

## أثر إدارة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي دراسة حالة علي مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي

أ. فرج مخلوف علي الفيتوري/عضو هيئة تدريس بقسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة بنغازي

### المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة، وواقع عملية الابتكار، وكذلك معرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة كلاً علي حده (والمتمثلة في اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وتحديد الأثر التراكمي لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعاً علي عملية الابتكار في المصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان من مجتمع الدراسة المكون من (95) موظف يشغلون وظيفة مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم بالمصرف قيد الدراسة، وتم إتباع أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد المجتمع المستهدف. وتم إدخال البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد أسفرت نتائج الدراسة إلي أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة، ومستوى عملية الابتكار في المصرف قيد الدراسة يعتبر مرتفعاً، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة علي عملية الابتكار، وكذلك يوجد أثر تراكمي ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعاً علي عملية الابتكار، وبالتالي نرفض فرضيات العدم ونقبل الفرضيات البديلة في هذه الدراسة.

### Abstract

This study aimed to identify the reality of the application of knowledge management, the reality and reality of a process, as well as to know the effect of knowledge management separately (represented in knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge mark, knowledge mark), and to determine the cumulative effect of the combined dimensions of management in a process. Innovation in the trade and development zone in the city of Benghazi, and to achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive and analytical approach, and the data for the study were collected by means of a questionnaire form from the study population consisting of (95) employees holding the position of director, deputy director, and head of a department in the study bank, and following the survey method Comprehensive for all society and data data and mathematics through the Statistical program(spss). The results of the study revealed that the level of knowledge management implementation and the level of innovation process in the bank under study are considered high, and that there is a statistically significant effect for each dimension of knowledge management on the innovation process, as well as a cumulative effect of statistical significance for the combined dimensions of knowledge management on the process. Innovation, and thus we reject the null hypotheses and accept the alternative hypotheses in this study.

### المقدمة:

يشهد العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغييرات والتطورات المستمرة، والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة في دول العالم باختلاف درجتها في التقدم والنمو.

وفي خضم هذه التغييرات والتطورات أصبح من الضروري إدراك مدي تأثيرها الهائل علي منظمات الأعمال في مجتمعاتنا، حيث أنها فرضت علي المنظمات تحديات جديدة مضافة، تتجلي في السعي الحثيث نحو استدراك النظم المتطورة والتوجهات الحديثة التي تكسب المنظمات صفة الحداثة والنمو.

وفي ظل هذه التطورات برزت المعرفة كعنصر استراتيجي تنافسي، وذلك للدور الفعال التي تلعبه في نجاح المنظمات وتحويلها نحو الاقتصاد المعرفي فضلاً عن دورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة والتحديات الناتجة عن التطورات المتسارعة، الأمر الذي

جعل منظمات الأعمال تهم بالموجودات المعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات الملموسة. ومن ناحية أخرى تعتبر عملية الابتكار باختلاف أشكالها أفضل تجسداً لتطبيق المعرفة التي تعتبر المحفز الأمثل لهذه العملية (الابتكار). عليه يتوجب على المنظمات تبني عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في دعم عملية الابتكار، واستخدامها كأداة للتطور ومواجهة المنافسة وحل المشاكل التي تواجهها، والتي تساعد في تقدمها ومواكبة التطورات المعاصرة. وفي هذه الدراسة قام الباحث بدراسة إدارة المعرفة باعتبارها من المواضيع المستحدثة والتي لم تلق اهتماماً ملحوظاً في الدراسة والبحث في البيئة الليبية (علي حسب علم الباحث)، ومدى تأثيرها على عملية الابتكار من خلال إجراء دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

### مشكلة الدراسة

يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم الدعامات الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة وذلك لأهميته في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، لذلك يقتضي العمل علي إيجاد قطاع مصرفي قوي يهتم بالتطورات الحاصلة في العالم وبأهمية مواكبتها بهدف التميز عن أقرانه من خلال الابتكار الذي يعتبر الداعم الكبير لبقاء المصارف ونموها وتفوقها علي المنافسين. ولا يخفي علي الباحثين والمهتمين بالصناعة المصرفية الليبية مدى التخبط والضعف الملاحظ في أداء تلك المصارف، وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات، ومن بينها دراسة ( الرعيض، 2013) (1) حيث توصلت إلي وجود انخفاض في مستويات الأداء بالمصارف التجارية الليبية، وهناك زيادة في حدة المنافسة بين المصارف وخاصة بعد ظهور المصارف في القطاع الخاص، وندرة الدراسات في البيئة العربية بصفه عامة والبيئة الليبية بصفة خاصة حول دراسة واقع عمليات إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على عملية دعم الابتكار. وعلي الرغم من ظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل إدارة المعرفة، والتي تعتبر من المواضيع المهمة التي ازدادت الحاجة إليها بعد ظهور الاقتصاد المعرفي الذي بين إن مصدر النمو والتميز والإبداع والابتكار يكمن في تطبيق إدارة المعرفة، و باعتبار أن مصرف التجارة والتنمية يعتبر من أهم وأكبر المصارف الخاصة في البيئة الليبية ألا أن هناك قصور في تحديد مدى أهمية وجود إدارة المعرفة في المصرف محل الدراسة وما يترتب عليها من مستوى الابتكار داخل هذا المصرف. ومن هنا يتضح أن هناك عددا من المظاهر تشير إلي أن هناك مشاكل تعاني منها المصارف محل الدراسة، وتتمثل في تدني مستوى اهتمام المصارف بإدارة المعرفة، الأمر الذي يؤثر سلباً علي عمليات الابتكار لهذه المصارف. وعليه يري الباحث بأن مشكلة الدراسة تبرز في انخفاض مستوى الوعي لدي الموظفين بمصرف التجارة والتنمية بأهمية ومدى تأثير إدارة المعرفة علي مستوى تعزيز عملية الابتكار لهذه المصارف. ولذلك يري الباحث أنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

(1) الرعيض، عائشة، (2013)، أثر السيولة علي كفاءة التكلفة والأداء، دراسة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا.

ويشتق من هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر لاكتساب المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
- 2- هل يوجد أثر لتخزين المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
- 3- هل يوجد أثر لمشاركة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
- 4- هل يوجد أثر لتطبيق المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟  
 ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

#### أهداف الدراسة

1. التعرف علي واقع إدارة المعرفة (والمتمثلة أبعادها في اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
2. التعرف علي واقع عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
3. التعرف علي أثر أبعاد إدارة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
4. التعرف علي الأثر التراكمي لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة، وأي الأبعاد الأكثر تأثيراً علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟

## أهمية الدراسة

## 1- الأهمية العلمية:

أ- تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والتي ازداد الاهتمام بها وخاصة في العقود الأخيرة بعد ما تعالت الأصوات بأهميتها نتيجة للتزايد الهائل للمعلومات وتراكمها والذي أدى إلي وجود حاجة ماسة لإدارة هذا الانفجار المعرفي من خلال تطبيق إدارة المعرفة التي تعتبر المحفز الأمثل لعملية الابتكار.

ب- يسهم هذا الموضوع في التعرف على العمليات الأساسية اللازمة لتنمية وترسيخ إدارة المعرفة وإقامة منظمات الأعمال المبنية على المعلومات والمعرفة، والتي تساعد وتسهم في تعزيز ودعم عملية الابتكار.

## 2- الأهمية التطبيقية:

أ- تم تطبيق هذه الدراسة في القطاع المصرفي الذي يلعب دورًا بارزًا (بعد دور النفط) في تحقيق أهداف وخطط التنمية، حيث يعتبر مصرف التجارة والتنمية وهي مجال تطبيق هذه الدراسة من القطاعات ذات المساهمات الجيدة في الاقتصاد الليبي، وذلك بما يقدمه من خدمات، وما يوفره من فرص عمل للعديد من شرائح المجتمع الأمر الذي يجد من نسبة البطالة في المجتمع الليبي، لذلك يجب الاهتمام بهذا القطاع، وأن يكون علي دراية كاملة بالتطورات التي يشهدها العالم، وإن يسعى لتطوير عمله بما يتناسب مع هذه التطورات الجارية علي مدار الثانية حتي يتم الارتقاء بهذا القطاع وتطويره ليكون بمستوى تحديات العصر.

ب- يأتي الاهتمام بدراسة إدارة المعرفة في المنظمات العربية بصفة عامة والمنظمات الليبية بصفة خاصة مكتملاً للاهتمام العالمي، ولكونها لها تأثير مباشر علي عملية دعم الابتكار وبالتالي علي عملية التنمية الاقتصادية للبلاد.

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية : تم تطبيق هذه الدراسة علي مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.
- 2- الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة علي الموظفين الذين يشغلون وظيفة مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم بالإدارة العامة وفروع مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟
- 3- الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على موضوع أثر إدارة المعرفة (والمتمثلة أبعادها في اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) علي عملية الابتكار.
- 4- الحدود الزمنية : تم تجميع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال شهر سبتمبر 2020 ف.

## إدارة المعرفة:

تعد المعرفة من الموجهودات غير الملموسة التي تؤدي دورًا كبيراً وفعالاً في نجاح المنظمات، لذلك فهي تحتاج إلى أساليب وطرائق مبتكرة من أجل التعامل معها وإدارتها بطريقة مثالية، وفي هذا الصدد ظهر مفهوم حديث ومعقد يطلق عليه إدارة المعرفة، وهي ليست وظيفة إدارية مستقلة منعزلة عن بقية الأنشطة في المنظمة، لأنها حزمة من الأنشطة المرتبطة بشتى المجالات الوظيفية.

وعرفها (داسي، 2006:ص 43) بأنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة، بهدف إضافة قيمة للأعمال، وتوليد ميزة تنافسية(2)، أما(Bergeron Bryan,2003) فقد بين أن إدارة المعرفة ليست سلعة تتقلص وتقل مع مرور الزمن، وإنما هي عملية فعالة وديناميكية تتطور باستمرار(3). وهذا يدل على أن إدارة المعرفة على عكس الموجودات المادية التي تقل قيمتها كلما استُهلكت، فهي تزيد قيمتها بصفة دائمة كلما استُخدمت وطُبقت، في حين عرفها (Koskinen,2013) بأنها نموذجياً تربط بين أهداف المنظمة، ويتم إعدادها من أجل إنجاز مخرجات متميزة، مثل مشاركة الفهم، والأداء المحسّن، والإيجابيات التنافسية أو المستويات العليا من الابتكار(4). أي أن لإدارة المعرفة دور مهم لتحقيق الابتكار حيث تعمل على أحداث التجانس والترابط بين جميع أجزاء المنظمة. وعلاوة على ذلك يري (Bishop, et. al, 2008) بأن إدارة المعرفة هي عملية توليد المعرفة واكتسابها، واستخدامها، والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز يعم المنظمة وتحسين أدائها(5). ولقد سرد هذا التعريف عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة. في حين أضاف(Chou Yen,2005) بأنها العملية التي يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل اكتساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء(6). ولقد بين هذا التعريف أن رأس المال الفكري يمثل منبعاً للمعارف الضمنية التي تعد من أهم موجودات المنظمة والتي تغطي جميع إمكاناتها وقدراتها الملموسة وغير الملموسة. وبمنظرة أوسع فقد عرفها(عبد العزيز، 2013) بأنها عملية تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه. (7)

(2) داسي، وهيبية،(2006)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر. ص 43.

(3)Bergeron Bryan, (2003), "Essentials of knowledge management", John Wiley & Sons Inc, New Jersey, United States of America, P: 26.

(4)Koskinen. Kaj U.( 2013)," Knowledge production in organization: A processual autopoietic view", Springer international publishing, Switzerland, , P: 94.

(5)- Bishop, J. Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I. Ensuring(2008), "the effectiveness of a knowledge management initiative". **Journal of Knowledge Management** ,12,p.16-29.,

(6)-Chou Yen Haying Mary,(2005),," The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan, Higher Education" **Journal of College Teaching & Learning**, Vol,2 No.pp 35-42

(7) عبد العزيز، محمد عبد العزيز، (2013)، "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : المعوقات وسبل التطوير" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ص 27.

ومن خلال ما سبق يمكن للباحث تعريف إدارة المعرفة "بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والتي تعكس أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في عملية توليد المعرفة، وتخزينها، ومن ثم المشاركة فيها من خلال توزيعها تم تطبيق المعرفة بفاعلية وذلك لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه".

## أبعاد إدارة المعرفة

### 1- توليد المعرفة:

وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة حيث تشير إلى مدى قدرة المنظمة علي تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة وحتى ترتقي هذه الأفكار إلى مستوي الإبداع لا بد أن تكون قادرة علي حل المشكلات الحالية علي نحو أكثر كفاءة وتؤدي إلى ابتكارات جديدة . "وتحتاج هذه المرحلة الي مقومات تتمثل في التحفيز، والطموح، والتجربة، وتبرز هنا أهمية قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تفسير ومعالجة المعلومات من البيئتين الداخلية والخارجية وتحويلها إلى أفكار جديدة تترجم إلى سلع وخدمات وأساليب عمل"(8) (Bhatt: 2003).

### 2- تخزين المعرفة:

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، لذلك أصبحت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة لضمان استمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها .

### 3- توزيع المعرفة:

وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين، الأمر الذي يتطلب اتصال العاملين بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها. ويعتمد توزيع المعرفة على إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وصفها في إطار من النظام، والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، لكي يستفيد كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة (محمد حرب، 2013، 13) (9).

### 4- تطبيق المعرفة:

يجب أن ندرك أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، أي أن أهمية المعرفة تكمن في إمكانية استعمالها والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها لا يمكن أن يكذب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المنظمة.

(8) Bhatt, G, (2003), Knowledge management in organizations: examining the technologies techniques and people", *Journal of Knowledge Management*, volume 5, No1, pp: 68-75.

(9) حرب، محمد، (2013)، "تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. دراسات تربوية ونفسية، مجلة التربية بالزقازيق، مصر، ص 13.

وعليه يري الباحث أنه يجب علي المنظمات أن تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة وأن تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة والذي تقع على عاتقه واجبات الحث والاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وعلى التطبيق الجيد للمعرفة، والسعي في فتح قنوات الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للحصول على التقارير، والقضايا والموضوعات ذات العلاقة، ويهتم بجلسات التدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة.

## الابتكار

إن كلمة ابتكار عادة ما تأتي ملازمة لكلمة إبداع، وقد تستخدمها وكأثما مترادفتين، ونحن بصدد إعطاء مفهوم للابتكار لا بد من الإشارة إلى الفرق بين الابتكار والإبداع وأيهما أكثر صحة بارتباطهما بالكلمة الإنجليزية (Creativity)، وبالرجوع إلي المعاجم اللغوية العربية، نجد أن كلمة إبداع تعني بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه، أما كلمة ابتكار فقد اشتقت من بكر، وبكر بكوراً أي تقدم في الوقت عليه، أي أن الابتكار فعل يدل علي الوقت، وبينما من ناحية الاصطلاح: فالإبداع يتمثل في التوصل إلي حل خلاق لمشكلة ما أو إلي فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلي عمل أبداعى.

ولقد ربط (Druker) الابتكار بتقديم ما هو مختلف من خلال إحداث التغيير، وهذا غير كاف فالابتكار لا يتحقق فقط بتقديم ما هو مختلف من خلال إحداث التغيير، وإنما تقديم ما هو مختلف ولم يُطبق من قبل من خلال إحداث تغيير لم يسبق القيام به، فمثلا قد تقوم الشركة بعمل تغيير على أساليبها الإدارية من خلال تبني أسلوب مختلف عن الأساليب التي تبناها لكن لا يعتبر هذا ابتكاراً، فقد تكون شركات أخرى سبقتها إلى تطبيق هذا التغيير، حيث أن من بين الشروط التي يجب توفرها حتى يكون هذا التغيير ابتكاراً هو عدم تطبيقه من قبل أي جهة مهما كانت، أي أنه ليس كل تغيير يعد ابتكاراً، لكن كل ابتكار هو تغيير جديد لم يكن من قبل. وعلية فإن التغيير الذي لم يطبق من قبل + النجاح التجاري = الابتكار (عما، 2017، ص 70) (10).

وعرفه (11) (Verloop Jan, 2013) في كتابه "التعمق في الابتكار" بأنه عملية تجارية من أجل خلق أفكار جديدة وجلبها بنجاح إلى السوق، أي أن الابتكار يجمع بين الإبداع والتطبيق الناجح في السوق، ومنه: الإبداع + التطبيق الناجح في السوق = الابتكار.

و يرى (12) (Soumodip Sarkar, 2007) بأن الابتكار هو استغلال الأفكار الجديدة التي تجد قبولاً سوقياً، غالباً ما تشمل ما هو جديد من تكنولوجيات، عمليات، تصميم وتطبيقات، إلا أن الابتكار لا يشمل فقط ما هو جديد وإنما أيضاً التحسينات التي لم تكن من قبل.

(10)عما، حميود، (2017)، "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، ص 70.

(11)Verloop Jan,(2013), "Success in Innovation: Improving the Odds by Understanding the Factors for Unsuccess", Elsevier Inc, United States of America,.

(12)Sarkar Soumodip,(2007), "Innovation, Market Archetypes and Outcome: an integrated framework", Physica- Verlag Heidelberg, New York,.

ولقد أشار كل من (Sonnenber & Sehestedg, 2011)<sup>(13)</sup> بأنه الابتكار هو الشيء الذي على السواء جديد ونافع، إلا أن الابتكار أشمل من ذلك فقد يتم ابتكار منتج جديد ولكنه غير نافع بل قد يكون مضرًا، ورغم ذلك يجد رواجًا وإقبالًا كبيرين في السوق، ويحقق نجاحًا تجاريًا كما كان الحال عند أول عرض في السوق للسجائر، أي أن الابتكار يشمل النافع وغير النافع. ولقد أضاف كلاً من (Mol & Birkinshaw, 2008)<sup>(14)</sup> بأن الابتكار لم يكن معنيًا بالفكرة الجديدة فحسب بل أصبح يعني تطبيقاً لفكرة جديدة أو منتج جديد أو عملية جديدة أو ممارسة جديدة، وهذا يبين أن المنظمات المبتكرة يمكن أن تتخذ شكل خدمة أو منتج جديد، أو بنية جديدة، أو عملية إنتاج جديدة، أو نظام إداري جديد، وهذا يعني "بأن الابتكار عملية اجتماعية تؤدي إلي تغيرات كبيرة في المنظمة، وأن الابتكار التنظيمي هو مفهوم ثلاثي الأبعاد من حيث ابتكار المنتجات (سلع أو خدمات)، والابتكار الإداري، وعملية الابتكار<sup>(15)</sup> (Titus, et al, 2016). وعلمية يري الباحث بأن الابتكار هو قدرة المنظمة علي تطبيق ما تم التوصل إليه من أفكار أبدعية فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة، والإفراد، والعمليات، حتى تحقق الميزة التنافسية من خلال تمييزها عن المنافسين.

## أبعاد الابتكار

### 1- ابتكار المنتج:

يعرف المنتج (سلع أو خدمة) بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تحقق منافع للزبون، وتعني عملية الابتكار في المنتج إيجاد منتج جديدة لها مميزات مبدعه توجه نحو تحسين أدائه وخصائصه بشكل جديد يختلف كلياً عن المنتجات الموجودة حالياً وهذا ما يطلق عليه الابتكار الجذري، أما الابتكار التدريجي يتم بموجبة تعديل أو تغيير أو تحسين بالمنتج الموجود لكي يتوافق وطلبات الزبائن.

### 2- ابتكار في البراهين المادية:

ويقصد بالبراهين المادية كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر علي البيئة التي تقدم فيها الخدمة، وأيضا أي معدات تستخدم في تقديم الخدمة وتعمل علي تحقيق التميز (عائد، 2014، ص 48)<sup>(16)</sup>. في حين عرفت بأنها "البيئة المادية للمنظمة والمحيطه بالعملين

<sup>(13)</sup>Sehested Claus and sonnenberg Henrik,(2011), **Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value**, Springer-Verlage Berlin Heidelberg, London,

<sup>(14)</sup>Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2008). *Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work*. New York: Prentice-Hall.

<sup>(15)</sup>Titus Muthami Kising'u, Gregory S. Namusonge , Fred Mugambi Mwirigi,(2016), "The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya ",**The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention** .Volume 3 issue 9, p 2780

<sup>(16)</sup>، عايد، نسيبة، (2011)، "مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد حضير، الجزائر، ص 48.



والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة مضافاً إليها أية عناصر مادية ملموسة تستخدم للاتصال ودعم الخدمة. (فرحان و حمدي، 2010: ص 99) (17).

وتبرز أهمية البراهين المادية في أنها تضيف قيمة لخدمة الزبون، وتسهل عملية الخدمة، بتقديم المعلومات للزبون من خلال الرموز واللافتات لغرض الإرشاد والتثقيف.

وهناك مظهرين من مظاهر البراهين المادية تتمثل في المظهر الخارجي ويشمل علي التصميم الخارجي للمصرف، واللوحة المكتوب عليها أسم المصرف والشعار والبيئة المحيطة، أما فيما يتعلق بالمظهر الداخلي للتسهيلات فتتمثل في المكاتب وتوزيع العاملين، وصالة الانتظار وتجهيزاتها والمعدات المستخدمة لخدمة الزبون، وهناك مظاهر أخرى للبراهين المادية مثل البطاقات التجارية، والتقارير ومظهر العاملين كالزلي الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات ايجابية عن العاملين في المصرف (مفلح، 2014، ص 38). (18)

### 3- ابتكار في العمليات:

ويقصد بها تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة ذو معني، وقد يحقق هذا النوع من الابتكارات أهدافاً تصبوا إليها المنظمة، مثل تحسين الجودة، وتقليل تكاليف الوحدة الواحدة سواء فيما يتعلق بالإنتاج والتسليم. وكمثال علي ابتكار العملية القائم علي استعمال طريقة إنتاج جديدة هو أول استعمال لآلة ما عوضا عن العامل خلال خط الإنتاج، في حين يعد اعتماد الشركة لأول مرة أسلوب البيع الشخصي في تسليم منتجاتها كمثال علي ابتكار العملية القائم علي استخدام طريقة تسليم جديدة، وكذلك من الأمثلة علي ابتكارات العملية التي تخص إنتاج وتسليم الخدمات هي أول استخدام لأجهزة الرصد (GPS) في عملية تقديم خدمات النقل، وأول استعمال لنظام حجز جديد في احدي وكالات السفر، كما أن ابتكارات العملية يمكن أن تخص أنشطة الدعم في الشركة مثل أول استعمال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة أو المحسنة تحسناً معنوياً (p158-159, Oecd and 2005). (Eurostat) (19).

### اثر إدارة المعرفة علي عملية ابتكار

أن المنظمات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة علي الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية علي المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير منظمة سباقه في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

(17) فرحان، علاء و حمدي، قوادي، (2010)، "المزيج التسويقي المصرفي و اثره في الصورة المدركة للزبائن، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر، ص 99.

(18) مفلح، عامر، (2014)، اثر عناصر المزيج التسويقي في تكوين الصورة الذهنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، عمان، ص 38.

(19) Oecd and Eurostat, (2005), "Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data-The measurement of scientific and technological activities", OECD Publications, Paris France, Third edition, .P: 49.

وفي ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الابتكار والموجودات المعرفية للمنظمة، حيث أصبح واضحاً أن القدرة علي إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الابتكار التنظيمي .  
وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة للابتكار والمتمثلة فيما يلي:

### 1- اثر إدارة المعرفة علي الابتكار في المنتج:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال من خلال تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المدراء العاملين فيها من إجراء التحسينات والتطورات علي المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5% إلى 7%) وتتمثل هذه التحسينات بالتطوير الذي يطرأ علي المعايير الفنية التي تُطبق علي المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المدراء إلي البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة- وفي بعض الأحيان اللجوء إلي عمليات ابتكار داخل المنظمة- بغية تحقيق هذه المؤشرات(عبد الله، وبوهسوة، 2011، ص13)(20).

ومن جانب آخر تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.

### 2- اثر إدارة المعرفة علي ابتكار في البراهين المادية:

يقصد بالبراهين المادية البيئة المادية للمنظمة المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم الخدمة وأيضاً العناصر المادية التي تستخدم للاتصال ودعم الخدمة، ويتطلب لتنفيذ إدارة المعرفة إيجاد المنظمة لوظائف وأدوار جديدة للعاملين لتوليد ونقل المعرفة، فالعاملون ليسوا وحدهم مسؤولين عن تنفيذ نظام إدارة المعرفة، بل يجب علي المنظمة تحديد مسؤوليات لموظفيها لإدماج معارفهم في مهامهم اليومية وتشجيع كل عامل ليصبح مديراً للمعرفة، ولتوجيه المعرفة الفردية تجاه أهداف المنظمة ينبغي علي المنظمة تعزيز بيئة تقاسم المعرفة بين العاملين من خلال وضع سياسات و إجراءات لتمكينهم من التفاعل الجماعي أثناء العمل وتوجه ثقافتهم نحو المشاركة في المعرفة وخاصة في الدول النامية(التميمي، 2012، ص94)(21).

(20) - عبد الله، علي و بوسهوه، نذير،(2011)، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة" الملتقي الدولي حول الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ماي، البلدة، الجزائر .

(21)التميمي، صلاح،(2012)، "مقومات تنمية و إدارة المعرفة و أثرها علي التعلم التنظيمي " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعه قناة السويس، مصر،ص94.

فتصميم المباني مثلاً من حيث الحجم والموقع يُمكن العاملين من تبادل المعرفة فيما بينهم وبالتالي علي المنظمات الاهتمام بتوفير مكاتب مفتوحة للعاملين وتخصيص مساحات للتلاقي وتجهيز مكاتب لفرق العمل مما يوفر فرصة للعاملين لتبادل الأفكار والمشاركة بها، فالكثير من المعارف حول بيئة العمل يتم تداولها بين العاملين خلال المحادثات غير الرسمية والتي تشجع علي الوصول إلي أفكار إبداعية تستثمر لتحقيق الابتكار داخل المنظمة.

### 3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً علي تطوير وتحسين العمليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، والتسويق، والأفراد، والمالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية المساعدة مثل العلاقات العامة، والصيانة، والخدمات، والبحث والتطوير... الخ. لذلك تؤكد بعض البحوث والدارسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتحتجزها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، وبعد تطبيق تلك المعرفة نجد تأثيرها الواضح في أبحاز العمليات بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

"وبالنظر إلي البنوك التجارية الليبية أصبح التحدي الحقيقي للبنوك يتمثل في إيجاد مجموعة من الخدمات التي تلي احتياجات ورغبات العملاء وتفوق توقعاتهم باعتبارهم نقطة البدء في العمل المصرفي، فقد ظهرت مجالات متعددة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءتها ووجود بعضها بتلك البنوك والبعض الأخر يستوجب إدخالها ومن هذه التطبيقات : - البطاقات البلاستيكية، بطاقات الائتمان، بطاقات الدفع، البطاقات الائتمانية المضمونة، البطاقة الذهبية، خدمة المصرف المنزلي، التحويل الإلكتروني للأموال، الصراف الآلي، بطاقات المحلات التجارية، التمويل الإلكتروني للبيانات" (أحمد، عثمان، 2014، ص54).

(22)

### دراسات سابقة التي تناولت موضوع الدراسة :

أشارت دراسة (23) (Hui & Yuan, 2008) إلي دور الوساطة لإدارة المعرفة والعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء والابتكار، حيث تمت الدراسة على (146) شركة بتايوان، ولقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والأداء والابتكار، كما أن إدارة المعرفة تلعب دور الوسيط بين الممارسات الموارد البشرية والأداء والابتكار، في حين قام كلا من (Bojan & Bojan, 2012) بدراسة بعنوان " دور إدارة المعرفة في زيادة ابتكار المؤسسة" لغرض التعرف علي مدي أهمية وتطوير وتنفيذ نظام فعال

(22) أحمد، عثمان ، (2014)، " نموذج مقترح لبناء هيكل المعرفة و أثره في تحقيق أهداف أصحاب المنافع" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعه قناة السويس، مصر، ص54.

(23) Li, Yong-Hui; Kao Yuan U, (2008), *Managing Knowledge in Human Resource Practices and Innovation Performance* , Academy of Management Annual Meeting.

(24) Bojan Krstić, Bojan Petrović , (2012), *The Role of Knowledge Management in increasing enterprise's innovativeness*, *Economics and Organization*, Vol. 9, No 1 .

لإدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة للابتكار. وقد تم التوصل إلى أن المشاركة في خلق وتبادل المعرفة في الشركة يعتمد في الغالب على دوافع العاملين، وإن إدارة المعرفة مهمة جدا لزيادة قدرات المؤسسات علي تحقيق التعاون الداخلي والخارجي، وأيضا تساعدها على التكيف بسرعة مع العمليات التجارية وفقا للظروف الحالية.

أما دراسة (25) (Yung & Feng, 2012) فقد هدفت إلى التعرف علي ما إذا كانت إدارة المعرفة يمكن أن تعزز الابتكار التكنولوجي وكيف يؤثر ذلك على أداء وتطوير منتجات جديدة في صناعة الأدوات الآلية بتايوان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة يمكن أن تعزز من سرعة التنظيمية للمؤسسات وجودة الابتكار التكنولوجي. في حين اهتمت دراسة (26) (David P Price et al, 2013) بتحديد العلاقة بين الابتكار والمعرفة والأداء في المؤسسات العائلية مقابل المؤسسات غير العائلية فيما يتعلق بالأداء، حيث تم تحليل بيانات من (430) مؤسسة صغيرة ومتوسطة من خلال تحليل الانحدار الهرمي، حيث (293) كانت لشركات عائلية و(137) لشركات غير عائلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تبني ودعم للمعرفة في الشركات العائلية، وهناك اهتمام بالابتكار في كل من الشركات العائلية وغير العائلية، بالإضافة إلى أن هناك علاقة طردية بين الابتكار وأداء الشركات العائلية، وأما دراسة (27) (Burcu & Ceyda, 2013) فهدفت إلى التعرف علي العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار والخدمة والتكنولوجيا العالية في الشركات التركية، واعتمدت هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان حيث تم توزيع (135) استبيانا، وتم استرجاع (103) استبيان صالحة، ومن أهم نتائجها هناك علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار، وإن عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيرا كبيرا علي أنواع الابتكار.

وفي نفس السياق أجريت دراسة (28) (Khaled & Qasem, 2015) لغرض تقديم فهم شامل لدراسة مدي تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التكنولوجي في الصناعات المصرفية، مع تبيان أهميتها، وكانت عينة الدراسة متكونة من جميع مدراء الإدارة العليا والوسطى. ولقد أسفرت نتائج الدراسة علي أن هناك تأثير واضح لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التكنولوجي في البنوك الإسلامية الأردنية، أما دراسة (29) (Tatiana and Aino, 2016) فاهتمت بدراسة الإبتكار من وجهة نظر قائمة علي المعرفة من خلال

(25) Yung- Lung lay, Feng jyh lin, a.(2012), **The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry**, the 2012 international Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management, procedia-social and behavioral sciences 40.

(26) David P Price, Michael Stoica and Robert J Boncella ,The relationship between innovation ,knowledge and performance in family and non -family firms : an analisis of SMEs, **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2013 .

(27) Burcu Kör, Ceyda Maden,( 2013) The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish, Service and High-Tech firms, **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 4 No,4.

(28) Khaled Al-Shawabkeh , Qasem Al.Sha'ar,(2015), Knowledge Management and its Impact on Technological Innovation: A field study in Islamic Jordanian Banks, **Information and Knowledge Management**, Vol.5, No.1.

(29) Tatiana Andreeva and Aino Kianto,( 2016), Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation:a moderated mediation analysis, **JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**, VOL. 15 NO. 6 2011, pp 1016-1034

استكشاف تأثير عمليات المعرفة وكثافة المعرفة علي أداء الابتكار، وتوصلت الدراسة إلي أنه علي الرغم من أن جميع عمليات المعرفة لها تأثير مفيد علي الابتكار إلا أن خلق المعرفة يؤثر علي الابتكار بأكبر قدر ممكن، ويتوسط تأثير وثائق المعرفة وتقاسم المعارف داخل المنظمة، واكتساب المعرفة الخارجية علي أداء الابتكار.

وأما فيما يتعلق بالدراسات العربية فقد اهتمت دراسة (رواي، وفاء، 2016) (30) بالتعرف علي واقع إدارة المعرفة ومستوي الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، بالإضافة التعرف علي كلاً من العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي، ومدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التكنولوجي في المؤسسات قيد الدراسة. وتوصلت إلي عدة نتائج أهمها أن مستوى توافر أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات قيد الدراسة متوسط، بينما مستوى الابتكار التكنولوجي مرتفع، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار التكنولوجي، وأن إدارة المعرفة لها تأثير كبير علي الابتكار التكنولوجي، في حين اهتمت دراسة (بشير، ياسر، 2017) (31) بالتعرف علي مدى اهتمام المصارف السودانية بمفهوم إدارة المعرفة، وبمدى إدراكهم لمفهوم الابتكار التسويقي، وأيضاً اهتمت باختبار مدى تأثير إدارة المعرفة علي الابتكار التسويقي، وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة، المشاركة المعرفية) وأبعاد الابتكار في (الخدمة، والبراهين المادية، والعمليات)، ومن ناحية أخرى عدم وجود علاقة ولا أثر بين اكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة، وتوصلت أيضاً إلي أن هناك تأثير إيجابي بين تطبيق المعرفة والابتكار في (الخدمة والعمليات)، وهناك تأثير إيجابي بين المشاركة المعرفية والإبتكار في العمليات.

أما دراسة (عمار، 2017) (32) فمن أهم أهدافها التعرف على تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها تؤثر كل من نظم تخزين المعرفة، ونظم تطبيق المعرفة، ونظم توزيع المعرفة على الابتكار التسويقي وبعديه أساليب الدعم والمخرجات، في حين لا تؤثر نظم اكتساب المعرفة لا على الابتكار التسويقي ولا على بعديه أساليب الدعم والمخرجات. ولتبيان الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار، قدم (رشيد، وعادل، 2017) (33) دراسة بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبتكار لدى منظمات الأعمال" وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة جداً وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، وأن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمخرجات. وفي نفس السياق تناولت دراسة (أقطي، وترغيني، 2018) (34) دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار

(30) وفاء روي، (2016)، اثر إدارة المعرفة في الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، الجزائر م

(31) ياسر بشير، (2017)، إدارة المعرفة و أثرها علي الإبتكار التسويقي " دراسة علي القطاع المصرفي السوداني" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .

(32) حميدو عمار، (2017) "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي-دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مبراح- ورقلة- الجزائر.

(33) فراح، رشيد و قنور، وعادل، (2017)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 8، ديسمبر، ص 406-427

(34) جوهرة، أقطي، و صباح، ترغيني، (2018)، دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي : دراسة تطبيقية في مؤسسة جيزي - وكالة بسكرة - مجلة

الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1.

التسويقي" وهدفت إلى اختبار أثر إدارة المعرفة علي الابتكار التسويقي والمتمثل أبعادة في (ابتكار الخدمات، وابتكار التسعير، وابتكار التوزيع، وابتكار الترويج)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها أثر إيجابي علي كل من ابتكار الخدمات، وابتكار الترويج، بينما ليس لها أثر علي كل من ابتكار التسعير، وابتكار التوزيع.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة لتحقيق أهدافها علي استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة بل يتعداه إلى تحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يزيد به الرصيد المعرفي عن هذا الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- **البيانات الثانوية** : تم الاعتماد علي المصادر الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- **البيانات الأولية** : تم الاعتماد علي آراء واتجاهات العاملين لجمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض .

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية (مدير، ونائب مدير، ورئيس قسم) بالإدارة العامة وفروع مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (95) مفردة\*، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد المجتمع المستهدف، وقام الباحث بتجميع الاستثمارات الموزعة والبالغة (95) استثماراً، واستبعد الاستثمارات غير قابلة للتحليل وعددها (3) استثماراً، لتكون عدد استثمارات القابلة للتحليل (92) استثماراً.

### أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد وتصميم قائمة استقصاء من خلال الاطلاع علي مجموعة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة، وتكونت استبيان الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية:

### القسم الأول : المعلومات العامة عن مائتي الاستبيان:

ويحتوي علي عبارات عن المعلومات الشخصية تتعلق بأفراد العينة وهي الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

\* وفقاً للبيانات المتحصل عليها من إدارة الموارد البشرية بمصرف التجارة والتنمية 2017 -بنغازي.

## القسم الثاني: مقياس المتغير المستقل (إدارة المعرفة):

ويحتوي علي عبارات عن أبعاد إدارة المعرفة، ويتكون من (18) فقرة، مقسم إلى 4 أبعاد وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (1)

أرقام العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

أرقام العبارات	أبعاد إدارة المعرفة
5-4-3-2-1	البُعد الأول: اكتساب المعرفة.
9-8-7-6	البُعد الثاني: خزن المعرفة.
14-13-12-11-10	البُعد الثالث: المشاركة المعرفية.
18-17-16-15	البُعد الرابع : تطبيق المعرفة

الجدول من إعداد الباحث.

## القسم الثالث: مقياس المتغير التابع (عملية الابتكار):

ويحتوي علي عبارات عن أبعاد عملية الابتكار، ويتكون من (13) فقرة، مقسم إلى 3 أبعاد وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (2)

أرقام العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع (عملية الابتكار)

أرقام العبارات	أبعاد عملية الابتكار
5-4-3-2-1	البُعد الأول: الابتكار في الخدمات
9-8-7-6	البُعد الثاني: الابتكار في البراهين المادية
13-12-11-10	البُعد الثالث : الابتكار في العمليات

الجدول من إعداد الباحث.

## صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وتم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical (validity)، ويقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار.

## ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى علي نفس المجموعة من الأفراد، وتم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأسئلة الاستقصاء، وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان ومدى إمكانية الاعتماد علي هذه الأسئلة في التحليل .

## جدول رقم (3)

## معاملات الصدق والثبات

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات(الفا)
متغير تابع: إدارة المعرفة.	18	0.979	0.959
البُعد الأول: اكتساب المعرفة.	5	0.904	0.819
البُعد الثاني: خزن المعرفة.	4	0.919	0.846
البُعد الثالث: المشاركة المعرفية.	5	0.940	0.884
البُعد الرابع : تطبيق المعرفة.	4	0.946	0.896
متغير مستقل: عملية الابتكار.	13	0.985	0.972

## الجدول من إعداد الباحث بالاستعانة بجدول التحاليل الإحصائية

ومن الجدول نجد أن جميع معاملات الصدق والثبات تتجاوز 0.5 وذلك دون استبعاد أي من العبارات من التحليل، ويعني إمكانية إجراء التحليل الإحصائي بصورة صحيحة.

## اختبار الالتواء Skewness

قام الباحث باستخدام اختبار الالتواء Skewness لمعرفة مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه، وتُقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم الالتواء تقل عن الواحد الصحيح، ويوضح الجدول التالي رقم (4) نتائج هذا الاختبار حيث تبين أن قيم الالتواء لجميع الأبعاد تقل عن الواحد الصحيح، وعلية يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد علي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

## جدول رقم (4)

## اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة باستخدام طريقة الالتواء Skewness

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغيرات	Skewness
المتغير المستقل إدارة المعرفة	البُعد الأول: اكتساب المعرفة.	-0.780
	البُعد الثاني: خزن المعرفة.	-0.593
	البُعد الثالث: المشاركة المعرفية	-0.684
	البُعد الرابع : تطبيق المعرفة	-0.414



-0.614	البعد العام	
-0.796	البعد العام	المتغير التابع عملية الابتكار

المصدر: من إعداد الباحث

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة :-

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي والاعتماد على برنامج (SPSS17) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، تطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي كالتالي:

1- الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها والاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cron Bach's Alpha)، والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء والتأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة في التحليل، وقام الباحث باستخدام اختبار الالتواء (Skewness) لمعرفة مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي من عدمه.

2- الإحصاء الاستدلالي: حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتعرف على إثبات صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:-

#### أ- تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبارات المعنوية Simple linear regression:

وهو أسلوب يستخدم لمعرفة العلاقة وكذلك حجم التأثير لمتغير واحد يسمى متغيراً مستقلاً على متغير وحيد يسمى المتغير التابع.

#### ب- تحليل الانحدار المتعدد القياسي (Standard Multiple Regression):

وهو أسلوب يستخدم لبيان ترتيب تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير واحد تابع.

### الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الجانب عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك من خلال تحليل فقرات الاستبيان، وتم تفسير النتائج باستخدام الأوساط الحسابية المقاسة على مقياس ليكرت الخماسي للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية (الوزن النسبي) كما يتضح من الجدول التالي رقم (5)

جدول رقم (5)  
الأوساط الحسابية والأهمية النسبية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت الخماسي	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية ( الوزن النسبي)	درجة التطبيق
غير موافق بشدة	من (1) إلي أقل من (1.80)	من (20) إلي أقل من (36)	ضعيفة جداً
غير موافق	من (1.80) إلي أقل من (2.60)	من (36) إلي أقل من (52)	ضعيفة
محايد	من (2.60) إلي أقل من (3.40)	من (52) إلي أقل من (68)	متوسطة
موافق	من (3.40) إلي أقل من (4.20)	من (68) إلي أقل من (84)	مرتفعة
موافق بشدة	من (4.20) إلي أقل من (5.00)	من (84) إلي أقل من (100)	مرتفعة جداً

مصدر الجدول (علام، 2011، ص545)

أولاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (الدراسة الميدانية):

1- الإحصاء الوصفي لإبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة) :

جدول رقم (6)  
الأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لإبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)

ت	أبعاد إدارة المعرفة و العبارات التي تقيسها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
	البُعد الأول: اكتساب المعرفة.	3.60	1.109	72%	الثالث
1	يقوم المصرف بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة.	3.11	1.165	62.2%	5
2	لدي المصرف بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة .	3.80	0.962	76%	1
3	لدي المصرف مصادر مختلفة في كيفية الحصول علي المعرفة مثل العملاء، والشركاء، والموظفين.	3.71	1.166	74%	3
4	يقوم المصرف بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجلات المتعلقة بالعمل.	3.61	1.189	72%	4
5	يعمل المصرف علي اكتساب المعارف اللازمة من المصادر الخارجية	3.77	1.065	75%	2
	البُعد الثاني : خزن المعرفة	3.64	1.027	72.8%	الثاني
1	تساعد البيئة التنظيمية للمصرف علي خزن المعرفة بواسطة العاملين	3.83	0.92	77%	1
2	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها .	3.73	0.96	75%	2
3	يسعي المصرف إلي المحافظة علي الموظفين الذين يمتلكون الخبرة و المعرفة	3.55	1.15	71%	3

4	%69	1.09	3.47	يتم توثيق المشكلات النمطية التي يواجهها المصرف وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً.
البعد الثالث : المشاركة المعرفية				
1	%73.4	1.134	3.67	يعمل المصرف علي تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة .
2	%75	1.04	3.77	يبادر مديرو الإدارات و المشرفين في المصرف دائما في طرح و تقديم المعرفة للموظفين.
4	%72	1.24	3.58	يقوم المصرف بإصدار نشرات ودوريات و أنواع مختلفة من المطبوعات للإسهام في نشر المعرفة
1	%76	1.09	3.80	يعمل المصرف علي تطوير بيئة العمل بما تتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين .
5	%71	1.15	3.57	تسود بين الموظفين في المصرف ثقافة التشارك في المعرفة
3	%73	1.16	3.65	البعد الرابع : تطبيق المعرفة
الاربع	%71.8	1.141	3.59	لدي المصرف مسارات محددة لأداء المهام تسهم في تطبيق المعرفة
1	%70.2	1.11	3.51	يستخدم المصرف المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة .
2	%75	1.08	3.73	يستخدم المصرف مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة
3	%70	1.17	3.51	يستفيد المصرف من الكفاءات و الخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة .
4	%72	1.22	3.61	إدارة المعرفة (عام )
	%72.4	1.105	3.62	

ويتضح من الجدول السابق رقم (6) أن درجة وجود جميع الأبعاد الرئيسية لإدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة تعتبر مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.59) إلى (3.67)، ولتوضيح ذلك أكثر فإنه تم ترتيب أبعاد إدارة المعرفة وكذلك العبارات المندرجة تحت كل بعد ترتيباً تنازلياً من حيث درجة أهميتها النسبية ومتوسط وجودها في المصرف قيد الدراسة، كما يلي:

- جاء البعد الثالث والمتعلق ب (المشاركة المعرفية) في الترتيب الأول من حيث درجة وجوده في المصرف قيد الدراسة، مما يدل علي اهتمام المصرف بتوزيع المعرفة حيث بلغت الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي (73.4%)، (3.67) علي التوالي. وأما فيما يتعلق بالعبارات المندرجة تحت هذا البعد في الاستبيان فقد نالت العبارة رقم (3) أعلى أهمية نسبية ومتوسط بنسبة (76%) (3.80) علي التوالي. مما يؤكد على انه يتم المشاركة المعرفية في مصرف من خلال إصدار نشرات ودوريات و أنواع مختلفة من المطبوعات للإسهام في نشر المعرفة، في حين كانت العبارة رقم (4) أقل أهمية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة .
- ويقصد بأقل أهمية للعبارات التي جاءت في المرتبة الأخيرة أن هذه العبارات مهمة في بناء وترسيخ إدارة المعرفة في المصرف ولكنها تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.
- جاء البعد الرابع والمتعلق ب (تطبيق المعرفة) في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجة وجوده في المصارف قيد الدراسة، حيث بلغت الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي (71.8%)، (3.59) علي التوالي وهو مستوي مرتفع، أي إن هناك اهتمام كبير بتطبيق المعرفة بالمصرف. وأما فيما يتعلق بالعبارات في هذا البعد فقد نالت العبارة رقم (2) أعلى أهمية نسبية ومتوسط بنسبة (75%) (3.73) علي التوالي. وهذا يدل علي أن المصرف يستخدم المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة، في حين كانت العبارة

- رقم (3) أقل أهمية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة .
- أن مستوى العام لواقع إدارة المعرفة مجتمعاً في المصرف قيد الدراسة يعتبر مرتفع، حيث بلغت نسبة الأهمية النسبية (72.4%) والمتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري مقداره (1.105).
  - ويمكن تفسير ذلك بأن هناك وعي كبير لدى المصرف بمدى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الأنشطة التي يقوم بها المصرف، وذلك بهدف التميز في كافة المجالات، باعتبار أن المعرفة لن تكون ذات جدوى إذا لم يتم استثمارها واستخدامها بما يضمن تحقيق أهداف المصرف.

## 2- الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (عملية الابتكار):

يوضح الجدول التالي رقم (7) عرض الإحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية، وانحرافاتها المعيارية وترتيب الأهمية النسبية، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (7)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (عملية الابتكار)

ت	أبعاد عملية الابتكار و العبارات التي تقيسها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
	البعد الأول: الابتكار في الخدمات	3.74	1.28	74.8%	الثاني
1	يبحث المصرف دائماً عن استخدامات جديدة لخدماته	3.80	1.35	76%	3
2	يقوم المصرف دائماً بإجراء التغييرات المطلوبة علي خدماته .	3.72	1.33	74%	4
3	يقوم المصرف باتباع العصف الذهني وبناء فرق العمل لتطوير و ابتكار خدمات جديدة .	3.54	1.30	71%	5
4	يقوم المصرف بتطوير الخدمات بصورة تتلاءم مع احتياجات العملاء	3.85	1.23	77%	1
5	تشكل عملية الابتكار في الخدمات لدي المصرف جزءاً أساسياً من رؤيته و أهدافه .	3.83	1.24	76.6%	2
	البعد الثاني: الابتكار في البراهين المادية	3.82	1.19	76.4%	الأول
1	يهتم المصرف بالتجديد في المظهر الخارجي و الناحية الجمالية .	3.91	1.20	78.2%	1
2	يهتم المصرف بالمظهر الداخلي واستخدام التصاميم	3.66	1.30	73%	4
3	يهتم المصرف بتطوير المكونات المادية مثل ( هندام الموظفين ) .	3.81	1.15	76%	3

4	يهتم المصرف بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (التجهيزات المكتبية).	3.90	1.12	78%	2
	البُعد الثالث: الابتكار في العمليات	3.68	1.19	73.6%	الثالث
1	يهتم المصرف باستخدام الأساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تتم بينه وبين العملاء.	3.78	1.12	76%	1
2	يحصل العملاء على خدماتهم بطريقة تناسب أذواقهم دون أية تعقيدات إدارية.	3.61	1.18	72.2%	3
3	يعتمد المصرف على الوسائل الآلية و التجهيزات المتطورة في تسيير وإدارة مختلف العمليات.	3.75	1.18	75%	2
4	توجد لدى المصرف رسوم ومخططات توضيحية مبتكرة لكيفية الحصول على الخدمة.	3.60	1.32	72%	4
	عملية الابتكار ( عام )	3.75	1.23	74.9%	

ويتضح من الجدول من إعداد الباحث.

الجدول السابق رقم (7) أن درجة وجود جميع الأبعاد الرئيسية للمتغير التابع (عملية الابتكار) في المصرف قيد الدراسة تعتبر مرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (3.68) إلى (3.82)، ولتوضيح ذلك أكثر فإنه تم ترتيب أبعاد المتغير التابع (عملية الابتكار)، وكذلك العبارات المندرجة تحت كل بعد ترتيباً تنازلياً من حيث درجة أهميتها النسبية ومتوسط وجودها في المصارف قيد الدراسة، كما يلي:

- جاء البُعد الثاني والمتعلق ب (الابتكار في البراهين المادية) في الترتيب الأول من حيث درجة وجوده في المصارف قيد الدراسة، مما يدل على اهتمام المصرف البراهين المادية حيث بلغت الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي (76.4%) (3.82) علي التوالي وهو مستوى مرتفع، وأما فيما يتعلق بالعبارات المندرجة تحت هذا البُعد في الاستبيان فقد نالت العبارة رقم (1) أعلى أهمية نسبية ومتوسط بنسبة (78.2%) (3.91) علي التوالي، مما يؤكد على اهتمام المصرف بالبراهين المادية من خلال التحديد في المظهر الخارجي و الناحية الجمالية، في حين كانت العبارة رقم (2) أقل أهمية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة.
- جاء البُعد الثالث والمتعلق ب (الابتكار في العمليات) في الترتيب الثالث والأخير من حيث درجة وجوده في المصرف قيد الدراسة، حيث بلغت الأهمية النسبية والمتوسط الحسابي (73.6%)، (3.68) علي التوالي وهو مستوى مرتفع، أي إن هناك اهتمام كبير بالابتكار في العمليات بالمصرف. وأما فيما يتعلق بالعبارات المندرجة تحت هذا بعد فقد جاءت العبارة رقم (1) أعلى أهمية نسبية ومتوسط بنسبة (76%) (3.78) علي التوالي. وهذا يدل على أن المصرف يهتم باستخدام الأساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تتم بينه وبين العملاء، في حين كانت العبارة رقم (4) أقل أهمية حيث جاءت في المرتبة الأخيرة.
- وأما فيما يتعلق بالمستوى العام لوجود عملية الابتكار في المصرف قيد الدراسة يعتبر مرتفع حيث بلغت نسبة الأهمية النسبية (74.9%) والمتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري مقداره (1.23). ويعتقد الباحث أن هذا الارتفاع في مستوى عملية الابتكار يرجع إلي كون مصرف التجارة والتنمية يعتبر من أهم وأكبر المصارف الخاصة في ليبيا، وأنه يواجه منافسة حادة في سوق

العمل عليه فإنه يسعى جاهداً إلى تنمية وتطوير عملية الإبداع والابتكار لإيجاد حلول مبتكرة لمواجهة التطورات المتنامية والمتلاحقة وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات والتسهيلات المصرفية المستجدة، وإقامة بعض التحالفات الإستراتيجية ليكون في الصدارة.

ثانياً: الاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية للدراسة:

وتنص علي أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟ ويتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضيات فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression واختبارات المعنوية الخاصة به (t), (f) وكانت نتائج الاختبار للفرضيات الفرعية موضحة على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: تنص علي أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟ وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي رقم (8).

جدول رقم (8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لتأثير اكتساب المعرفة على عملية الابتكار

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	DF	B	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدالة	مستوي
عملية الابتكار	0.864	0.747	268.8	1	0.864	16.39	0.000
				الانحدار			
				البواقي			
				المجموع			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

نلاحظ من الجدول (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اكتساب المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار = 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ )، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.864$ )، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين اكتساب المعرفة وعملية الابتكار. وأما معامل التحديد فقد بلغ ( $R^2=0.747$ ) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في متغير اكتساب المعرفة مسؤولة عن تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تحدث في عملية الابتكار، وهناك ما نسبته (25%) يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وكما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $B=0.864$ ) وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بعملية اكتساب المعرفة يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار في المصرف بما قيمته (86%). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (269) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص علي أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟ وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي رقم (12).

### جدول رقم (9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لتأثير تخزين المعرفة على عملية الابتكار

Sig مستوي الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجات الحرية		F المد سوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.000	11.8	0.779	1	الإنحدار	140	0.606	0.779	عملية الابتكار
			91	البواقي				
			92	المجموع				

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

نلاحظ من الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.779$ )، وهذا يدل علي وجود علاقة طردية بين تخزين المعرفة وعملية الابتكار. وأما معامل التحديد فقد بلغ ( $R^2=0.606$ ) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في متغير تخزين المعرفة مسؤولة عن تفسير ما نسبته (61%) من التغيرات التي تحدث في عملية الابتكار، وهناك ما نسبته (39%) يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وكما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $B=0.779$ ) وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بعملية اكتساب المعرفة يؤدي إلى زيادة مستوي الابتكار في المصرف بما قيمته (78%)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (140) وهي دالة عند مستوي ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص علي أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟ وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي رقم (10).

### جدول رقم (10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لتأثير مشاركة المعرفة على عملية الابتكار

Sig مستوي الدلالة	T المحسوبة	B معامل الانحدار	DF درجات الحرية		F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	المتغير التابع
0.000	16.2	0.862	1	الإنحدار	263.6	0.743	0.862	عملية الابتكار
			91	البواقي				
			92	المجموع				

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

نلاحظ من الجدول (10) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.862$ )، وهذا يدل على وجود علاقة قوية طردية بين مشاركة المعرفة وعملية الابتكار. وأما معامل التحديد فقد بلغ ( $R^2=0.743$ ) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في متغير مشاركة المعرفة مسئولة عن تفسير ما نسبته (74%) من التغيرات التي تحدث في عملية الابتكار، وهناك ما نسبته (26%) يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وكما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $B=0.862$ ) وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بعملية اكتساب المعرفة يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار في المصرف بما قيمته (86%). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (263.6) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة = 0.000).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي؟ وكانت نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي رقم (11).

جدول رقم ( 11 )

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لتأثير تطبيق المعرفة على عملية الابتكار

المتغير التابع	R	R <sup>2</sup>	F	DF	B	T	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة	مستوى
عملية الابتكار	0.905	0.818	409.9	1	0.905	20.2	0.000
				91			
				92			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )

نلاحظ من الجدول (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0.905$ )، وهذا يدل على وجود علاقة قوية طردية بين تطبيق المعرفة وعملية الابتكار. وأما معامل التحديد فقد بلغ ( $R^2=0.818$ ) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في متغير تطبيق المعرفة مسئولة عن تفسير ما نسبته (82%) من التغيرات التي تحدث في عملية الابتكار، وهناك ما نسبته (18%) يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وكما بلغت قيمة معامل الانحدار ( $B=0.905$ ) وهذا يشير إلى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة بعملية تطبيق المعرفة يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار في المصرف بما قيمته (91%). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (409.9) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة = 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر معنوي لتطبيق المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.



الفرضية الرئيسية للدراسة: وتنص علي أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي ؟ وحتى يتمكن الباحث من اختبار هذه الفرضية و التعرف علي الأثر التراكمي لإدارة المعرفة، وأي من أبعاد إدارة المعرفة الأكثر تأثيراً علي عملية الابتكار، قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد القياسي (Standard Multiple Regression) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي رقم(12).

### جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المعرفة وأبعادها على عملية الابتكار

أبعاد إدارة المعرفة	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	Sig مستوى الدلالة
البُعد الأول: اكتساب المعرفة.	0.278	0.130	0.221	2.140	0.035
البُعد الثاني: خزن المعرفة.	0.020	0.095	0.016	0.215	0.830
البُعد الثالث: المشاركة المعرفية	0.202	0.115	0.178	1.761	0.082
البُعد الرابع : تطبيق المعرفة	0.584	0.100	0.546	5.812	0.000
اختبارات النموذج	(R الارتباط=0.923 ) ( R <sup>2</sup> معامل التحديد = 0.852 ) (F المحسوبة = 126.3) (Sig مستوى الدلالة = 0.000)				

نلاحظ من الجدول (12) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة (لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة) على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.852$ ) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في متغير المستقل إدارة المعرفة ككل مسؤولة عن تفسير ما نسبته (85%) من التغيرات التي تحدث في عملية الابتكار، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (409.9) وهي دالة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة = 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ).

وعليه ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص علي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة ككل علي عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.

2- جاء البُعد الرابع (تطبيق المعرفة) في الترتيب الأول من حيث درجة تأثيره على المتغير التابع (عملية الابتكار)، بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة (5.812) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta) (0.546) والتي تعني أن بُعد تطبيق المعرفة يفسر بمفرده ما مقداره (54.6%) من التغيرات الذي تحدث في المتغير التابع (عملية الابتكار). وأما البُعد الأول (اكتساب المعرفة) فقد جاء في الترتيب الثاني من حيث قوة تأثيره علي المتغير التابع (عملية الابتكار) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة (2.140) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta) (0.221). وأما البُعد الثالث (المشاركة المعرفية) والبُعد الثاني (خزن المعرفة) فكان تأثيرهما علي المتغير التابع (عملية الابتكار) ضعيف إلي حد ما وغير دال إحصائياً .

## النتائج وتوصيات

## النتائج:

- 1- أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة (والمتمثلة بأبعادها في اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة) في مصرف التجارة والتنمية بنغازي يعتبر مرتفعاً بأهمية نسبية (72.4%)، ومتوسط حسابي (3.62)، حيث جاء البعد الثالث والخاص بـ (المشاركة المعرفية) في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية النسبية البالغة (73.4%)، ومتوسط قدره (3.67)، وأما البعد الثاني والخاص بـ (خزن المعرفة) فقد جاء في الترتيب الثاني، ويليه البعد الأول والخاص بـ (اكتساب المعرفة) فقد جاء في الترتيب الثالث، وإما البعد الرابع والخاص بـ (تطبيق المعرفة) فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهميته النسبية البالغة (71.8%)، ومتوسط قدره (3.59)،
- 2- أن مستوى عملية الابتكار في المصرف قيد الدراسة يعتبر مرتفعاً، بأهمية نسبية (74.9%)، ومتوسط حسابي (3.75).
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة ( وهي اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي، وعلية ترفض الفرضيات الصفرية الفرعية المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة وتقبل الفرضيات البديلة والتي تنص علي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة مجتمعة على عملية الابتكار حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.852$ ) وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في إدارة المعرفة مسئولة عن تفسير ما نسبته (85%) من التغيرات التي تحدث في عملية الابتكار، وعلية ترفض الفرضية الرئيسية الصفرية وتقبل الفرضية الرئيسية البديلة والتي تنص علي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة والتنمية بمدينة بنغازي. وأن البعد الأكثر تأثيراً على عملية الابتكار هو البعد الرابع (تطبيق المعرفة) حيث جاء في الترتيب الأول من حيث درجة تأثيره الدالة إحصائياً، بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة (5.812) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta) (0.546) والتي تعني أن بُعد تطبيق المعرفة يفسر بمفرده ما مقداره (54.6%) من التغيرات الذي تحدث في المتغير التابع (عملية الابتكار). ويليه في التأثير البعد الأول (اكتساب المعرفة) فقد جاء في الترتيب الثاني من حيث قوة تأثيره على المتغير التابع (عملية الابتكار) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة (2.140) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta) (0.221). وأما البعد الثالث (المشاركة المعرفية) والبعد الثاني (خزن المعرفة) فكان تأثيرهما على المتغير التابع (عملية الابتكار) ضعيف إلى حد ما وغير داله إحصائياً .

## التوصيات:

## بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- ضرورة زيادة توعية الموظفين بأهمية إدارة المعرفة من حيث أهمية اكتسابها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها داخل المصارف وغيرها من المنظمات .
- 2- توضيح مفهوم الابتكار للموظفين ومدى أهميته في بقاء وتطوير المنظمات .
- 3- عقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات التي تهتم بتوضيح مفهوم إدارة المعرفة وتأكيد دورها وأثرها على عملية الابتكار.
- 4- ترسيخ ثقافة الابتكار باعتباره عنصراً مهماً لاستمرارية وتطوير المنظمات، من خلال دعم المبتكرين وتقديم الحوافز والمكافآت الجزئية لمساهماتهم في تطوير المنظمة.

## المراجع

## المراجع العربية

- أحمد، عثمان ، (2014)، " نموذج مقترح لبناء هيكل المعرفة و أثره في تحقيق أهداف أصحاب المنافع "رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعه قناة السويس، مصر، ص 54.
- التميمي، صلاح، (2012)، "مقومات تنمية و إدارة المعرفة و أثرها على التعلم التنظيمي " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعه قناة السويس، مصر، ص 94.
- الرعيز، عائشة، (2013)، أثر السيولة علي كفاءة التكلفة والأداء، دراسة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا.
- جوهرة، أظي ، و صباح، ترغيني، (2018)، دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي : دراسة تطبيقية في مؤسسة جيزي - وكالة بسكرة - مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 1.
- حميود عمار، (2017) " تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي -دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر.
- حرب، محمد، (2013)، "تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي. دراسات تربوية ونفسية، مجلة التربية بالزقازيق، مصر، ص 13.

- داسي، وهيبة، (2006)، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر.
- عايد، نسيبة، (2011)، "مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد حضير، الجزائر، ص 48.
- عبد لله، علي و بوسهوية، نديير، (2011)، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة" الملتقي الدولي حول الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ماي، البليدة، الجزائر .
- عبد العزيز، محمد عبد العزيز، (2013)، "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : المعوقات وسبل التطوير" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- عما، حميود، (2017)، "تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية" كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 70.
- فراح، رشيد و قور، عادل، (2017)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 8، ديسمبر، ص 406-427
- فرحان، علاء و حمدي، قوادي، (2010)، "المزيج التسويقي المصري و اثره في الصورة المدركة للزبائن، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر، ص99.
- مفلح، عامر، (2014)، اثر عناصر المزيج التسويقي في تكوين الصورة الذهنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، عمان، ص 38.
- وفاء روي، (2016)، اثر إدارة المعرفة في الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة عينة من المؤسسات بولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر م
- ياسر بشير، (2017)، إدارة المعرفة و أثرها على الابتكار التسويقي " دراسة علي القطاع المصري السوداني" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان .

### المراجع الاجنبية:

- Bergeron Bryan, (2003), "**Essentials of knowledge management**", John Wiley & Sons Inc, New Jersey, United States of America, P: 26.
- Bishop, J. Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I. Ensuring(2008), "the effectiveness of a knowledge management initiative". **Journal of Knowledge Management** ,12,p.16-29.
- *Bhatt, G, (2003), Knowledge management in organizations: examining the technologies techniques and people", Journal of Knowledge Management, volume 5, No1, pp: 68-75.*
- Bojan Krstić, Bojan Petrović ,(2012),The Role of Knowledge Management in increasing enterprise's innovativeness, **Economics and Organization**, Vol. 9, No
- Burcu Kör, Ceyda Maden,( 2013) The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish, Service and High-Tech firms, **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 4 No,4.
- Chou Yen Haying Mary,(2005),." The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan, Higher Education" **Journal of College Teaching & Learning**, Vol,2 No,pp 35-42
- David P Price, Michael Stoica and Robert J Boncella,(2013) ,The relationship between innovation ,knowledge and performance in family and non -family firms : an analysis of SMEs, **Journal of Innovation and Entrepreneurship**.
- Khaled Al-Shawabkeh , Qasem Al.Sha'ar,(2015), Knowledge Management and its Impact on Technological Innovation: A field study in Islamic Jordanian Banks, **Information and Knowledge Management**,Vol.5, No.1.
- Koskinen. Kaj U,( 2013)," Knowledge production in organization: A processual autopoietic view", Springer international publishing, Switzerland, , P: 94.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2008). *Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work*. New York: Prentice-Hall.
- Oecd and Eurostat,(2005), "**Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data-The measurement of scientific and technological activities**", OECD Publications, Paris France, Third edition, .P: 49.
- Sarkar Soumodip,(2007), "**Innovation, Market Archetypes and \_Outcome: an integrated framework**", Physica- Verlag Heidelberg, New York,.
- Sehested Claus and sonnenberg Henrik,(2011), **Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value**", Springer-Verlage Berlin Heidelberg, London,
- Tatiana Andreeva and Aino Kianto,( 2016), Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation:a moderated mediation analysis, **Journal of Knowledge in Management**, VOL. 15 NO. 6 2011, pp. 1016-1034.
- Titus Muthami Kising'u, Gregory S. Namusonge , Fred Mugambi Mwirigi,(2016), "The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya ",**The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention** .Vol, 3 NO. 9, p 2780
- Verloop Jan,(2013), "**Success in Innovation: Improving the Odds by Understanding the Factors for Unsuccess**", Elsevier Inc, United States of America

- Yong-Hui; Kao Yuan U,(2008),**Managing Knowledge in Human Resource Practices and Innovation Performance** , Academy of Management Annual Meeting.
- Yung- Lung lay, Feng jyh lin, a,(2012), The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry , **procedia-social and behavioral sciences** 40.157-164.
- Bergeron Bryan, (2003), "**Essentials of knowledge management**, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, United States of America, P: 26.
- Bishop, J. Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I. Ensuring(2008), "the effectiveness of a knowledge management initiative". **Journal of Knowledge Management** ,12,p.16-29.
- *Bhatt, G, (2003), Knowledge management in organizations: examining the technologies techniques and people", Journal of Knowledge Management, volume 5, No1, pp: 68-75.*
- Bojan Krstić, Bojan Petrović ,(2012),The Role of Knowledge Management in increasing enterprise's innovativeness, **Economics and Organization**, Vol. 9, No 1.
- Burcu Kör, Ceyda Maden,( 2013) The Relationship between Knowledge Management and Innovation in Turkish, Service and High-Tech firms, **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 4 No 4.
- Chou Yen Haying Mary,(2005),." The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan, Higher Education" **Journal of College Teaching & Learning**, Vol, 2 No 9 ,pp 35-42
- David P Price, Michael Stoica and Robert J Boncella,(2013) ,The relationship between innovation ,knowledge and performance in family and non -family firms : an analysis of SMEs, **Journal of Innovation and Entrepreneurship**.
- Khaled Al-Shawabkeh , Qasem Al.Sha'ar,(2015), Knowledge Management and its Impact on Technological Innovation: A field study in Islamic Jordanian Banks, **Information and Knowledge Management**,Vol.5, No.1.
- Koskinen. Kaj U,( 2013)," Knowledge production in organization: A processual autopoietic view", Springer international publishing, Switzerland, , P: 94.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2008). *Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work*. New York: Prentice-Hall.
- Oecd and Eurostat,(2005), "**Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data-The measurement of scientific and technological activities**", OECD Publications, Paris France, Third edition, .P: 49.
- Sarkar Soumodip,(2007), "**Innovation, Market Archetypes and\_Outcome: an integrated framework**", Physica- Verlag Heidelberg, New York,.
- Sehested Claus and sonnenberg Henrik,(2011), **Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value**", Springer-Verlage Berlin Heidelberg, London,
- Tatiana Andreeva and Aino Kianto,( 2016), Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation:a moderated mediation analysis, **Journal of Knowledge in Management**, VOL. 15 NO. 6 2011, pp. 1016-1034.

- Titus Muthami Kising'u, Gregory S. Namusonge , Fred Mugambi Mwirigi,(2016), "The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya ",**The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention** .Vol, 3 NO. 9, p 2780 .
- Verloop ,Jan,(2013), "**Success in Innovation:Improving the Odds byUnderstanding the Factors for Unsuccess**", Elsevier Inc, United States of America,.
- Yong-Hui; Kao Yuan U,(2008),**Managing Knowledge in Human Resource Practices and Innovation Performance** , Academy of Management Annual Meeting.
- Yung- Lung lay, Feng jyh lin, a,(2012), The Effects of Knowledge Management and Technology Innovation on New Product Development Performance -An Empirical Study of Taiwanese Machine Tools Industry , **procedia-social and behavioral sciences** 40.157-164.