

## تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تحقيق الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية

هند رياض حسين الجعبري  
ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية – جامعة القدس المفتوحة

### ARTICLE INFO

Received: 20 Mar  
Accepted: 24 Apr  
Volume:4  
Issue: 2

### ABSTRACT

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة المعرفة على تحقيق الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية، من خلال تحليل أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق المعرفة) وعلاقتها وأثرها في أبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، العمليات، والإدارة). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من (316) موظفاً في الشركات الصناعية بمحافظة شمال الضفة الغربية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، مع تفوق نسبي لبعد تخزين المعرفة في إدارة المعرفة، وبعد الابتكار الإداري في الابتكار التنظيمي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، إضافة إلى وجود أثر إيجابي قوي لممارسات إدارة المعرفة في تفسير التباين في الابتكار التنظيمي. وعلى مستوى الأبعاد، تبين أن تطبيق المعرفة كان الأكثر تأثيراً إيجابياً في تعزيز الابتكار التنظيمي، يليه تشخيص المعرفة وتخزين المعرفة، ثم توليد المعرفة، في حين ظهر أثر سلبي لبعد مشاركة المعرفة، مما يشير إلى وجود تحديات تنظيمية في تبادل المعرفة بين العاملين. خلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تمثل عاملاً محورياً في تعزيز الابتكار التنظيمي، إلا أن فاعليتها تعتمد على جودة تطبيق أبعادها وتكاملها داخل المؤسسة، مع ضرورة تعزيز ثقافة المشاركة، وتطوير البنية التكنولوجية، وتحفيز الابتكار في المنتجات إلى جانب الابتكار الإداري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي، الشركات الصناعية الفلسطينية.

### Abstract:

This study aimed to examine the impact of knowledge management practices on achieving organizational innovation in Palestinian industrial companies by analyzing the dimensions of knowledge management (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application) and their relationship with organizational innovation dimensions (product innovation, process innovation, and administrative innovation). The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 316 employees working in industrial companies in the northern West Bank governorates. The findings revealed that the levels of both knowledge management practices and organizational innovation were moderate, with a relative emphasis on knowledge storage within knowledge management and administrative innovation within organizational innovation. The results also indicated a strong and statistically significant positive correlation between knowledge management practices and organizational innovation, in addition to a strong positive effect of knowledge management practices in explaining the variance in organizational innovation. At the dimension level, knowledge application was found to have the strongest positive impact on organizational innovation, followed by knowledge diagnosis and knowledge storage, then knowledge generation. In contrast, knowledge sharing showed a negative effect, indicating the presence of organizational challenges in knowledge exchange among employees. The study concluded that knowledge management is a key driver of organizational innovation; however, its effectiveness depends on the quality of implementation and the integration of its dimensions within the organization. It also emphasizes the need to strengthen a knowledge-sharing culture, develop technological infrastructure, and promote product innovation alongside administrative innovation to achieve sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Knowledge Management Practices, Organizational Innovation, Palestinian Industrial Companies.

## مقدمة الدراسة

انتقل الاقتصاد العالمي من مرحلة الاعتماد على الموارد المادية إلى مرحلة "اقتصاد المعرفة"، حيث أصبحت المعرفة هي المورد الاستراتيجي المتجدد والوحيد الذي يمنح المنظمات ميزة تنافسية مستدامة (أبو جمعة والمغربي، 2021). وفي ظل هذه التحولات، لم تعد إدارة المعرفة مجرد خيار تنظيمي، بل تحولت إلى "نظام تشغيل" متكامل يسعى لاستقطاب الخبرات الضمنية والصريحة وتنميتها لضمان بقاء المنظمة (شوملي، 2021). إن فاعلية الشركات الصناعية اليوم تُقاس بمدى قدرتها على بناء "ذاكرة تنظيمية" حية، قادرة على تشخيص الفجوات المعرفية وتوليد حلول ابتكارية لمواجهة تقلبات السوق (طلحي وبوعويبة، 2022).

ومن منطلق أن الابتكار التنظيمي هو المحرك الجوهرى للنمو، فإنه يمثل الاستجابة الاستراتيجية الأهم لمواجهة حالات عدم التأكد والأزمات التي تعصف بالقطاعات الإنتاجية (هلال وأرياب، 2020). ولا يتوقف الابتكار عند حدود تقديم منتجات جديدة، بل يمتد ليشمل الرشاقة التنظيمية وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وهو ما يجعل من ممارسات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، والتطبيق) بمثابة "العمود الفقري" الذي يغذي القدرات الابتكارية، ويحولها من مجرد أفكار عابرة إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية وتنموية مستدامة (يسن، 2025؛ الأمير والمستادي، 2025).

## مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في "مفارقة الابتكار" (Innovation Paradox) التي تواجه الشركات الصناعية؛ فبينما تمتلك هذه الشركات كميات هائلة من البيانات والخبرات الفنية، إلا أنها تعاني من تعثر واضح في تحويل هذا المخزون المعرفي إلى ابتكارات تنظيمية ملموسة تسهم في تميزها (أبو شرار، 2019). وتشير التقارير والدراسات السابقة إلى أن الجمود التنظيمي وضعف قنوات مشاركة المعرفة يؤديان إلى ضياع الفرص الابتكارية، مما يجعل الشركات عرضة للانهايار أمام الأزمات المفاجئة (هلال وأرياب، 2020).

إن المشكلة الحقيقية لا تكمن في ندرة المعرفة، بل في "الفشل العملياتي" لإدارتها؛ حيث أثبتت الدراسات أن الشركات التي تفتقر لآليات (تخزين وتطبيق) المعرفة تجد صعوبة بالغة في تحقيق "الرشاقة التنظيمية" والابتكار المستدام (يسن، 2025). وتزداد حدة هذه المشكلة في البيئات الصناعية التي تواجه ضغوطاً تنافسية وقيداً بيئياً، حيث يبرز الابتكار التنظيمي كحل وحيد للتنمية المستدامة، ولكن يبقى السؤال الجوهرى قائماً: إلى أي مدى تساهم ممارسات إدارة المعرفة (بأبعادها الخمسة) في تحقيق الابتكار التنظيمي لدى الشركات الصناعية؟

## أسئلة الدراسة

1. ما هو المستوى الفعلي لممارسات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟
2. ما مدى تبني الشركات الصناعية لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، العمليات، الإدارة) من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة العمليات المعرفية وتحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟



4. هل توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة العمليات المعرفية وتحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟

#### فرضيات الدراسة

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضيات ترتبط بالعلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وفرضيات ترتبط بالفروق الديموغرافية، وذلك على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي وتحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟

وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

**H2.1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تشخيص المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

#### أهداف الدراسة

1. التعرف على المستوى الفعلي لممارسات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.
2. تحديد مدى تبني الشركات الصناعية لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار في الإدارة) من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين كفاءة العمليات المعرفية والابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

4. قياس أثر كفاءة العمليات المعرفية في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة العلمية والعملية في تناولها موضوعًا حيويًا يتمثل في أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي داخل الشركات الصناعية، حيث تسهم من الناحية العلمية في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بمفاهيم إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وتوضيح طبيعة العلاقة بينهما في البيئة الصناعية، بما يساعد الباحثين على بناء إطار معرفي أكثر عمقًا حول هذا المجال. كما تبرز أهميتها العملية في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها إدارات الشركات الصناعية في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة وتوظيفها بفعالية لتحسين القدرات الابتكارية، الأمر الذي ينعكس على تطوير العمليات والمنتجات ورفع مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية للشركات في بيئة الأعمال المتغيرة.

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تأثير إدارة المعرفة على تحقيق الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية بمحافظة شمال الضفة الغربية.
- **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة على العام 2026م.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع العاملين الإداريين في الشركات الصناعية الفلسطينية بمحافظة شمال الضفة الغربية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

1. **إدارة المعرفة:** هي عملية نظامية تهدف لتحويل الأصول الفكرية إلى طاقة ابتكارية عبر (تشخيص، توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق) المعرفة (طلحي وبعوينة، 2022).
2. **وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:** هي مجموعة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها الشركات الصناعية، والتي يمكن قياسها من خلال مستوى تطبيق عمليات تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها داخل المنظمة، وذلك عبر استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة المخصصة لكل بعد .
2. **الابتكار التنظيمي:** هو التبنى الناجح لأفكار أو سلوكيات أو منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة، تهدف لتحسين الأداء الكلي (يسن، 2025).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: درجة قدرة الشركة الصناعية على تبني وتطبيق أفكار أو أساليب أو منتجات جديدة، ويُقاس ذلك من خلال مستوى التحسين في العمليات والمنتجات والسلوكيات التنظيمية كما تعكسه استجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الابتكار التنظيمي في أداة الدراسة .
3. **الشركات الصناعية:** هي المنظمات التي تعتمد على تحويل المدخلات إلى مخرجات سلعية مبتكرة عبر استخدام المعرفة الفنية والإدارية (شوملي، 2021).



1. مفهوم ممارسات إدارة المعرفة:

تُعرف إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية والمخططة لإدارة الأصول الفكرية والمعرفية في المنظمة، بحيث يتم تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة موثقة يمكن الاستفادة منها جماعياً (أبو شرار، 2019). وهي لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل هي مزيج من التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية التي تسهل تدفق المعلومات (شوملي، 2021). وفي منظور أكثر حداثة، تُعتبر إدارة المعرفة "الذاكرة الحية" للمنظمة التي تضمن عدم تكرار الأخطاء وتعظيم الاستفادة من التجارب الناجحة (أبو جمعة والمغربي، 2021). كما يُنظر إليها كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى خلق قيمة اقتصادية وتنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المعلوماتية (طلحي وبوعويّنة، 2022).

2. الأهمية الاستراتيجية لإدارة المعرفة:

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تساهم في تقديم الخدمات والمنتجات بسرعة ودقة أعلى (أبو جمعة والمغربي، 2021). كما تلعب دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات البيئية المفاجئة، مما يحولها إلى "منظمة متعلمة" قادرة على التكيف (أبو شرار، 2019). وتساعد ممارسات إدارة المعرفة في بناء قاعدة صلبة من رأس المال الفكري الذي يصعب على المنافسين تقليده، مما يضمن الاستدامة التنظيمية (طلحي وبوعويّنة، 2022). بالإضافة إلى ذلك، فهي تكسر حواجز العزلة بين الأقسام من خلال تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون المعلوماتي (شوملي، 2021).

3. أبعاد ممارسات إدارة المعرفة:

تتمثل أبعاد ممارسات إدارة المعرفة في التالي (طلحي وبوعويّنة، 2022؛ شوملي، 2021):

- **تشخيص وتحديد المعرفة:** هي المرحلة التي يتم فيها حصر المعارف المتاحة وتحديد ما تحتاجه المنظمة من خبرات مستقبلية لسد الفجوات المعرفية.
- **توليد واكتساب المعرفة:** تشمل الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية كالأبحاث والمنافسين، أو توليدها داخلياً عبر العصف الذهني والبحث والتطوير.
- **تخزين المعرفة:** تركز على توثيق المعرفة في قواعد بيانات وأرشفة ذكية تمنع ضياع الخبرات عند خروج الأفراد من المنظمة.
- **مشاركة المعرفة:** تهدف إلى ضمان وصول المعلومة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب عبر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- **تطبيق المعرفة:** هي الثمرة النهائية للممارسات، حيث يتم تحويل المعرفة إلى قرارات، منتجات، أو حلول للمشكلات القائمة.

## الابتكار التنظيمي

### 1. مفهوم الابتكار التنظيمي:

يُعد الابتكار التنظيمي ظاهرة شاملة تعبر عن قدرة المنظمة على تبني أفكار أو أساليب عمل جديدة تختلف عما كان متبعاً سابقاً (عبيد، 2016). وهو لا يعني فقط الاختراعات التقنية، بل يشمل التحسينات الجوهرية في العمليات الإدارية وهياكل السلطة وطرق التفكير (الأمير والمستادي، 2025). ويُعرف أيضاً بأنه "التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية" داخل المؤسسة، بحيث تتحول الفكرة المجردة إلى واقع ملموس يحقق نفعاً اقتصادياً أو اجتماعياً (هلال وأرياب، 2020). وفي سياق الأنظمة الرقمية، يُنظر للابتكار كاستجابة ذكية للتحويل التكنولوجي تهدف لتطوير نماذج أعمال مرنة (يسن، 2025).

### 2. الأهمية التنافسية للابتكار التنظيمي:

تتجلى أهمية الابتكار في كونه السلاح الأقوى لمواجهة الأزمات، حيث يسمح للمنظمات بإيجاد بدائل وحلول غير تقليدية عند تعطل المسارات العادية (هلال وأرياب، 2020). كما يعتبر الابتكار المحرك الرئيسي لتحقيق التنمية المستدامة، خاصة في المؤسسات الحكومية والخدمية التي تسعى لرفع جودة حياة المستفيدين (الأمير والمستادي، 2025). ويساهم الابتكار التنظيمي في تحسين الرقابة التنظيمية، مما يجعل المنظمة أسرع في اقتناص الفرص السوقية (يسن، 2025). علاوة على ذلك، فإنه يعزز من ولاء العاملين ورضاهم من خلال خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والتميز (عبيد، 2016).

### 3. أبعاد الابتكار التنظيمي:

تتمثل أبعاد الابتكار التنظيمي في التالي (يسن، 2025، ابو شرار، 2019):

- **الابتكار في المنتجات/الخدمات:** تقديم سلع أو خدمات بمواصفات جديدة كلياً أو إجراء تحسينات ملموسة ترفع من قيمتها لدى المستهلك.
- **الابتكار في العمليات:** تطوير الطرق والوسائل التكنولوجية والفنية المستخدمة في الإنتاج، مما يقلل الوقت والتكلفة.
- **الابتكار الإداري:** يتعلق بالتغيير في الهيكل التنظيمي، ونظم المكافآت، وأساليب الإدارة والقيادة التي تدعم مرونة العم.

## الدراسات السابقة

في ضوء ما ورد في الأدبيات السابقة، يتبين وجود تراكم معرفي متنامٍ حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي، مع تنوع في البيئات التطبيقية والمنهجيات المستخدمة. فقد أكدت دراسة (يسن، 2025) أن الابتكار التنظيمي يمثل آلية وسيطة أساسية لتحويل مخرجات الأنظمة الرقمية إلى ميزة تنافسية مستدامة، مشددة على أن التكنولوجيا لا تحقق قيمتها دون بيئة تنظيمية محفزة للابتكار. وباتجاه مماثل، أوضحت دراسة (الأمير والمستادي، 2025) أن الابتكار التنظيمي يُعد ركيزة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحسين كفاءة العمليات والخدمات.

كما أظهرت دراسة (طلحي وبوعونية، 2022) وجود أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي، مع التأكيد على أهمية ربط الحوافز بمساهمة الأفراد في إثراء المعرفة التنظيمية. وفي السياق الفلسطيني، بينت دراسة (شوملي، 2021) وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، مع إبراز دور اللامركزية في تحفيز توليد الأفكار.

في حين كشفت دراسة (أبو جمعة والمغربي، 2021) أن إدارة المعرفة تسهم في تحسين الأداء الوظيفي عبر تعزيز السلوكيات الابتكارية وتقليل الأخطاء التشغيلية.

ومن جانب آخر، أظهرت دراسة (هلال وأرياب، 2020) أن الابتكار التنظيمي يعزز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات، بينما أوضحت دراسة (أبو شرار، 2019) وجود فجوة بين امتلاك المعرفة وتطبيقها، خاصة في بعد تطبيق المعرفة. كما بينت دراسة (عبيد، 2016) أن الابتكار التنظيمي يسهم في رفع إنتاجية العاملين وتحسين رضاهم الوظيفي. وبالتعقيب على هذه الدراسات، يتضح أنها ركزت إما على العلاقة بين المتغيرات أو على أحد الأبعاد بشكل منفصل، أو تناولت سياقات قطاعية مختلفة (خدمية، صحية، حكومية)، في حين تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على القطاع الصناعي الفلسطيني، وبمعالجتها المتكاملة لأبعاد إدارة المعرفة الخمسة وتحليل أثرها المباشر على الابتكار التنظيمي باستخدام نماذج إحصائية متقدمة. كما أضافت الدراسة الحالية بعداً تفسيرياً مهماً من خلال الكشف عن التباين في تأثير الأبعاد، خاصة الأثر السلبي لمشاركة المعرفة، وهو ما لم يحظَ بتركيز كافٍ في الدراسات السابقة، مما يمنحها قيمة علمية وتطبيقية مضافة في فهم ديناميكيات العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

#### الجانب التطبيقي للبحث:

##### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى وصف وتحليل واقع ممارسات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً بهدف تفسير الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع دون تدخل من الباحثة.

##### أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، واشتملت على فقرات تقيس متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي:

- ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).
- الابتكار التنظيمي بأبعاده: (الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري).

وتم توجيه الاستبانة إلى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية بهدف التعرف على آرائهم حول واقع هذه الممارسات ومستوى تطبيقها في بيئة العمل.

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تتراوح درجات الاستجابة من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة، وتم تحديد حدود الحكم على المتوسطات الحسابية وفقاً لمدى الفئات الإحصائية، بحيث تمثل القيم من (1.00-1.80) درجة منخفضة جداً، والقيم من (1.81-2.60) درجة منخفضة، والقيم من (2.61-3.40) درجة متوسطة، والقيم من (3.41-4.20) درجة مرتفعة، بينما تمثل القيم من (4.21-5.00) درجة مرتفعة جداً، وذلك بهدف تسهيل تفسير النتائج وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة بشكل دقيق وموضوعي.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية بمحافظة شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم التقديري وفقاً لآخر تحديثات البيانات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني والاتحاد العام للصناعات لعام 2025 حوالي (24,500) موظف وموظفة، ونظراً لطبيعة أهداف الدراسة المتعلقة بإدارة المعرفة والتميز، فقد سُحبت عينة فعلية قوامها (385) فرداً، وهو الحجم الذي يضمن تمثيلاً إحصائياً دقيقاً عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5% وفقاً لمنهجية (Sekaran & Bougie, 2020)؛ حيث اعتمدت الباحثة أسلوب العينة القصدية غير الاحتمالية لضمان استهداف الكوادر الإدارية والفنية القادرة على تقييم القدرات الإبداعية والتحويلات الرقمية التي شهدتها القطاع الصناعي في الفترة ما بين 2024 و2026، قد تم توزيع (385) استبانة على أفراد العينة، وتم استرداد (316) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استرداد بلغت حوالي (82.1%)، وهي نسبة تعد مناسبة وتدعم موثوقية النتائج، ويستعرض الجدول رقم (1) الخصائص الديموغرافية للعينة وتوزيعها حسب المتغيرات المستجدة في بيئة العمل الحالية.

الجدول (1) يبين المعلومات العامة

السمة الديموغرافية	التفاصيل	عدد المشاهدات ونسبتها
الجنس	الذكور	174 (55.10%)
	الإناث	142 (44.90%)
المؤهل العملي	دبلوم فأقل	37 (11.70%)
	بكالوريوس	128 (40.50%)
	دراسات عليا	151 (47.80%)
المسمى الوظيفي	مدير إداري فأعلى	25 (7.90%)
	رئيس قسم	26 (8.20%)
	رئيس وحدة	125 (39.60%)
	مشرف	110 (34.80%)
سنوات الخدمة	موظف	30 (9.50%)
	أقل من 10 سنوات	46 (14.60%)
	10 - 15 سنوات	39 (12.30%)
	أكثر من 15 سنة	231 (73.10%)
المجموع		316 (100%)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول (1) أن عينة الدراسة بلغت (316) مفردة، حيث بلغ عدد الذكور (174) بنسبة (55.10%) مقابل (142) من الإناث بنسبة (44.90%)، مما يشير إلى تقارب نسبي بين الجنسين مع ميل طفيف لصالح الذكور. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، تبين أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهلات دراسات عليا بنسبة (47.80%)، تليها درجة البكالوريوس بنسبة (40.50%)، في حين بلغت نسبة حملة الدبلوم فأقل (11.70%)، مما يعكس ارتفاع المستوى

التعليمي لأفراد العينة. أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد جاءت فئة رئيس وحدة في المرتبة الأولى بنسبة (39.60%)، تلتها فئة المشرف بنسبة (34.80%)، ثم الموظف بنسبة (9.50%)، ورئيس القسم بنسبة (8.20%)، وأخيراً المدير الإداري فأعلى بنسبة (7.90%)، مما يدل على تنوع المستويات الوظيفية مع غلبة المستويات الإشرافية والتنفيذية. كما أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة بنسبة (73.10%)، مقابل (14.60%) لمن خبرتهم أقل من 10 سنوات و(12.30%) لمن تتراوح خبرتهم بين 10 و15 سنة، وهو ما يشير إلى امتلاك العينة لخبرة عملية مرتفعة نسبياً.

#### صدق وثبات الاستبانة:

تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من (40) مفردة من العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية بهدف فحص الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها قبل تطبيقها على العينة النهائية، وقد تضمن المتغير المستقل ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) بعدد (34) فقرة، حيث أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.985)، كما أظهرت نتائج الصدق الارتباطي وجود علاقة قوية جداً ودالة إحصائياً مع المتغير التابع والاستبانة ككل بلغت (0.991) عند مستوى دلالة (0.000)، في حين تضمن المتغير التابع الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، العمليات، والإدارة) بعدد (17) فقرة، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.981)، مما يعكس مستوى مرتفعاً جداً من الثبات الداخلي، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً مع الاستبانة ككل، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.991) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يؤكد تمتع الأداة بدرجات عالية من الصدق والثبات وصلاحياتها للتطبيق على العينة الأساسية. وكما موضح بالجدول (2):

#### الجدول (2) يبين صدق وثبات الاستبانة (N=40)

Correlations	ممارسات إدارة المعرفة	الابتكار التنظيمي	الاستبانة ككل
<b>Pearson Correlation</b>	0.991**	0.991**	1
<b>Sig.</b>	0.000	0.000	
<b>Reliability Statistic</b>			
<b>Cronbach's Alpha</b>	0.985	0.981	0.991
<b>N</b>	34	17	51

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

السؤال الأول: ما هو المستوى الفعلي لممارسات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، مشاركة، تطبيق) من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟

السؤال الثاني: ما مدى تبني الشركات الصناعية لأبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، العمليات، الإدارة) من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية؟

للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأبعاد ممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، إضافة إلى أبعاد الابتكار التنظيمي (الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري)، وذلك بهدف تحديد المستوى الفعلي لهذه الممارسات من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية، وترتيب الأبعاد وفقاً للوزن النسبي ودرجة الموافقة؛ وقد أظهرت النتائج أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل بعد عكست تفاوتاً في مستويات التطبيق بين الأبعاد المختلفة، بما يوضح مدى تبني الشركات لممارسات إدارة المعرفة وأبعاد الابتكار التنظيمي بدرجات متفاوتة تتراوح بين المرتفعة والمتوسطة وفقاً لآراء المبحوثين. كما هو موضح بالجدول (3):

الجدول (3) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

#	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشخيص المعرفة	3.46	0.80	69.12%	2	مرتفعة
2	توليد المعرفة	3.31	0.80	66.15%	4	متوسطة
3	تخزين المعرفة	3.56	0.80	71.28%	1	مرتفعة
4	مشاركة المعرفة	3.28	0.90	65.58%	5	متوسطة
5	تطبيق المعرفة	3.35	0.82	67.02%	3	متوسطة
	<b>ممارسات إدارة المعرفة</b>	<b>3.39</b>	<b>0.74</b>	<b>67.83%</b>		<b>متوسطة</b>
1	الابتكار في المنتج	3.30	0.84	66.04%	3	متوسطة
2	العمليات	3.35	0.78	67.09%	2	متوسطة
3	الإدارة	3.42	0.73	68.31%	1	مرتفعة
	<b>الابتكار التنظيمي</b>	<b>3.34</b>	<b>0.74</b>	<b>66.86%</b>		<b>متوسطة</b>

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول أن مستوى ممارسات إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.39) ووزن نسبي (67.83%)، مما يعكس وجود تطبيق مقبول لممارسات إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الفلسطينية. وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد تخزين المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وبدرجة موافقة مرتفعة، يليه بعد تشخيص المعرفة بمتوسط (3.46) وبدرجة مرتفعة أيضاً، بينما جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.35) وبدرجة متوسطة، في حين حصل بعد توليد المعرفة على متوسط (3.31) وبدرجة متوسطة، وجاء بعد مشاركة المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.28) وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن أضعف جوانب إدارة المعرفة يتمثل في عمليات المشاركة بين العاملين مقارنة ببقية الأبعاد.

كما أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار التنظيمي جاء أيضاً بدرجة متوسطة بوسط حسابي (3.34) ووزن نسبي (66.86%)، حيث جاء بعد الإدارة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.42) وبدرجة مرتفعة، يليه بعد العمليات بمتوسط

(3.35) ودرجة متوسطة، بينما جاء بعد الابتكار في المنتج في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.30) ودرجة متوسطة، مما يشير إلى أن الابتكار الإداري أكثر حضوراً مقارنة بالابتكار في المنتجات داخل الشركات محل الدراسة.



### الشكل (1): يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الشركات الصناعية، وبخاصة في البيئات النامية، ما تزال في مرحلة انتقالية نحو تبني ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي بشكل متكامل، حيث يلاحظ أن التركيز غالباً ينصب على الجوانب التشغيلية والإدارية الأكثر استقراراً وقابلية للقياس مثل تشخيص المعرفة وتخزينها وتوثيقها داخل الأنظمة والإجراءات الرسمية، وذلك بهدف الحفاظ على استمرارية العمل وتقليل فقدان الخبرات داخل المؤسسة. في المقابل، تتطلب الممارسات الأكثر تقدماً مثل توليد المعرفة ومشاركتها بيئة تنظيمية مرنة وثقافة مؤسسية داعمة للتعلم الجماعي وتبادل الخبرات، وهو ما قد لا يكون متحقّقاً بالشكل الكافي في بعض الشركات الصناعية التي ما تزال تتسم بهياكل تنظيمية تقليدية أو مستويات متفاوتة من الانفتاح التنظيمي.

كما يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء طبيعة القطاع الصناعي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءة التشغيلية وضبط الجودة وتقليل التكاليف، الأمر الذي يدفع الإدارات إلى إعطاء أولوية للمعرفة الموثقة والإجراءات القياسية أكثر من المعرفة الضمنية المتبادلة بين الأفراد. إضافة إلى ذلك، فإن ضعف الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية الداعمة لأنظمة إدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات الذكية وأنظمة تبادل المعرفة، قد يحيد من فاعلية عمليات المشاركة والتوليد التفاعلي للمعرفة. وفيما يتعلق بالابتكار التنظيمي، فإن تفوق الابتكار الإداري والعملياتي مقارنة بالابتكار المنتج يعكس توجه الشركات الصناعية نحو تحسين الكفاءة الداخلية وتطوير أساليب العمل والإدارة بدلاً من التوسع في تطوير منتجات جديدة، وذلك نتيجة ارتفاع مخاطر الابتكار المنتج واحتياجه إلى موارد مالية وبحثية كبيرة وأسواق أكثر استقراراً. كما أن محدودية التعاون مع مراكز البحث والتطوير وضعف الربط بين المعرفة التنظيمية واحتياجات السوق قد يسهم في بقاء الابتكار في نطاقه الإداري والتشغيلي أكثر من كونه ابتكاراً إنتاجياً. وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية لا تزال في مستوى متوسط، حيث يتم توظيف المعرفة بشكل أكبر في دعم

الاستقرار التشغيلي بدلاً من تحويلها إلى مصدر مباشر للابتكار التنافسي، مما يستدعي تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعرفة، وتطوير أنظمة رقمية متقدمة، وتشجيع المبادرات الابتكارية المرتبطة بالمنتج والسوق لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي وتحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

لاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وبين الابتكار التنظيمي بأبعاده، مع اختبار الدلالة الإحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب، وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة ومدى معنويتها. كما هو موضح بالجدول (4):

الجدول (4) علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي)

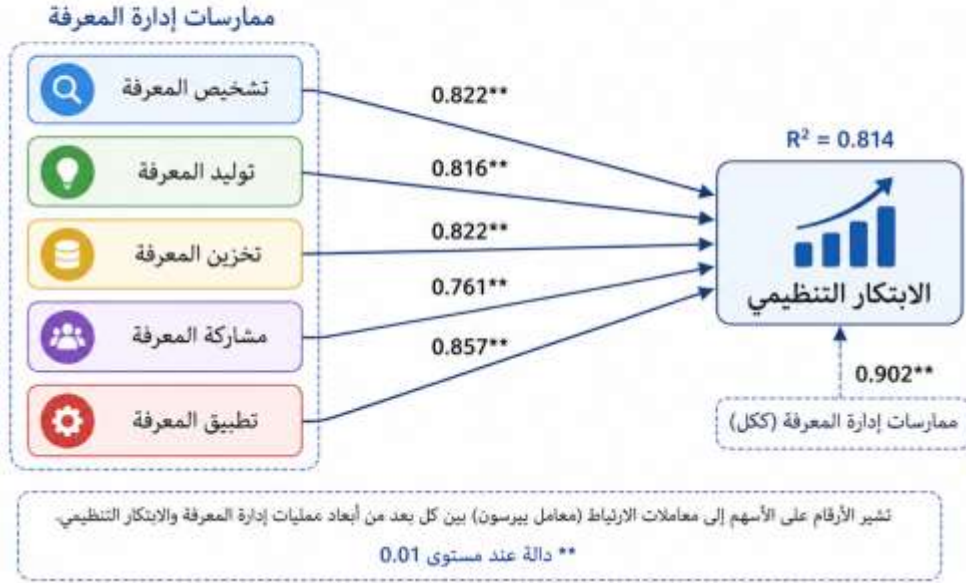
الابتكار التنظيمي	الأبعاد	
.822**	معامل بيرسون	تشخيص المعرفة
0.000	Sig.	
.816**	معامل بيرسون	توليد المعرفة
0.000	Sig.	
.822**	معامل بيرسون	تخزين المعرفة
0.000	Sig.	
.761**	معامل بيرسون	مشاركة المعرفة
0.000	Sig.	
.857**	معامل بيرسون	تطبيق المعرفة
0.000	Sig.	
.902**	معامل بيرسون	ممارسات إدارة المعرفة
0.000	Sig.	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

## نموذج العلاقة حسب الفرضية (H2)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها في تحقيق الابتكار التنظيمي



### الشكل (2): يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي

يتضح من الجدول (4) والشكل البياني (2) وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية، حيث تراوحت قيم معامل بيرسون بين (0.761-0.857) على مستوى الأبعاد الفرعية، وجاء أعلى ارتباط لبعده تطبيق المعرفة (0.857) يليه تشخيص المعرفة وتخزين المعرفة (0.822 لكل منهما)، ثم توليد المعرفة (0.816)، بينما سجل بعد مشاركة المعرفة أقل ارتباط نسبي (0.761). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين ممارسات إدارة المعرفة ككل والابتكار التنظيمي بلغت (0.902) وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة المعرفة يؤدي إلى تعزيز مستوى الابتكار التنظيمي في الشركات محل الدراسة، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة تُعد من العوامل الجوهرية الداعمة للابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية، حيث يساهم تشخيص المعرفة في تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه الجهود نحو مجالات التحسين والابتكار بدقة، بينما يعمل توليد المعرفة على تحفيز إنتاج أفكار جديدة ناتجة عن التفاعل والتشارك بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تطوير المنتجات والعمليات. كما يساهم تخزين المعرفة في بناء قاعدة معرفية منظمة تحفظ الخبرات التنظيمية وتضمن استمراريتها واستثمارها مستقبلاً، في حين أن مشاركة المعرفة، رغم كونها الأقل ارتباطاً نسبياً، إلا أنها تدعم نقل الخبرات وتبادلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إلا أن فاعليتها قد تتأثر بعوامل ثقافية وتنظيمية تحد من الانفتاح المعرفي. أما تطبيق المعرفة فقد جاء الأكثر تأثيراً لكونه يمثل مرحلة تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية قابلة للتنفيذ، مما ينعكس مباشرة على تحسين الأداء وتعزيز الابتكار. وبشكل عام، فإن العلاقة القوية بين ممارسات إدارة المعرفة ككل والابتكار التنظيمي تعكس تكامل هذه العمليات في بناء بيئة تنظيمية محفزة للإبداع، حيث يؤدي توظيف المعرفة بشكل متكامل إلى رفع القدرة التنافسية وتعزيز الابتكار المستدام في الشركات الصناعية.



**H2.2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.3:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية مشاركة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.4:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

**H2.5:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الشركات الصناعية.

والجدول (6) يوضح أثر الأبعاد على الابتكار التنظيمي.

الجدول (6) أثر ممارسات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) على الابتكار

التنظيمي

Sig.	t	B	الأبعاد
0.000	8.222	0.291	تشخيص المعرفة
0.000	3.608	0.149	توليد المعرفة
0.000	5.230	0.210	تخزين المعرفة
0.000	-3.912	-0.205	مشاركة المعرفة
0.000	6.911	0.487	تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول (6) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن معظم الأبعاد تمتلك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً. إذ جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث التأثير (B = 0.291, t = 8.222, Sig = 0.000)، يليه تشخيص المعرفة (B = 0.210, t = 5.230, Sig = 0.000)، ثم تخزين المعرفة (B = 0.149, t = 3.608, Sig = 0.000)، وأخيراً توليد المعرفة (B = 0.487, t = 6.911, Sig = 0.000)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

في المقابل، أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة كان لها أثر سلبي معنوي على الابتكار التنظيمي (B = -0.205, t = -3.912, Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود أثر عكسي بين هذا البعد والابتكار التنظيمي في بيئة الدراسة. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج تبايناً في قوة واتجاه تأثير أبعاد إدارة المعرفة، مع بروز تطبيق المعرفة كأقوى العوامل الإيجابية المؤثرة في تعزيز الابتكار التنظيمي.

الابتكار التنظيمي = 0.322 + 0.291 (تشخيص المعرفة) + 0.149 (توليد المعرفة) + 0.210 (تخزين المعرفة) - 0.205 (مشاركة المعرفة) + 0.487 (تطبيق المعرفة)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أبعادها الفرعية، تمثل منظومة متكاملة تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل الشركات الصناعية، إلا أن درجة الإسهام تختلف باختلاف

طبيعة كل بعد وآلية تطبيقه داخل المؤسسة. فعلى مستوى الأثر الكلي، يتضح أن تكامل عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) يهيئ بيئة تنظيمية داعمة للابتكار من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد، فإن تفوق بعد تطبيق المعرفة في التأثير الإيجابي يُعزى إلى كونه المرحلة التي تتحول فيها المعرفة من حالة نظرية إلى ممارسات فعلية قابلة للتنفيذ داخل العمل، مما ينعكس مباشرة على تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات. كما أن تشخيص المعرفة يساهم في تحديد الفجوات المعرفية بدقة، مما يمكن المؤسسة من توجيه جهودها الابتكارية بشكل أكثر فاعلية، في حين يعمل توليد المعرفة على خلق أفكار وحلول جديدة تدعم التجديد التنظيمي، ويساهم تخزين المعرفة في حفظ الخبرات التنظيمية وتراكمها بما يدعم الاستمرارية والتطوير.

في المقابل، قد يُفسر الأثر السلبي لمشاركة المعرفة بوجود معوقات تنظيمية أو ثقافية تحد من فاعلية تبادل المعرفة، مثل ضعف أنظمة التحفيز، أو غياب الثقة بين العاملين، أو عدم كفاءة قنوات التواصل، مما قد يؤدي إلى إعاقة الاستفادة المثلى من المعرفة المتبادلة وبالتالي التأثير سلباً على الابتكار التنظيمي.

وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن تحقيق الابتكار التنظيمي لا يعتمد فقط على توفر ممارسات إدارة المعرفة، بل على جودة تطبيقها وتكاملها وفاعلية البيئة التنظيمية الداعمة لها، بما يضمن تحويل المعرفة إلى قيمة ابتكارية حقيقية داخل المؤسسات.

#### الاستنتاجات:

بناءً على نتائج البحث، والذي تمثل بمتغيرين رئيسيين هما ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي على عينة بلغت (316) مفردة، تبين أن:

1. وجود مستوى متوسط لممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في الشركات الصناعية الفلسطينية، مما يشير إلى أن هذه الممارسات ما زالت في مرحلة تطبيق غير متكامل.
2. وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، مما يدل على أن تحسين إدارة المعرفة يساهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات.
3. وجود أثر قوي وإيجابي لممارسات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، حيث فسرت هذه الممارسات نسبة مرتفعة من التباين في الابتكار التنظيمي، مما يعكس أهميتها كعامل حاسم في تعزيز الأداء الابتكاري.
4. تطبيق المعرفة هو الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار التنظيمي، يليه تشخيص المعرفة، ثم تخزين المعرفة، ثم توليد المعرفة، في حين جاء بعد مشاركة المعرفة بأثر سلبي، مما يشير إلى وجود خلل في آليات تبادل المعرفة داخل بعض المؤسسات.
5. الابتكار في الشركات الصناعية يتركز بشكل أكبر على الجوانب الإدارية والعملياتية مقارنة بابتكار المنتج، مما يعكس توجه المؤسسات نحو تحسين الكفاءة الداخلية أكثر من التوسع في الابتكار السوقي.

## توصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثة بما يلي:

1. تعزيز تبني ممارسات إدارة المعرفة بشكل متكامل داخل الشركات الصناعية، من خلال تطوير استراتيجيات واضحة تدعم جميع مراحل المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق).
2. التركيز على تعزيز بعد مشاركة المعرفة من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون وتبادل الخبرات، وتفعيل أنظمة الحوافز التي تشجع العاملين على تبادل المعرفة.
3. الاستثمار في أنظمة وتقنيات إدارة المعرفة الرقمية (مثل قواعد البيانات وأنظمة إدارة المحتوى) بما يساهم في تسهيل الوصول إلى المعرفة وتطبيقها بشكل فعال.
4. تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر للعاملين بهدف رفع قدراتهم في توليد المعرفة وتطبيقها وتحويلها إلى ابتكارات عملية.
5. توجيه اهتمام أكبر نحو الابتكار في المنتجات إلى جانب الابتكار الإداري، من خلال ربط مخرجات المعرفة باحتياجات السوق والتعاون مع مراكز البحث والتطوير.
6. العمل على تقليل الفجوة بين المعرفة المخزنة والمعرفة المطبقة من خلال تحسين آليات تحويل المعرفة النظرية إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ.
7. تعزيز القيادة الداعمة للمعرفة والابتكار داخل المؤسسات، بما يضمن توفير بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والتجديد المستمر.

## المراجع:

1. أبو جمعة، محمود حسين، والمغربي، دينا عامر. (2021). أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية: دراسة حالة الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة - الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(4)، 99-114.
2. أبو شرار، محمد خالد. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
3. الأمير، حميدة سامي، والمستادي، ولاء عبد الله. (2025). دور الابتكار التنظيمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة الإداريين. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات (EIMJ)، (81)، 1-49.
4. شوملي، سهير إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية: دراسة حالة الشركات في شمال الضفة الغربية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، (2)2، 1-20.



5. طلحي، صبرينة، وبوعينة، أماني. (2022). أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود قالمة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
6. عبيد، إلهام. (2016). أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة [مذكرة ماستر غير منشورة]. جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
7. هلال، طارق عثمان، وأرياب، سهى أحمد. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف). مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(3)، 158-175.
8. يسن، مصطفى محمد عبد النبي. (2025). الابتكار التنظيمي والرشاقة التنظيمية كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني (E-HRM) والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في مصر. مجلة حلوان للتجارة وإدارة الأعمال، 416(4).