



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات
الاتصالات الفلسطينية

إعداد:

محمد خالد أبو شرار

إشراف

د. ناصر جرادات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات
العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

1440هـ-2019م

إجازة الرسالة

ادارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات

الاتصالات الفلسطينية

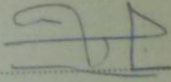
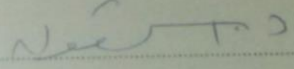
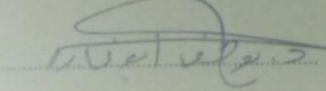
إعداد الطالب:

محمد خالد أبو شرار

إشراف:

د. ناصر جرادات

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 2019/1/31 من أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | |
|---|-----------------|---------------------|
|  | مشرفاً ورئيساً | 1. د. ناصر جرادات |
|  | ممتحناً داخلياً | 2. د. اسامة شهوان |
|  | ممتحناً خارجياً | 3. د. يوسف أبو فاره |

2019م

الإهداء

إلى القلوب النَّابضة بالحبُّ والعطاء وبركة دعائهما أنال التّوفيق .. أمّي وأبي

إلى ربيع عمري إخوتي وأخواتي

إلى شهداء وأسرى فلسطين

وإلى كلّ من دعمني في مسيرتي العلميّة أهدي هذه الرّسالة

الباحث

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

محمد خالد أبو شرار

التاريخ: / / 2019م

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، يطيب لي بعد إتمام هذا العمل أن أتوجه إلى العلي التقدير بالحمد والشكر والثناء على عظيم نعمته، وامتنالاً لقوله عز وجل: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ وانطلاقاً من قول النبي صلى الله عليه وسلم: ﴿مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ﴾ يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من جامعة الخليل التي احتضنتني، ولكلية الدراسات العليا التي منحتني هذه الفرصة لإكمال مسيرتي العلمية، كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان لأستاذي الدكتور ناصر جرادات الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، والذي منحني من وقته وعلمه لإخراج هذا العمل إلى النور، كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام للمناقشين الذين تفضلوا بمناقشة هذا البحث، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير لأساتذتي وزملائي وزميلاتي في برنامج إدارة الأعمال لما أتاحوه لي من وقت وتسهيلات ولما قدموه من دعم ومساندة لإتمام هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

.....	إجازة الرسالة
ب.....	الإهداء
ج.....	إقرار
د.....	شكر وتقدير
ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الملاحق
ك.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك.....	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة وأسئلتها
8.....	أهمية الدراسة:
8.....	أهداف الدراسة:
9.....	فرضيات الدراسة
10.....	حدود الدراسة:
10.....	مصطلحات الدراسة:
12.....	نموذج الدراسة

13..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

14.....	الإطار النظري
14.....	مقدمة
14.....	المعرفة
15.....	انواع المعرفة
16.....	إدارة المعرفة: تعريفها وطبيعتها
16.....	مدخل إلى إدارة المعرفة
17.....	مفهوم إدارة المعرفة
19.....	أهمية إدارة المعرفة
20.....	أهداف إدارة المعرفة
21.....	عمليات إدارة المعرفة
25.....	معوقات إدارة المعرفة

27.....	ثانياً الابتكار التنظيمي
28.....	مفهوم الابتكار التنظيمي
29.....	أشكال الابتكار التنظيمي
29.....	الابتكار الإداري
30.....	الابتكار التقني
32.....	الابتكار الإضافي
34.....	الدراسات السابقة
34.....	الدراسات العربية
40.....	الدراسات الأجنبية
43.....	تعقيب على الدراسات السابقة

45 الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة.

46.....	مقدمة
46.....	منهج الدراسة
46.....	مجتمع الدراسة
47.....	عينة الدراسة
48.....	صدق أداة الدراسة
50.....	صدق البناء لأداة الدراسة
50.....	صدق أداة الابتكار التنظيمي
51.....	ثبات أدوات الدراسة
53.....	تصحيح المقياس
54.....	إجراءات الدراسة
55.....	الأساليب الإحصائية

56 الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة.

81 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

82.....	أولاً: مناقشة النتائج
90.....	ثانياً: التوصيات
92.....	المصادر والمراجع
92.....	المراجع العربية
97.....	المراجع الأجنبية
100.....	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية 47
- جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور. 48
- جدول (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل محور من مع الدرجة الكلية للأداة. 50
- جدول (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة. 51
- جدول (5): نتائج معامل كرو نباخ ألفا لثبات أداة الدراسة 51
- جدول (6) طريقة التجزئة النصفية 52
- جدول (7): مقياس ليكرت الخماسي 53
- جدول (8): فئات المتوسطات الحسابية 54
- جدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) 57
- لأثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية 57
- جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية. 58
- جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية 59
- جدول (12): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية 60
- جدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية 61
- جدول (14): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية 61

- جدول (15): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
 (H₀) لأثر عملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 62
- جدول (16): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي
 لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 63
- جدول (17): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
 (H₀) لأثر عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات
 الفلسطينية..... 64
- جدول (18): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في
 الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 64
- جدول (19): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
 (H₀) لأثر عملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات
 الفلسطينية..... 66
- جدول (20): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار
 التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 66
- جدول (21): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
 (H₀) لأثر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات
 الاتصالات الفلسطينية..... 67
- جدول (22): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في
 الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 68
- جدول (23): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
 (H₀) لأثر عملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 69
- جدول (24): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي
 لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 69
- جدول (25): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية
 (H₀) لأثر عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات
 الاتصالات الفلسطينية..... 71
- جدول (26): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في
 الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية..... 71

- جدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 72
- جدول (28): مستوى عملية تشخيص المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 73
- جدول (29): مستوى عملية تخطيط المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 74
- جدول (30): مستوى عملية تحديث المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 75
- جدول (31): مستوى عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 75
- جدول (32): مستوى عملية توليد واكتساب المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 76
- جدول (33): مستوى عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 76
- جدول (34): مستوى عملية تطبيق المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 77
- جدول (35): مستوى عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 78
- جدول (36): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل 78

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة) 101

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين 105

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم أداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت (191) فرداً من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) كان متوسطاً، حيث بلغ وزنها النسبي (72.0%). وأظهرت النتائج أن درجة الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات الفلسطينية كان متوسطاً، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية للابتكار التنظيمي (67.4%).

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة منفردة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في شركات الاتصالات الفلسطينية لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
- تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال جملة عوامل يمكن أن تأخذها شركات الاتصالات الفلسطينية بالاعتبار بغية تعزيز عملية الابتكار التنظيمي. من أهم هذه العوامل هي مراعاة عملية بناء الثقة المتبادلة وتعزيز الرضا الوظيفي واحساس العاملين بوجود دعم القيادات، فضلاً عن التشجيع في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تغيير كافة الاجراءات التي تتعارض مع هذه العوامل فضلاً عن اعتماد نظم مكافئات تأخذ المبادرات الريادية والابتكارية لجميع اعضاء الكلية من دون استثناء.

Abstract:

The study aimed to identify knowledge management and its impact on the organizational innovation of the Palestinian telecommunications companies. The study society consisted of workers in the Palestinian telecommunications companies in the Hebron governorate. The researcher used the analytical descriptive method. He designed a study tool to collect data from the study sample members, The study concluded that the level of knowledge management processes combined (knowledge diagnosis, knowledge planning, knowledge updating, dissemination, sharing and distribution of knowledge, generation process) Knowledge acquisition, knowledge management, knowledge monitoring and control) was average, with a relative weight of 72.0%. The results showed that the degree of organizational innovation in the Palestinian telecommunications companies was average, with the relative weight of the total degree of organizational innovation (67.4%).

The study also found a positive impact of the knowledge management processes combined in the organizational innovation of the Palestinian telecommunications companies. It also found a positive impact for each of the individual knowledge management processes in the organizational innovation of the Palestinian telecommunications companies.

Through the previous results, the researcher recommends the following:

- Building a team to manage the knowledge system to follow up the implementation of knowledge management systems in the Palestinian telecommunications companies.
- Giving greater importance to the management of knowledge in the Palestinian telecom companies to improve the level of their human resources and their general performance.
- Promote organizational innovation through a combination of factors that Palestinian telecom operators can take into account in order to enhance organizational innovation. The most important of these factors is taking into account the process of building mutual trust and enhancing job satisfaction and the sense of the existence of leadership support, as well as encouragement in the process of participation in decision-making by changing all procedures that contradict these factors as well as the adoption of reward systems that take leadership and innovative initiatives for all members of the college Without exception.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة وأسئلتها

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

نموذج الدراسة

الإطار العام للدراسة

المقدمة

ظهرت الثورة التكنولوجية والمعرفية في نهاية القرن العشرين والعقد من الأول من القرن الحادي والعشرين، حيث ظهرت مجموعة من المفاهيم والمداخل في مجال الإدارة العامة، مثل إعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلة، وإدارة الجودة الشاملة، وتطوير مفهوم إدارة المعرفة، والتركيز عليه والذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب، وذلك للاستفادة بسهولة ممكنة في تحقيق أعلى مستويات من الانجاز (حمود، 2010).

تتصف الألفية الثالثة من القرن الحادي والعشرين تفجر المعرفة وثورة المعلومات، وعصر العلم والتكنولوجيا، فتمثل إدارة المعرفة أحد الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام في عالم الإدارة، وإدارة المعرفة تطبيقات في المنظمات المختلفة (Song et al., 2006)، فأظهرت معطيات القرن العشرين من عقد التسعينيات تصاعد الاهتمام بالمعرفة والمفاهيم المرتبطة برأس المال المعرفي، ومنظمات التعلم، ومجتمع المعلومات، والأصول المعرفية، واقتصاد المعرفة، وقد تزامن ذلك مع تزايد في المضامين المعرفية والفكرية والعقلية للعمل بوصفه نتيجة منطقية للتطور التكنولوجي المترافق مع التزايد المضطرد في نسبة وأعداد الموارد البشرية ذوي المعرفة من جهة الأعمال، والوظائف كثيفة المعرفة من جهة ثانية، مما دفع الأمر باتجاه توسيع وظائف المدير لتتضمن عنصراً جديداً يتمثل في مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي (ماضي، 2011).

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من العناصر كأن ترحب الثقافة التنظيمية بالتغيير السائد لدى العاملين، وأن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية

أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة وأن تكون قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة (Leidner et al., 2006).

تعمل العديد من العوامل إلى تعزيز إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية في المنظمة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية (Nevo & Chan, 2007)، ومن هذه العوامل ضرورة تبني إدارة المعرفة العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية، بفضل انتشار التجارة الالكترونية، وزيادة المنافسة، وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة، والهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية وفاعلة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمة، فتطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوحد لها إمكانات جديدة، وقدرات تنافسية متميزة، وذلك من خلال القدرات الواسعة في تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعلومات، مما يتيح لها نظاماً دقيقاً لممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما تعتبر مكملة لفلسفة الإدارة ومعتقداتها، وثقافتها، ومداخلها، واتجاهاتها، في ممارسة الأعمال وإدارتها (البشايشة، 2009).

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، فتعتمد تلك الثورة على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المنظمة أو فشلها.

تعتبر المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، كما أنها وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، كما تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة، وثورة المعلومات، واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة (حمود، 2010).

وإدارة المعرفة تعد من أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحاضر، حيث عملت على إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المنظمات الخدمائية، حيث يوجد قدر من التطابق بين المفهوم المعلوماتي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المنظمات بصفتها منظمات معرفية (الزطمة، 2011).

تتألف دور المعرفة في نجاح العديد من المؤسسات مؤخراً، حيث أن المعرفة تمكنها من إعادة تحديد أهدافها وسياساتها وهندسة عملياتها وتحقيق الميزة التنافسية فيها، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس ولكنه محسوس ومقاس، ووضع تحديات أمام هذه المؤسسات للبحث في أفضل السبل لإدارتها بطريقة أكثر نظامية وفاعلية من أجل تشجيع عمليات إبداع وتبادل المعرفة ونشرها وتطبيقها والتي تؤثر إيجاباً في تحسين الإنتاجية والتجديد والابتكار والكفاءة وتحسين أفضل العلاقات بين العاملين، ومن هذا المنطلق، فقد أصبحت المؤسسات معنية بتقديم المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة، حيث أكدت المنظمات والمؤتمرات والتقارير الدولية والإقليمية والمحلية على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها بطريقة فاعلة باعتبارها محركاً رئيساً يُحدد معايير تقدم المؤسسات. (البيحيوي، 2011).

يعتبر الابتكار التنظيمي عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك تحقيق الاقتصاد القوي على مستوى المجتمع، وكل المنظمات اليوم تواجه بيئة ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة وبدورات حياة المنتج قصيرة الأمد وكذلك العولمة، ومثل هكذا منظمات تحتاج أن تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل حتى تستطيع أن تبقى وتتنافس وتنمو وتقود (Gumusluglu & Ilsev, 2009). فالمنظمات التي تكون غير قادرة على توليد الحلول الابتكارية لمعالجة الضغوط والمشكلات التي تواجهها سوف تتعرض في النهاية إلى خطر الزوال والفناء (Thompson & Choi, 2006).

يعتبر الابتكار التنظيمي الخطوة التمهيدية للإبداع التنظيمي الذي يجسد تطبيق المنظمة للأفكار المبتكرة، بالإضافة إلى أن الابتكار التنظيمي يعكس نواة الجانب الدراماتيكي للتغيير التنظيمي الذي يقدم الدليل الإرشادي لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال (العنزي والعتوي، 2012).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعمل إدارة المعرفة على تقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد والجماعات والمنظمات وفي داخل المنظمات كذلك، أي تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة (ياسين، 2007).

فإدارة المعرفة في المنظمة هي إدارة للمعرفة التنظيمية في أبعادها وأشكالها القيادية والتسويقية والإنتاجية وغيرها، أي إدارة كل أصول المعرفة وكل ما تملكه من موارد إنسانية وفكرية ومن طاقات وقدرات خلاقة، كما تعتبر البنى التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس التي تركز إليه

إدارة المعرفة حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، اتصالات تطبيقات المعرفة، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة المشتركة العامة (العلي وآخرون، 2012).

وعلى ضوء التطورات الخاصة في العالم وأهمية مواكبتها من قبل المنظمات الحديثة التي تهدف إلى التميز عن أقرانها من خلال الابتكار الذي يعتبر الداعم الكبير لبقاء المنظمة ونموها وتفوقها على منافسيها، وبالتالي فإن المنظمات تسعى للوصول إلى المواقع المتقدمة بما تتميز به من ابتكار وباستخدام جميع الوسائل المحققة لذلك وعلى رأس تلك الوسائل وأهمها المعرفة التي تعد خياراً استراتيجياً لذلك، مما تقدم جاءت هذه الدراسة للتعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وبذلك جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

2- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

3- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

4- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

5- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

6- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

7- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

8- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

9- ما مستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

10- ما درجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

- تسعى الدراسة إلى إثراء جانب مهم من مجالات الدراسات الإدارية والاقتصادية وهو متغيرات الدراسة إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.
- تساعد المنظمات في تعزيز مكانتها التي هي عليها والارتقاء بموقعها بين المنظمات الأخرى من خلال أعمالها التي تخلقها إدارة المعرفة.
- تمكنها من التعامل مع كم كبير من المعلومات والأفكار، وبالتالي تسخير ذلك في الابتكار الذي يضل مسعى المنظمة الدائم وهدفها الذي تعمل من خلاله على التفوق والتطور

الأهمية التطبيقية:

- تعزيز دور المعرفة وأشكالها وإدارتها في المنظمات الحديثة.
- تعزيز التوجهات الإدارية في تشجيع الابتكار وبكل أشكاله في المنظمات الحديثة.
- تساهم الدراسة في تعزيز إمكانية تحسين أداء المنظمة وزيادة قدراتها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.
2. التعرف على إدارة المعرفة وعملياتها والابتكار بجميع أشكاله.

3. تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة والقدرة على الابتكار بأنواعه في المنظمات.

4. تحديد الكيفية المطلوبة باستخدام إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تشخيص المعرفة في

الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تخطيط المعرفة في

الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديث المعرفة في

الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية نشر وتقاسم وتوزيع

المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توليد واكتساب

المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تنظيم وتخزين

واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة في

الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

8. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية متابعة المعرفة

والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على:

الحدود البشرية: العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية (Paltel، الوطنية موبايل، وجوال)

الحدود المكانية: محافظة الخليل

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام (2018 - 2019)

الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي " دراسة تطبيقية على شركات

الاتصالات الفلسطينية".

مصطلحات الدراسة:

الإدارة: هي ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص

ينظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب

تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها (عريفج، 2001: 18).

المعرفة: هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي، 2005: 12).

إدارة المعرفة: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الزيادات، 2008: 55).

الابتكار: هو مقدمة شيء جديد أو طريقة جديدة، أو تأليف المعرفة في المنتجات الجديدة، أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناه (حداد، 2004:

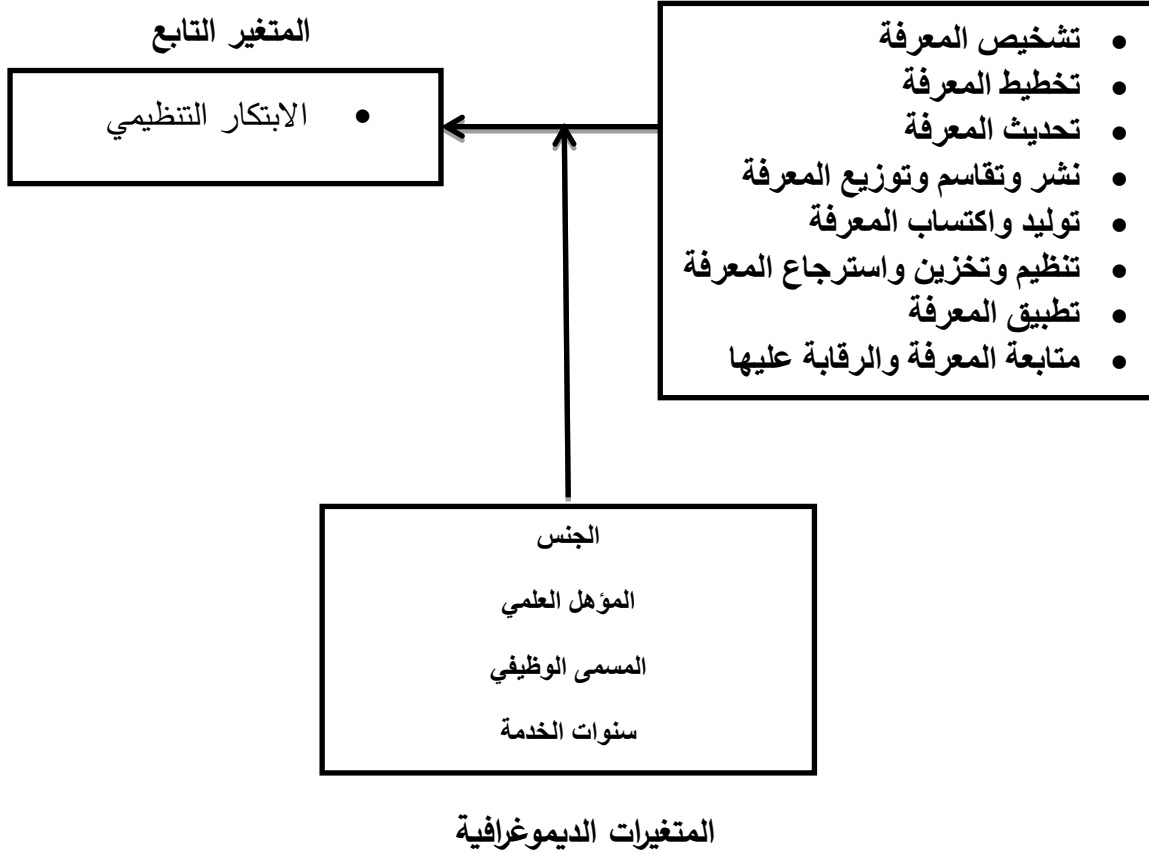
(81

الابتكار التنظيمي: هو فكره أو تحسين جوهري تقوم به المنظمة من أجل إضافة قيمة بصورة مباشرة للمنظمة أو غير مباشرة (الكعي، 2016: 129).

نموذج الدراسة

المتغير المستقل

عمليات إدارة المعرفة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ظهرت نتاج ثورة الاتصالات القائمة على الحاسوب والبرمجيات، وكذلك العولمة وزيادة حجم السوق، وزيادة حدة المنافسة التي أدت إلى تحقيق أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، حيث تعد إدارة المعرفة منحى جديد نسبياً، ويُعد هذا المنحى من أهم التوجهات التي أبرزت اهتمام تلك المؤسسات بالعنصر البشري، سيما وأن إنشاء المعرفة ونشرها هي مهمة تحتاج إلى الجهد البشري بالدرجة الأولى والمباشرة.

المعرفة:

يعد موضوع المعرفة من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا بهدف اغناء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة.

عرف ياسين المعرفة (2002: 24) بأنها أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفعالية، ووفقاً لهذا المفهوم للمعرفة فإن المعلومات التي تمتلكها المنظمة في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى عاملها تشكل مورداً قادراً على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي.

أما باجات (2003: 148) فيرى أنّ المعرفة يتمّ ابتداعها أو إعادة بناؤها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة، إلى درجة أنّ المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين المعرفة في ذهن المتلقي، وبذلك فإنّ المعرفة في نظر هذا الكاتب ليست بالشيء الثابت، بل هي متغيّرة سواءً في الأساليب والطرق أو في ما يمتلكه الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسونها بشكل واضح. ويصنف باجات المعرفة استناداً إلى أماكن تواجدها، إلى معرفة فردية تتعلق بكلّ ما يمتلكه الفرد من مهارات إبداعية وخبرات عملية، وإلى معرفة جماعية تتمثل في العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في أماكن العمل خاصّة وفي المجتمع عامّة وما ينتج عنها من سلوكيات نتيجة تفاعل قيم وثقافات تلك الجماعة، وأخيراً إلى المعرفة المنظمة التي تشمل العمليّات والأحكام والقواعد والعمل الروتيني ضمن المنظّمات.

ويرى الباحث أن المعرفة هي: تلك البيانات والمعلومات والأفكار والقدرات والاتجاهات ومجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق تاريخي محدّد، والتي تكون قادرة على توجيه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة.

انواع المعرفة:

وهناك نوعان أساسيان للمعرفة وفقاً لما يراه الزيادات (2008)، وهما:

1. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة، والمخزونة في عقول الافراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وتكون ذات طابع شخصي، مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية، كونها مخزنة في عقل صاحب المعرفة، ولا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق أن يقوم صاحبها بكتابتها وتسجيلها أو من خلال الحوار والنقاش.

2. **المعرفة الظاهرية:** هي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، والكتب، والوثائق، والتقارير ووسائل تخزين المعلومات العلمية، وكذلك المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل)، فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر وهي قابلة للمشاركة، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها، ومن ثم تخزينها واسترجاعها.

إدارة المعرفة: تعريفها وطبيعتها

تُعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تُعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية (الصاوي، 2007).

مدخل إلى إدارة المعرفة:

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب، وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم (العلي وآخرون، 2012).

وقد أشار (العلي، 2009) إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية الآتية:

1. إعادة هندسة العملية الإدارية: وهي إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، ويظهر التوافق بين إدارة المعرفة

وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على حجز المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة، ونشرها داخل المنظمة، ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى.

2. إدارة الجودة الشاملة: عرفت المنظمة العالمية للمقاييس إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى.

مفهوم إدارة المعرفة:

أعطيت لإدارة المعرفة تعريفات عدة، لكنها لا تخرج فعليا عن المعنى والمضمون الذي اجمع عليه جميع من قام بتعريفها ولكن بكلمات مختلفة، ونعرض بعض هذه التعريفات:

فقد عرفها فيرنانديز وآخرون (Fernandez et al., 2004) بأنها: القيام بالنشاطات المعينة باكتشاف المعرفة، والمحافظة عليها وتقاسمها وتطبيقها من اجل تعزيز تأثيرها على تحقيق الاهداف بطريقة اقل تكلفة.

كما عرفها مطر (2007) بأنها: عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

وعرفها الزيادات (2008) بأنها: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والاداء التنظيمي.

كذلك عرفها الكبيسي (2005) بأنها: كل جهد أو نشاط مخطط يسهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الاصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية، سواء أكانت صريحة أو ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة.

وترى العلول (2011) أن إدارة المعرفة هي نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، في جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير، وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة تميزها.

وعرفها المدلل (2012) بأنها: الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها.

ويرى الباحث إن إدارة المعرفة تعد جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمات من خلال حصر المعرفة وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية، واستخدامها لإضافة معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

أهمية إدارة المعرفة:

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة (الصاوي، 2007).

وأشارت حمودة (2005) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

- أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

أهداف إدارة المعرفة :

إن عمليات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، كما أوردها (الرقب، 2011)

- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة اهدافها.
- القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- تهدف الى تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات المتطورة.
- القدرة على تحقق قدرة الأصول المعرفية وراس المال الفكري على تحقيق القدرات الادارية والتنظيمية.
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.

- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثلياتها.
- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.

عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى إنها أربع عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، فقد أشار كلا من (علواني، 2001)؛ و(العلي وآخرون، 2012) إلى انه يمكن النظر إلى عمليات إدارة المعرفة كدورة متتابعة مكونة من أربع عمليات هي:

1) تشخيص المعرفية:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

2) اكتساب المعرفة:

المقصود باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني والتعلم الفردي، ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

3) تخزين واسترجاع المعرفة:

بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها (حمودة، 2005):

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

4) نقل المعرفة وتطبيقها:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر، وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات، كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي، وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة (عبد الوهاب، 2005).

ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم (حمودة، 2005)).

وأضاف أبو فارة وعليان (2007) العمليات الآتية لإدارة المعرفة:

5) عملية تخطيط المعرفة: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

6) عملية تنظيم المعرفة: يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو توبيخ المعرفة ورسم المعرفة.

7) تقاسم وتشارك المعرفة: يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر. ويشير أبو فارة وعليان (2007) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من

الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

8) عملية تحديث وإدامة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

9) عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها: تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلاً شاملاً متكاملًا في إدارة المعرفة.

معوقات إدارة المعرفة:

أشار علواني (2001) إلى أربع محددات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وهي:

1- الثقافة التنظيمية: فنجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة. فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل

الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية.

2- **الهيكل التنظيمي:** فشكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة. فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ وإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية.

3- **تكنولوجيا المعلومات:** يعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، فهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لأخر.

4- **القيادة التنظيمية:** حيث يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكر وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

كما أشار كوكز (Coakes, 2003) إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي: سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة، وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة، والإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ولدور إدارة المعرفة وفوائدها، الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي، والافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة والوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة، والافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

ثانياً الابتكار التنظيمي:

تم دراسة مفهوم الابتكار على نطاق واسع منذ أكثر من (60) سنة عبر العديد من التخصصات العلمية بما فيها علم السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة (Sullivan & Ford, 2010). ويعد الابتكار التنظيمي عاملاً مهماً في نجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق الاقتصاد القوي على مستوى المجتمع. وكل المنظمات اليوم تواجه بيئة ديناميكية تتصف بالتغيرات التكنولوجية السريعة وبدورات حياة المنتج قصيرة الأمد وكذلك العولمة. ومثل هكذا منظمات تحتاج ان تكون مبتكرة ومبدعة أكثر من قبل حتى تستطيع ان تبقى وتتنافس وتنمو وتقود (Thompson et al., 2006).

ويعد الابتكار التنظيمي الخطوة التمهيديّة للإبداع التنظيمي الذي يجسد تطبيق المنظمة للأفكار المبتكرة، بالإضافة الى ان الابتكار التنظيمي يعكس نواة الجانب الدراماتيكي للتغيير التنظيمي الذي يقدم الدليل الإرشادي لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال (Woodman et al., 1993).

مفهوم الابتكار التنظيمي:

تعرف برنوطي (2004) الابتكار بأنه الابتكار الذي تنتجه منظمة ما وليس فرد محدد، فقد أصبحت الاختراعات والابتكارات منتجا أساسيا للمنظمة المعاصرة التي تحتاج أن تستمر في النمو.

ويعرف بيجيه (Beije, 2000) الابتكار على أنه تلك المشاريع التي تهدف إلى تغيير أو تعديل طرق العمل ضمن المنظمة لكي تضيف قيمة إلى الزبون لكن بدون خلق ابتكارات تقنية.

أما دراфт (Draft, 2005)، فعرف الابتكارات التنظيمية على أنها منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، مصادر تمويل جيدة، استكشاف السوق الجديدة، طرق جيدة لتنظيم العمل.

ويعرف عبوي (2006) الابتكار في المنظمات بأنه: تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.

ويرى الباحث إن الابتكارات الهادفة تقوم على الجدية، كما أن قيام المنظمات الابتكارية على مبادئ تتماشى مع عصر المعرفة والابتكار وبقاء المنظمات في ظل المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى أن جل المنظمات تتمتع بخصائص أهلتها للبقاء والاستمرار، وقيامها على الفعل والتجربة والقرب من الزبائن لتلبية حاجاتها مع منح الحرية التامة للعاملين، ويساهم الابتكار في المنظمات في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين البيئة الداخلية وأداء المنظمة.

ومنه نستخلص أن أغلب التعاريف السابقة اتفقت على أن الابتكار في المنظمات يعني التجديد الجذري والتحسيني للمنتجات وطرق إنتاجها. أي أن الابتكار في المنظمات هو عملية التغيير والابتكار في طرق عمل الإدارة، تماشيا مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق

إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون، وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية، أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة.

أشكال الابتكار التنظيمي:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاثة أشكال هي حسب (عزاوي وآخرون، 2008):

1- الابتكار في الإدارة وهيكل المنظمة.

2- الابتكار التقني.

3- الابتكار الإضافي.

الابتكار الإداري:

يرى نجم (2003) أن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وهو عبارة عن التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة. حيث يلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما قراش (2007) فترى أنه تبني عملية التغيير في المنظمة والبيئة المحيطة بها، حيث أضافت إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشارت إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمنظمة، ذلك أن المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، فنظام المنظمة يدعى بالنظام المفتوح، كما أشارت إلى أهمية دور

الإفراد والمنظمة معا في عملية الابتكار، من خلال تعريفه للابتكار بأنه تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعلمون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم.

إن الابتكار الإداري يحدث ضمن النظم الاجتماعية، من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة والعلاقات بصفة خاصة، والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين، اقترن الابتكار الإداري بالابتكار التقني من خلال تعريف الابتكار الإداري على انه ابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في ابتكار تقنيات جديدة طرائق تدريب حديثة وابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية (Alas & Sun, 2008).

وقد أوضح حريم (2004) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة.

الابتكار التقني:

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنىً عاماً مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة (West et al, 2008).

وأشار دارديس وآخرون (Dardess et al., 2003) إلى أن هناك تغيرات تحدث بإدخال التقنية الجديدة للمنظمة المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات.

أما عبوي (2006) فعرف الابتكار التقني بأنه عملية فعالة من أسفل لأعلى حيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين الدنيا ذوي الخبرة الفنية.

كما أشار حريم (2004) إلى أن الابتكار التقني هو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في أساليب إنتاج وادخال الأسلوب في العمل وغيرها.

وأشار إدكويس (Edquist, 2001) إلى أهم النشاطات لعملية الابتكار التقني وهي البحث (أساسي، تطوير، هندسي)، التطبيق (التصنيع)، الاستخدام النهائي (زبائن، ناتج العملية، أو المنتج)، الترابط (جمع المعرفة الكاملة)، والتعليم.

وفي نفس السياق أشار كينج (2006) إلى أن الابتكار التقني هو منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي.

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير على اعتبار أنه جديداً، وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليها بأنها ابتكارية من قبل السوق.

أما بيجيه (Beije, 2006) فعرف الابتكار التقني بأنه يقتصر على المنتجات والعمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص ويضمن الابتكار التقني الأبعاد الآتية:

- التغيير في الخصائص وتصميم الخدمة وطرق الإنتاج والتقنيات في ذات العلاقة مع هدف الابتكار.

- يتضمن طرق جديدة ومعدلة لتلبية حاجات الزبائن.

- ابتكارات إدارية وتنظيمية طرق تنظيم نشاطات جديدة.

- تقديم مهام جديدة، أهداف واستراتيجيات.

إن وجهة النظر التقليدية لعملية الابتكار مستتدة على نظرة دفع التقنية كنموذج خطي، إلا أنها انتقدت من قبل الباحثين نظراً لإهمال تأثير الزبائن؛ نظرية سحب السوق، فالنموذج الجديد الذي اقترحه (Kline, Rosenberg) لتوطيد العلاقات مع الزبون وطلبات السوق، وقد أجمع الباحثون بأن عملية الابتكار ديناميكية لا خطية، فالأفكار المبتكرة يجب أن تثبت فائدتها إلى الزبائن داخل المنظمة (Beije, 2006).

الابتكار الإضافي:

يعرف الابتكار الإضافي بأنه الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكاراً إضافياً.

ويعرف ألاس وسن (Alas & sun, 2008) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى ابعدها من الوظائف الابتدائية للعمل بالمنظمة.

وأشار كينج (2004) إلى أن الابتكار الإضافي هو ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمنظمة.

ومما سبق نستخلص بأن الابتكارات الإضافية لا تقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الإدارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهي تعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضياً ومتفاعلاً مع المنظمة، وتعتمد المنظمة في الاستفادة من آرائهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأسمالها.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة أبو زريق (2017) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في

المحاكم النظامية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (208) موظفاً وموظفة، وتم توزيع الاستبانة على (135) موظفاً وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وتم استرداد (105) استبانة بنسبة (77.8%)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطاً، حيث بلغ وزنها النسبي (63.93%). وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.323) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجب لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

دراسة الكعبي (2016) بعنوان: دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (118) فرداً، وتكون مجتمع الدراسة من كلية الرافدين الجامعية.

توصلت الدراسة إلى أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، والذي أصبح الابتكار جوهرياً من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الإجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بأبعاده الأربعة، المعلومات، والقوة، والمكافآت، والمعرفة.

دراسة الزين ومصباحي (2016) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار من خلال قسمها النظري والتطبيقي، حيث تم في الأخير اختيار شركة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، لتجسيد الواقع النظري ميدانياً، من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى إدارة المعرفة من خلال إختبار عملياتها هو مستوى قوي. وأكدت الدراسة على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز كل من الإبتكار الإداري والإبتكار التقني، من خلال اتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد علي تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بإحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية وتغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية، كما قامت المؤسسة بابتكار طرق جديدة لتعديل وتحسين عملياتها الخدمية، وأدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل علي رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين. كما تبين وجود علاقة إرتباط قوية إجمالاً، لكنها ضعيفة مع بعض العبارات حيث لم تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل علي رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين، كما لم تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها، ولم تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن لإدارة المعرفة

الدور البارز في تعزيز الابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة محل الدراسة، فالمؤسسة تسعى لتوفير المناخ الايجابي للعمال لتطبيق معار فهم وخبراتهم وتدفعهم لتميتها لأجل الحصول على الابتكار وتميته، ويبقى عليها الاستمرار في عمليات التحسين حتى تتمكن من الرفع مستوى الابتكار لديها في كل أبعاده، سواء الإداري والتقني وخاصة الإضافي.

دراسة رضوان (2015) بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة " وزارة الشؤون الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية الذين يحملون الفئة: الثالثة والثانية والأولى والعليا والبالغ عددهم (364)، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (220)، وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (207).

توصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في توافر أبعاد الهيكل التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكل من هذه الأبعاد كالتالي: الرسمية (71%)، التعقيد (63%)، التخصص (62%)، جماعات الممارسة (58%)، اللامركزية (48.6%)، كما بينت الدراسة تفاوت في توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة الشؤون الاجتماعية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العمليات كالتالي: التخزين (64%)، التوزيع (60%)، التشخيص (59.8%)، التطبيق (59.6%)، التوليد، (59.2%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي (الرسمية، التخصص، التعقيد، اللامركزية، جماعات الممارسة) وإدارة المعرفة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات

المبجوثين حول أبعاد الهيكل التنظيمي وأثره على إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة، ومكان العمل).

دراسة الدوري والحيت (2013) بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى شركات الصناعات الدوائية في الأردن بشكل خاصة، اشتمل مجتمع الدراسة على الإدارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية في الأردن الأعضاء في الجمعية الأردنية للصناعات الدوائية والبالغ عددها (13) شركة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام تكونت من (120) مديراً ورئيساً قسم، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع الابتكار التنظيمي. كما أظهرت أن عمليات إدارة المعرفة تعتبر مصدر مهم للابتكار في المنظمات وخاصة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

دراسة الزطمة (2011) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء " دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه

والماجستير والبكالوريوس والبالغ عددهم (455)، فأجريت الدراسة على عينة مكونة من (279)

فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة جاءت

على النحو التالي: البيانات والمعلومات، ثم المعرفة الضمنية، ثم المعرفة الصريحة، ثم البنية

التحتية والتكنولوجية، وأخيراً رأس المال البشري، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز

الأداء تعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج

تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة، ومدة الخدمة

وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

دراسة فلاق (2010) بعنوان: "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية -

دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة

التنافسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة

الاتصالات الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عالي بين المتغير المستقل وهو عملية إدارة المعرفة وبين

المتغير التابع الميزة التنافسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة

السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة، في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

دراسة أبو فارة (2008) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المنظمة الحديثة، وبناء نموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (تميز الأداء)، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق بناء استبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل لكافة المؤسسات الأهلية في مدينة القدس الشرقية، حيث بلغ عدد المؤسسات (135) مؤسسة أهلية، وتم اختيار عينة تكونت من (90) مؤسسة ممثلة في (8) قطاعات مختلفة، واستثنت الدراسة (5) قطاعات.

أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي، تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، وتنفيذ المعرفة وعمليات متابعة المعرفة والرقابة، وكان من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية عدم وجود إدراك كاف لمفهوم ودور إدارة المعرفة، وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وعدم الدعم الكافي من الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، حيث أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون

أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة. كما أظهرت أن هناك علاقة مباشرة بين مدى ممارسة إدارة المعرفة وفعاليتها، فالمؤسسات التي تمارس عمليات إدارة المعرفة هي أكثر فاعلية من غيرها التي لا تستخدمها، كما تقوم المؤسسات الأهلية بعمليات التشبيك والتنسيق فيما بينها، مما يمنحها القوة ويهيئ لها الإمكانيات لتحقيق أهدافها.

الدراسات الأجنبية

دراسة سعادت وآخرون (Siadat et al., 2015) بعنوان : العوامل المؤثر على التنفيس الناجح لإدارة المعرفة في جامعة أزداد دراسة حالة "وحد العلوم والأبحاث في جامعة أزداد".

Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management In Higher Education Case Study: Sciences & researches Unit, Azad University

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة (أزداد) الإسلامية في طهران في إيران، وحدة العلوم والأبحاث، وكانت أداة البحث الاستبيان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأساسي لنجاح إدارة المعرفة، وهي تعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المنظمات والمؤسسات.
- وبالنسبة لبرنامج إدارة المعرفة لكي يكون ناجحاً، فإنه يجب أن تكون هناك ثقافة مهيمنة لتجنب المعرفة الحصرية، وخلق بيئة مليئة بالموثوقية والألفة.
- يجب على أعضاء الهيئة التدريسية ألا يقاوموا استخدام الأساليب الجديدة للوصول إلى المعرفة الحديثة.

- أن وحدة العلوم والأبحاث تعتبر في الوضع غير المناسب من حيث الثقافة التنظيمية في جامعة (أزاد).

دراسة أباك وآتي (Apak and Atay, 2014) بعنوان " الابتكار العالمي وتطبيقات إدارة المعرفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تركيا والبلقان " .

Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتجارة بين تركيا وبلاد البلقان في ضوء الاقتصاد الاقليمي والافتراضي حيث اخذت التغيرات الاقتصادية بعين الاعتبار للبحث عن ميزات تنافسية على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد أجرى الباحث تحليل للبيئة الداخلية باستخدام نموذج (SWOT) ، حيث استعرض مجموعة كبيرة من نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والمخاطر كمدخل وصفي لتحديد الميزات التنافسية، معتمداً في دراسته على المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق النجاح في المشاريع الصغيرة يتطلب إدارة فعالة في بيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وأن إدارة المعرفة يمكن ان توظف كأداة للتميز التنافسي في مواجهة الطلب في بعض الصناعات والاسواق.

دراسة مرادي وآخرون (Moradi, et al., 2012) بعنوان: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا MMU " .

The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management

هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العاملين في بيئة أكاديمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام العاملون في جامعة الوسائط في ماليزيا بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بمجموع (322) استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى إلى متغير العمر، ولا توجد علاقة بين نوع الجنس حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة، ووجود علاقة بين الجنس وإدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة تعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، والمؤهل العلمي، وعدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل داخل الجامعة.

دراسة نيجوين (Nguyen, 2010) بعنوان: القدرة على إدارة المعرفة والميزة التنافسية " دراسة ميدانية من الشركات الفيتنامية".

Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لقدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية بين الشركات الفيتنامية، وقد استخدم الباحث استبانة، حيث تم توزيعها على (600) مدير شركة في مدينة هوتشي مينو، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أنه يجب على مدراء الأعمال الذين يعملون في فيتنام بضرورة تطبيق مشاريع إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل، ويجب وضع نهج شامل من خلال البدء بتطوير البنية التحتية الاجتماعية والتقنية لإدارة المعرفة والتي بدورها ستوفر الأساس اللازم لتحقيق فعالية وكفاءة عمليات إدارة المعرفة، وضرورة وضع الجوانب الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار لما لها من أثر كبير على التوجه المعرفي والمصدر الرئيسي للقدرة التنافسية.

دراسة ماتزكن (Matzkin, 2008) بعنوان: إدارة المعرفة في قطاع المنظمات غير الربحية في البيرو

knowledge Management in the Peruvian Nonprofit sector

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة على زيادة كفاءة التنظيمات غير الربحية في دول العالم الثالث، ودورها في معالجة ضعف إمكانياتها المادية والبشرية، واستخدم الباحث استبانة خاصة بدراسته وزعت عن طريق الايميل، على عينة من المدراء العاملين في التنظيمات غير الربحية في البيرو، كالمؤسسة العامة والوزارات والتنظيمات الاجتماعية غير الربحية مكونة من (416).

أظهرت النتائج أن التنظيمات غير الربحية تطبق إدارة المعرفة بمستوى منخفض، وتعاني من انخفاض الموازنات المخصصة لمشاريع إدارة المعرفة، كما تعاني المنظمات غير الربحية من انخفاض الموازنات المخصصة لتدريب الموظفين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين للباحث ما يلي:

اتفقت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة الدوري والحيت (2013) التي هدفت إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في معظم الدراسات السابقة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات، مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفها. كذلك الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها المتمثلة بالاستبانة. والاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والاقتراحات.

وتبين من استعراض الدراسات السابقة اختلاف البيئات التي أجريت فيها، واختلاف طبيعة نشاط المنظمات التي طبقت عليها، وتنوع المتغيرات التي تناولتها.

ما يميز هذه الدراسة:

ما يميز الدراسة الحالية كونها تطرقت إلى موضوع جديد قديم وهو إدارة المعرفة وكشفت عن أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، وكونها من الدراسات القليلة على حد علم الباحث التي تناولت أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي.

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

مقدمة:

تتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هنا التعرف إلى إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ورؤساء الأقسام والإداريين العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية (جوال، الوطنية موبايل، الاتصالات الفلسطينية)، وعددهم (381) موظفاً وموظفةً.

عينة الدراسة:

لاستخراج عينة الدراسة استخدم الباحث معادلة ماسون وآخرون (Mason et al., 1999) كما

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

هو موضح في المعادلة:

M: حجم المجتمع.

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ (0.05) على (1.96).

p: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50).

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50).

وبعد عملية حساب العينة، فقد تكونت عينة الدراسة من (191) موظفاً ورئيس قسم ومدير

يعملون في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية

البسيطة، والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديموغرافية.

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	116	60.7
	أنثى	75	39.3
	المجموع	191	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	15	7.9
	بكالوريوس	149	78.0
	ماجستير فأعلى	27	14.1
	المجموع	191	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	153	80.1
	رئيس قسم	24	12.6
	مدير	14	7.3
	المجموع	191	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	41	21.5
	5-10 سنوات	97	50.8
	أكثر من 10 سنوات	53	27.7
	المجموع	191	100.0

صدق أداة الدراسة:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس قام الباحث بعرض المقياس على (4) محكمين من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، وذلك من أجل التوصل إلى الصدق الظاهري للمقياس أنظر ملحق رقم (1).

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
تشخيص المعرفة			
1.	تمتلك الشركة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	0.666**	0.000
2.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	0.574**	0.000
3.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الأفراد خارج الشركة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	0.676**	0.000
4.	تهتم الشركة باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	0.681**	0.000
5.	تركز الشركة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.	0.687**	0.000
تخطيط المعرفة			
6.	تضع الشركة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في الشركة.	0.751**	0.000
7.	تحدد الشركة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	0.748**	0.000
8.	تستخدم الشركة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	0.741**	0.000
9.	تعمل الشركة على تطوير المعرفة الحالية.	0.733**	0.000
تحديث المعرفة			
10.	تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.	0.702**	0.000
11.	تعمل الشركة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها.	0.756**	0.000
12.	تمتلك الشركة الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.	0.641**	0.000
13.	تشكل الشركة طاقما/طاقم متخصصا لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	0.733**	0.000
14.	تعمل الشركة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.	0.741**	0.000

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة			
15.	السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	0.664**	0.000
16.	تهتم الشركة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.	0.667**	0.000
17.	تعمل الشركة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج الشركة على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.	0.734**	0.000
18.	تتبنى الشركة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين	0.647**	0.000
19.	يوجد في الشركة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.	0.754**	0.000
عملية توليد واكتساب المعرفة			
20.	تشجع الشركة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية.	0.750**	0.000
21.	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	0.694**	0.000
22.	تهتم الشركة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.	0.720**	0.000
23.	تركز الشركة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه الشركة	0.730**	0.000
24.	ييدي العاملون في الشركة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة الشركة.	0.720**	0.000
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة			
25.	تستخدم الشركة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	0.751**	0.000
26.	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	0.681**	0.000
27.	تقوم الشركة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	0.772**	0.000
28.	تقوم الشركة باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.	0.711**	0.000
29.	تعمل الشركة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	0.714**	0.000
تطبيق المعرفة			
30.	تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	0.778**	0.000
31.	تعمل الشركة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	0.827**	0.000
32.	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.	0.786**	0.000
متابعة المعرفة والرقابة عليها			
33.	تقوم الشركة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.	0.721**	0.000
34.	تقوم الشركة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	0.825**	0.000
35.	تقوم الشركة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.	0.775**	0.000
36.	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.	0.784**	0.000
37.	تتابع الشركة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.	0.790**	0.000

** دالة إحصائياً عند (α≤0.01)، * دالة إحصائياً عند (α≤0.05)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور من

محاور إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

صدق البناء لأداة الدراسة:

للتحقق من ذلك قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية للأداة والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

جدول رقم (3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط درجة كل محور من مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	المحور * الدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تشخيص المعرفة * الدرجة الكلية	0.784**	0.000
2.	تخطيط المعرفة * الدرجة الكلية	0.809**	0.000
3.	تحديث المعرفة * الدرجة الكلية	0.831**	0.000
4.	نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة * الدرجة الكلية	0.873**	0.000
5.	عملية توليد واكتساب المعرفة * الدرجة الكلية	0.857**	0.000
6.	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة * الدرجة الكلية	0.889**	0.000
7.	تطبيق المعرفة * الدرجة الكلية	0.854**	0.000
8.	متابعة المعرفة والرقابة عليها * الدرجة الكلية	0.792**	0.000

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط درجة كل محور من محاور إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، على ضوء المقياس الذي تم اعتماده.

صدق أداة الابتكار التنظيمي

تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

جدول رقم (4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة.

الرقم	الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.	0.566**	0.000
2.	تقلص الشركة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل.	0.610**	0.000
3.	تشجع الشركة العاملين على الإبداع من خلال رعايتهم ودعمهم.	0.746**	0.000
4.	تتيح الشركة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل المراد إنجازهم وتقديم آرائهم حوله.	0.699**	0.000
5.	تشجع الشركة العاملين على تقبل التغيير واستيعابه.	0.764**	0.000
6.	تقوم الشركة بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.	0.777**	0.000
7.	تنتهج الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.	0.752**	0.000
8.	تجعل الابتكارات الإضافية الموظف أكثر اندماجاً وتفاعلاً مع الشركة.	0.676**	0.000
9.	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجيتها وتصميم منتجاتها ونظم الرقابة عليها.	0.571**	0.000
10.	تبتكر الشركة طرق لتحسين عملياتها الإنتاجية.	0.629**	0.000
11.	تدخل الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع إنتاجها مقارنة بالمنافسين.	0.629**	0.000
12.	تدعم الشركة ابداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية.	0.529**	0.000

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

ثبات أدوات الدراسة:

أ- الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (5).

جدول رقم (5): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تشخيص المعرفة	5	0.673
تخطيط المعرفة	4	0.729
تحديث المعرفة	5	0.761
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	5	0.731
عملية توليد واكتساب المعرفة	5	0.771
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	5	0.775

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تطبيق المعرفة	3	0.712
متابعة المعرفة والرقابة عليها	5	0.837
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	37	0.952
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	12	0.845

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن جميع قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة وكذلك للدرجة الكلية مرتفعة، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية

حيث تعمل هذه الطريقة على حساب معامل الارتباط بين درجات نصفي المقياس، ويتم تجزئة المقياس إلى نصفين متكافئين، ثم يتم إيجاد مجموع درجات المبحوثين لكل نصف من المقياس، ثم حساب معامل الارتباط بينهما، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح، ومعادلة جتمان، وقد توصل الباحث إلى ما يلي:

جدول (6) طريقة التجزئة النصفية

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح لسبيرمان براون	معامل الارتباط المصحح لجتمان
تشخيص المعرفة	5	0.423	0.622	0.602
تخطيط المعرفة	4	0.550	0.710	0.710
تحديث المعرفة	5	0.615	0.767	0.744
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	5	0.619	0.771	0.746
عملية توليد واكتساب المعرفة	5	0.664	0.803	0.776
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	5	0.623	0.780	0.747
تطبيق المعرفة	3	0.497	0.683	0.611
متابعة المعرفة والرقابة عليها	5	0.728	0.847	0.817
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	37	0.837	0.911	0.910
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي	12	0.544	0.705	0.704

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط وكذلك معاملات الثبات لكل محاور الدراسة وكذلك لجميع فقرات الأداة عالية، مما يشير إلى أن المقياس على درجة عالية من الثبات، وهو

يعطى درجة من الثقة عند استخدام المقياس كأداة للقياس في البحث الحالي، ويعد مؤشراً على أن المقياس يمكن أن يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

تصحيح المقياس:

فئات مقاييس الدراسة:

تم حساب فئات مقاييس الدراسة لتحديد مستوى الحكم على متغيرات الدراسة، هل هي مرتفعة أم منخفضة، أم متوسطة؟

استخدمت الدراسة مقياس متدرج من خمسة حقول، وبالتالي يتم حساب فئات المقياس الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

مقياس ليكرت الخماسي:

إذا كانت الاستجابات هي خمسة اختيارات فإنه عادة ما تدخل القيم (الأوزان) كما في الجدول رقم (7):

جدول (7): مقياس ليكرت الخماسي

التوافر	درجة كبيرة	درجة كبيرة/ جداً/ بشكل كبير جداً	درجة كبيرة/ بشكل كبير	درجة متوسطة/ بشكل متوسط	درجة قليلة/ بشكل قليل	درجة قليلة جداً/ بشكل قليل جداً
الدرجة	5	4	3	2	1	

يكون الوزن النسبي لكل درجة (20%)، بمعنى أن (درجة قليلة جداً/ بشكل قليل جداً) يكون وزنها النسبي (20%)، بينما (درجة كبيرة جداً/ بشكل كبير جداً) (100%)، ليصار بعد ذلك

إلى حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، وقد تم تقسيم فئات المتوسطات الحسابية إلى ثلاث مستويات كالتالي:

طول الفئة = مدى المقياس ÷ عدد الفئات

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (8):

جدول (8): فئات المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	تقييم مستوى إدارة المعرفة/ الابتكار التنظيمي
2.33-1.00	قليل
3.67-2.34	متوسط
5.00-3.68	مرتفع

إجراءات الدراسة:

- من خلال الرجوع إلى ما أتيج من الأدب التربوي، المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
- وبالرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث العربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء أدوات الدراسة.
- قام الباحث بتجهيز المقاييس التي استخدمتها لجمع البيانات. وذلك بعد الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع المقاييس، ومن ثم تم جمعها وإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

الأساليب الإحصائية:

لقد قام الباحث بنفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان براون ومعامل ارتباط جتمان للتأكد من ثبات فقرات الأداة.
- 5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار الانحدار التدريجي المتعدد والبسيط لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

تحليل البيانات وعرض النتائج

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الرئيس، انبثقت عنه الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة معامل الانحدار بين المتغيرات (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (9)، (10) تبين ذلك:

جدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	12.397	5.048	8	40.384	الانحدار
		0.407	182	74.109	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.397) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لأثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	6.172	1.378	المقدار الثابت
0.233	1.196	0.101	تشخيص المعرفة
0.054	1.943	0.141	تخطيط المعرفة
0.804	-0.248	-0.020	تحديث المعرفة
0.137	1.494	0.138	نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة
0.136	1.496	0.130	عملية توليد واكتساب المعرفة
0.312	-1.014	-0.096	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
0.122	1.552	0.117	تطبيق المعرفة
0.531	0.628	0.040	متابعة المعرفة والرقابة عليها
معامل التحديد المُعدَّل = 0.324		معامل التحديد = 0.353	معامل الارتباط = 0.594

يتبين من الجدول (10) أن المتغيرات (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) تؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.594)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.324) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر مجتمعة ما مقداره (32.4%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (1.378) + (0.101)X_1 + (0.141)X_2 - (0.020)X_3 + (0.138)X_4 + (0.130)X_5 - (0.096)X_6 + (0.117)X_7 + (0.040)X_8$$

حيث Y: الابتكار التنظيمي، X₁: تشخيص المعرفة، X₂: تخطيط المعرفة، X₃: تحديث المعرفة، X₄: نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، X₅: عملية توليد واكتساب المعرفة، X₆: عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، X₇: تطبيق المعرفة، X₈: متابعة المعرفة والرقابة عليها.

من خلال النتائج السابقة تبين أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

ولمعرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة منفردة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، تم اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (تشخيص المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (11، 12) تبين ذلك:

جدول (11): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	55.576	26.017	1	26.017	الانحدار
		0.468	189	88.477	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (55.576) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (12): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	8.295	1.797	المقدار الثابت
0.000	7.455	0.446	تشخيص المعرفة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.223		معامل التحديد = 0.227	معامل الارتباط = 0.477

يتبين من الجدول (12) أن المتغير (تشخيص المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.477)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.223) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تشخيص المعرفة) يفسر ما مقداره (22.3%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (1.797) + (0.446)X_1$$

حيث Y: الابتكار التنظيمي، X_1 : تشخيص المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية تشخيص المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (44.6%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لعملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

معامل الانحدار بين المتغير المستقل (تخطيط المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)،

ونتائج الجداول (13، 14) تبين ذلك:

جدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية

(H₀) لأثر عملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	62.742	28.535	1	28.535	الانحدار
		0.455	189	85.958	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.742) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (14): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي

لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	10.973	1.988	المقدار الثابت
0.000	7.921	0.380	عملية تخطيط المعرفة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.245		معامل التحديد = 0.249	معامل الارتباط = 0.499

يتبين من الجدول (14) أن المتغير (تخطيط المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار

التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.499)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.245) وهذا

يعني أن المتغير المستقل (تخطيط المعرفة) يفسر ما مقداره (24.5%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (1.988) + (0.380)X_1$$

حيث Y : الابتكار التنظيمي، X_1 : تخطيط المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية تخطيط المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (38.0%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (تحديث المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (15، 16) تبين ذلك:

جدول (15): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الانحدار	23.483	1	23.483	48.767	0.000*
مجموع مربعات البواقي	91.010	189	0.482		
المجموع	114.493	190			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.767) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (16): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	10.959	2.087	المقدار الثابت
0.000	6.983	0.366	عملية تحديث المعرفة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.201		معامل التحديد = 0.205	معامل الارتباط = 0.453

يتبين من الجدول (16) أن المتغير (تحديث المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.453)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.201) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تحديث المعرفة) يفسر ما مقداره (20.1%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (2.087) + (0.366)X_1$$

حيث Y: الابتكار التنظيمي، X_1 : تحديث المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية تحديث المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (36.6%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات

الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (17، 18) تبين ذلك:

جدول (17): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	68.569	30.480	1	30.480	الانحدار
		0.445	189	84.013	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (68.569) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (18): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	8.961	1.777	المقدار الثابت
0.000	8.281	0.435	عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة
معامل التحديد المُعدّل = 0.262		معامل التحديد = 0.266	معامل الارتباط = 0.516

يتبين من الجدول (18) أن المتغير (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.516)، ومعامل التحديد المُعدّل

(0.262) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة) يفسر ما مقداره (26.2%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (1.777) + (0.435)X_1$$

حيث Y : الابتكار التنظيمي، X_1 : نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (43.5%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (عملية توليد واكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (19، 20) تبين ذلك:

جدول (19): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H0) لأثر عملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	62.114	28.321	1	28.321	الانحدار
		0.456	189	86.173	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.114) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (20): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	10.353	1.942	المقدار الثابت
0.000	7.881	0.394	عملية توليد واكتساب المعرفة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.243		معامل التحديد = 0.247	معامل الارتباط = 0.497

يتبين من الجدول (20) أن المتغير (عملية توليد واكتساب المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.497)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.243) وهذا يعني أن المتغير المستقل (عملية توليد واكتساب المعرفة) يفسر ما مقداره (24.3%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (1.942) + (0.394)X_1$$

حيث Y: الابتكار التنظيمي، X_1 : عملية توليد واكتساب المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية توليد واكتساب المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (39.4%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$) لعملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$) لعملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (21، 22) تبين ذلك:

جدول (21): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H_0) لأثر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	53.545	25.276	1	25.276	الانحدار
		0.472	189	89.218	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (53.545) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (22): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	10.544	2.018	المقدار الثابت
0.000	7.317	0.373	عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.217		معامل التحديد = 0.221	معامل الارتباط = 0.470

يتبين من الجدول (22) أن المتغير (عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.470)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.217) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة) يفسر ما مقداره (21.7%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (2.018) + (0.373)X_1$$

حيث Y: الابتكار التنظيمي، X_1 : عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (37.3%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية السابعة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة

معامل الانحدار بين المتغير المستقل (عملية تطبيق المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار

التنظيمي)، ونتائج الجداول (23، 24) تبين ذلك:

جدول (23): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية

(H0) لأثر عملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	69.103	30.654	1	30.654	الانحدار
		0.444	189	83.840	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (23) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (69.103) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (24): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي

لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	12.566	2.064	المقدار الثابت
0.000	8.313	0.364	عملية تطبيق المعرفة
معامل التحديد المُعدَّل = 0.264		معامل التحديد = 0.268	معامل الارتباط = 0.517

يتبين من الجدول (24) أن المتغير (عملية تطبيق المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار

التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.517)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.264) وهذا

يعني أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر ما مقداره (26.4%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (2.064) + (0.364)X_1$$

حيث Y : الابتكار التنظيمي، X_1 : عملية تطبيق المعرفة.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية تطبيق المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (36.4%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثامنة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة معامل الانحدار بين المتغير المستقل (عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، ونتائج الجداول (25، 26) تبين ذلك:

جدول (25): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية (H0) لأثر عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000*	46.147	22.469	1	22.469	الانحدار
		0.487	189	92.024	مجموع مربعات البواقي
			190	114.493	المجموع

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (25) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.147) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05)، وهي تدل على قدرة تنبؤيه مرتفعة.

جدول (26): تحليل الانحدار البسيط لمعاملات الانحدار لأثر عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	12.367	2.207	المقدار الثابت
0.000	6.793	0.320	عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها
معامل التحديد المُعدّل = 0.192		معامل التحديد = 0.196	معامل الارتباط = 0.443

يتبين من الجدول (26) أن المتغير (عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.443)، ومعامل التحديد المُعدّل (0.192) وهذا يعني أن المتغير المستقل (متابعة المعرفة والرقابة عليها) يفسر ما مقداره (19.2%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، والذي تم تمثيله من خلال العلاقة الخطية الآتية:

$$Y = (2.207) + (0.320)X_1$$

حيث Y: الابتكار التنظيمي، X_1 : عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها.

من خلال النتائج السابقة تبين أن عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (32.0%) وهي نسبة تأثير متوسطة، وهذا يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$) لعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$) لعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية).

السؤال الأول: ما مستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الأول، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، والجدول (9) يوضح ذلك:

جدول (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	المستوى
تشخيص المعرفة	3.52	0.83	70.4	5	متوسط
تخطيط المعرفة	3.64	1.02	72.8	2	متوسط
تحديث المعرفة	3.51	0.96	70.2	6	متوسط
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	3.66	0.92	73.2	1	متوسط
عملية توليد واكتساب المعرفة	3.63	0.98	72.6	3	متوسط
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	3.63	0.98	72.6	3	متوسط
تطبيق المعرفة	3.59	1.10	71.8	4	متوسط
متابعة المعرفة والرقابة عليها	3.63	1.07	72.6	3	متوسط
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	3.60	0.98	72.0		متوسط

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27) أن مستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة (3.60) ونسبة مئوية بلغت (72.0%). حيث احتل بُعد نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ونسبة مئوية (73.2%)، تلاه في المركز الثاني بُعد تخطيط المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ونسبة مئوية (72.8%)، وجاء في المركز الثالث كل من بُعد (عملية توليد واكتساب المعرفة، وعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ونسبة مئوية (72.6%) لكل منها. أما المركز الرابع فاحتله بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ونسبة مئوية (71.8%)، وجاء في المركز الخامس بعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ونسبة مئوية (70.4%)، وجاء في المركز السادس والأخير بعد تحديث المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ونسبة مئوية (70.2%).

أما فيما يتعلق بمستوى عمليات إدارة المعرفة لكل بُعد من أبعادها، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1- عملية تشخيص المعرفة، وبينها الجدول (28):

جدول (28): مستوى عملية تشخيص المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
1.	تمتلك الشركة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	3.32	1.28	66.4	4	متوسط
2.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.	3.32	1.13	66.4	4	متوسط
3.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الأفراد خارج الشركة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.	3.72	1.23	74.4	1	مرتفع

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
4.	تهتم الشركة باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.60	1.31	72.0	3	متوسط
5.	تركز الشركة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.	3.65	1.33	73.0	2	متوسط
الدرجة الكلية لمستوى تشخيص المعرفة		3.52	1.26	70.4	متوسط	

يتضح من الجدول (28) أن مستوى تشخيص المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات

الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبنسبة مئوية بلغت

(72.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.32-3.72).

2- عملية تخطيط المعرفة، وبيئتها الجدول(29):

جدول (29): مستوى عملية تخطيط المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
6.	تضع الشركة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في الشركة.	3.71	1.39	74.2	1	مرتفع
7.	تحدد الشركة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.	3.61	1.34	72.2	3	متوسط
8.	تستخدم الشركة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.	3.67	1.34	73.4	2	متوسط
9.	تعمل الشركة على تطوير المعرفة الحالية.	3.57	1.42	71.4	4	متوسط
الدرجة الكلية لمستوى تخطيط المعرفة		3.64	1.37	72.8	متوسط	

يتضح من الجدول (29) أن مستوى تخطيط المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات

الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبنسبة مئوية بلغت

(72.8%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.57-3.71).

3- عملية تحديث المعرفة، وبيئتها الجدول(30):

جدول (30): مستوى عملية تحديث المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
10.	تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.	3.66	1.32	73.2	1	متوسط
11.	تعمل الشركة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها	3.41	1.40	68.2	4	متوسط
12.	تمتلك الشركة الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.	3.46	1.27	69.2	3	متوسط
13.	تشكل الشركة طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.61	1.37	72.2	2	متوسط
14.	تعمل الشركة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.	3.40	1.36	68.0	5	متوسط
الدرجة الكلية لمستوى تحديث المعرفة		3.51	1.34	70.2	متوسط	

يتضح من الجدول (30) أن مستوى تحديث المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات

الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبنسبة مئوية بلغت

(70.2%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.40-3.66).

4- عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وبينها الجدول(31):

جدول (31): مستوى عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
15.	تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.	3.76	1.34	75.2	1	مرتفع
16.	تعمل الشركة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها	3.75	1.26	75.0	2	مرتفع
17.	تمتلك الشركة الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.	3.63	1.32	72.6	3	متوسط
18.	تشكل الشركة طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.61	1.27	72.2	4	متوسط
19.	تعمل الشركة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.	3.55	1.43	71.0	5	متوسط
الدرجة الكلية لمستوى نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة		3.66	1.33	73.2	متوسط	

يتضح من الجدول (31) أن مستوى نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبنسبة مئوية بلغت (73.2%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.55-3.76).

5- عملية توليد واكتساب المعرفة، وبينها الجدول(32):

جدول (32): مستوى عملية توليد واكتساب المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
20.	تشجع الشركة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في المنشآت العلمية.	3.67	1.294	73.4	2	متوسط
21.	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	3.69	1.320	73.8	1	مرتفع
22.	تهتم الشركة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.	3.56	1.397	71.2	5	متوسط
23.	تركز الشركة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه الشركة	3.62	1.367	72.4	3	متوسط
24.	يبيد العاملون في الشركة تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة الشركة.	3.59	1.407	71.8	4	متوسط
الدرجة الكلية لمستوى عملية توليد واكتساب المعرفة		3.63	1.357	72.6	متوسط	

يتضح من الجدول (32) أن مستوى توليد واكتساب المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية بلغت (72.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.56-3.69).

6- عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، وبينها الجدول(33):

جدول (33): مستوى عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
25.	تستخدم الشركة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	3.65	1.34	73.1	2	متوسط
26.	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول	3.59	1.31	71.8	4	متوسط

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
	المعرفية بفاعلية.					
27.	تقوم الشركة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	3.63	1.37	72.7	3	متوسط
28.	تقوم الشركة باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.	3.70	1.34	73.9	1	مرتفع
29.	تعمل الشركة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.57	1.38	71.3	5	متوسط
	الدرجة الكلية لمستوى عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة	3.63	1.35	72.6		متوسط

يتضح من الجدول (33) أن مستوى تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة لدى العاملين في

شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)

وبنسبة مئوية بلغت (72.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.57-

3.70).

7- عملية تطبيق المعرفة، ويبينها الجدول(34):

جدول (34): مستوى عملية تطبيق المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
30.	تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.	3.63	1.37	72.6	1	متوسط
31.	تعمل الشركة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.	3.56	1.36	71.2	3	متوسط
32.	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.	3.58	1.43	71.4	2	متوسط
	الدرجة الكلية لمستوى عملية تطبيق المعرفة	3.59	1.39	71.8		متوسط

يتضح من الجدول (34) أن مستوى تطبيق المعرفة لدى العاملين في شركات الاتصالات

الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبنسبة مئوية بلغت

(71.8%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.56-3.63).

8- عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها، ويبينها الجدول(35):

جدول (35): مستوى عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	تقييم المستوى
33.	تقوم الشركة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.	3.83	1.31	76.6	1	مرتفع
34.	تقوم الشركة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.	3.48	1.34	69.6	5	متوسط
35.	تقوم الشركة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.	3.59	1.47	71.8	4	متوسط
36.	تقوم إدارة الشركة بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.	3.64	1.37	72.8	2	متوسط
37.	تتابع الشركة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.	3.60	1.40	72.0	3	متوسط
الدرجة الكلية لمستوى عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها		3.63	1.38	72.6	متوسط	

يتضح من الجدول (35) أن مستوى متابعة المعرفة والرقابة عليها لدى العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، بمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبنسبة مئوية بلغت (72.6%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.48-3.83).

السؤال الثاني: ما درجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال الثاني، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لدرجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول (36):

جدول (36): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لدرجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الابتكار التنظيمي
38.	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.	4.23	0.86	84.6	1	كبيرة
39.	تقلص الشركة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل.	3.71	1.17	74.2	3	كبيرة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	درجة الابتكار التنظيمي
40.	تشجع الشركة العاملين على الإبداع من خلال رعايتهم ودعمهم.	3.37	1.43	67.4	7	متوسطة
41.	تتيح الشركة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل المراد إنجازه وتقديم آرائهم حوله.	3.49	1.27	69.8	5	متوسطة
42.	تشجع الشركة العاملين على تقبل التغيير واستيعابه.	3.77	1.20	75.4	2	كبيرة
43.	تقوم الشركة بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.	3.57	1.28	71.4	4	متوسطة
44.	تنتهج الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.	3.41	1.33	68.2	6	متوسطة
45.	تجعل الابتكارات الإضافية الموظف أكثر اندماجا وتفاعلا مع الشركة.	3.23	1.25	64.6	8	متوسطة
46.	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجيتها وتصميم منتجاتها ونظم الرقابة عليها.	2.71	1.39	54.2	12	متوسطة
47.	تبتكر الشركة طرق لتحسين عملياتها الإنتاجية.	3.13	1.33	62.6	9	متوسطة
48.	تُدخل الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع إنتاجها مقارنة بالمنافسين.	2.98	1.30	59.8	10	متوسطة
49.	تدعم الشركة ابداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية.	2.84	1.41	56.8	11	متوسطة
الدرجة الكلية للابتكار التنظيمي		3.37	1.27	67.4		متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (36) أن درجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للابتكار التنظيمي (3.37) بنسبة مئوية بلغت (67.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للابتكار التنظيمي ما بين (3.71 - 4.23).

ويتضح من الجدول (18) أن الفقرات (38، 42، 39) قد حصلت على أعلى درجة بالنسبة للابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين، تشجع الشركة العاملين على تقبل التغيير واستيعابه، تقلص الشركة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل.

في حين أن الفقرات (46، 49، 48) قد حصلت على أدنى درجة بالنسبة للابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: تقوم الشركة باستحداث في استراتيجيتها وتصميم منتجاتها ونظم الرقابة عليها، تدعم الشركة ابداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية، تُدخل الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع انتاجها مقارنة بالمنافسين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة نتائج السؤال الرئيس: هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية؟

تمت مناقشة نتائج السؤال الرئيس، من خلال:

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن المتغيرات (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) تؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.594)، ومعامل التحديد المعدل (0.324) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر مجتمعة ما مقداره (32.4%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي، وأن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوري والحيت (2013) التي توصلت إلى أنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة والمتغير التابع الابتكار التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة الكعبي (2016) التي توصلت إلى أن الابتكار التنظيمي يتعزز من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين بأن أحد الأدوار الرئيسة للشركة هو تطبيق المعرفة المتاحة في عصر تتزاحم فيه المعلومات والأفكار للوصول بالشركة إلى مستوى عالٍ من التقدم، وتحقيق رسالتها المنشودة. كما أن تأثير توظيف البيانات العلمية والمعلومات على الشركة من

خلال إدارة المعرفة حيث يمكّن ذلك شركات الاتصالات الفلسطينية من التطور من عمل روتيني يقوم به عدد من الموظفين إلى مجتمع عالمي مبني على المعلومات والابتكار التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تشخيص المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات

الفلسطينية

تبين أن المتغير (تشخيص المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.477)، ومعامل التحديد المُعدّل (0.223) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تشخيص المعرفة) يفسر ما مقداره (22.3%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، وتبين أن عملية تشخيص المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (44.6%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزطمة (2011) التي بينت أهمية دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. كذلك اتفقت مع دراسة فلاق (2010) التي أظهرت نتائجها وجود تأثير عالي بين المتغير المستقل وهو عملية إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

ويرى الباحث أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسات القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة، والقادرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة - داخل المؤسسة وخارجها- والتي تهتم باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها هي بالضرورة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها. كما يعزو الباحث ذلك إلى إدراك الموظفين لأهمية ابتكار المعرفة لحل المشكلات التي تواجههم، وذلك من خلال حاجتهم

الماسة إلى إبداع معارف جديدة للنهوض بالشركة والارتقاء بمستواهم المهني، وهذا يؤدي بهم إلى الابتكار والتطوير الذاتي.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تخطيط المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية توصلت الدراسة إلى أن المتغير (تخطيط المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.499)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.245) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تخطيط المعرفة) يفسر ما مقداره (24.5%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، وتبين أن عملية تخطيط المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (38.0%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة مديري الشركات على تحديد الكفايات المعرفية الكامنة لدى الموظفين مما يتيح المجال لنقل خبراتهم للآخرين، كذلك حرص الموظفين على التزود بالمعرفة الضرورية والارتقاء بخبراتهم لتحسين مستواهم المهني، كذلك يحرص المسؤولون على ضرورة تطوير الموظفين مهنيًا من خلال تضمين الخطة السنوية مجالاً خاصاً بالنمو المهني للموظفين من خلال الدورات التدريبية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تحديث المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

أظهرت النتائج أن المتغير (تحديث المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.453)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.201) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تحديث المعرفة) يفسر ما مقداره (20.1%) من تباين المتغير التابع (الابتكار

التنظيمي)، تبين أن عملية تحديث المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (36.6%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويرى الباحث أن نجاح الشركات والمؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها مراجعة المعرفة بصورة دورية والعمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات

الفلسطينية

توصلت الدراسة إلى أن المتغير (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.516)، ومعامل التحديد المعدل (0.262) وهذا يعني أن المتغير المستقل (نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة) يفسر ما مقداره (26.2%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، وتبين أن عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (43.5%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المؤسسات تكون أكثر ابتكاراً وأكثر استدامة وأكثر فاعلية عندما تضع أهدافاً تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة، وتحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، وتسعى للحصول على المعرفة من مصادر متعددة، وتعتمد على الزبائن والعاملين كمصادر للمعرفة، وتقوم بمكافأة العاملين على أفكارهم الابتكارية وعلى جهودهم لكسب المعرفة، وتشجع العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة، وتعمل على تطوير المعرفة الحالية.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية توليد واكتساب المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

تبين أن المتغير (عملية توليد واكتساب المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.497)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.243) وهذا يعني أن المتغير المستقل (عملية توليد واكتساب المعرفة) يفسر ما مقداره (24.3%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، وتبين أن عملية توليد واكتساب المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (39.4%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويرى الباحث أن الطاقة البشرية تعد من أهم العوامل في نجاح المنظمة، والاستثمار بتلك الطاقة يقود إلى نجاح المؤسسات في قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا الاستثمار يتم من خلال نقل المعرفة المرتبطة بأنشطة المؤسسة من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة، وقيامها بعرض الأفكار الابتكارية التي تحصل عليها من خارج المؤسسة على العاملين فيها، والعمل على تدريب العاملين من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، ومساعدتهم في اكتساب المعرفة من خلال المصادر الداخلية ومن المصادر الخارجية، وتسعى المؤسسات للنجاح من خلال بذل كل جهودها لتطوير وسائل اتصال بين العاملين وبين الوحدات المختلفة لتطوير المعرفة وترجمتها إلى خدمات جديدة وبرامج عمل.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

أظهرت النتائج أن المتغير (عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.470)، ومعامل التحديد المعدل (0.217) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة) يفسر ما مقداره (21.7%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، أن عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (37.3%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة يلعب دوراً فعالاً في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات ويسهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الإنجاز وتبسيط إجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وفي تسهيل عمل الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء والابتكار.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية

تبين أن المتغير (عملية تطبيق المعرفة) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.517)، ومعامل التحديد المعدل (0.264) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تطبيق المعرفة) يفسر ما مقداره (26.4%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، وأن عملية تطبيق المعرفة تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (36.4%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويرى الباحث أن قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة، وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بزيادة أداء المؤسسة، وكلما زاد الانسجام والترابط بينها زاد تميز المؤسسة في أدائها وابتكارها عن غيرها.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها في الابتكار التنظيمي لدى شركات

الاتصالات الفلسطينية

تبين أن المتغير (عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها) يؤثر في المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.443)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.192) وهذا يعني أن المتغير المستقل (متابعة المعرفة والرقابة عليها) يفسر ما مقداره (19.2%) من تباين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، وأن عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها تؤثر في الابتكار التنظيمي بنسبة (32.0%) وهي نسبة تأثير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه من أجل أن تنجح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات المبحوثة بصفة خاصة في تحقيق الابتكار التنظيمي، يتطلب منها تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضاً متابعة تطبيقها والرقابة عليها.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

تبين أن مستوى عمليات إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لعمليات إدارة المعرفة (3.60) وبنسبة مئوية بلغت (72.0%). حيث احتل بُعد نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.66) ونسبة مئوية (73.2%)، تلاه في المركز الثاني بُعد تخطيط المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) ونسبة مئوية (72.8%)، وجاء في المركز الثالث كل من بُعد (عملية توليد واكتساب المعرفة، وعملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ونسبة مئوية (72.6%) لكل منها. أما المركز

الرابع فاحتله بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ونسبة مئوية (71.8%)، وجاء في المركز الخامس بعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ونسبة مئوية (70.4%)، وجاء في المركز السادس والأخير بعد تحديث المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ونسبة مئوية (70.2%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن موظفي شركات الاتصالات الفلسطينية على وعي وإلمام بالانفجار المعرفي والتكنولوجي الذي اجتاح العالم، الأمر الذي دفعهم إلى التكيف مع هذا الواقع، وممارسة مهارات معينة ذات علاقة بالمعرفة، كذلك من خلال إدراكهم لأهمية المعرفة، وفاعليتها في تحسين عملهم، وبالتالي فهم يمارسون مهارات إدارة المعرفة بطريقة غير مقصودة. ولكن بسبب ضغوط العمل وعدم توافر الوقت الكافي لدى الشركات لعقد ورش عمل وندوات لتوليد معارف جديدة لكثرة المهام المطلوبة من الموظفين، وامتعاض الموظفين من حضور دورات تدريبية خارج أوقات عملهم، وهذا بالمجمل أدى إلى أن مستوى عمليات إدارة المعرفة في الشركات الفلسطينية كان متوسطاً.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل؟

أن درجة الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للابتكار التنظيمي (3.37) بنسبة مئوية بلغت (67.4%)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للابتكار التنظيمي ما بين (3.71 – 4.23).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن شركات الاتصالات الفلسطينية لكي تنجح في مجال ادارة التغيير للتكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار في ظل المنافسة العالمية الشديدة ؛ تقوم على مفاهيم الابداع

و الابتكار، حيث يتعين عليها تنمية مناخ ابتكاري سليم وبيئة ابداعية توضع أساساً للابتكارات وإجراء التحسينات المستمرة وتسمح بتمكين العاملين وحثهم على التفكير وتوليد الافكار وتوفر لهم الرغبة والاستعداد للتعلم المستمر وتوسيع القاعدة المعرفية واستخدام تقانة أو تكنولوجيا المعلومات المتغيرة باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة والزيادة في الابتكار والابداع.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- بناء فريق لإدارة نظام المعرفة لمتابعة تطبيق نظم إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في شركات الاتصالات الفلسطينية لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
- وجود قيادة داعمة لاستراتيجية إدارة المعرفة وبحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، واختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة.
- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعده في تطويرهم الذاتي باستمرار.
- اطلاق عنان الطاقة التنظيمية المنتجة من القضايا المهمة التي يجب ان تؤخذ بالاعتبار من قبل شركات الاتصالات الفلسطينية، قضية تعزيز الطاقة العاطفية والمعرفية والسلوكية

للعاملين. وخاصة من خلال اعتماد النمط القيادي التحويلي الذي يلهم الآخرين ويحفزهم فكرياً وسلوكياً. كما ان عملية اعداد الندوات التثقيفية التي تؤكد على النشاط والحيوية واهمية مراعاة جوانب العمل والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم الاجتماعية ومشكلاتهم لها دور جيد في هذا الصدد.

- تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال جملة عوامل يمكن ان تأخذها شركات الاتصالات الفلسطينية بالاعتبار بغية تعزيز عملية الابتكار التنظيمي. من اهم هذه العوامل هي مراعاة عملية بناء الثقة المتبادلة وتعزيز الرضا الوظيفي واحساس العاملين بوجود دعم القيادات، فضلاً عن التشجيع في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تغيير كافة الاجراءات التي تتعارض مع هذه العوامل فضلاً عن اعتماد نظم مكافئات تأخذ المبادرات الريادية والابتكارية لجميع اعضاء الكلية من دون استثناء.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى. (2006). "الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

أبو فارة، يوسف. (2008). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن.

أبو زريق، فاتن نبيل. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

باجا، رابي. (2003). الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

برنوطي، سعاد نايف. (2004). الإدارة: (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

البشاشة، سامر. (2009). أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية- دراسة ميدانية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 23، عدد 2، ص 100-150.

حداد، شفيق إبراهيم، الغدير، حمد راشد. (2004). الابتكار والإبداع التسويقي في صناعة الأدوية: دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية

والعلوم الإنسانية، المجلد السابع، العدد الأول، الأردن.

حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمود، خضير. (2010). إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

حمودة، هدى. (2005). "نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت"، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مصر.

داسي، وهيبة. (2007). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

الدوري جمال، والحيت، أحمد. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، بحث منشورة، جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.

رضوان، صفاء. (2015). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة " دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الرقب، محمد. (2011). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء " دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزيادات، محمد. (2008). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزين، عمران، ومصباحي، سفيان. (2016). دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة. رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي،
الجزائر.

الصاوي، ياسر. (2007). "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع،
القاهرة، مصر.

عبد الوهاب، سمير محمد. (2005). "الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة"، جامعة
القاهرة، مصر.

عبوي، زيد منير. (2006). (الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية)، دار الشروق للنشر
والتوزيع، عمان، الأردن.

عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

عزاوي، عمر وعجيلة، محمد. (2005). (الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية): المؤتمر
العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم
الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

علوانى، حسن. (2001). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر
العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة
العربية،

العلول، سمر. (2011). "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات
الفلسطينية بقطاع"، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية غزة،
فلسطين.

العلي، عبد الستار وآخرون. (2012). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

العلي، عبد الستار. (2009). "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

العمرى، غسان. (2004). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العربية العليا، عمان، الأردن.

العنزي، سعد، والعطوي، عامر. (2012). العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي " دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

فلاق، محمد. (2010). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية.

قراش، عفاف. (2007). قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة الجزائرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

الكبيسي، صلاح الدين. (2005). "ادارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

الكعبي، حميد. (2016). دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد الأول، ص121-138.

كينج، نيغل واندرسون، نيل. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغير: (دليل انتقادي للمنظمات)؛ ترجمة: حسني، محمود حسن، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ماضي، صبري. (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدوره إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المدلل، عبد الله. (2012). "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الاداء"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مطر، عبد اللطيف محمود. (2007). "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار الكنوز، عمان، الأردن.
الملاك، ساهرة، والأثري، أحمد (2002)، إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية في المنظمات، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (8)، العدد 26، ص 143 - 157.
المنعقد في القاهرة في الفترة من 8-6 نوفمبر 2001، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية: القاهرة.

نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (2011). إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية - الكويت، مجلد (25)، عدد (99)، ص (77 - 193).

المراجع الأجنبية

Alas Ruth, Sun Wei. (2008). Connections Between types of Innovation types of organizational change and levels of learning: A study of Chinese organizations, **china Insights today**, volume (01) issue (01) January-march 2008, <http://www.chinainsightstoday.com> 16-1/2008.

Apak, S., and Atay, E.(2014): Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans, 10th International Strategic Management Conference, **Social and Behavioral Sciences**, Vol.150 ,p 1260 – 1266.

Beige, Paul Beige. (2000). **Service in innovation: the role of knowledge intensive business in services in innovation of private firms**, Utrecht, 12/9/2007.

Coakes, Elayne (ed.) (2003), "**Knowledge Management: Current Issues and Challenges**", U.S.A., Idea Group Publishing.

Draft. (2005), **Innovation Definition comparative assessment**, developed under Gnu. Free Documentation <http://www.gnu.org>.

Edquist, Charles (2001). **The Systems of innovation approach and innovation policy: An account of the state of the art**, national systems of innovations and public policies. <http://www.tema.liu.se/temer-t/sirp/chaed.htm> 09/12/2007.

Fernandez, Gonzalez (2004). "knowledge **management: challenges, solutions, and technologies** ", Parson Hall.

- Gumusluoglu, L. & Ilseu, A. (2009) . Transformational Leadership, creativity , and organizational innovation. **Journal of Business Research** , 62, 461.
- Leidner, Dorothy & et al, (2006). "The Role of Culture in Knowledge Management : A case study of Two Global Firms" ,International Journal of e- Collaboration, 2(1),17-40, January March.
- Mason, Robert D., D.A. Lind and W. Marchal. (1999). **Statistical Techniques in Business and Economics**. Irwin-McGraw-Hill. USA.p260.
- Matzkin ,D. (2008). "knowledge Management in the Peruvian Non profit sector" , **journal of knowledge management** ,12 ,(4): 147-159.
- Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & dan Emami, R.(2012):" The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" **International Journal of Innovative Ideas** , vol(12), No(3) ,pp30-46.
- Nevo ,Dorit & Chan ,Yolande(2007). , "A Delphi Study of Knowledge Management Systems - Scope and Requirements" ,Information & Management ,44. : www.sciencedirect.com.
- Nguyen, T.(2010): **Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises**, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore NSW.
- Siadat, S., Matinrafa, A., Moghadasi, F., & Saednia, A. (2015). Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Case Study: Sciences and researches Unit, Azad University, **Management and Administrative Sciences Review**, Vol 4, No 1, p166-181.

Song, Michael & Bijm, Hans & Weggeman, Mathieu (2006) "Factors for Improving The Level of Knowledge Generation in New Product" *R & D Management*, Vol. 36, No. 2. www.ssrn.com.

Sullivan, D. & Ford, C. (2010). The Alignment of Measures and Constructs in Organizational Research: The Case of Testing Measurement Models of Creativity. *J Bus Psychol*, 25:505–521.

Thompson, L. & Choi, H. (2006). **Creativity and innovation in organizational teams**. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293–332.

Zack, M., Mckeen, J., Singh, S. (2009) "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis" *journal of knowledge management*, 13(6): 392- 409.

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة)



كلية الدراسات العليا
جامعة الخليل
برنامج العلوم الإدارية

أخي الموظف، أختي الموظفة المحترمين
تحية طيبة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على " إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج العلوم الإدارية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها تتمتع بالسرية التامة، وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم

إعداد الطالب: محمد أبو شرار

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى
- 3- المسمى الوظيفي: موظف رئيس قسم مدير
- 4- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: إدارة المعرفة

الرجاء وضع إشارة (✓) في العمود المناسب أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
تشخيص المعرفة						
1.	تمتلك الشركة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.					
2.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد عاملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.					
3.	تمتلك الشركة القدرة على تحديد الأفراد خارج الشركة الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.					
4.	تهتم الشركة باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					
5.	تركز الشركة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.					
تخطيط المعرفة						
6.	تضع الشركة لنفسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في الشركة.					
7.	تحدد الشركة الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها.					
8.	تستخدم الشركة أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها.					
9.	تعمل الشركة على تطوير المعرفة الحالية.					
تحديث المعرفة						
10.	تعمل الشركة على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.					
11.	تعمل الشركة على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها.					
12.	تمتلك الشركة الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.					
13.	تشكل الشركة طاقما/طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					
14.	تعمل الشركة على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.					
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة						
15.	السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.					
16.	تهتم الشركة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.					
17.	تعمل الشركة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج الشركة على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.					

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
18.	تتبنى الشركة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين					
19.	يوجد في الشركة مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعمالها.					
عملية توليد واكتساب المعرفة						
20.	تشجع الشركة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية .					
21.	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.					
22.	تهتم الشركة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.					
23.	تركز الشركة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه الشركة					
24.	يبيد العاملون في الشركة تفاعلاً إيجابياً لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة الشركة.					
عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة						
25.	تستخدم الشركة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة					
26.	تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.					
27.	تقوم الشركة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.					
28.	تقوم الشركة باستخدام الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة.					
29.	تعمل الشركة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.					
تطبيق المعرفة						
30.	تعمل الشركة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.					
31.	تعمل الشركة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.					
32.	تستخدم الشركة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.					
متابعة المعرفة والرقابة عليها						
33.	تقوم الشركة بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.					
34.	تقوم الشركة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.					
35.	تقوم الشركة بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.					
36.	تقوم إدارة الشركة بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.					
37.	تتابع الشركة مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.					

المجال الثاني: الابتكار التنظيمي

ويقصد به تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.

فيما يلي مجموعة من العبارات أجب عليها عن طريق وضع علامة (X) أمام كل عبارة وتحت خانة واحدة فقط من الإجابات الخمس المتاحة:

الرقم	الفقرة	بشكل كبير جداً	بشكل كبير	بشكل متوسط	بشكل قليل	بشكل قليل جداً
38	تقدم الشركة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.					
39	تقلص الشركة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل.					
40	تشجع الشركة العاملين على الإبداع من خلال رعايتهم ودعمهم.					
41	تتيح الشركة الفرصة للعاملين للاستقلالية بالعمل المراد إنجازه وتقديم آرائهم حوله.					
42	تشجع الشركة العاملين على تقبل التغيير واستيعابه.					
43	تقوم الشركة بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.					
44	تنتهج الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.					
45	تجعل الابتكارات الإضافية الموظف أكثر اندماجاً وتفاعلاً مع الشركة.					
46	تقوم الشركة باستحداث في استراتيجيتها وتصميم منتجاتها ونظم الرقابة عليها.					
47	تبتكر الشركة طرق لتحسين عملياتها الإنتاجية.					
48	تُدخل الشركة تقنيات جديدة للعمل على رفع إنتاجها مقارنة بالمنافسين.					
49	تدعم الشركة ابداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية.					

وشكراً لتعاونكم

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة المحكمين

أ. د. سمير أبو زنيد/ جامعة الخليل

أ. د. أسامة شهوان/ جامعة الخليل

أ.د. يوسف أبو فارة/ جامعة القدس

د. محمد عمرو/ جامعة القدس المفتوحة