

توسيط القدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر¹

د. أحمد محمد السيد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

a_sayed@mans.edu.eg

د. إبراهيم جمال الدين محمود محجوب

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

dr_brahim_mahgoob@mans.edu.eg

د. صالح محمد شحاته

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

Salehshehata@mans.edu.eg

ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة بحث ما إذا كان للقدرات الإبداعية (ممثلة بـ إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، وإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (ممثلة بـ إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) والبراعة التنظيمية (ممثلة بـ براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف). وذلك وفقاً لإطار مفاهيمي تم استخلاصه من الدراسات السابقة. وتم اختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، V.22 والحزمة الإحصائية SPSS MacroProcess. وقد اشتملت عينة الدراسة على (315) مفردة من مديري الإدارات في الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية موزعة على تسع قطاعات أساسية. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من تخزين وتوثيق المعرفة على إبداع المنتجات، ولكل من إنشاء المعرفة ومشاركة المعرفة على الإبداع التسويقي، ولكل من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة على إبداع العمليات والإبداع التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من مشاركة المعرفة والإبداع التسويقي والإبداع التنظيمي على براعة الاستغلال، ولمشاركة المعرفة وإبداع المنتجات والإبداع التنظيمي على براعة الاستكشاف. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براعة الاستغلال من خلال توسيط كلي من إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي. بينما لم تثبت معنوية باقي العلاقات الواردة في نموذج الدراسة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية.

الكلمات الدالة

القدرات الإبداعية، عمليات إدارة المعرفة، البراعة التنظيمية، الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر.

¹ تم تقديم البحث في 2024/12/30، وتم قبوله للنشر في 2025/1/23.

(1) المقدمة

في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، وما ترتب عليها من زيادة الحاجة إلى منتجات مخصصة للغاية مع قصر دورة حياة المنتجات، أصبح لزاماً على الشركات الصناعية التعامل مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار من خلال تبني أساليب تمكنها من الاستجابة للأحداث الخارجية بالإضافة إلى تشكيل استراتيجيات عمل استباقية (Elashry, Kortam, & Ali, 2024). ويؤكد ذلك على أهمية قيام الشركات بتعزيز قدراتها وبنيتها بشكل مستمر من أجل استغلال كفاءاتها الحالية في التكيف السريع مع التغيرات الخارجية وفي نفس الوقت السعي لاكتشاف فرص جديدة تساهم في صياغة مستقبلها (Seraphin, 2018; Soto-Acosta, Popa & Martinez-Conesa, 2021). ويمكن التعبير عن هذه القدرات باسم البراعة التنظيمية، والتي تعرف على أنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها الحالية في الاستجابة لمتطلبات السوق الحالية، واستكشاف الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة والاستفادة منها من خلال تقديم منتجات جديدة (Claus, Kraus, Kallinger, Bican, Brem & Kailer, 2021; O'Reilly & Tushman, 2013).

وبذلك تشمل البراعة التنظيمية بُعدين رئيسيين، هما: براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف؛ حيث تتضمن براعة الاستغلال الاستجابة لاحتياجات السوق الحالية من خلال إجراء تحسينات مستمرة وتعديلات تدريجية على المنتجات والتقنيات الحالية، وتتضمن براعة الاستكشاف رصد الفرص الجديدة في السوق والاستفادة منها من خلال تقديم منتجات جديدة (Claus et al., 2021; Sun, Liu & Ding, 2020). ومن خلال هذين البعدين تساهم البراعة التنظيمية بشكل كبير في تمكين الشركات من تحسين أدائها التنظيمي (Hwang, Lai & Wang, 2023) وأدائها المالي ورضا عملائها (Claus et al., 2021) وتعزيز ميزتها التنافسية وتحقيق استدامتها على المدى الطويل (Chen & Liu, 2019; Hwang et al., 2023).

ويمكن للشركات تعزيز البراعة التنظيمية من خلال العديد من العوامل، التي من بينها قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة وتنفيذ أساليب إنتاجية محسنة وإدخال أساليب تسويقية مناسبة والاعتماد على طرق تنظيمية جديدة، أو ما يعرف باسم القدرات الإبداعية (Hwang et al., 2023). حيث تُمكن القدرات الإبداعية الشركات من التطوير المستمر لمواكبة التغيرات البيئية واستغلال الفرص الحالية واستكشاف الفرص الجديدة (Rajapathirana & Hui, 2018; Slater, Hult & Olson, 2010)، خصوصاً في ظل ما يتضمنه الإبداع في ثناياه من الاعتراف بالفرص المتاحة للتغيير وملاحقة تلك الفرص وتبنيها في الممارسة العملية (Francis & Bessant, 2005).

وتتضمن القدرات الإبداعية العديد من الأبعاد الفرعية، أهمها: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي. (Migdadi, 2022; Rajapathirana & Hui, 2018; Yulianto & Supriono, 2023). وتلعب دوراً مهماً في بقاء المنظمات ونموها (Francis & Bessant, 2005): حيث تعتبر وسيلة حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح المستدام للشركات في ظل تقلبات السوق (Migdadi, 2022). كما تساعد في دعم كلٍ من: الأداء التنظيمي (Migdadi, 2022)، وأداء الشركة (Chen, Wang & Huang, 2020; Valdez-Juárez & Migdadi, 2022).

(Rajapathirana, Castillo-Vergara, 2021)، وأداء المرتبط بالعملاء (Ngo & O' Cass, 2012)، والأداء الإبداعي (Rajapathirana & Hui, 2018).

ويمكن تدعيم القدرات الإبداعية للشركة من خلال الممارسات التنظيمية التي يتم اتخاذها من أجل توليد الأفكار وجمع المعلومات والحفاظ عليها وتوصيلها إلى الجهات ذات الصلة، وهي ما تعرف باسم إدارة المعرفة (Gwena & Chinyamurindi, 2018; Migdadi, 2022; Yazhou & Jian, 2013).

وتتكون إدارة المعرفة من أربع عمليات رئيسية، هي: إنشاء المعرفة، واكتساب المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، ومشاركة المعرفة (Migdadi, 2022). وتساهم هذه العمليات في تعزيز القدرات الإبداعية للشركة من خلال تجميع المعرفة واستخدامها في تحسين قدرتها على إيجاد الحلول الإبداعية وتطوير منتجات وعمليات عالية الجودة (Lam, Nguyen, Le & Tran, 2021; Migdadi, 2022; Rhee & Choi, 2017)، خصوصاً في القطاعات عالية الكثافة المعرفية مثل القطاع الصناعي (Rajapathirana & Hui, 2018). كما تساهم عمليات إدارة المعرفة في تدعيم البراعة التنظيمية من خلال جمع المعلومات عن الفرص المتاحة في الأسواق الحالية والأسواق المرتقبة وتوظيفها بالشكل الذي يعزز أنشطة الاستغلال والاستكشاف لدى الشركة (Abazeed, 2020; Elashry et al., 2024; Ubeda-Garcia, Rienda, Zaragoza-Saez & Andreu-Guerrero, 2021) وبالإضافة إلى ذلك فإن عمليات إدارة المعرفة تساعد في نجاح الشركات الصناعية من خلال تلبية احتياجاتها المعرفية باستخدام أنظمة متقدمة لعمليات إنشاء المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوثيقها ومشاركتها (Liao & Wu, 2010)، كما تساعد في خلق وتعزيز المزايا التنافسية المستدامة لهذه الشركات وتحسين أدائها ومكانتها في السوق (Choi, Ahn, Jung, 2020).

وتعتبر مدينة العاشر من رمضان أحد أهم المدن الصناعية المصرية الجديدة، وتتبع - إدارياً - هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة. أُسِّسَتْ بقرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم 249 لسنة 1977م، والمعدل بقرار رئيس الجمهورية رقم 567 لسنة 1980م. وتُعد من أكبر المدن الصناعية في مصر وأكثرها قرباً لمدينة القاهرة. أُسِّسَتْ لجذب رؤوس الأموال الأجنبية والمحلية وبغرض توفير فرص عمل للشباب، وكذلك لاستقطاب الزيادة السكانية إلى خارج القاهرة عاصمة الدولة. وتبلغ مساحة مدينة العاشر من رمضان حوالي 95000 فدان أو ما يعادل 384.45 كم²، وتقع في محافظة الشرقية على طريق القاهرة الإسماعيلية الصحراوي، وتبعد عن مدينة القاهرة حوالي 46 كم، وعن مدينة الزقازيق حوالي 39 كم، وعن مدينة بلبيس حوالي 20 كم، وبلغ عدد سكان المدينة حوالي 850 ألف نسمة في عام 2022م. وتشمل العديد من الصناعات الأساسية في جمهورية مصر العربية مثل: صناعات النسيج والملابس والصناعات البلاستيكية والصناعات الغذائية والصناعات الكهربية والهندسية وصناعة الأثاث وصناعة مواد البناء والصناعات المعدنية والميكانيكية وصناعة الأدوية والكيماويات والصناعات الورقية (هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، 2024).

وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى بحث ما إذا كان للقدرات الإبداعية (ممثلة بـ إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (ممثلة بـ إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) والبراعة التنظيمية

ممثلةً ب: براءة الاستغلال، وبراءة الاستكشاف)، وذلك بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في جمهورية مصر العربية.

(2) مشكلة وتساؤلات الدراسة

رغم اهتمام العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقات المباشرة بين متغيرات هذه الدراسة (Abazeed, 2020; Elashry et al., 2024; Inków, 2020; Lam et al., 2021; Migdadi, 2022)، إلا أن أياً من هذه الدراسات - في حدود علم الباحثين - لم تبحث ما إذا كان للقدرات الإبداعية دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية، كما لم تقم أياً من الدراسات السابقة بدراسة التأثير المرحلي للأبعاد التفصيلية لكل من عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية والبراعة التنظيمية من ناحية، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على كل منها من ناحية أخرى، بالإضافة إلى اختلاف البيئة التي يتم فيها التطبيق، وهو ما يمثل فجوة بحثية يحاول الباحثون المساهمة في تغطيتها من خلال هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق تتمثل مشكلة هذه الدراسة في "عدم معرفة ما إذا كان للقدرات الإبداعية دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر"، الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

- هل تؤثر عمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) على القدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) في الشركات محل الدراسة؟
- ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) على البراعة التنظيمية (ممثلةً ب: براءة الاستغلال، وبراءة الاستكشاف) في الشركات محل الدراسة؟
- ما هو تأثير القدرات الإبداعية (ممثلةً ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) على البراعة التنظيمية (ممثلةً ب: براءة الاستغلال، وبراءة الاستكشاف) في الشركات محل الدراسة؟
- هل تتوسط القدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) والبراعة التنظيمية (ممثلةً ب: براءة الاستغلال، وبراءة الاستكشاف) في الشركات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق معنوية بين آراء العاملين في الشركات محل الدراسة حول متغيرات باختلاف طبيعة النشاط الصناعي وحجم وعمر الشركة؟

(3) أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1-3) قياس التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) على تعزيز القدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) في الشركات محل الدراسة.

(2-3) معرفة التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) على البراعة التنظيمية (ممثلة ب: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) في الشركات محل الدراسة.

(3-3) تحديد التأثير المباشر للقدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) على البراعة التنظيمية (ممثلة ب: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) في الشركات محل الدراسة.

(4-3) معرفة التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) على البراعة التنظيمية (ممثلة ب: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) من خلال توسيط القدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) في الشركات محل الدراسة.

(5-3) تحديد الفروق بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة باختلاف طبيعة النشاط الصناعي وحجم وعمر الشركة في الشركات محل الدراسة.

(4) أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أنها تساهم في سد الفجوة العلمية التي سبق تحديدها من خلال تناول ثلاثة مفاهيم حديثة في أدبيات إدارة الأعمال، وهي: عمليات إدارة المعرفة، والقدرات الإبداعية، والبراعة التنظيمية. بالذات دراسة أبعاد هذه المتغيرات بشكل من التفصيل لم تفعله الدراسات السابقة مما يعمق فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للقدرات الإبداعية مما يقدم مزيداً من فهم التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية بشكل لم تقدمه أي من الدراسات السابقة. بالإضافة إلى إلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية المقترحة للاستفادة من هذه المتغيرات في المنظمات.

وتستمد هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من أنها تساهم في توعية المسؤولين في مجال التطبيق بمفهوم وأبعاد عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية ودور كلٍ منها في تدعيم البراعة التنظيمية. كما يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في تحسين ممارسات إدارة المعرفة بالشكل الذي يمكن أن ينعكس إيجابياً على القدرات الإبداعية والبراعة التنظيمية للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر، وذلك في

محاولة لتعزيز تنافسية واستدامة الشركات محل الدراسة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لمصر من الجانب الاقتصادي.

(5) الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تتناول هذه الدراسة ثلاث متغيرات أساسية، هي: عمليات إدارة المعرفة، والقدرات الإبداعية، والبراعة التنظيمية. ويتعرض الباحثون بشيء من التفصيل لكل متغير من هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

(1-5) عمليات إدارة المعرفة (KMP) knowledge management processes

تزايدت أهمية إدارة المعرفة في جميع أنواع المنظمات بسبب زيادة الوعي بأهمية المعرفة لازدهار المنظمات وبقيتها (Yazhou & Jian, 2013)، ومن ثم وجب على الشركات البحث عن طرق لتعزيز إدارة موارد المعرفة من أجل التعامل مع تحديات الشركة في بيئة تنافسية لتحسين أداء الأعمال (Migdadi, 2022).

وقد اهتم العديد من الباحثين بتقديم تعريف واضح ومحدد لإدارة المعرفة؛ حيث تعرف على أنها مجموعة من العمليات التي تسمح باستخدام المعرفة كعامل رئيسي لإضافة وتوليد القيمة (Migdadi, 2022). وتعرف أيضاً بأنها الإدارة المنهجية لجميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بالتوليد والتطوير والتميز والتخزين والنقل والمشاركة واستخدام المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Zaim, 2006). تعرف أيضاً بأنها الدرجة التي تقوم بها المؤسسة بإنشاء موارد المعرفة ومشاركتها واستخدامها بين الحدود الوظيفية (Sun et al., 2020). كما تعرف بأنها العملية التي تكتسب من خلالها الشركة المعرفة من مصادر خارجية من خلال أنشطة مختلفة مثل التعاون وتوظيف موظفين جدد والانضمام إلى منصات التواصل المهني (Gwena & Chinyamurindi, 2018). كما تعرف بأنها تخصص إداري يتعامل مع جمع ومعالجة ومشاركة واستخدام وقياس المعلومات الداخلية والخارجية للمنظمة، والتي يتم إجراؤها بطريقة منهجية ومن أجل تحقيق الأهداف المحددة (Inków, 2020).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثين تعريف عمليات إدارة المعرفة في هذه الدراسة على أنها "الممارسات والأنشطة التنظيمية التي يتم اتخاذها من أجل توليد الأفكار وجمع المعلومات والحفاظ على المعرفة التنظيمية وتوصيلها إلى الجهات ذات الصلة داخل المنظمة بهدف إجراء التحسينات المطلوبة".

وقد اهتمت الدراسات السابقة بتحديد عمليات إدارة المعرفة؛ حيث حددها البعض في بعدين، وحددها البعض في ثلاثة أبعاد، وحددها آخرون في أربعة أبعاد، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول 1: عمليات إدارة المعرفة من الدراسات السابقة

العمليات إدارة المعرفة	الباحث
الذاكرة التنظيمية - مشاركة المعرفة - استقبال المعرفة - امتصاص المعرفة	(Yazhou & Jian, 2013)
اكتساب المعرفة - تبادل المعرفة أو نقلها - استخدام المعرفة أو تطبيقها	(Obeidat, Al-Suradi, Masa'deh & Tarhini, 2016)
مشاركة المعرفة - إخفاء المعرفة - التلاعب بالمعرفة	(Rhee & Choi, 2017)
اكتساب المعرفة - مشاركة المعرفة	(Gwena & Chinyamurindi, 2018)
إنشاء المعرفة - تدوين المعرفة - الاحتفاظ بالمعرفة - مشاركة المعرفة	(Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali & Tehseen, 2019)
اكتساب المعرفة - إنشاء المعرفة - مشاركة المعرفة وتنفيذها - تخزين المعرفة وتوثيقها	(Inków, 2020)
القدرة على اكتساب المعرفة - القدرة على مشاركة المعرفة	(Sun et al., 2020)
إنشاء المعرفة - مشاركة المعرفة - تخزين المعرفة وتوثيقها - اكتساب المعرفة	(Migdadi, 2022)
إنشاء المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة	(Bocoya-Maline et al., 2024)
إنشاء المعرفة - اكتساب المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة	(Shehzad, Zhang, Dost, Ahmad & Alam, 2024)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة.

ويلاحظ من الجدول السابق أن عمليات إدارة المعرفة الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة هي: إنشاء المعرفة واكتساب المعرفة وتخزين وتوثيق المعرفة ومشاركة المعرفة، ومن ثم فسوف يعتمد عليها الباحثون في هذه الدراسة، وفيما يلي بيان للمقصود بكلٍ منها:

- إنشاء المعرفة (KCR): وتشير إلى المبادرات والأنشطة التي يتم اتخاذها نحو توليد أفكار أو أشياء جديدة (Mitchell & Boyle, 2010). ويجب أن ينظر إلى إنشاء المعرفة على أنها ممارسات وعمليات مستمرة تحدث طوال تفاعل الأفراد مع بيئاتهم، مما يؤدي إلى إدخال معرفة جديدة ذات قيمة فريدة يمكن للأفراد والمنظمات الاستفادة منها (Matar & Raudeliūnienė, 2021).

- اكتساب المعرفة (KAC): ويشير إلى الممارسات والإجراءات التنظيمية المصممة لجمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، وقد يشمل الحصول على تكنولوجيا التصميم والكشف عن المعرفة الصناعية وبيانات العملاء المحتملين والمعلومات حول أكثر الأساليب التشغيلية تقدماً اللازمة للمنظمة (Matar & Raudeliūnienė, 2021). وتعد تجسيداً لقدرات التعلم والتكيف والتحول لدى المنظمة بما يساعد في تحسين قدراتها الإبداعية (Sun et al., 2020).

- تخزين وتوثيق المعرفة (KSD): وتشير إلى ممارسات واستراتيجيات المنظمة من أجل الحفاظ على قاعدتها المعرفية (Matar & Raudeliūnienė, 2021). وتشمل تحسين وتنظيم وتخزين المعرفة التي تم جمعها وامتلاكها، مع توثيق وتسجيل الخبرات المكتسبة وبراءات الاختراع والتراخيص وغيرها (Migdadi, 2022). ويمكن أن تكون المعرفة المخزنة في شكل وثيقة مكتوبة أو في شكل رقمي أو في شكل معرفة مدمجة في المهام أو في شكل تجربة فردية، وتتطلب توعية العاملين بأهمية المعرفة

وطريقة استرجاعها وتحديدها واكتسابها وتخزينها والاستفادة منها من أجل مشاركتها دون أي خسارة (Afridi, Gul & Naeem, 2019). ويمكن أن يساعد التنفيذ السليم لتخزين وتوثيق المعرفة في منع العواقب السلبية لفقدان المعرفة الناجم عن المواقف غير المتوقعة في المنظمة، مثل استقالة الموظفين أو انهيار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو غيرها (Matar & Raudeliūnienė, 2021).

- مشاركة المعرفة (KSH): وتعتبر العملية التي يتم من خلالها توصيل المعرفة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة بهدف إجراء التحسينات المطلوبة (Shehzad et al., 2024). وقد تتم مشاركة المعرفة من خلال النقل المنظم للمعرفة والمهارات والتكنولوجيا بين الوحدات التنظيمية المختلفة (Yazhou & Jian, 2013)، كما يمكن أن تتم من خلال تبادل المعرفة والخبرة والمهارات بين الموظفين في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق التحدث إلى زملائهم ومساعدة بعضهم البعض والبحث عن طريقة لإنجاز شيء ما بشكل أفضل وأسرع وأكثر كفاءة (Abker, Mohamed, Ibrahim & Eltayeb, 2019).

هذا، وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والعديد من المتغيرات التنظيمية؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتأثر بعدة عوامل، مثل: الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية (Lam et al., 2021)، والقيادة الموجهة نحو المعرفة والتوجه الريادي الأخضر (Shehzad et al., 2024)، وقدرات إدارة الموارد البشرية (Özbağ, Esen & Esen, 2013)، والقدرة الاستيعابية (Gwena & Chinyamurindi, 2018)، والإبداع المفتوح (Sun et al., 2020). كما أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن عمليات إدارة المعرفة تساعد في دعم كلٍ من: الإبداع الأخضر (Shehzad et al., 2024)، والأداء الإبداعي (Rajapathirana & Hui, 2018)، والقدرات الإبداعية (Gwena & Chinyamurindi, 2018; Inków, 2020; Lam et al., 2021; Migdadi, 2022; Özbağ et al., 2013) (Abazeed, 2020; Elashry et al., 2024; Ubeda-Garcia et al., 2021).

(2-5) القدرات الإبداعية (IC) Innovation capabilities

يلعب الإبداع دوراً مهماً في بقاء المنظمات ونموها لما يتضمنه في ثناياه من الاعتراف بالفرص المتاحة للتغيير المريح وملاحقة تلك الفرص حتى يتم تبنيها في الممارسة العملية (Francis & Bessant, 2005). وتعتبر القدرة على الإبداع وسيلة حاسمة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات والنجاح المستدام لها (Migdadi, 2022).

وقد تعددت تعريفات الدراسات السابقة للقدرات الإبداعية؛ حيث تعرف على أنها: القدرة على تحويل المعرفة والأفكار بشكل مستمر إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح الشركة وأصحاب المصلحة فيها (Lawson & Samson, 2001). وتعرف أيضاً على أنها قدرة الشركة مقارنةً بمنافسيها على تطبيق المعرفة والمهارات والموارد الجماعية في أنشطة الإبداع المتعلقة بالمنتجات الجديدة أو العمليات أو الخدمات أو الإدارة أو التسويق أو تنظيم العمل من أجل خلق قيمة مضافة للشركة أو أصحاب المصلحة فيها (Hogan, Soutar, McColl, 2011). كما تعرف بأنها قدرة شاملة تتضمن القدرة على استيعاب التكنولوجيا وتكييفها وتحويلها إلى إجراءات إدارية وعملياتية ومعاملات محددة لدعم الإبداع (Zawislak, Alves, Tello, 2022).

(Gamarra, Barbieux & Reichert, 2012). وتعرف كذلك على أنها القدرة الداخلية التي تهدف إلى وصف العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق الإبداع بشكل مستمر وإضافة قيمة إلى المنظمة وأصحاب المصلحة فيها (Saunila, 2016). كما تعرف على أنها على تطوير منتجات جديدة تلبى احتياجات السوق والقدرة على تطبيق تقنيات العمليات المناسبة لإنتاج هذه المنتجات الجديدة والقدرة على تطوير وتبني منتجات وتقنيات معالجة جديدة لتلبية الاحتياجات المستقبلية، والقدرة على الاستجابة للأنشطة التكنولوجية العرضية والفرص غير المتوقعة التي يخلقها المنافسون (Rajapathirana & Hui, 2018). وتعرف أيضاً بأنها القدرات الديناميكية للمنظمات والتي تمكنها من تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة (Gwena & Chinyamurindi, 2018). كما تعرف على أنها القدرة على تحويل الموارد المتاحة إلى منتجات وعمليات جديدة (Yang, Wang, Zhou & Jiang, 2019).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن للباحثين تعريف القدرات الإبداعية في هذه الدراسة على أنها "قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة وتنفيذ أساليب إنتاجية محسنة وإدخال أساليب تسويقية مناسبة والاعتماد على طرق تنظيمية جديدة، من أجل تحقيق الإبداع المستمر وتعظيم قيمة المنظمة".

وقد تعددت مداخل الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القدرات الإبداعية (Inków, 2020; Moreira, Navaia & Ribau, 2024)؛ حيث اعتمدت بعض الدراسات على المدخل المبني على القدرات، واعتمدت بعض الدراسات الأخرى على المدخل المبني على التنظيم، واعتمدت دراسات أخرى على مدخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد تعددت الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسات في كل مدخل من هذه المداخل، كما يتضح من الجدول رقم (2) التالي:

جدول 2: مداخل وأبعاد القدرات الإبداعية من الدراسات السابقة

المدخل	أهم أبعاد القدرات الإبداعية	أهم الدراسات السابقة
المدخل المبني على القدرات	الإبداع التصنيعي - إبداع البحث والتطوير - إبداع استغلال الموارد - إبداع التعلم - الإبداع الاستراتيجي	(Chen et al., 2020; Zimmermann, Moreira & Ferreira, 2020)
المدخل المبني على التنظيم	إبداع الثقافة والقيادة التشاركية - إبداع الأفكار والهيكلي التنظيمي - إبداع مناخ العمل والرفاهية - إبداع تطوير المعرفة - إبداع التجديد - إبداع التواصل	(Sahoo, 2019; Saunila, 2016)
مدخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	إبداع المنتجات - إبداع الخدمات - إبداع العمليات - الإبداع التسويقي - الإبداع التنظيمي - الإبداع الإداري - الإبداع في خدمة العملاء	(Choi et al., 2020; Migdadi, 2022; Yulianto & Supriono, 2023)
مداخل أخرى	إبداع داخلي - إبداع خارجي - إبداع تدريجي - إبداع جذري - إبداع فريق العمل - الإبداع التكنولوجي - الإبداع الديناميكي	(Inków, 2020; Kolbe, Frasquet & Calderon, 2022; Le, 2020)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على (Inków, 2020; Moreira et al., 2024).

وتبنى هذه الدراسة مدخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في تحديد أبعاد القدرات الإبداعية، وبالاعتماد على الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، وهي: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي. وفيما يلي يتعرض الباحثون بإيجاز للمقصود بكل بُعد من هذه الأبعاد (Migdadi, 2022; Rajapathirana & Hui, 2018; Yulianto & Supriono, 2023):

- إبداع المنتجات (PDI): ويشير إلى القدرة على تقديم منتجات جديدة ذات خصائص أداء محسنة بشكل كبير مثل المواصفات الفنية والبرامج المدمجة لتلبية احتياجات العملاء الرئيسية بشكل أفضل من المنتجات الحالية (Rajapathirana & Hui, 2018). وقد تكون هذه المنتجات جديدة كلياً أو ذات زيادة كبيرة في قدراتها التقنية أو وظائفها الأخرى، وتلعب المعرفة والتكنولوجيا دوراً جوهرياً في تحقيق ذلك من خلال ترقية المواد أو المكونات أو غيرها (Yulianto & Supriono, 2023).

- إبداع العمليات (PSI): ويشير إلى القدرة على تنفيذ أساليب إنتاج أو تسليم جديدة أو محسنة بشكل كبير، ويمكن أن يتضمن تغييرات في الأدوات ورأس المال البشري وأساليب العمل والبرمجيات المستخدمة أو مزيجاً منها جميعاً (Rajapathirana & Hui, 2018). ويهدف إلى خفض التكاليف وزيادة كمية وتحسين جودة الإنتاج (Yulianto & Supriono, 2023).

- الإبداع التسويقي (MI): ويشير إلى إدخال أساليب تسويقية جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتج ووضع المنتج والترويج للمنتج أو تسعيره. ويهدف بشكل أساسي إلى معالجة احتياجات العملاء بشكل أفضل، واختراق سوق جديدة أو وضع منتج جديد للشركة في السوق بهدف زيادة مبيعاتها (Rajapathirana & Hui, 2018).

- الإبداع التنظيمي (OI): ويشير إلى تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو التنظيم أو العلاقات الخارجية للشركة. ويمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الشركة من خلال تقليل التكاليف الإدارية والمعاملات تحسين رضا العاملين (Rajapathirana & Hui, 2018).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القدرات الإبداعية والعديد من المتغيرات التنظيمية؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن القدرات الإبداعية تتأثر بعدة عوامل، مثل: الابتكار التنظيمي (Chen et al., 2020)، والقدرات التكنولوجية (Valdez-Juárez & Castillo-Vergara, 2021)، والتوجه نحو السوق (Ngo & O' Cass, 2012)، والتركيز الإداري على خدمات الأعمال (Yang et al., 2019)، وعمليات إدارة المعرفة (Gwena & Chinyamurindi, 2018; Lam et al., 2021; Migdadi, 2022; Özbağ et al., 2013). كما أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن القدرات الإبداعية تساعد في دعم كلٍ من: الأداء التنظيمي (Migdadi, 2022)، وأداء الشركة (Chen et al., 2020; Valdez-Juárez & Castillo-Vergara, 2021)، والأداء المرتبط بالعملاء (Ngo & O' Cass, 2012)، والأداء الإبداعي (Rajapathirana & Hui, 2018)، والبراعة التنظيمية (Hwang et al., 2023).

(3-5) البراعة التنظيمية (OA) Organizational Ambidexterity

شهدت الدراسات السابقة خلال العقود الماضية اهتماماً ملحوظاً بمصطلح البراعة التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق التوازن بشكل متزامن بين استغلال الشركة لمواردها الحالية في السوق الحالي واستكشاف فرص جديدة في أسواق جديدة (Úbeda-García et al., 2018)، ولذلك ينظر البعض إلى البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة ديناميكية تمكن الشركة من توجيه نفسها نحو الاستغلال والاستكشاف (O'Reilly & Tushman, 2013). ولذلك يشبهه (Tushman & O'Reilly, 1996) المنظمات البارعة وكأنها بارعة في استخدام اليد اليمنى واليد اليسرى، باعتبار أن لديها القدرة على المنافسة في الأسواق الحالية في نفس الوقت الذي تطور فيه منتجات جديدة للأسواق الناشئة. ومن ثم يمكن للمنظمات البارعة استخدام قدراتها في تطوير أنشطة الاستكشاف والاستغلال أو غيرها من المطالب المتضاربة بنفس درجة البراعة، بحيث تعالج أنشطة الاستغلال الجدوى الحالية للشركة، في حين تركز أنشطة الاستكشاف على جدواها المستقبلية (Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner & López-Gamero, 2021).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة بتقديم تعريف واضح ومحدد للبراعة التنظيمية، حيث تعرف بأنها: القدرة على متابعة كل من الابداع التدريجي والإبداع الجذري في نفس الوقت، وما يتطلبه ذلك من تبني هياكل وعمليات وثقافات متعددة ومختلفة داخل نفس الشركة (Tushman & O'Reilly, 1996). كما تعرف بأنها: قدرة المنظمة على الاستكشاف والاستغلال، بالشكل الذي يمكنها من التنافس في الأسواق والتقنيات الناشئة اعتماداً على الرقابة والكفاءة والتحسين التدريجي، كما يمكنها كذلك من التنافس في الأسواق والتقنيات الناشئة اعتماداً على المرونة والاستقلالية والتجريب (O'Reilly & Tushman, 2013). وتعرف أيضاً بأنها الجمع بين ممارسات الابداع التدريجي الأكثر توجهاً نحو الكفاءة وبين ممارسات الابداع الجذري الموجهة نحو التجديد، اعتماداً على جانبي الاستغلال والاستكشاف، من أجل تحقيق النجاح على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل (Claus et al., 2021).

واعتماداً على التعريفات السابقة يمكن للباحثين استخلاص تعريف شامل للبراعة التنظيمية، من خلال تعريفها بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال مواردها الحالية في الاستجابة لمتطلبات السوق الحالية، واستكشاف الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة والاستفادة منها من خلال تقديم منتجات جديدة".

وقد اعتمدت الغالبية العظمى من الدراسات السابقة على دراسة البراعة التنظيمية من خلال بعدين أساسيين، هما: براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، كما يلي:

- براعة الاستغلال (Exploitation Ambidexterity (ETA): وتعتبر عن قدرة الشركة على الاستجابة لاحتياجات السوق الحالية من خلال إجراء تحسينات مستمرة وتعديلات تدريجية على المنتجات والتقنيات الحالية باستخدام الموارد الحالية (Claus et al., 2021; Sun et al., 2020)، ولذلك ارتبطت براعة الاستغلال بمفاهيم الكفاءة والرقابة والإبداع التدريجي (O'Reilly & Tushman, 2013)، وتعتمد بشكل أكبر على

استغلال المنتجات الموجودة، والاستفادة من المعرفة والمعلومات الحالية المتوفرة عن العملاء والمنافسين والأسواق (Sun et al., 2020).

- **براعة الاستكشاف (Exploration Ambidexterity (ERA):** وتعتبر عن قدرة الشركة على رصد الفرص الجديدة في السوق والاستفادة منها من خلال تقديم منتجات جديدة، ويتطلب ذلك تحديد احتياجات العملاء وتوقع رغباتهم المحتملة وخلق الطلب على منتجات جديدة (Clauss et al., 2021). ولذلك ارتبطت براعة الاستكشاف بمفاهيم التجريب والمرونة والإبداع الجذري (O'Reilly & Tushman, 2013)، وتتطلب مزيداً من وقت التطوير والاستثمار الرأسمالي وتحمل المخاطر والتعلم من الأخطاء (Sun et al., 2020).

وتؤكد الدراسات السابقة على ضرورة الجمع بين هذين البعدين بشكل متزامن (Pertusa-Dolz et al., 2019; Ortega et al., 2021)، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال وأنشطة الاستكشاف بالشكل الذي يسهم في تعزيز استفادة الشركات من كلا النهجين، بحيث يساعدها على تلبية احتياجات العملاء في الأسواق الحالية من ناحية، وبمكّنها من اكتشاف وتلبية احتياجات العملاء في الأسواق الجديدة من ناحية أخرى (Bai & Ren, 2016; H. Wang & Li, 2008). بينما قد يؤدي الإفراط في التركيز على أحد البعدين على حساب الآخر إلى حرمان الشركات من الاستفادة المتكاملة، حيث قد يؤدي الإفراط في أنشطة الاستغلال إلى التقليل من فرص الاستكشاف، كما أن الإفراط في أنشطة الاستكشاف قد يقلل من فرص الاستغلال (Wang et al., 2024).

وقد اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين البراعة التنظيمية والعديد من المتغيرات التنظيمية؛ حيث أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية تتأثر بعدة عوامل، مثل: الميزة التنافسية (Clauss et al., 2021)، ورأس المال الفكري (Elmansi, 2018)، وإدارة المعرفة (Abazeed, 2020; Elashry et al., 2024; Ubeda-Garcia et al., 2021). كما أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية تساعد في دعم كلٍ من: الأداء التنظيمي (Hwang et al., 2023)، والأداء المالي، ورضا العملاء (Clauss et al., 2021).

(6) الدراسات السابقة واستخلاص الفروض

يتعرض الباحثون فيما يلي للدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع استخلاص فروض الدراسة في ضوء هذه الدراسات، وتوضيح فجوة الدراسة والنموذج المقترح للعلاقة بين متغيراتها، وذلك على النحو التالي:

(1-6) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية

اهتمت العديد من الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية؛ حيث استهدفت دراسة Yazhou and Jian (2013) تحليل العلاقات بين إدارة المعرفة (ممثلةً في: الذاكرة التنظيمية، ومشاركة المعرفة، وامتصاص المعرفة، واستقبال المعرفة) والإبداع التنظيمي (ممثلاً ب: الإبداع الإداري والإبداع الفني) والأداء التنظيمي. وقامت باختيار 227 منظمة في الصين كـمجـال تطبيق للدراسة. وأشارت

نتائج الدراسة إلى أن التوجه بإدارة المعرفة يلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الأداء التنظيمي. كما يتوسط الإبداع التنظيمي جزئياً العلاقة بين التوجه بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي. كما أظهرت النتائج عدم معنوية تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي والابتكار الإداري، بينما كانت باقي التأثيرات معنوية.

واستهدفت دراسة Özbağ et al. (2013) قياس التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة والإبداع. واعتمدت الدراسة على بيانات أولية تم جمعها بواسطة الاستبانة من 122 منظمة متوسطة وكبيرة الحجم في تركيا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وبرنامج PLS-Graph واختبار Sobel. وتشير النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي بين كلٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والإبداع. كما تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على كلٍ من إدارة المعرفة والإبداع، وتؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل غير مباشر على الإبداع من خلال توسيط إدارة المعرفة.

واستهدفت دراسة Gwena and Chinyamurindi (2018) بحث تأثير إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية (ممثلةً بـ مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة) في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في بلدية مدينة بوفالو بجنوب إفريقيا. واعتمدت الدراسة على إحصاءات وصفية واستدلالية للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك بناءً على بيانات تم تجميعها من 280 ممثلاً للشركات محل الدراسة. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة المعرفة على القدرات الإبداعية في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

واستهدفت دراسة Lam et al. (2021) بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرات الإبداعية في صناعة التكنولوجيا الفائقة، وتمت معالجة البيانات الأولية التي تم جمعها من 182 ممثلاً لشركة تكنولوجيا فائقة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية، وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرات الإبداعية. كما أكدت العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وبشكل عام، أشارت النتائج إلى أن ثقافة الإبداع المفتوح للمنظمة التي يتم فيها تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قبل القادة الداعمين والمشاركين من المرجح أن تزيد من كفاءة عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي، تؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة الإبداعية للشركة.

بينما استهدفت دراسة Migdadi (2022) تقديم إطار موحد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة، والمشاركة، والتخزين والتوثيق والاكتساب) والقدرات الإبداعية (المنتج، والعملية، والتسويق، والتنظيمي) والأداء التنظيمي (الجودة، والتشغيلي، والمالي، وجودة المنتج). وتم اختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية، وتأثير القدرات الإبداعية على الأداء التنظيمي، وكذلك التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال توسيط القدرات الإبداعية. وقامت الدراسة بتصميم استبانة وتوجهه إلى عينة من المديرين العامين في الشركات الأردنية. واشتملت الأساليب الإحصائية المستخدمة على التحليل العاملي التوكيدي نمذجة المعادلة البنائية. وأظهرت النتائج عمليات إدارة المعرفة تؤثر على القدرات الإبداعية، وأن القدرات الإبداعية تؤثر على الأداء التنظيمي، كما أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال توسيط القدرات الإبداعية.

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً على القدرات الإبداعية، ومن ثم فقد تمت صياغة الفروض من الأول حتى الرابع من فروض هذه الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على إبداع المنتجات.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على إبداع العمليات.

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التسويقي.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.

(2-6) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية

اهتمت الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية؛ حيث استهدفت دراسة Abazeed (2020) بحث تأثير القدرات الاستراتيجية على البراعة التنظيمية في ظل وجود إدارة المعرفة بالبنوك التجارية في الأردن. وتم توزيع استبانات الدراسة على عينة من (200) مدير بتلك البنوك، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (168). وتم استخدام نمذجة المعادلة البنائية كأسلوب للتحليل الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والبراعة التنظيمية، وأن جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية (القدرة التسويقية، والقدرة على ربط السوق، والقدرة التكنولوجية، والقدرة الإدارية) لها تأثير معنوي على كلٍ من أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وإنشاء المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتخزين المعرفة) وأبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف).

واستهدفت دراسة Ubeda-Garcia et al. (2021) تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والتدويل والبراعة التنظيمية، كما استكشفت تأثير هذه المتغيرات على أداء سلسلة الفنادق الإسبانية. وتم اختبار نموذج البحث على عينة من 70 سلسلة فندقية إسبانية باستخدام نمذجة المعادلة البنائية القائمة على التباين (المربعات الجزئية الصغرى)، وأظهرت النتائج أن سلاسل الفنادق الإسبانية التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تحقق درجة أكبر من التدويل وهذا يزيد من البراعة التنظيمية لديها، كما أكدت النتائج وجود علاقة مباشرة وإيجابية ومهمة بين البراعة التنظيمية والأداء التنظيمي.

بينما استهدفت دراسة Elashry et al. (2024) بحث الدور الوسيط لأنظمة إدارة المعرفة القائمة على الجودة في تفسير العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المسح المقطعي، وجمعت البيانات من 277 موظفاً يعملون في قطاع الاتصالات العامة المصرية، واختبرت النموذج المفترض باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية. كما أجرت الدراسة مقابلات مع 39 منسباً رئيسياً وعكستها مقابل البيانات الكمية. وأشارت النتائج إلى أن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء تفسر مستوى البراعة التنظيمية، وأن أبعاد أنظمة العمل عالية الأداء لها تأثير إيجابي ومعنوي على جودة أنظمة إدارة المعرفة، كما أن أنظمة إدارة المعرفة (ممثلةً ب: جودة النظام والخدمة والمعلومات) لها تأثير إيجابي ومعنوي على البراعة التنظيمية وتتوسط العلاقة بين أنظمة العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر معنوياً على البراعة التنظيمية، ومن ثم فقد تمت صياغة الفرضين الخامس والسادس من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براءة الاستغلال.

الفرض السادس: يوجد تأثير معنوي مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براءة الاستكشاف.

(3-6) العلاقة بين القدرات الإبداعية والبراعة التنظيمية

اهتمت الدراسات السابقة ببحث العلاقة بين القدرات الإبداعية والبراعة التنظيمية؛ حيث استهدفت دراسة Hwang et al. (2023) بحث العلاقة بين الإبداع المفتوح والبراعة التنظيمية وأداء الشركة، وما إذا كان الإبداع المفتوح يمكن الشركة من تطوير قدرتها على البراعة التنظيمية وتصبح أكثر كفاءة في استخدام هذه القدرة لتحسين أدائها. وقدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لدور للبراعة التنظيمية في العلاقة بين الإبداع المفتوح على أداء الشركة. وتم التحقق من صحة النموذج النظري تجريبياً باستخدام مسح بياني من 215 شركة عالية التقنية، وأشارت النتائج إلى أن الإبداع المفتوح يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الشركة. علاوة على ذلك، تلعب البراعة التنظيمية دوراً وسيطاً وجوهرياً في العلاقة بين الإبداع المفتوح وأداء الشركة.

واستهدفت دراسة Çelik and Uzunçarşılı (2023) الكشف عن الدور الوسيط للميزة التنافسية في تأثير البراعة التنظيمية وقدرات الإبداع التكنولوجي على أداء الشركة. وتم جمع البيانات الأولية من خلال تطبيق استطلاع عبر الإنترنت على 770 شخص تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من قطاع التصنيع (ممثلاً بصناعات: المنسوجات والملابس الجاهزة والجلود) وقطاع الخدمات (ممثلاً بتكنولوجيا المعلومات) في إسطنبول. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن الميزة التنافسية تتوسط التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية وقدرات الإبداع التكنولوجي على أداء الشركة، وقد اختلف هذا التأثير الوسيط حسب القطاعات.

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة أن القدرات الإبداعية تؤثر معنوياً على البراعة التنظيمية، ومن ثم فقد تمت صياغة الفرضين السابع والثامن من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض السابع: يوجد تأثير معنوي مباشر للقدرات الإبداعية على براءة الاستغلال.

الفرض الثامن: يوجد تأثير معنوي مباشر للقدرات الإبداعية على براءة الاستكشاف.

(4-6) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية من خلال القدرات الإبداعية

على الرغم من إشارة الدراسات السابقة إلى وجود علاقة مباشرة بين متغيرات الدراسة وبعضها البعض، إلا أنه - وفي حدود علم الباحثين - لم تقم أية دراسة سابقة ببحث العلاقة غير المباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية من خلال القدرات الإبداعية، بالإضافة إلى اختلاف مجال التطبيق وأيضاً البيئة التي يتم فيها التطبيق. وهو ما يعتبره الباحثون فجوة بحثية يحاولون تغطيتها في هذه الدراسة من خلال اختبار مدى صحة الفرضين التاسع والعاشر التاليين:

الفرض التاسع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براءة الاستغلال من خلال القدرات الإبداعية.

الفرض العاشر: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براءة الاستكشاف من خلال القدرات الإبداعية.

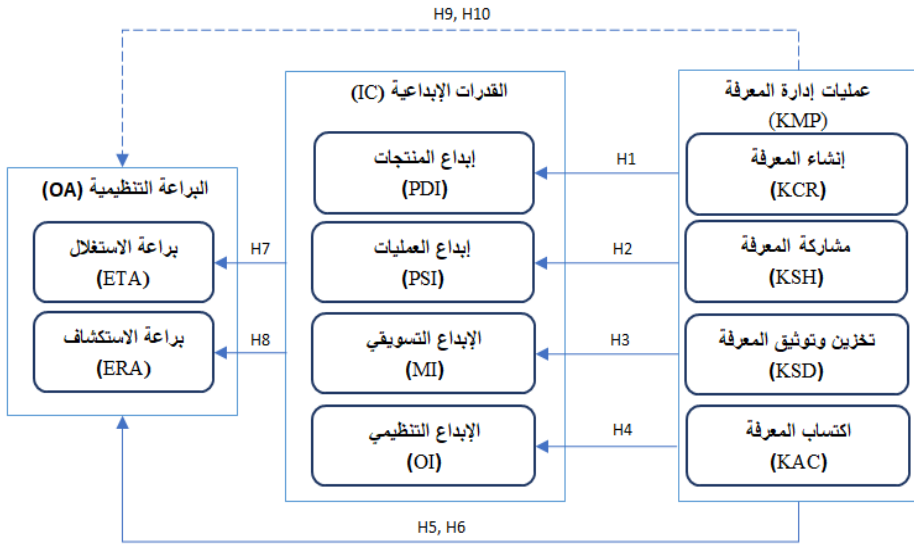
(5-6) عوامل الاختلافات بشأن متغيرات الدراسة

اهتمت الدراسات السابقة بتحديد أهم العوامل التي تؤثر على الاختلافات بشأن متغيرات الدراسة، ومن أهم هذه العوامل: طبيعة النشاط الصناعي (Çelik & Uzunçarşılı, 2023)، وحجم الشركة (Gwena & Chinyamurindi, 2018; Özbağ et al., 2013)، وعمر الشركة (Gopalakrishnan & Bierly, 2006).

وفي ضوء ما سبق تفترض هذه الدراسة وجود فروق معنوية بين الشركات بشأن متغيرات الدراسة، ومن ثم فقد تمت صياغة الفرض الحادي عشر من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الحادي عشر: توجد فروق معنوية بين آراء المديرين محل الدراسة باختلاف (طبيعة النشاط الصناعي، وحجم الشركة، عمر الشركة) حول متغيرات الدراسة.

وفي ضوء الدراسات السابقة قام الباحثون باستخلاص إطار مفاهيمي للعلاقة بين هذه المتغيرات، وذلك على النحو الموضح في الشكل رقم (1) التالي:



شكل 1: النموذج المقترح للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء أدبيات الدراسة.

(7) منهجية الدراسة

يتناول الباحثون فيما يلي توضيحاً للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة من حيث: أداة جمع البيانات الأولية، ومجتمع وعينة الدراسة، واختبارات صدق وثبات أداة جمع البيانات الأولية، ومؤشرات نموذج القياس، وذلك على النحو التالي:

(1-7) أداة تجميع البيانات الأولية

اعتمد الباحثون في تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، وقد تضمنت العديد من العبارات لقياس متغيرات الدراسة (ملحق رقم 1)، والجدول رقم (3) التالي يوضح أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجع كل منها:

جدول 3: أكواد متغيرات الدراسة وعبارات قياسها ومراجعتها

المرجع	عبارات القياس			الكود	البعد	المتغير
	إلى	من	العدد			
(Migdadi, 2022)	(4)	(1)	4	(KCR)	إنشاء المعرفة	عمليات إدارة المعرفة (KMP)
	(8)	(5)	4	(KSH)	مشاركة المعرفة	
	(12)	(9)	4	(KSD)	تخزين وتوثيق المعرفة	
	(16)	(13)	4	(KAC)	اكتساب المعرفة	
(Alkhalaf & Al-Tabbaa, 2024; Gunday et al., 2011; Migdadi, 2022)	(20)	(17)	4	(PDI)	إبداع المنتجات	القدرات الإبداعية (IC)
	(24)	(21)	4	(PSI)	إبداع العمليات	
	(28)	(25)	4	(MI)	الإبداع التسويقي	
	(32)	(29)	4	(OI)	الإبداع التنظيمي	
(Sun et al., 2020)	(36)	(33)	4	(ETA)	براعة الاستغلال	البراعة لتنظيمية (OA)
	(40)	(37)	4	(ERA)	براعة الاستكشاف	

المصدر: أدبيات الدراسة.

وقد طلب من المستقضي منهم اختيار استجابة واحدة لتحديد درجة توافق كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء في شركتهم وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي من مرتفع جداً إلى منخفض جداً، كما تضمنت القائمة جزءاً آخر للسؤال عن طبيعة النشاط الصناعي وحجم الشركة وعمر الشركة، بينما لم يطلب من المستقضي منهم الإذلاء بأية بيانات شخصية، مع طمأنتهم بأن آراءهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

(2-7) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع المديرين بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بمصر، والبالغ عددهم (1731) مديراً، موزعين على تسعة قطاعات صناعية رئيسية، وذلك من التقارير الدورية للهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لعام 2024 (هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، 2024)، وتتمثل وحدة المعاينة في مديري الإدارات بهذه الشركات، وقد سحبت من هذا المجتمع عينة عشوائية مقدراتها 315 مفردة، وهو الحجم المطلوب إحصائياً بدرجة ثقة (95%) ومعامل خطأ معياري (5%) (Raosoft, 2024)، وقد تم توزيع العينة على القطاعات محل الدراسة بالنسبة والتناسب، وذلك على النحو الموضح بالجدول رقم (4) التالي:

جدول 4: توزيع العينة على الشركات الصناعية محل الدراسة حسب النشاط الصناعي

م	القطاع الصناعي	المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
1	صناعات النسيج والملابس	309	0.179	57
2	الصناعات البلاستيكية	241	0.139	44
3	الصناعات الغذائية	236	0.136	43
4	الصناعات الكهربائية والهندسية	216	0.125	39
5	صناعة الأثاث	106	0.061	19
6	صناعة مواد البناء	99	0.057	18
7	الصناعية المعدنية والميكانيكية	248	0.143	45
8	صناعة الأدوية والكيماويات	163	0.095	30
9	الصناعات الورقية	113	0.065	20
	الإجمالي	1731	1	315

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على تقارير الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، 2023.

وقد تم تجميع البيانات خلال الفترة من شهر أغسطس 2024م إلى شهر نوفمبر عام 2024، وبلغ عدد القوائم المستلمة 243 قائمة بمعدل استجابة (77.1%)، وبلغ عدد القوائم الصحيحة 212 قائمة وذلك بعد استبعاد القوائم غير الصحيحة وغير المكتملة. وقد تنوعت خصائص العينة من حيث القطاع الصناعي وعمرو حجم الشركة، وذلك على النحو الموضح في الجدول رقم (5) التالي:

جدول 5: خصائص العينة

القطاع الصناعي										
إجمالي	الكهربائية	الأدوية	المعدنية	البلاستيك	الغزل والنسيج	مواد البناء	الغذائية	الورقية	الأثاث	
62	4	5	6	8	10	12	1	7	9	أقل من 5 سنوات
59	9	3	8	5	8	5	3	12	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
54	3	13	5	11	4	3	2	8	5	من 10 إلى أقل من 15 سنة
37	4	3	5	4	2	4	2	5	8	15 سنة فأكثر
212	20	24	24	28	24	24	8	32	28	إجمالي
58	5	3	8	7	11	14	1	5	4	متناهية الصغر
56	7	4	7	6	7	4	2	12	7	صغيرة
52	2	12	2	10	4	3	2	9	8	متوسطة
46	6	5	7	5	2	3	3	6	9	كبيرة
212	20	24	24	28	24	24	8	32	28	إجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

(3-7) اختبار الصدق والثبات لأداة جمع البيانات

في سبيل التأكد من جودة البيانات، قام الباحثون بفحص القوائم المستلمة من المستقصي منهم، مع استبعاد القوائم غير المكتملة والإبقاء فقط على القوائم الصحيحة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة. وفي سبيل التأكد من أن أداة جمع البيانات الأولية ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، قام الباحثون بإجراء اختبارات الثبات والصدق التقاربي والصدق التمييزي لقائمة الاستقصاء، وذلك على النحو التالي:

(1-3-7) اختبار الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء

تم اختبار ثبات قائمة استقصاء هذه الدراسة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ α Cronbach's و اختبار ثبات المكونات (CR) Composite Reliability (CR)، كما تم اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity باستخدام متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، والجدول رقم (6) التالي يوضح مؤشرات الثبات والصدق التقاربي لقائمة الاستقصاء:

جدول 6: مؤشرات صدق وثبات قائمة الاستقصاء

المتغير	البعد	العبارة	المعاملات المعيارية*	الصدق التقاربي (AVE)	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا لكرونباخ
إنشاء المعرفة (KCR)	المعرفة	KCR1	0.715	0.638	0.875	0.876
		KCR2	0.763			
		KCR3	0.734			
		KCR4	0.804			
مشاركة المعرفة (KSH)	مشاركة المعرفة (KSH)	KSH1	0.770	0.515	0.808	0.800
		KSH2	0.707			
		KSH3	0.545			
		KSH4	0.664			
تخزين وتوثيق المعرفة (KSD)	تخزين وتوثيق المعرفة (KSD)	KSD1	0.747	0.548	0.829	0.827
		KSD2	0.702			
		KSD3	0.657			
		KSD4	0.674			
اكتساب المعرفة (KAC)	اكتساب المعرفة (KAC)	KAC1	0.677	0.552	0.830	0.824
		KAC2	0.860			
		KAC3	0.759			
		KAC4	0.659			
إبداع المنتجات (PDI)	إبداع المنتجات (PDI)	PDI1	0.849	0.588	0.851	0.847
		PDI2	0.746			
		PDI3	0.765			
		PDI4	0.700			
إبداع العمليات (PSI)	إبداع العمليات (PSI)	PSI1	0.826	0.580	0.846	0.843
		PSI2	0.689			
		PSI3	0.668			
		PSI4	0.739			
الإبداع التسويقي		MI1	0.780	0.540	0.822	0.821

المتغير	البيد	العبارة	المعاملات المعيارية*	الصدق التقاربي (AVE)	ثبات المكونات (CR)	معامل ألفا لكرونباخ
	(MI)	MI2	0.521			
		MI3	0.900			
		MI4	0.636			
		OI1	0.863			
	الإبداع التنظيمي (OI)	OI2	0.712	0.565	0.836	0.832
		OI3	0.798			
		OI4	0.607			
	براعة الاستغلال (ETA)	ETA1	0.877			
		ETA2	0.820	0.716	0.910	0.844
		ETA3	0.909			
		ETA4	0.772			
البراعة التنظيمية (OA)	براعة الاستكشاف (ERA)	ERA1	0.811			
		ERA2	0.801	0.583	0.848	0.909
		ERA3	0.671			
		ERA4	0.763			

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة كل من ثبات المكونات (CR) وألفا لكرونباخ لكل من: عمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة)، والقدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي)، والبراعة التنظيمية (ممثلة ب: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) أكبر من 0.7، وهو ما يؤكد ثبات المقياس لكل من أبعاد متغيرات الدراسة. كما أن المعاملات المعيارية لعبارات قياس كل بُعد من أبعاد المتغيرات تزيد عن 0.5، وجميعها معنوية عند مستوى 1%، كما أن قيمة معامل الصدق التقاربي (AVE) لكل بعد من هذه الأبعاد تزيد عن >0.5. وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن جميع معاملات الثبات وكذلك معاملات الصدق التقاربي لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019; Kock, 2022, p. 96).

(2-3-7) اختبار الصدق التمييزي Discriminant Validity

قام الباحثون بإجراء الصدق التمييزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (Square Root of AVE)، والجدول رقم (7) التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 7: معاملات ارتباط الصدق التمييزي باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVEs)*

إنشاء المعرفة	مشاركة المعرفة	تخزين وتوثيق المعرفة	اكتساب المعرفة	إبداع المنتجات	إبداع العمليات	الإبداع التسويقي	الإبداع التنظيمي	براءة الاستغلال	براءة الاستكشاف
KCR	KSH	KSD	KAC	PDI	PSI	MI	OI	ETA	ERA
0.799									
0.718***	0.811								
0.709***	0.778***	0.740							
0.481***	0.448***	0.472***	0.743						
0.404***	0.486***	0.538***	0.381***	0.767					
0.505***	0.529***	0.488***	0.481***	0.481***	0.761				
0.238**	0.345***	0.375***	0.278**	0.431***	0.333***	0.735			
0.541***	0.533***	0.484***	0.460***	0.404***	0.601***	0.457***	0.751		
0.228**	0.242**	0.191*	0.257**	-0.067	0.163*	0.146†	0.345***	0.846	
0.390***	0.459***	0.411***	0.415***	0.241**	0.359***	0.402***	0.611***	0.313***	0.764

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط الصدق التمييزي لكل بعد بنفسه أكبر من قيمة معامل ارتباطه بباقي أبعاد الدراسة. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن جميع مؤشرات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة ولأبعادها الفرعية ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2019; Kock, 2022).

(4-7) مؤشرات نموذج القياس

تم الاعتماد على نموذج التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis للتأكد من جودة نموذج القياس Goodness of Model Fit، وأظهرت نتائج تحليل معنوية نموذج القياس أن قيمة معامل (CMIN) تساوي (1045.557)، وأن قيمة معامل (CMIN/DF) تساوي (1.526) عند معنوية عند مستوى 1% كما تقع بين (3،1) وهو ما يدل على معنوية النموذج. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل (CFI) تساوي (0.926) وهو ما يدل أيضاً على تحقيق النموذج لمستوى المعنوية المقبولة. كما أن قيمة كل من معامل (SRMR) ومعامل (RMSEA) قد بلغت (0.055، 0.050) على الترتيب، وكلاهما أقل من (0.06) مما يدل أيضاً على معنوية النموذج. كما أن قيمة معامل (PClose) قد بلغت (0.50) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد معنوية النموذج أيضاً.

وتؤكد النتائج السابقة بشكل إجمالي تحقيق نموذج القياس لمستوى المعنوية المطلوبة. ويلخص الجدول رقم (8) التالي مؤشرات معنوية نموذج القياس.

جدول 8: مؤشرات معنوية نموذج القياس

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1045.557	--	--
DF	685	--	--
CMIN/DF	1.526	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.926	>0.95	Acceptable
SRMR	0.055	<0.08	Excellent
RMSEA	0.050	<0.06	Excellent
PClose	0.500	>0.05	Excellent

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

(8) تحليل بيانات الدراسة الميدانية

في سبيل اختبار مدى صحة فروض الدراسة، اعتمد الباحثون على البرنامج الإحصائي SPSS, V.22 والحزمة الإحصائية SPSS MACRO PROCESS؛ حيث تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفروض الثمانية الأولى من فروض الدراسة، وتم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS macro PROCESS Model.4 لاختبار الفرضين التاسع والعاشر من فروض الدراسة، بينما تم استخدام أسلوب "كروسكال والس" لاختبار مدى صحة الفرض الحادي عشر من فروض الدراسة. وفيما يلي يستعرض الباحثون نتائج التحليل الإحصائي للنموذج السابق، وذلك على النحو التالي:

(1-8) علاقات التأثير المباشر بين متغيرات الدراسة

في سبيل اختبار مدى صحة الفروض الثمانية الأولى من فروض الدراسة، قام الباحثون باختبار النموذج المقترح لعلاقات التأثير المباشر بين هذه متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

(1-1-8) التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (KMP) على القدرات الإبداعية (IC)

تم قياس التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (ممثلة بـ إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة)، على القدرات الإبداعية (ممثلة بـ إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي)، من خلال اختبار مدى صحة الفروض الأربعة الأولى من فروض الدراسة. ويلخص الجدول رقم (9) التالي نتائج علاقات التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية:

جدول 9: علاقات التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية

المتغيرات التابعة				المتغيرات المستقلة
الإبداع التنظيمي OI	الإبداع التسويقي MI	إبداع العمليات PSI	إبداع المنتجات PDI	
β (SE)	β (SE)	β (SE)	β (SE)	
1.114 (0.209) ***	1.251 (0.168) ***	0.538(0.187) **	1.071(0.193) ***	الثابت
- 0.281 (0.204)	0.379 (0.150) *	0.105(0.159)	0.014 (0.176)	إنشاء المعرفة KCR
0.517 (0.083) ***	0.848 (0.199) ***	0.605(0.071) ***	0.235(0.299)	مشاركة المعرفة KSH
- 0.050 (0.185)	0.199 (0.166)	0.013(0.175)	0.592 (0.061) ***	تخزين وتوثيق المعرفة KSD
0.178 (0.081) *	0.072 (0.065)	0.254 (0.069) ***	0.114(0.077)	اكتساب المعرفة KAC
96.504***	26.228***	99.852***	95.016***	F
0.480	0.201	0.489	0.312	R ²

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير عمليات إدارة المعرفة على إبداع المنتجات عند مستوى (0.001)، وبمعامل تفسير (0.312). كما تشير إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لتخزين وتوثيق المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة على إبداع المنتجات كأحد أبعاد القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية (0.001) وبمعامل مسار مباشر (0.592). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إنشاء المعرفة أو مشاركة المعرفة أو اكتساب المعرفة على إبداع المنتجات. مما يشير إلى القبول الجزئي للفرض الأول من فروض الدراسة.

كما تشير النتائج إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير عمليات إدارة المعرفة على إبداع العمليات عند مستوى (0.001)، وبمعامل تفسير (0.489). كما تشير معنوية التأثير الإيجابي المباشر لكل من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة على إبداع العمليات كأحد أبعاد القدرات الإبداعية عند مستوى (0.001). وبمعاملات مسار مباشر (0.605، 0.254) على الترتيب، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة على إبداع العمليات. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض الثاني من فروض الدراسة.

كما تشير النتائج كذلك إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير عمليات إدارة المعرفة بشكل كلي على الإبداع التسويقي عند مستوى (0.001)، وبمعامل تفسير (0.201). كما تشير النتائج إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لكل من إنشاء المعرفة ومشاركة المعرفة على الإبداع التسويقي كأحد أبعاد القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية (0.05، 0.001) على الترتيب وبمعاملات مسار مباشر (0.379، 0.848) على الترتيب، بينما لم

تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من تخزين وتوثيق المعرفة أو اكتساب المعرفة على الإبداع التسويقي. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض الثالث من فروض الدراسة.

وتشير النتائج أيضاً إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير عمليات إدارة المعرفة بشكل كلي على الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (0.001<)، وبمعامل تفسير (0.480). كما تشير النتائج إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لكلٍ من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة على الإبداع التنظيمي كأحد أبعاد القدرات الإبداعية عند مستوى معنوية (0.001<، 0.05<) على الترتيب وبمعاملات مسار مباشر (0.517، 0.178) على الترتيب، بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة على الإبداع التنظيمي. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض الرابع من فروض الدراسة.

(2-1-8) التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (KMP) على البراعة التنظيمية (OA)

تم قياس التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (ممثلة ب: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة)، على البراعة التنظيمية (ممثلة ب: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف)، من خلال اختبار مدى صحة الفرضين الخامس والسادس من فروض الدراسة، ويلخص الجدول رقم (10) التالي نتائج اختبار علاقات التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية:

جدول 10: نتائج اختبار علاقات التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة على البراعة التنظيمية

المتغيرات التابعة		المتغيرات المستقلة	
براعة الاستكشاف ERA	براعة الاستغلال ETA		
β (SE)	β (SE)		
1.788 (0.258) ***	1.788 (0.258) ***	الثابت	
-0.020 (0.230)	-0.020 (0.230)	إنشاء المعرفة KCR	عمليات إدارة المعرفة
0.343 (0.082) ***	0.343 (0.082) ***	مشاركة المعرفة KSH	
-0.127 (0.254)	-0.127 (0.254)	تخزين وتوثيق المعرفة KSD	
0.135 (0.100)	0.135 (0.100)	اكتساب المعرفة KAC	
17.583 ***	48.096 ***	F	
0.077	0.315	R ²	

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير عمليات إدارة المعرفة على براعة الاستغلال عند مستوى (0.001<)، وبمعامل تفسير (0.315). كما تشير إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لمشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة على براعة الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.001<) وبمعامل مسار مباشر (0.343). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة أو اكتساب المعرفة على براعة الاستغلال. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض الخامس من فروض الدراسة.

وتشير النتائج أيضاً إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير عمليات إدارة المعرفة على براعة الاستكشاف عند مستوى (0.001<)، وبمعامل تفسير (0.077). كما تشير إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لمشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة على براعة الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية (0.001<)

وبمعامل مسار مباشر (0.343) أيضاً. بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة أو اكتساب المعرفة على براعة الاستكشاف. مما يشير إلى القبول الجزئي للفرض السادس من فروض الدراسة.

(3-1-8) التأثير المباشر للقدرات الإبداعية (IC) على البراعة التنظيمية (OA)

تم قياس التأثير المباشر للقدرات الإبداعية (ممثلة ب: إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) على البراعة التنظيمية (ممثلة ب: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف)، من خلال اختبار مدى صحة الفرضين السابع والثامن من فروض الدراسة، ويلخص الجدول رقم (11) التالي نتائج اختبار علاقات التأثير المباشر للقدرات الإبداعية على البراعة التنظيمية:

جدول 11: نتائج اختبار علاقات التأثير المباشر للقدرات الإبداعية على البراعة التنظيمية

المتغيرات التابعة		المتغيرات المستقلة
براعة الاستكشاف ERA	براعة الاستغلال ETA	
β (SE)	β (SE)	
2.014 (0.254) ***	0.910 (0.199) ***	الثابت
0.258 (0.082) **	- 0.038 (0.068)	إبداع المنتجات PDI
0.052 (0.103)	0.014 (0.079)	إبداع العمليات PSI
0.053 (0.109)	0.183 (0.081) *	الإبداع التسويقي MI
0.593 (0.095) ***	0.697 (0.074) ***	الإبداع التنظيمي OI
27.570 ***	145.989 ***	F
0.156	0.424	R ²

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير القدرات الإبداعية على براعة الاستغلال عند مستوى (<0.001)، وبمعامل تفسير (0.524). كما تشير النتائج أيضاً إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لكل من الإبداع التسويقي (MI) والإبداع التنظيمي (OI) كأبعاد للقدرات الإبداعية على براعة الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية (<0.05)، (<0.001) على الترتيب وبمعاملات مسار مباشر (0.183، 0.697) على الترتيب. بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إبداع المنتجات أو إبداع العمليات على براعة الاستغلال. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض السابع من فروض الدراسة.

وتشير النتائج كذلك إلى معنوية نموذج الانحدار لتأثير القدرات الإبداعية على براعة الاستكشاف عند مستوى (<0.001) أيضاً، وبمعامل تفسير (0.156). كما تشير إلى معنوية التأثير الإيجابي المباشر لكل من إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي كأبعاد للقدرات الإبداعية على براعة الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية عند مستوى معنوية (<0.01)، (<0.001) على الترتيب وبمعاملات مسار مباشر (0.258، 0.593) على الترتيب. بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إبداع العمليات أو الإبداع التسويقي على براعة الاستكشاف. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض الثامن من فروض الدراسة.

(2-8) علاقات التأثير غير المباشرين متغيرات الدراسة

في سبيل التعرف على علاقات التأثير غير المباشرين متغيرات الدراسة ومن ثم اختبار مدى صحة الفرضين التاسع والعاشر، تم استخدام الحزمة الإحصائية SPSS macro PROCESS على افتراض أن Bootstrap Resamples = 1000 من أجل توليد فترة ثقة، بحيث يتم قبول معنوية التأثير إذا لم تتضمن فترة الثقة قيمة (صفر) (Hayes, 2022). وحيث يتضمن نموذج الدراسة أكثر من متغيرين وسيطين متوازنين فقد تم استخدام SPSS macro PROCESS Model.4 (Parallel mediation)، حيث تم بناء نموذجين لقياس التأثير غير المباشر لأبعاد عمليات إدارة المعرفة (ممثلة بـ إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) على أبعاد البراعة التنظيمية (ممثلة بـ براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) من خلال توسيط أبعاد القدرات الإبداعية (ممثلة بـ إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي)، ويلخص الجدول رقم (12) التالي نتائج اختبار علاقات التأثير غير المباشرين متغيرات الدراسة:

جدول 12: نتائج اختبار علاقات التأثير غير المباشرين متغيرات الدراسة

المتغير التابع	Path b	المتغير الوسيط القدرات الإبداعية Path c	Path a	المتغير المستقل
براعة الاستغلال	-0.1046	إبداع المنتجات -0.111, 95% CI (-0.298 to 0.077)	1.0610 ***	عمليات إدارة المعرفة
	-0.0550	إبداع العمليات -0.074, 95% CI (-0.331 to 0.228)	1.3465 ***	
	0.1884 *	الإبداع التسويقي 0.119, 95% CI (-0.029 to 0.278)	0.6337 ***	
	0.5748 ***	الإبداع التنظيمي 0.655, 95% CI (0.320 to 1.014)	1.1394 ***	
براعة الاستكشاف	0.338 ***	إبداع المنتجات 0.359, 95% CI (0.139 to 0.618)	1.061 ***	عمليات إدارة المعرفة
	-0.022	إبداع العمليات -0.029, 95% CI (-0.291 to 0.272)	1.346 ***	
	0.067	الإبداع التسويقي 0.043, 95% CI (-0.093 to 0.191)	0.633 ***	
	0.421 **	الإبداع التنظيمي 0.479, 95% CI (0.127 to 0.817)	1.139 ***	

Note: *p < .05, **p < .01, ***p < .001, Path a = direct effect (independent → mediators), Path b = direct effect (mediators → dependent), Path C = indirect effect ~ significant when CI not containing the value "0".

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتناول الباحثون فيما يلي علاقات التأثير غير المباشر بين متغيرات الدراسة - الموضحة بالجدول السابق -
بمزيد من التوضيح، وذلك على النحو التالي:

(1-2-8) التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (KMP) على براءة الاستغلال (ETA) من خلال القدرات الإبداعية (IC)

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براءة الاستغلال من خلال توسيط الإبداع التنظيمي كأحد أبعاد القدرات الإبداعية، حيث لم تتضمن فترة الثقة لهذا التأثير قيمة صفر (0.320 to 1.014) (Hayes, 2022)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.001 <$)، وبمعامل مسار غير مباشر (0.655). بينما لم تثبت معنوية توسيط أي من إبداع المنتجات أو إبداع العمليات أو الإبداع التسويقي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراءة الاستغلال. ويعني هذا وجود توسيط جزئي للقدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراءة الاستغلال من خلال الإبداع التنظيمي فقط، وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض التاسع من فروض الدراسة.

(2-2-8) التأثير غير المباشر لعمليات إدارة المعرفة (KMP) على براءة الاستكشاف (ERA) من خلال القدرات الإبداعية (IC)

تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (11) كذلك إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براءة الاستكشاف من خلال توسيط كلٍ من إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي كأبعاد للقدرات الإبداعية، حيث لم تتضمن فترة الثقة لأيٍ من هذين التأثيرين قيمة صفر (0.139 to 0.618، 0.127 to 0.817) (Hayes, 2022)، وهو تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.001 <$ ، $0.01 <$) على الترتيب، وبمعامل مسار غير مباشر (0.338، 0.421) على الترتيب. بينما لم تثبت معنوية توسيط أي من إبداع العمليات أو الإبداع التسويقي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراءة الاستغلال. ويعني هذا وجود توسيط جزئي للقدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراءة الاستغلال من خلال إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي فقط، وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للفرض العاشر من فروض الدراسة.

(3-8) الفروق بين المديرين بشأن متغيرات الدراسة حسب خصائص الشركة

في سبيل تحديد الفروق بين آراء المديرين حول متغيرات الدراسة، ومن ثم اختبار مدى صحة الفرض الحادي عشر من فروض الدراسة، قام الباحثون بإجراء اختبار "كروسكال والس"، والجدول رقم (13) التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 13: نتائج اختبار الفروق المعنوية بين آراء المديرين بشأن متغيرات الدراسة

النتيجة	مستوى المعنوية	قيمة (Chi-Square)	المتغير	أوجه الاختلاف
قبول	0.019	10.97	عمليات إدارة المعرفة	طبيعة النشاط الصناعي
قبول	0.029	10.08	القدرات الإبداعية	
قبول	0.030	9.675	البراعة التنظيمية	
قبول	0.006	9.575	عمليات إدارة المعرفة	حجم الشركة
رفض	0.519	0.971	القدرات الإبداعية	
قبول	0.024	5.543	عمليات إدارة المعرفة	
رفض	0.701	2.432	عمليات إدارة المعرفة	عمر الشركة
رفض	0.599	1.987	القدرات الإبداعية	
رفض	0.303	0.659	البراعة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول السابق وجود فروق معنوية بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب طبيعة النشاط الصناعي للشركة بشأن جميع متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية، والبراعة التنظيمية). كما يتضح وجود فروق معنوية بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب حجم الشركة بشأن كلٍ من عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. بينما لم تثبت معنوية الفروق بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب حجم الشركة بشأن القدرات الإبداعية. كما لم تثبت معنوية الفروق بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب عمر الشركة بشأن أي من متغيرات الدراسة. وهو ما يشير إلى القبول الجزئي للرفض الحادي عشر من فروض الدراسة.

(9) مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان للقدرات الإبداعية (ممثلة بـ إبداع المنتجات، وإبداع العمليات، والإبداع التسويقي، والإبداع التنظيمي) دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (ممثلة بـ: إنشاء المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين وتوثيق المعرفة، واكتساب المعرفة) والبراعة التنظيمية (ممثلة بـ: براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف) للشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية، وذلك وفقاً لنموذج مقترح تم استخلاصه من الدراسات السابقة، وتم اختبار العلاقات بين متغيراته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، V.22 والحزمة الإحصائية SPSS MACRO PROCESS. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- القبول الجزئي للفرض الأول من فروض الدراسة؛ حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لتخزين وتوثيق المعرفة كُبعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على إبداع المنتجات كُبعد من أبعاد القدرات الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Migdadi ودراسة Gwena and Chinyamurindi (2018). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إنشاء المعرفة أو مشاركة المعرفة أو اكتساب المعرفة على إبداع المنتجات.

- القبول الجزئي للفرض الثاني من فروض الدراسة؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة على إبداع العمليات كُبعد من أبعاد القدرات الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Migdadi (2022 ودراسة Gwena and Chinyamurindi (2018). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأيٍ من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة على إبداع العمليات.
- القبول الجزئي للفرض الثالث من فروض الدراسة؛ حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من إنشاء المعرفة ومشاركة المعرفة على الإبداع التسويقي كأحد أبعاد القدرات الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Migdadi (2022 ودراسة Gwena and Chinyamurindi (2018). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأيٍ من تخزين وتوثيق المعرفة أو اكتساب المعرفة على الإبداع التسويقي.
- القبول الجزئي للفرض الرابع من فروض الدراسة؛ حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من مشاركة المعرفة واكتساب المعرفة على الإبداع التنظيمي كأحد أبعاد القدرات الإبداعية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Migdadi (2022 ودراسة Gwena and Chinyamurindi (2018). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأيٍ من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة على الإبداع التنظيمي.
- القبول الجزئي للفرض الخامس من فروض الدراسة؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة على براءة الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abazeed (2020 ودراسة Elashry et al. (2024 وكذلك دراسة Ubeda-Garcia et al. (2021). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأيٍ من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة أو اكتساب المعرفة على براءة الاستغلال.
- القبول الجزئي للفرض السادس من فروض الدراسة؛ حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لمشاركة المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة على براءة الاستكشاف كأحد أبعاد البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abazeed (2020 ودراسة Elashry et al. (2024 وكذلك دراسة Ubeda-Garcia et al. (2021). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأيٍ من إنشاء المعرفة أو تخزين وتوثيق المعرفة أو اكتساب المعرفة على براءة الاستكشاف.
- القبول الجزئي للفرض السابع من فروض الدراسة، حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من الإبداع التسويقي والإبداع التنظيمي كأبعاد للقدرات الإبداعية على براءة الاستغلال كأحد أبعاد البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Çelik and Uzunçarılı (2023 ودراسة Hwang et al. (2023). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأيٍ من إبداع المنتجات أو إبداع العمليات على براءة الاستغلال.
- القبول الجزئي للفرض الثامن من فروض الدراسة؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكلٍ من إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي كأبعاد للقدرات الإبداعية على براءة الاستكشاف كأحد

أبعاد البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Çelik and Uzunçarşılı (2023) ودراسة Hwang et al. (2023). بينما لم تثبت معنوية التأثير المباشر لأي من إبداع العمليات أو الإبداع التسويقي على براعة الاستكشاف.

- القبول الجزئي للفرض التاسع من فروض الدراسة؛ حيث تبين وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براعة الاستغلال من خلال توسيط الإبداع التنظيمي كأحد أبعاد القدرات الإبداعية. بينما لم تثبت معنوية توسيط أي من إبداع المنتجات أو إبداع العمليات أو الإبداع التسويقي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراعة الاستغلال. ويعني هذا وجود توسيط جزئي للقدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراعة الاستغلال من خلال الإبداع التنظيمي فقط، وتعتبر هذه النتيجة مساهمة أصيلة لهذه الدراسة في سد إحدى فجوات العلاقات بين متغيراتها.

- القبول الجزئي للفرض العاشر من فروض الدراسة؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر لعمليات إدارة المعرفة على براعة الاستكشاف من خلال توسيط كل من إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي كأبعاد للقدرات الإبداعية. بينما لم تثبت معنوية توسيط أي من إبداع العمليات أو الإبداع التسويقي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراعة الاستغلال. ويعني هذا وجود توسيط جزئي للقدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبراعة الاستغلال من خلال إبداع المنتجات والإبداع التنظيمي فقط، وتعتبر هذه النتيجة مساهمة أصيلة لهذه الدراسة أيضاً في سد إحدى فجوات العلاقات بين متغيراتها.

- قبول الفرض الحادي عشر من فروض الدراسة؛ حيث تبين وجود فروق معنوية بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب طبيعة النشاط الصناعي للشركة بشأن جميع متغيرات الدراسة (عمليات إدارة المعرفة، القدرات الإبداعية، والبراعة التنظيمية). كما تبين وجود فروق معنوية بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب حجم الشركة بشأن كل من عمليات إدارة المعرفة والبراعة التنظيمية. بينما لم تثبت معنوية الفروق بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب حجم الشركة بشأن القدرات الإبداعية، كما لم تثبت معنوية الفروق بين آراء المديرين بالشركات محل الدراسة حسب عمر الشركة بشأن أي من متغيرات الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gopalakrishnan and Bierly, 2006) ودراسة Çelik and Uzunçarşılı (2023) ودراسة (Gwena and Chinyamurindi, 2018).

(10) توصيات الدراسة

يمكن تقسيم توصيات هذه الدراسة إلى توصيات تطبيقية وتوصيات بحثية، وذلك على النحو التالي:

(1-10) توصيات تطبيقية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن إيجاز التوصيات التطبيقية لهذه الدراسة فيما يلي:

- نظراً للدور الجوهري لعمليات إدارة المعرفة بكافة مراحلها في تحسين معدلات أداء الشركات، يوصي الباحثون مديري الشركات محل الدراسة بالاهتمام بالنواحي التالية:

○ تبني استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان تربط جهود إدارة المعرفة بالأهداف الاستراتيجية وتحدد الجهات المسؤولة عن إدارة المعرفة في الشركة. حيث يلاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن أنشطة وعمليات إدارة معرفة تتم بشكل تلقائي غير مخطط له وغير موجبة. فمن خلال التجارب السابقة للشركات التي لا تمتلك إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة فإنها تفقد المعرفة المهمة مع مغادرة أو تقاعد الموظفين. فالموظفين وحدهم لديهم المعرفة المتراكمة على مر السنوات وبالتالي أدركت المنظمات أنها تفقد سنوات من المعلومات والخبرات القيمة وأنها يجب أن تحمي نفسها من تكرار الأمر من خلال عمليات إدارة المعرفة (Mårtensson, 2000).

○ الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إنشاء نظم إدارة المعرفة في الشركات محل الدراسة تتولى عمليات إدارة المعرفة المختلفة، علي سبيل المثال يمكن للشركات استخدام أدوات تكنولوجيا مثل (Confluence – Atlassian) في إنشاء مستودعات معرفية مشتركة بين الفرق. كما تساعد على إنشاء صفحات توثيق، التعاون التي بين أعضاء الفرق، وتنظيم المعلومات في مساحات عمل سحابية. كما يمكن استخدام أنظمة البحث والتنقيب عن البيانات مثل (Elasticsearch) وهو محرك بحث يستخدم لاستخراج البيانات بسرعة من مستودعات المعرفة الكبيرة الخاصة بالشركات ويمكن من البحث النصي الكامل وتصنيف النتائج وتحليل البيانات الكبيرة. كما يمكن استخدام أداة (Google Cloud Search) وهي أداة بحث موجهة للشركات تتيح للمستخدمين البحث داخل مستودعات البيانات الداخلية. وغيرها من الأدوات التي توصي الشركات محل الدراسة بالاستفادة منها فضلا عن البرامج التي تستخدم الذكاء الاصطناعي.

- في ضوء ما أوضحته نتائج الدراسة من دور هام في تعزيز القدرات الإبداعية، يوصي الباحثون المسؤولين بالشركات محل الدراسة باستخدام أنظمة إدارة المعرفة فعالة من أجل تعزيز القدرات الإبداعية لها، وذلك من خلال:

○ تسهيل وصول الموظفين إلى المعرفة المتخصصة وتوسيع قاعدة تبادل الأفكار. ويمكن ذلك من خلال استخدام أنظمة إدارة المعرفة في تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات والخبرات السابقة بسهولة. هذا يساعدهم على بناء أفكار جديدة استنادًا إلى ما هو موجود بالفعل.

○ إنشاء قاعدة بيانات معرفية تحتوي على أمثلة للمشاريع الناجحة والفاشلة، مما يسمح للموظفين بالتعلم منها.

○ تشجيع التعاون والمشاركة بين الفرق، من خلال أدوات إدارة المعرفة مثل نظام (Confluence – Atlassian) بما يمكن الفرق من العمل معاً عبر الأقسام المختلفة، وبما يؤدي إلى تبادل الأفكار بشكل أكبر من خلال إشراك الجميع (من مختلف التخصصات) في عملية الابتكار وبالتالي المساعدة على تنمية القدرات الإبداعية المختلفة سواء إبداع المنتجات إبداع العمليات الإبداع التسويقي أو الإبداع التنظيمي.

○ إنشاء أو استخدام نظام معرفي متخصص في إدارة الأفكار الإبداعية، مثل (Brightidea)، وهو نظام متقدم لإدارة الأفكار والابتكار يُستخدم في الشركات لتعزيز الإبداع وتشجيع التعاون على تطوير أفكار جديدة. ويتمثل الهدف الأساسي منه في تمكين المؤسسات من جمع الأفكار وتنظيمها وتحليلها من أجل تحويلها إلى مشاريع وأعمال ذات قيمة. كما يمكن أيضاً ربط أنظمة إدارة المعرفة بالشركاء من خارج الشركة لتطوير منتجات جديدة، فعلى سبيل المثال تستخدم شركة (Procter & Gamble) منصة (Connect & Develop) لإدارة المعرفة والابتكار المفتوح، وهو نموذج ابتكار مفتوح يركز على التعاون مع الشركاء الخارجيين (مثل العملاء، الموردين، الأكاديميين، والشركات الأخرى) من أجل تطوير أفكار جديدة ومنتجات مبتكرة، من خلال التعاون الخارجي مع الموردين أو المستهلكين عبر سلسلة الإمداد لإدارة المعرفة واستخدامها في تحسين القدرات الإبداعية المختلفة.

- كما يوصي الباحثون المسئولين في الشركات محل الدراسة بضرورة التوازن بين السعي لتحقيق الكفاءة وتحسين المنتجات أو الخدمات الحالية (الاستغلال)، وبين استكشاف أفكار جديدة (الاستكشاف) من أجل تعزيز البراعة التنظيمية ببعدها داخل الشركات. ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال الاهتمام ببعض أو كل الجوانب التالية:

○ تقويم وتحسين تقديم المنتجات والخدمات الحالية بشكل متكرر. وتنفيذ تعديلات جديدة ومحسنة ولو صغيرة على المنتجات والخدمات الحالية.

○ التركيز على العملاء الحاليين وتوسيع الخدمات المقدمة لهم وتعديل المنتجات وفقاً لطلباتهم حتى وإن كانت تتجاوز (في مواصفاتها) المنتجات والخدمات الحالية.

○ اختبار تقديم منتجات وخدمات جديدة في السوق الحالي للشركة ومع العملاء الحاليين، والبحث عن عملاء جدد في أسواق جديدة والتعامل معهم بشكل منتظم.

○ استخدام الأدوات والأساليب المستحدثة في دعم أنشطة الاستغلال والاستكشاف، مثل قاعدة (70-20) التي تستخدمها شركة (Google) في تخصيص الموارد، بشكل يمكّن الأفراد من تخصيص الموارد المختلفة ووقت عملهم بين الحفاظ على الأعمال الحالية (الاستغلال) وتعزيز الابتكارات (الاستكشاف) داخل نفس الوحدة، حيث يشجع الموظفين على تكريس 70٪ من مواردهم ووقتهم لمسؤولياتهم الأساسية، مع توفير مساحة (30٪) للإبداع والتجريب مقسمةً إلى قسمين: الأول يتضمن تخصيص حوالي 20٪ من وقت الموظف للمشاريع المتعلقة بالأعمال الأساسية، ولكنها تنطوي على مستوى معين من الاستكشاف والابتكار، والثاني يتضمن تخصيص 10٪ من وقت الموظف للمشاريع التجريبية والمبتكرة للغاية التي تدور حول استكشاف أفكار جديدة تماماً وجذرية يمكن أن تؤدي إلى ابتكارات تحويلية (Reunanen, 2024; Sinha, 2016).

(10-2) توصيات بحثية

- في ضوء حداثة المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة وأهميتها لبيئة العمل، يوصي الباحثون بإجراء العديد من الدراسات والبحوث المستقبلية ذات الصلة بهذه المتغيرات، ومنها:
- بحث تأثير العوامل التي تتفاعل مع عمليات إدارة المعرفة، مثل: تأثير القيادة الموجهة بالمعرفة Knowledge oriented leadership، وتأثير البيئة المادية والتكنولوجية لنظام إدارة المعرفة والتي تدعم أو تعوق عمليات إدارة المعرفة knowledge management infrastructures ودورها في دعم عمليات إدارة المعرفة أو التفاعل معها لتحقيق المخرجات المرجوة.
 - دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة على المزيد من المتغيرات الهامة في بيئة العمل مثل الكفاءات التنظيمية organizational efficiencies أو القدرة على تطوير المنتجات بشكل تعاوني collaborative product development process.
 - دراسة تأثير العوامل البيئية والثقافية أو دورها المعدل على العلاقات التي يتناولها البحث الحالي مثل الدور المعدل للثقافة التعاونية collaborative culture سواء التعاون داخل الشركة أو خارجها على إدارة المعرفة واستغلالها، وكذلك الدور المعدل للعوامل الشخصية personality traits والتي يمكن أن تعزز أو تعوق إدارة عمليات المعرفة أو البراعة التنظيمية.
 - دراسة العلاقات المحددة في نموذج هذه الدراسة، ولكن في بيئة مختلفة عن البيئة المصرية، أو في قطاعات أخرى بخلاف القطاع الصناعي مثل قطاع الخدمات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، (2024). العاشر من رمضان،

http://www.newcities.gov.eg/know_cities/Tenth_Ramadan/default.aspx

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abazeed, R. A. M. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10(7), 1445–1456. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.12.023>
- Abker, A. Y., Mohamed, A. T., Ibrahim, S. B., & Eltayeb, T. K. (2019). Knowledge Acquisition and Knowledge Sharing as Determines of Organizational Competitive Advantage. *American Journal of Business, Economics and Management*, 7(1), 32–39. <http://www.openscienceonline.com/journal/archive2?journalId=709&paperId=4984>
- Afridi, O., Gul, S., & Naeem, M. (2019). The Role of Management Practices of Higher Education Institutions in Knowledge Storage and Knowledge Accessibility. *Journal of Management and Research (JMR)*, 6(1), 89–117. <https://ojs.umt.edu.pk/index.php/jmr/article/view/234>
- Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1), 21–38. <https://doi.org/10.1111/CAIM.12578>
- Bai, J., & Ren, J. (2016). Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 664–693. <https://doi.org/10.3868/S070-005-016-0024-7>
- Bocoya-Maline, J., Rey-Moreno, M., & Calvo-Mora, A. (2024). The EFQM excellence model, the knowledge management process and the corresponding results: an explanatory and predictive study. *Review of Managerial Science*, 18(5), 1281–1315. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>
- Çelik, D., & Uzunçarşılı, Ü. (2023). Is the Effect of Organizational Ambidexterity and Technological Innovation Capability on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage? An Empirical Research on Turkish Manufacturing and Service Industries. *Sage Open*, 13(4), 32–39. <https://doi.org/10.1177/21582440231206367>

- Chen, Q., & Liu, Z. (2019). How does openness to innovation drive organizational ambidexterity? the mediating role of organizational learning goal orientation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 66(2), 156–169. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2834505>
- Chen, Q., Wang, C. H., & Huang, S. Z. (2020). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 72–96. <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339>
- Choi, H. J., Ahn, J. C., Jung, S. H., & Kim, J. H. (2020). Communities of practice and knowledge management systems: effects on knowledge management activities and innovation performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1), 53–68. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1598578>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Dolz, C., Iborra, M., & Safón, V. (2019). Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 119–136. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.09.004>
- Elashry, M. M., Kortam, W. A. elrazik, & Ali, T. M. (2024). High-performance work systems and organizational ambidexterity: the mediating role of knowledge management systems—evidence from the Egyptian public-telecommunication sector. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00331-7>
- Elmansi, A. M. (2018). Intellectual Capital and Its Impact on Organizational Ambidexterity An Empirical Study on the Industrial Companies at 10th of Ramadan City in Egypt. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 25(2), 161–211. <https://doi.org/10.34120/AJAS.V25I2.999>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>

- Gopalakrishnan, S., & Bierly, P. E. (2006). The impact of firm size and age on knowledge strategies during product development: A study of the drug delivery industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1), 3–16. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861807>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2011.05.014>
- Gwena, C., & Chinyamurindi, W. T. (2018). Effects of knowledge management on innovation capabilities amongst small and medium enterprises in South Africa: The case of Buffalo City Metropolitan Municipality. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/SAJESBM.V10I1.177>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). New York, USA: Guilford publications.
- Hogan, S. J., Soutar, G. N., McColl-Kennedy, J. R., & Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264–1273. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2011.10.002>
- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862–884. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0303>
- Inków, M. (2020). Organizational innovation capability as a result of knowledge management processes - a literature review. *Management*, 24(1), 143–156. <https://doi.org/10.2478/manment-2019-0040>
- Kock, N. (2018). *WarpPLS User Manual: Version 6.0*. Laredo, Texas, USA: Script Warp Systems.
- Kolbe, D., Frasset, M., & Calderon, H. (2022). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*, 30(2), 289–312. <https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0202>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 05(03), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3–4), 205–222. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2020-0129>
- Liao, S. H., & Wu, C. chuan. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096–1103. <https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2009.06.109>
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204–216. <https://doi.org/10.1108/13673270010350002>
- Matar, I., & Raudeliūnienė, J. (2021, May 12). The Role of Knowledge Acquisition in Enhancing Knowledge Management Processes in Higher Education Institutions. *International Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering 2021.”* <https://doi.org/10.3846/cibmee.2021.646>
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2010). Knowledge creation measurement methods. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 67–82. <https://doi.org/10.1108/13673271011015570>
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 313–333. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., Masa’deh, R., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214–1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 784–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.550>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355–371. <https://doi.org/10.1177/2340944420929711>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Raosoftware. (2024, February 11). *Sample Size Calculator*. <http://www.raosoftware.com/samplesize.html>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Reunanen, I. (2024). *The Role of Management Practices in Fostering Organizational Ambidexterity: Case Study in Consumer Goods Industry* [Master's thesis, University of Vaasa]. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/17127>
- Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813–832. <https://doi.org/10.1002/job.2168>
- Sahoo, S. (2019). Quality management, innovation capability and firm performance: Empirical insights from Indian manufacturing SMEs. *TQM Journal*, 31(6), 1003–1027. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2019-0092>
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162–176. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>

- Seraphin, H. (2021). COVID-19: an opportunity to review existing grounded theories in event studies. *Journal of Convention & Event Tourism*, 22(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1776657>
- Shehzad, M. U., Zhang, J., Dost, M., Ahmad, M. S., & Alam, S. (2024). Knowledge management enablers and knowledge management processes: a direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 123–152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0076>
- Sinha, S. (2016). Book Review: Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg, How Google Works. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(1), 82–83. <https://doi.org/10.1177/0972262916629022>
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551–559. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2008.03.007>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824–849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y. (2020). Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(1), 15–28. <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1632431>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 1–23. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397–406. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2017.12.045>
- Ubeda-Garcia, M., Rienda, L., Zaragoza-Saez, P. C., & Andreu-Guerrero, R. (2021). The impact of knowledge management on the internationalization, organizational ambidexterity and performance of Spanish hotel chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1507–1531. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1141>
- Valdez-Juárez, L. E., & Castillo-Vergara, M. (2021). Technological capabilities, open innovation, and eco-innovation: Dynamic capabilities to increase corporate performance of smes. *Journal of Open Innovation: Technology*,

- Market, and Complexity*, 7(1), 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010008>
- Wang, C., Zhang, M., & Ma, H. (2024). The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283637>
- Wang, H., & Li, J. (2008). Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34(5), 925–951. <https://doi.org/10.1177/0149206308321547>
- Yang, D., Wang, A. X., Zhou, K. Z., & Jiang, W. (2019). Environmental Strategy, Institutional Force, and Innovation Capability: A Managerial Cognition Perspective. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1147–1161. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3830-5>
- Yazhou, W., & Jian, L. (2013). An empirical research on knowledge management orientation and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *African Journal of Business Management*, 7(8), 604–612. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/626A22B31093>
- Yulianto, E., & Supriono. (2023). Effect of open innovation on firm performance through type of innovation: Evidence from SMES in Malang City, East Java, Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(3), 1–24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2262671>
- Zaim, H. (2006). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. *Journal of Economic and Social Research*, 8(2), 1–25. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=52ca14ab8a35a608ec1cb3ccbd7c548a1af03f52>
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14–27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>
- Zimmermann, R., Moreira, A. C., & Ferreira, L. M. D. F. (2020). The effect of supply chain strategy on the relationship between innovation capabilities and business performance. A theoretical model. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 11(4), 291–307. <https://doi.org/10.1504/IJBPSM.2020.112722>

ملحق رقم (1)

قائمة استقصاء قياس متغيرات الدراسة

أولاً: يرجى تحديد مستوى تو افركل عبارة من العبارات التالية في شركتكم الموقرة من (مرتفع جداً - مرتفع - متوسط - منخفض - منخفض جداً)

العبارات	م	كود
إنشاء المعرفة (KCR)		
كثيراً ما تأتي شركتنا بأفكار جديدة حول منتجاتنا و/أو خدماتنا.	(1)	KCR1
كثيراً ما تأتي شركتنا بأفكار جديدة حول أساليب وعمليات العمل لدينا.	(2)	KCR2
إذا لم تعد الطريقة التقليدية فعالة بعد الآن، تقوم شركتنا بتطوير طريقة جديدة.	(3)	KCR3
تستخدم منظمنا المعرفة الحالية بطريقة ابتكارية في تطبيقات جديدة.	(4)	KCR4
مشاركة المعرفة (KSH)		
في شركتنا، يتم مشاركة المعلومات والمعرفة بشكل نشط داخل الأقسام.	(5)	KSH1
تقوم الأقسام المختلفة في منظمنا بمشاركة المعلومات والمعرفة فيما بينها بشكل فعال.	(6)	KSH2
يتبادل الموظفون والمديرون في مؤسستنا الكثير من المعلومات والمعرفة.	(7)	KSH3
تشارك منظمنا الكثير من المعرفة والمعلومات مع الشركاء الاستراتيجيين.	(8)	KSH4
تخزين وتوثيق المعرفة (KSD)		
تقوم منظمنا بالكثير من العمل لتحسين وتنظيم وتخزين المعرفة التي تم جمعها.	(9)	KSD1
تمتلك منظمنا العديد من براءات الاختراع والتراخيص المفيدة.	(10)	KSD2
اعتدنا في مؤسستنا على التوثيق الكتابي للأشياء التي تم تعلمها في الممارسة العملية.	(11)	KSD3
نتأكد في مؤسستنا من توثيق أهم الخبرات المكتسبة.	(12)	KSD4
اكتساب المعرفة (KAC)		
تقوم منظمنا بانتظام بجمع المعرفة التي يمتلكها منافسونا.	(13)	KAC1
تلتقط منظمنا بانتظام المعرفة التي يتم الحصول عليها من مؤسسات البحث العامة بما في ذلك الجامعات والمختبرات الحكومية.	(14)	KAC2
تلتقط منظمنا بانتظام المعرفة التي يتم الحصول عليها من مصادر الصناعة الأخرى مثل الجمعيات الصناعية، والمنافسين، والعملاء، والموردين.	(15)	KAC3
تكتسب منظمنا بانتظام المعرفة حول تطوير منتجات/خدمات جديدة.	(16)	KAC4
إبداع المنتجات (PDI)		
تقدم الشركة منتجات جديدة ومبتكرة في السوق.	(17)	PDI1
تتمتع الشركة بالقدرة على جلب المعرفة أو التقنيات الجديدة لتطوير منتجات جديدة.	(18)	PDI2
تبذل الشركة جهوداً كبيرة لتطوير منتجات جديدة، من حيث عدد الساعات/الأشخاص والفريق والتدريب المعني.	(19)	PDI3
تتمتع الشركة بالقدرة على استخدام مواد جديدة وتقديم وظيفة جديدة وتصميم جديد للمنتج.	(20)	PDI4

العبارات	كود	م
إبداع العمليات (PSI)		
لدى الشركة نزعة رائدة لإدخال عمليات جديدة.	PSI1	(21)
تتمتع الشركة بالقدرة على ضبط العمليات على جميع المستويات فيما يتعلق بعملية الإنتاج والمخزون والتوزيع والخدمات اللوجستية وما إلى ذلك.	PSI2	(22)
تتمتع الشركة باستجابة ذكية للعمليات الجديدة التي تقدمها الشركات الأخرى.	PSI3	(23)
تقوم الشركة بتحسين الآلات والمعدات الموجودة لديها.	PSI4	(24)
الإبداع التسويقي (MI)		
تتمتع الشركة بعلاقات إدارية وثيقة مع كبار العملاء.	MI1	(25)
تتمتع الشركة بمعرفة جيدة بقطاعات السوق المختلفة.	MI2	(26)
تمتلك الشركة فريق مبيعات ذو كفاءة عالية.	MI3	(27)
يتم توزيع منتجات الشركة فعال.	MI4	(28)
الإبداع التنظيمي (OI)		
تتمتع الشركة بالتنسيق والتعاون الجيد بين أقسام البحوث والتطوير، والمبيعات، والتسويق، والتصنيع.	OI1	(29)
تتمتع الشركة بمستوى عالٍ من التكامل والتحكم في الوظائف الرئيسية.	OI2	(30)
تتمتع الشركة بقدرة عالية على تطوير التقنيات الجديدة والوصول إليها.	OI3	(31)
تتمتع الشركة بمستوى عالٍ من القدرة على تحديد الإستراتيجية الإبداعية للمنافسين.	OI4	(32)
براعة الاستغلال (ETA)		
نقوم بشكل متكرر بتحسين تقديم المنتجات والخدمات الحالية.	ETA1	(33)
نقوم بانتظام بتنفيذ تعديلات صغيرة على المنتجات والخدمات الحالية.	ETA2	(34)
نقدم منتجات وخدمات حالية محسنة لسوقنا المحلي.	ETA3	(35)
تقوم شركتنا بتوسيع الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.	ETA4	(36)
براعة الاستكشاف (ERA)		
تقبل شركتنا الطلبات التي تتجاوز (في مواصفاتها) المنتجات والخدمات الحالية.	ERA1	(37)
نختبر شركتنا تقديم منتجات وخدمات جديدة في سوقنا المحلي.	ERA2	(38)
تقوم شركتنا بشكل متكرر بتسويق منتجات وخدمات جديدة تماماً عن المنتجات الحالية.	ERA3	(39)
تبحث شركتنا بانتظام عن عملاء جدد في أسواق جديدة وتتعامل معهم.	ERA4	(40)

ثانيًا: البيانات الديموغرافية

- عمر الشركة:

- () > 5 سنوات.
() من 5 إلى > 10 سنوات.
() من 10 إلى > 15 سنوات.
() 15 سنة فأكثر.

- حجم الشركة:

- () متناهية الصغر.
() صغيرة.
() متوسطة.
() كبيرة.

- القطاع:

- () صناعة الأثاث.
() الصناعات الورقية.
() الصناعات الغذائية.
() صناعة مواد البناء.
() صناعة النسيج والملابس.
() الصناعات البلاستيكية.
() الصناعات المعدنية والميكانيكية.
() صناعة الأدوية والكيماويات.
() الصناعات الكهربائية والهندسية.
() صناعة أخرى هي

The Mediating Role of Innovation Capabilities in the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Ambidexterity of Industrial Companies in Tenth of Ramadan City in Egypt

Dr. Ibrahim Gamaleldin Mahmoud Mahgoub Dr. Ahmed Mohamed Elsayed

Dr. Saleh Mohamed Shehata

Abstract

This study investigates the mediating role of Innovation capabilities (represented by product Innovation, Process Innovation, Marketing Innovation, and organizational Innovation) in the relationship between knowledge management processes (represented by knowledge creation, knowledge sharing, knowledge storage and documentation, and knowledge acquisition) and organizational Ambidexterity (represented by exploitation ambidexterity, and exploration ambidexterity). A conceptual framework was extracted from the literature, and the relationships between its variables were tested using the SPSS and SPSS Macro Process. The sample included (315) managers in industrial companies in the Tenth of Ramadan City in Egypt, distributed over nine main sectors. The finding indicates that knowledge storage and documentation have a significant direct positive effect on product Innovation, both knowledge creation and knowledge sharing on marketing Innovation, and both knowledge sharing and knowledge acquisition have a significant direct positive effect on both process Innovation and organizational Innovation. Also, knowledge sharing, marketing Innovation, and organizational Innovation have a significant direct positive effect on exploitation ambidexterity. Moreover, each of knowledge sharing, product Innovation, and organizational Innovation have a significant direct positive effect on exploration ambidexterity. Findings also indicated that knowledge management processes have a significant indirect positive effect on exploitation ambidexterity through the mediation of organizational Innovation. Also, knowledge management processes have a significant indirect positive effect on exploration dexterity through the mediation of both product Innovation and organizational Innovation. While the rest of the relationships included in the model were insignificant. The study presented a set of scientific and applied recommendations.

Keywords

Innovation capabilities, Knowledge Management Processes, Organizational Ambidexterity, and Industrial Companies in Tenth of Ramadan City in Egypt.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

محجوب، إبراهيم جمال الدين محمود، السيد، أحمد محمد، شحاته، صالح محمد (2025).

توسيط القدرات الإبداعية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والبراءة التنظيمية للشركات

الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية،

296-253، (1)62.