التعليم العالي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردي ومعنوي تتراوح ما بين قوية جداً إلى متوسط وان كانت قوية في أغلبها وذلك بين متغيرات المعرفة الضمنية وأبعاد الجودة، كما أن مستوى المعرفة الضمنية في الجامعات الفلسطينية من وجهة

نظر هيئة التدريس مرتفع جداً. أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة خدمة التعليم، وتعزيز ما يتمتع به أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية من خبرات ومهارات وذلك من خلال عقد ورش العمل وتطويرهم.

5. **دراسة: خالد حسن محمد أحمد، (2019م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة الضمنية والأداء المؤسسي في مجموعة جياذ الصناعية من خلال التعريف بإدارة المعرفة وأبعادها وإبراز تأثيرها على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة. خلصت إلى وجود فجوة في المعرفة بشقيها الظاهرية والضمنية كما انه توجد فجوة في معرفة العمل ويعزى الباحث ذلك لوجود ضعف في الكفاءة في إدارة المعرفة كما يوجد ضعف في الكفاءة في التطبيق.

6. **دراسة: صالح محمد علي الشمراني ومحمد امين مرغلاني (2019م):** هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر المعرفة الضمنية في شركات خدمات الملاحة الجوية السعودية موضوع الدراسة، التعرف على أنماط المعرفة الضمنية لدى موظفي الشركة، التعرف على خصائص المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية. خلصت الدراسة إلى أن توفر المعرفة بشركة الملاحة الجوية مرتفع، أظهرت نتائج الدراسة توفر عدد من أنماط المعرفة الضمنية لدى الموظفين ومن أهم تلك الأنماط تتمثل في دعم الشركة لمحاولات التجديد والإبتكار التي يسعى لها أصحاب المعرفة من الموظفين بالشركة.

7. **دراسة: صفاء حسن (2020م):** هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) وأثرها في الإبداع الإداري بينك فيصل الإسلامي. التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، تقديم توصيات فيما يخص الاهتمام بإدارة المعرفة والإبداع الإداري. أوضحت نتائج الدراسة أن وجود اهتمام بتطوير المعرفة بينك فيصل الإسلامي السوداني لإنجاز الأعمال والمهام بدرجة عالية من

الدقة والإتقان بما ينعكس على جودة مخرجات خدماته، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري بالبنك مرتفع نسبياً.

8. دراسة: **عُلا حاتم مبارك (2021م)**: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دور التعاون في تحقيق الإبداع الإداري وبيان دور التعليم في تحقيق الإبداع الإداري في بنك فيصل الإسلامي السوداني، اتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، خرجت الدراسة بنتائج تفيد بأن تطبيق إدارة المعرفة في البنك ساهم في تحقيق الإبداع الإداري، كما ساهمت إدارة المعرفة في استنباط أساليب إدارية جديدة تزيد من مهارات الموظفين الشخصية الإبداعية. أوصت الدراسة بضرورة إفراح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نموها، وتشجيع العاملين على مساعدة بعضهم البعض عند مواجهة أي مشكلة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض ملخصات جهود الباحثين التي قُدمت في الدراسات السابقة، والتي استفاد منها الباحث في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، وكان لها أسهامها في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، هذا بالإضافة إلى إستفادة الباحث من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى إتفاقها أو إختلافها مع البحث الحالي.

يتضح أيضاً من استعراض الدراسات السابقة أنها لم تتناول متغيري الدراسة المعرفة الضمنية والإبداع الإداري مع بعضهما البعض، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها الدراسة الأولى التي تناولت أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري بالمصارف السودانية حسب علم الباحث.

ثانياً: الإطار النظري:

1. المعرفة:

المعرفة مفهوم برز الاهتمام به بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، مثل انحسار النظم الشمولية وبروز ظاهرة العولمة، وزيادة حجم التجارة العالمية وزيادة حدة المنافسة، وسرعة انتقال المعلومات، وسهولة انتقال رؤوس الأموال والعاملين بين دول العالم المختلفة، وما صاحب ذلك من ضغوط متزايدة على المنظمات من أجل تحسين جودة منتجاتها من الخدمات والسلع وتقليل التكاليف من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار. عُرِفَت المعرفة بأنها مزيج متماسك من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية والبصرية التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أن مصدرها وتطبيقها متواجدان في أذهان الأفراد في المنظمات، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ وليس فقط وثائق ومستودعات ولكن أيضاً في إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات ومعايير (Pitro, 2010, p:30).

كما عُرِفَت بأنها هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة (فليح، 2007، ص9).

وأشار (Nonaka, 1991, p:19) إلى أن إدارة المعرفة انشقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع هذا المفهوم ليشمل إمكانيات رأس المال الفكري، التقنية العملية والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه، وهيكله المعرفة، وخلق وتطوير رأس المال الفكري. كما عرفها (Park, V, 2004, p:106) بأنها تمثل الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت، وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدرة من الإنتاجية، من خلال عملية إبداع واكتساب وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة

التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعلاً، والعمل على تطويرها مستقبلاً، ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي، يرى الباحث أن هنالك عدم توافق بين الآراء التي تقدم بها الكتاب على تحديد مفهوم محدد للمعرفة، ويرجع ذلك إما لابتعادهم عن تحديد إطار شامل وتركيزهم على بعض الجوانب دون الأخرى أو بسبب اختلاف إتجاهات الباحثين للمعرفة، في حين أن الباحث ومن خلال اطلاعه على التعاريف السابقة وغيرها يُعرف المعرفة على إنها تلك الخبرات والإمكانات المعلوماتية والمعرفية الظاهرة والضمنية التي تجمعها المنظمة لبناء رؤيتها الإستراتيجية عن طريق المهارات، القدرات، البيانات، الحقائق، التوقعات، الاتصالات، المهارات، الثقافة التنظيمية وغيره.

2. المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي مفهوم يمكن وصفه بعبارات مختصرة، حيث ترتبط المعرفة الضمنية بالمهارات والخبرات، وهي في حقيقة الأمر توجد داخل قلب وعقل كل فرد، يصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين. وقد اعتبرتها المؤسسات عنصراً من عناصر التميز التي يمكن أن تميزها عن المؤسسات الأخرى، وبالتالي الخبراء المتميزون يمثلون ثروة مهمة للمعرفة الضمنية لما يتمتعون به من خبرات عملية اكتسبوها خلال سنوات عملهم الطويلة.

وهي المعرفة غير الملموسة والداخلية والتجريبية والبدئية، والتي تكون غير موثقة ويتم الحفاظ عليها في العقل البشري، فهي معرفة شخصية تحتوي على التجربة البشرية، وتتميز هذه المعرفة بكونها تعتمد على عوامل غير ملموسة كالتصورات والقيم والمهارات والحدس والخبرة، ويتم تطوير هذا النوع من المعرفة واستيعابها على مدى طويل نسبياً من الزمن (عامر، 2015، ص26). كما أن المعرفة الضمنية تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين (عبداللطيف، 2007، ص27)، ومن أشكال المعرفة

الضمنية المهارات، الكفايات، الخبرات والعلاقات داخل وخارج المؤسسة، ومعتقدات الأفراد وقيمهم وأفكارهم، وقد تتجسد أيضاً في أعمال المنظمة والعمليات والوظائف التي تقوم بها وكذلك في أنظمتها وبيئتها التحتية (Jillinda 2000, p29).

ويرى آخر أن المعرفة الضمنية هي القابلة للتطبيق، حيث يتم تطويرها من الخبرة المباشرة عن المعرفة الفنية والعمل الفني المرتبط بها، وكذلك عن المعرفة التنظيمية والتي تحمل مواقف محددة وواقعية أعلى وفهم وتطبيق أعمق، ورغم ذلك فهي من الصعب توضيحها ولكنها عادة ما يتم مشاركتها من خلال التفاعلات المباشرة ومشاركة الخبرات (ممدوح، 2013م، ص18)، كما عُرفت بأنها المعرفة الخفية والمختزنة في عقول الأفراد، وتتضمن مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، ويشير هذا النوع إلى المهارات والأفكار الخاصة بكل فرد والتي تكتسب من خلال تراكم خبراته السابقة، والتي يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ومالكها، وليس من السهولة نقلها أو تحويلها وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدارية (نجم عبود نجم، 2008، ص21).

ويرى الباحث أن المعرفة الضمنية يمكن أن تُعرف بأنها معرفة شخصية تخص الأفراد تكمن في دواخلهم، يمكن مشاركتها من خلال التفاعلات المختلفة وكذلك مشاركة الخبرات، ولكن يصعب تقاسمها مع الآخرين.

وتتضمن المعرفة الضمنية الأبعاد التالية (الشيخلي، 2009، ص19):

أ. التأهيل: يعد ذو تأثيراً واضحاً على وصف وتشخيص السلوك التنظيمي، لكون الأشخاص والمنظمات يتأثرون بعملية التعلم، ومن خلاله يمكن خلق سلوكيات محددة ومطلوبة لدى العاملين بالمنظمة، وهو عملية مستمرة تهدف لاكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال إحداث تغيير نسبي في سلوكه.

ب. التدريب: هو نشاط يهدف لتحسين أداء شاغلي الوظائف المختلفة، ويهدف لتزويد العاملين بالمعلومات والمعارف لإكسابهم مهارات أداء المهام وخبرات لزيادة كفاءتهم.

أ. التفكير: عرف التفكير بأنه القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات. أ. الخبرة: أسلوب فطري، يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة أو قدرة الملاحظة، وعادة ما تكتسب عن طريق المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وتعمق أكثر بالتكرار. وهناك عدة أنواع من الخبرة (العنزي، ونعمه، 2001، ص33) منها:

- الخبرة التشاركية: عبارة عن معرفة، أو قدرات إرشادية، يكتسبها الفرد العامل من معرفة العلاقة بين المدخلات والمخرجات المختلفة.
- خبرة المهارات الحركية: تتمثل في خبرة الجسد الحركية وليست العقلية، وتعتبر من أكثر المعارف صعوبة للتقليد من قبل أنظمة المعارف المعمول بها.
- الخبرة النظرية أو الخبرة العميقة: عبارة عن خبرة عميقة تسمح بحل المشكلات لمجال محدد لم يتم حلها مسبقاً، وتعتمد على الذكاء والاجتهاد ويمكن الحصول عليها عن طريق التدريب المنتظم، وتساعد على أداء المهام المعقدة بدقة وإتقان ويسر من خلال الاعتماد على سلسلة إجراءات وحركات يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أثناء تنفيذ مهمة ما.

3. الإبداع الإداري:

الإبداع هو القدرة على إنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية، حيث تعني كلمة إبداع في الموسوعة العربية الميسرة القدرة على إبتكار حلول جديدة لمشكلة ما، أو أساليب جديدة، كما أن في معجم العلوم الاجتماعية تعني فكرة أو سلوكاً جديداً يختلف عن الأشياء الموجودة. وعرف الإبداع بأنه ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة (المعموري، 2004، ص27). كذلك هو عبارة عن عمل قائم على تقدير فكرة أو أسلوب أو منتج أو خدمة جديدة (Collin, 1995,p:148)، وتختلف الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها ما يركز على خصائص الفرد المبدع، ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنها ما يركز على

خصائص المنتج الإبداعي، ومنها ما يعرف الإبداع وفق خصائص المناخ أو البيئة الإبداعية أو بوصفه مدخل لحل المشكلات (السلمي، 2008، ص55)، كما عرف أيضاً على أنه عبارة عن إنتاج شئ جديد على درجة عالية من النفع والجمال يجمع بين الاصلية والحدثة (البدراني، 2011، ص10)، كذلك عرف بأنه هو الإتيان بشئ جديد مفيد للمجتمع ويمكن أن يكون الإبداع إبداع المنتج أو إبداع العملية، وبالحالتين يكون ذلك من خلال منتج أو عملية جديدة أو تطوير وتحسين لهما (العاني، 2002، ص10).

يرى الباحث أن الإبداع علم لا نهاية له، فما هو صحيح اليوم قد يصير خطأ والعكس صحيح، وهو موجود لدى كل البشرية ولكن يتفاوت فيما بينها وفي مجالات مختلفة فالكُل له أن يُبدع في مجاله، وهذه من نعم الله تعالى على خلقه ليعمل كل منهم على تطويرها وتنميتها.

أهمية الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع وسيله من الوسائل المهمة لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن البقاء والمنافسة للمؤسسات، لذلك فإن الإبداع الإداري يُعد عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي ضوءه تحدد درجة تقدم الامم وراقيها (العسيري، 1999، ص12)، فالإبداع الإداري يعزز وينشط أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح ويمكن أن تكون قائدة السوق (السامرائي، 1999، ص33)، ويحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية (موسى، 1995، ص112).

ويرتكز الإبداع الإداري على عدد من العناصر، كما تناولها (الشبيني، 1997، ص91) تتمثل في:

- أ. الطلاقة Fluency: وتعني استدعاء أكبر قدر من الأفكار في فترة زمنية قليلة.
- ب. المرونة Flexbiliy: وتعني التخلص من القيود الذهنية وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال.
- ج. الأصالة Originality: وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير تقليدية.

- د. الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems: وتعني الاستقبال ودقة الرصد للمشكلات، والتعميق فيها وإدراك أبعادها وآثارها.
- هـ. الاحتفاظ بالإتجاه Maintaining of Direction: ويعني القدرة على تركيز الانتباه في المشكلة لفترة طويلة مهما كانت المشتتات مما يزيد من فرص الوصول إلى حل ملائم لها.
- و. التحليل Analysis: ويعني تفكيك المشكلة إلى أجزاء صغيرة، وبالتالي الوصول إلى أنجح حل لها.
- ز. المخاطرة Risk: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الإستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.
- ح. الخروج عن المألوف Out of Ordinary: يقصد به القدرة على التحرر من التراكبات التقليدية والتطورات الشائعة، القدرة على التعامل مع الأنظمة الجارحة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

نبذة تعريفية عن مصرف التنمية الصناعية: (التقرير السنوي، 2022)

جاءت فكرة إنشاء وتأسيس مصرف التنمية الصناعية امتداداً ومواصلة للجهود المبذولة للنهوض بقطاع الصناعة التحويلية، وذلك بتمويل المشروعات الصناعية بالبلاد وتجويد وتطوير وتسهيل تقديم الخدمات المصرفية والتمويلية والانشائية الشاملة في هذا القطاع الهام بغرض رفع معدلات النمو الصناعي والاقتصادي إلى آفاق أرحب. وقد تم تأسيس المصرف في 10 يوليو 2005م.

المساهمون في المصرف هم بنك السودان المركزي (75%) ووزارة المالية (25%)، برأس مال مصرح به (واحد مليار دولار) ورأس مال مدفوع (3,3328,01 مليون جنيه سوداني).

اتبع الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. كما استخدم الإستبانة أداة لجمع المعلومات. تمثل مجتمع البحث في العاملين بولاية الخرطوم. حيث اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (50) فرداً لاستطلاع آرائهم حول محاور الدراسة.

وفيما يلي وصف عينة البحث:

جدول رقم (1) وصف عينة البحث

النوع:	
ذكر	%67
أنثى	%33
سنوات الخبرة:	
أقل من 5 سنوات	%13
5 وأقل من 10 سنوات	%27
10 وأقل من 15 سنة	%27
15 فأكثر (10)	%33
المسمي الوظيفي:	
مدير إدارة	%17
رئيس قسم	%17
مدير فرع	%18
موظف	%50
المؤهل العلمي	
دون الجامعي	%4
جامعي	%52
فوق الجامعي	%44

تم إدخال البيانات في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليلها، حيث تم

حساب المتوسطات وإجراء اختبار (ت) T-test للتحقق من فرضيات الدراسة.

1. عرض ومناقشة النتائج:

المحور الأول: محور التأهيل

جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التأهيل

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	النسبة المئوية
1	يملك العاملون معرفة بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بالمصرف	3.70	0.91	5.44	0.00	%78
2	يطور المصرف مهارات العاملين من خلال تداول المعرفة ونقلها	3.62	1.02	4.99	0.00	%73
3	المصرف على دراية بتأهيلي وقدراتي	3.72	0.86	5.93	0.00	%80
4	يطوير المصرف خطة للتعليم والتدريب	3.62	0.95	4.64	0.00	%74
5	الوظيفة التي أشغلها بالمصرف تقل عن قدراتي	3.74	0.88	5.97	0.00	%80
6	يسهل المصرف عملية تدفق المعلومات بين الأفراد والأقسام داخلها	4.04	0.90	8.15	0.00	%88
7	قدراتي تمكني من شغل وظيفة بمهام أكبر من وظيفتي الحالية	3.86	0.86	7.09	0.00	%84

من الجدول يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن إتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة، حيث تراوحت بين 3.62-4.04، مع وجود دلالة إحصائية للفروق بين هذه المتوسطات والوسط النظري (3)، حيث أن القيم الاحتمالية جميعها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وعليه يمكن ترتيب الجوانب المتضمنة في المحور ابتداءً من أعلاها توافراً -بحسب آراء أفراد العينة- إلى أدناها:

- يُسهل المصرف عملية تدفق المعلومات بين الأفراد والأقسام داخلها، المتوسط الحسابي 4.04،

النسبة المئوية 88%

- قدراتي تمكني من شغل وظيفة بمهام أكبر من وظيفتي الحالية، المتوسط الحسابي 3.86، النسبة المعيارية 84%
- المصرف على دراية بتأهيلي وقدراتي، المتوسط الحسابي 3.72، النسبة المعيارية 80%
- الوظيفة التي أشغلها بالمصرف تقل عن قدراتي، المتوسط الحسابي 3.74، النسبة المعيارية 80%
- يمتلك العاملون معرفة بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بالمصرف، المتوسط الحسابي 3.70، النسبة المعيارية 78%
- يطور المصرف خطة للتعليم والتدريب، المتوسط الحسابي 3.62، النسبة المعيارية 74%
- يطور المصرف مهارات العاملين من خلال تداول المعرفة ونقلها، المتوسط الحسابي 3.62، النسبة المعيارية 73%

جدول رقم (3)

اختبار (ت) لعينة مستقلة لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور التأهيل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	النسبة المعيارية
3.76	0.91	6.03	0.000	80%

يبين الجدول أن الوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول 3.76 ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي. ولمقارنته مع الوسط المحكي بلغت قيمة (ت) 6.03 والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفروق إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

المحور الثاني: التدريب:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب

م	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	النسبة المئوية
1	تهتم إدارة المصرف بالتدريب كعملية مستمرة لإكساب المعارف	4.38	0.75	12.96	0.00	%97
2	يحدد المصرف الاحتياجات التدريبية للعاملين فيه بشكل دقيق	3.92	0.97	6.74	0.00	%83
3	محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع طبيعة المشكلات التي تواجه العاملون	3.72	1.09	4.68	0.00	%75
4	يهتم المصرف بعقد جلسات للعصف الفكري للعاملين فيه	3.50	0.99	3.55	0.00	%69
5	يوفد المصرف العاملين في بعثات خارجية للإطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل	3.48	1.05	3.22	0.00	%68
6	يدرك المصرف أن التدريب وسيلة مهمة لاكتساب المعارف	3.84	0.89	6.68	0.00	%83
7	يتم إخضاع العاملين الجدد بالمصرف لعمليات تدريبية مناسبة	3.94	0.79	8.38	0.00	%88

وعليه يمكن ترتيب الجوانب المتضمنة في المحور ابتداءً من أعلاها توافراً -بحسب آراء أفراد العينة-

إلى أدناها:

- تهتم إدارة المصرف بالتدريب كعملية مستمرة لإكساب المعارف، المتوسط الحسابي 4.38، النسبة

المئوية %97

- يتم إخضاع العاملين الجدد بالمصرف لعمليات تدريبية مناسبة، المتوسط الحسابي 3.94، النسبة

المئوية %88

- يحدد المصرف الاحتياجات التدريبية للعاملين فيه بشكل دقيق، المتوسط الحسابي 3.92، النسبة المعيارية 83%
- يدرك المصرف أن التدريب وسيلة مهمة لاكتساب المعارف، المتوسط الحسابي 3.84، النسبة المعيارية 83%
- محتوى البرامج التدريبية يتناسب مع طبيعة المشكلات التي تواجه العاملون، المتوسط الحسابي 3.72، النسبة المعيارية 75%
- يهتم المصرف بعقد جلسات للعصف الفكري للعاملين فيه، المتوسط الحسابي 3.50، النسبة المعيارية 69%
- يوفد المصرف العاملين في بعثات خارجية للإطلاع على تجارب ناجحة للإفادة منها في العمل، المتوسط الحسابي 3.48، النسبة المعيارية 68%

جدول رقم (5)

اختبار (ت) لعينة مستقلة لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	النسبة المعيارية
3.82	0.93	6.60	0.000	80%

يبين الجدول أن الوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب 3.82 ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي. ولمقارنته مع الوسط المحكي بلغت قيمة (ت) 6.60 والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفروق إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

المحور الثالث: الخبرات:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الخبرات

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	النسبة المئوية
1	يعتمد المصرف آليات التدوير الوظيفي لاكتساب المعارف	4.16	0.65	12.61	0.00	%96
2	يستقطب المصرف موظفين جدد يملكون خبرات غير متوفرة لديه	3.94	0.77	8.67	0.00	%89
3	يملك العاملون بالمصرف خبرات كافية في مجال عملهم	3.84	0.96	6.22	0.00	%81
4	يهتم العاملون بالمصرف بتجديد خبراتهم الفنية والإدارية باستمرار	3.84	0.84	7.06	0.00	%84
5	يوظف العاملون في المصرف خبراتهم لتحقيق أهدافه	3.74	0.85	6.14	0.00	%81
6	يعمل المصرف على تغيير بعض مهام العاملين الوظيفية بشكل منتظم من أجل نقل خبراتهم	4.04	0.75	9.74	0.00	%92
7	يشجع المصرف العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم القدامى	4.14	0.67	12.02	0.00	%96

من الجدول يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن إتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة، حيث تراوحت بين 3.74-4.16، مع وجود دلالة إحصائية للفروق بين هذه المتوسطات والوسط النظري (3)، حيث أن القيم الاحتمالية جميعها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وعليه يمكن ترتيب الجوانب المتضمنة في المحور ابتداءً من أعلاها توافقاً -بحسب آراء أفراد العينة- إلى أدناها:

- يعتمد المصرف آليات التدوير الوظيفي لاكتساب المعارف، المتوسط الحسابي 4.16، النسبة المئوية %96

- يشجع المصرف العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم القدامى، المتوسط الحسابي 4.14، النسبة المعيارية 96%
- يعمل المصرف على تغيير بعض مهام العاملين الوظيفية بشكل منتظم من أجل نقل خبراتهم، المتوسط الحسابي 4.04، النسبة المعيارية 92%
- يستقطب المصرف موظفين جدد يملكون خبرات غير متوفرة لديه، المتوسط الحسابي 3.94، النسبة المعيارية 89%
- يهتم العاملون بالمصرف بتجديد خبراتهم الفنية والإدارية باستمرار، المتوسط الحسابي 3.84، النسبة المعيارية 84%
- يمتلك العاملون بالمصرف خبرات كافية في مجال عملهم، المتوسط الحسابي 3.84، النسبة المعيارية 81%
- يوظف العاملون في المصرف خبراتهم لتحقيق أهدافه، المتوسط الحسابي 3.74، النسبة المعيارية 81%

جدول رقم (7)

اختبار (ت) لعينة مستقلة لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور الخبرات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	النسبة المعيارية
3.96	0.78	8.92	0.000	88%

يبين الجدول أن الوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور الخبرات 3.96 ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي. ولمقارنته مع الوسط المحكي بلغت قيمة (ت) 8.92 والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفروق إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

المحور الرابع: الإبداع الإداري

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لعينة مستقلة لإجابات أفراد العينة على

عبارات محور الإبداع الإداري

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	النسبة المئوية
1	يهتم المصرف بالأفكار غير المسبوقة	4.00	0.83	8.49	0.00	89%
2	لدى المصرف القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	3.48	1.05	3.22	0.00	68%
3	يتحمل المصرف مسؤولية ما يقوم به من أعمال إبتكارية رغم المخاطر	4.00	0.86	8.25	0.00	88%
4	يحرص العاملون على طرح أفكار تتميز بعدم التقليد	4.00	0.86	8.25	0.00	88%
5	يمتلك العاملون الخبرة في مجال البحث والتطوير	3.98	0.72	7.98	0.00	91%

من الجدول يُلاحظ أن المتوسطات الحسابية المعبرة عن إتجاه إجابات أفراد العينة على العبارات جاءت في المدى الذي يمثل الموافقة، حيث تراوحت بين 3.48-4.00، مع وجود دلالة إحصائية للفروق بين هذه المتوسطات والوسط النظري (3)، حيث أن القيم الإحصائية جميعها أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وعليه يمكن ترتيب الجوانب المتضمنة في المحور ابتداءً من أعلاها توافراً -بحسب آراء أفراد العينة- إلى أدناها:

- يهتم المصرف بالأفكار غير المسبوقة، المتوسط الحسابي 4.00، النسبة المئوية 89%
- يتحمل المصرف مسؤولية ما يقوم به من أعمال إبتكارية رغم المخاطر، المتوسط الحسابي 4.00، النسبة المئوية 88%
- يحرص العاملون على طرح أفكار تتميز بعدم التقليد، المتوسط الحسابي 4.00، النسبة المئوية 88%
- يمتلك العاملون الخبرة في مجال البحث والتطوير، المتوسط الحسابي 3.98، النسبة المئوية 91%

- لدى المصرف القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، المتوسط الحسابي 3.48، النسبة المعيارية 68%

جدول رقم (9)

اختبار (ت) لعينة مستقلة لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور الإبداع الإداري

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	النسبة المعيارية
3.90	0.86	7.23	0.000	85%

يبين الجدول أن الوسط الحسابي لمجموع إجابات أفراد العينة على عبارات محور الخبرات 3.90 ويقع في المدى الذي يمثل الموافقة وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي. ولمقارنته مع الوسط المحكي بلغت قيمة (ت) 7.23 والقيمة الاحتمالية 0.00 تشير إلى دلالة الفروق إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

2. عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

جدول رقم (10) نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين الإعلان وكفاءة سوق الخرطوم للأوراق المالية

المتغيرات	معاملات الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
1/ الخبرات	0.75	6.24	0.001
2/ التدريب	0.56	5.27	0.012
3/ التأهيل	0.35	6.34	0.000
معامل الارتباط (R)	0.88		
معامل التحديد (R^2)	0.77		
F	39.8		
Sig F	0.000		

يتضح من الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط على وجود ارتباط طردى قوى بين المعرفة الضمنية والإبداع الإداري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.88). كما تشير معاملات الانحدار أن الخبرات على علاقة موجبة مع الإبداع الإداري حيث بلغ معامل إنحدار متغير الخبرات بلغت قيمته (0.75) وهذا يعني أن الخبرات يؤثر طردياً في الإبداع الابتكاري بمصرف التنمية وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى الإعلان يعمل يساهم في تفعيل الإبداع الإداري بنسبة (7.5)%.

كما بلغ معامل إنحدار متغير التدريب بلغت قيمته (0.56) وهذا يعنى أن مستوى التدريب يؤثر طردياً في كفاءة الأداء بالمصرف وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في مستوى العلاقات العامة والنشر يعمل يساهم في تفعيل الإبداع الإداري بنسبة (5.6) %.

وبلغ معامل إنحدار متغير التأهيل بلغت قيمته (0.35) وهذا يعنى أن مستوى التأهيل يؤثر في تفعيل الإبداع الإداري بمصرف تنمية الصادرات وبالتالي فإن تغير قدره (10)% في التأهيل يساهم في كفاءة الإبداع الإداري بنسبة (3.5) %.

كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (10) إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (عناصر المعرفة الضمنية) على المتغير التابع (الإبداع الإداري) حيث بلغ معامل التحديد (0.77). وهذه النتيجة تدل على أن مستوى المعرفة الضمنية يؤثر في كفاءة الإبداع الإداري بمصرف تنمية الصادرات بنسبة (77)% بينما المتغيرات الأخرى تؤثر بنسبة (23)% وهذه دلالة على أن جودة توافق العلاقة بين عناصر المعرفة الضمنية والإبداع الإداري بمصرف تنمية الصادرات.

كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد متغير المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرات) و الإبداع الإداري وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت مستوى المعنوية لجميع المتغيرات أقل من (0.05).

الخاتمة:

المؤسسات المصرفية السودانية كغيرها من المؤسسات النظرية في الدول الأخرى تعاني من ضعف البرامج التي تتبناها الإدارة العليا والسلوكيات التي تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية في طرح أفكار إبداعية، وعدم القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها، ونرى ان ذلك يرجع إلى قصور في المعرفة الضمنية أدى إلى خلل في الإبداع الإداري، الأمر الذي يتطلب توفير البيئة المناسبة التي تدعم توليد المعرفة وإزالة العوائق أمام تطبيقها، والاحتفاظ بالكوادر

الذين يمتازون بالخبرات التراكمية. وقد انطلقت هذه الدراسة في الأساس من ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المعرفة الضمنية والإبداع الإداري وعلاقتها بمصرف التنمية الصناعية، لذلك كان الهدف الرئيس لهذه الدراسة بيان وتوضيح أثر أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) على الإبداع الإداري، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي: ما هو أثر هذه الأبعاد الثلاثة على الإبداع الإداري بمصرف التنمية الصناعية؟

وبناءً على ذلك فقد قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (التأهيل، التدريب، الخبرة) والإبداع الإداري بمصرف التنمية الصناعية. وان التطرق بالشرح والتحليل للأهداف السابقة الذكر هو الذي يؤكد ويوضح لنا صحة هذه الفرضية من عدمها، وتم التركيز على ماهية المعرفة والمعرفة الضمنية والإبداع الإداري بالرجوع إلى المراجع ومصادر المعرفة المختلفة.

وتبعاً لذلك فقد تناولت الدراسة نماذج من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري (المعرفة الضمنية والإبداع الإداري). وعملت على اعداد استبانة قامت بتوزيعها على عينة من مجتمع دراسة الحالة (مصرف التنمية الصناعية بولاية الخرطوم) ومن ثم جمعها وتحليلها. متبعةً المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي. ومن كل هذا وذاك خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأهيل والإبداع الإداري بالمصرف.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري بالمصرف.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والإبداع الإداري بالمصرف.
4. أن عنصر الخبرة هو الأكثر من بين عناصر المعرفة الضمنية تأثيراً على الإبداع الإداري، يليه التدريب، ثم التأهيل.
5. يهتم المصرف بما يتمتع به العاملون من مهارات وخبرات ويشجع على تقديم أفكار جديدة.

6. ينشط المصرف في عملية التدريب والتأهيل على مستوى التدريب الداخلي ولكن يقل ذلك النشاط عند التدريب الخارجي.
7. مستوى المعرفة الضمنية بالمصرف مرتفع.
8. يعمل المصرف على الاستفادة من مهارات وخبرات العاملين ويعمل على تطويرها مما ساهم مساهمة فاعله في التطوير وحل المشكلات.

بناء على النتائج التي خرجت بها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة الاهتمام بالتدريب الخارجي للعاملين بالمصرف لاكتساب خبرات ومهارات جديدة.
2. تعزيز اهتمام المصرف بإبتكارات وآراء العاملين مما يُنمي الإبداع الإداري لديهم ويساهم في التطوير وحل المشكلات.
3. على المصرف تبني المعرفة الضمنية كآلية لتحقيق الإبداع الإداري بالمصرف.
4. الاهتمام أكثر بعملية نقل الخبرات والمهارات وأفضل الممارسات العملية من خلال عقد الورش المتخصصة وجلسات العصف الذهني بالاستفادة من الخبرات المتوفرة بالمصرف.
5. ضرورة عمل مزيد من الجوائز والبرامج التشجيعية الأخرى لتعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أريج سعيد خليل العاني، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي، رسالة ماجستير، بغداد، 2002م.
2. أسعد كاظم نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007م.
3. أسماء رشاد نايف الصالح. المعرفة الضمنية ودورها في تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012م.
4. التقرير السنوي، مصرف التنمية الصناعية، الخراطوم، 2022م.

5. خالد حسن محمد احمد. دور المعرفة الضمنية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السودانية (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية). رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019م.
6. ذعارين غضبان البدراني، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، 2011م.
7. سعد العنزي، ونعم حسين نعمه، أثر استثمار رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والإدارة، بغداد، المجلد 8، العدد 28، 2001م.
8. سلوى هاني عبدالجبار السامرائي، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، رسالة دكتوراه، بغداد، 1999م.
9. سيد علي محمد سيد علي حمزة، نظم دعم القرارات كمتغير وسيط في تعزيز أثر المعرفة الضمنية على جودة القرارات الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م.
10. صالح محمد علي الشمراي، ومحمد أمين مرغلاني، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية الموارد البشرية في شركة خدمات الملاحة الجوية السعودية، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع الإتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الإنسانية، والطبيعية، المجلد 1، اسطنبول-تركيا، 2019م.
11. صفاء حسن، أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، 2020م.
12. عامر عبدالرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015م.
13. عبداللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007م.
14. غُلا حاتم مبارك، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، دراسة ماجستير، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2021م.
15. علية جسام محمد ناصر المعموري، أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع، رسالة ماجستير، بغداد، 2004م.

16. غانم فنجان موسى، الإبتكارات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1995م.
17. فليح حسن خلف الله، اقتصاد المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان الأردن، 2007م.
18. فهد عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، 2008م.
19. محمد محسن ياسين الشيوخلي، دور المعرفة الضمنية وإستراتيجية إدارة المعرفة في بناء القدرات الجوهرية، بغداد، 2009م.
20. ممدوح عبدالعزيز رفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب، القاهرة، ط5، 2013م.
21. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوثائق والنشر، عمان، 2008م.
22. هاشم الشيبني، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، العدد75، القاهرة، 1997م.
23. هناء عبدالمعروف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، رسالة ماجستير، غزة، 2015.
24. يحيى على العسيري، مدى توفير سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، 1999.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Collin,P.H,Dictionary of Business, 2nd ed,(New Delhi:Universal Book Stall panls Press), 1995.
2. Jillinda J.et al, Knowledge Management Practices Applying Corporate in Higher Education. (<http://www.educause.Edu/ir/library/pdf/EQM0044.PDF>). 2000.
3. Nonaka, I. The Knowledge Creating, Harvard Business Review, 11-12-1991.

4. Park,V. Ribiere, Critical attributes of organizational culture that promote knowledge Management technology implementation success Journal of Knowledge Management, Vol.8,No.3, 2004.
5. Pitro EvangelistaK,The Adoption of Knowledge Management Systems in small firms,Electronic journal of knowledge Management,2010.