NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2026) 6 (1) : 1-23
DOI: https://doi.org/10.56286/zk32t291-V6I1

IRAQI Academic Scientific Journals

JAHS NTU

P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index

Knowledge infrastructure and its role in exploitative innovation: A survey of the opinions of a sample of teachers at the College of Basic Education at the University of Maysan

Lecturer: Salem Hayder Resen
Iraq/ Southern Technical University/Amara Technical Institute
salem.alkaabi@stu.edu.iq

Article Informations

Received: 28-06- 2025,
Accepted: 28-07-2025,
Published online: 1-3-2026

Corresponding author:
Name: Salem Hayder Resen
Affiliation : Iraq/ Southern Technical University/Amara Technical Institute
Email:*salem.alkaabi@stu.edu.iq*

Key Words:
keyword1, infrastructure
keyword2, knowledge
keyword3, management
keyword4, exploitative
keyword5. innovation

A B S T R A C T

This research aims to explore the role of knowledge management infrastructures with its dimensions (technology, organizational culture, organizational structures, processes) in promoting exploitative innovation (process improvement, cost reduction, quality improvement, incremental development), which focuses on improving and developing existing products and processes rather than innovating entirely new products or services. The research problem was represented by the lack of clarity of the mechanism by which knowledge management infrastructures affect exploitative innovation in Iraqi academic environments, especially in light of the scarcity of applied studies in this field. The research is also based on the assumptions of the absence of correlation and influence between its variables. The research relied on an analytical methodology through case analysis after collecting data from the sample using questionnaires as the main tool and the analytical methodology. The research sample was 147 teachers from the research community of 198 teachers working in the College of Basic Education at the University of Maysan. The most important results reached by the research are the presence of positive and strong correlation and influence between knowledge management infrastructures and its dimensions with exploitative innovation in the organization, the field of research.

THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

البنى التحتية للمعرفة ودورها في الابتكار الاستغلالي: بحث استطلاعي لأراء عينة من تدريسي كلية التربية الاساسية في جامعة ميسان

المدرس: سالم حيدر رسن
الجامعة التقنية الجنوبية/المعهد التقني العمارة
salem.alkaabi@stu.eduq

المستخلص
يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور البنى التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، العمليات) في تعزيز الابتكار الاستغلالي(تحسين العمليات، تقليل التكاليف، تحسين الجودة، التطوير التدريجي) ، والذي يركز على تحسين وتطوير المنتجات والعمليات الحالية بدلاً من ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تمامًا، اذ تمثلت مشكلة البحث في عدم وضوح الآلية التي تؤثر بها البنى التحتية لإدارة المعرفة على الابتكار الاستغلالي في البيئات الأكاديمية العراقية، خاصة في ظل ندرة الدراسات التطبيقية في هذا المجال ، كما يقوم البحث على فرضيات عدم وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراته، اعتمد البحث على منهجية تحليلية من خلال تحليل الحالة بعد جمع البيانات من العينة باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية والمنهجية التحليلية ، اذ كانت عينة البحث 147 مدرساً عن مجتمع البحث البالغ 198 مدرساً يعملون في كلية التربية الاساسية في جامعة ميسان ، اهم النتائج التي توصل لها البحث وجود علاقات ارتباط وتأثير إيجابية وقوية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة وابعادها مع الابتكار الاستغلالي في المنظمة ميدان البحث.

المقدمة:
الابتكار الاستغلالي ليس ترفًا فكريًّا، بل آلية استراتيجية حاسمة لبقاء المنظمات في البيئات التنافسية المتسارعة، فهو يُعد رافعة الأداء التنظيمي عبر تحسين العمليات، خفض التكاليف، ورفع جودة المخرجات ، مما ينعكس مباشرةً على المرونة التشغيلية في مواجهة التحديات وتعظيم العوائد على الموارد المحدودة و تحقيق التميز المستدام، ان السؤال المحوري الذي يُقلق الباحثين والمديرين معًا هو كيف تُحفِّز المنظمات هذا الابتكار بفعالية؟، هنا يأتي دور البنى التحتية لإدارة المعرفة كـ محفز رئيسي، فهي ليست مجرد أنظمة تقنية، بل نسيج متكامل من التكنولوجيا الداعمة لالتقاط المعرفة والثقافة التنظيمية الحاضنة للتشارك والهياكل المحفزة للتعلم والعمليات المنظمة للاستفادة من الرصيد المعرفي، تتمحور إشكالية البحث في ندرة الدراسات التي تختبر تأثير هذه البنى في القطاع التعليمي العالي بالعراق، عدم وضوح الآليات التي تُحوّل البنى التحتية إلى محركات للابتكار الاستغلالي، كما ان أهمية الدراسة تتجلى في سدّ فجوة في أدبيات إدارة المعرفة بالتركيز على السياق العراقي، وتقديم مساهمة قابلة للتعميم على الجامعات العربية، وتحسين جودة الخدمات التعليمية عبر الابتكار المُستدام. لتحقيق هذا الغرض قسم البحث الى أربعة مباحث صُمّمت لتحقيق أهدافه فخصص المبحث الأول للمنهجية العلمية للبحث والمبحث الثاني افرد للقسم النظري بتحليل متعمق لمفاهيم البنى التحتية والابتكار الاستغلالي، والمبحث الثالث للقسم الميداني لقياس العلاقة بين المتغيرات في عينة من تدريسي جامعة ميسان، واخيراً المبحث الرابع خصص لتقديم استنتاجات قائمة على التحليل الإحصائي، مع مقترحات عملية.

المبحث الأول: منهجية البحث

تم تصميم منهجية البحث لتوفير إطار شامل لفهم العلاقة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي، مع تطبيق عملي في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان.

أولاً: مشكلة البحث:
في ظل البيئة التنافسية المتزايدة، وعلى الرغم من أهمية الابتكار الاستغلالي في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تربط بين جودة البنى التحتية للمعرفة وقدرة المنظمات على استغلال المعرفة الحالية لتحقيق الابتكار، اذ تعتمد المؤسسات الحديثة على إدارة البنى التحتية للمعرفة كأداة استراتيجية لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء ، لكن لا تزال العلاقة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي غير واضحة، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تواجه تحديات في توظيف المعرفة المخزنة بفعالية، لذلك تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح الدور الذي تلعبه البنى التحتية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار الاستغلالي خاصة في القطاع التعليمي، لذلك يسعى هذا البحث إلى الإجابة

على السؤال الرئيسي :ما مدى اسهام البنى التحتية لإدارة المعرفة في الابتكار الاستغلالي في كلية التربية الاساسية في جامعة ميسان ؟

1-ما درجة اهتمام ادارة كلية التربية الأساسية في جامعة ميسان إدارة البنى التحتية للمعرفة لتحسين الابتكار الاستغلالي ؟

2-ما مدى تركيز على إدارة البنى التحتية للمعرفة في كلية التربية الأساسية في جامعة ميسان ؟

3-ما هو مستوى الارتباط والتأثير بين إدارة البنى التحتية للمعرفة والابتكار الاستغلالي في الكلية المبحوثة ؟

ثانياً: أهداف البحث:

يهدف البحث الى تشخيص وتحديد الدور الذي تلعبه البنى التحتية لأداره المعرفة الفعالة في تحسين الابتكار الاستغلالي في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان ، إضافة للوصول لفهم دقيق لكل من متغيرا البحث، اذ تتجلى أهداف بالآتي:

تحديد واقع ممارسة كل من ادارة البنى التحتية للمعرفة والابتكار الاستغلالي في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان.

بيان الدور الذي تلعبه البنى التحتية للمعرفة في تحسين الابتكار الاستغلالي في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان.

تشخيص طبيعة نماذج التأثير وعلاقة الارتباط بين البنى التحتية للمعرفة والابتكار الاستغلالي.

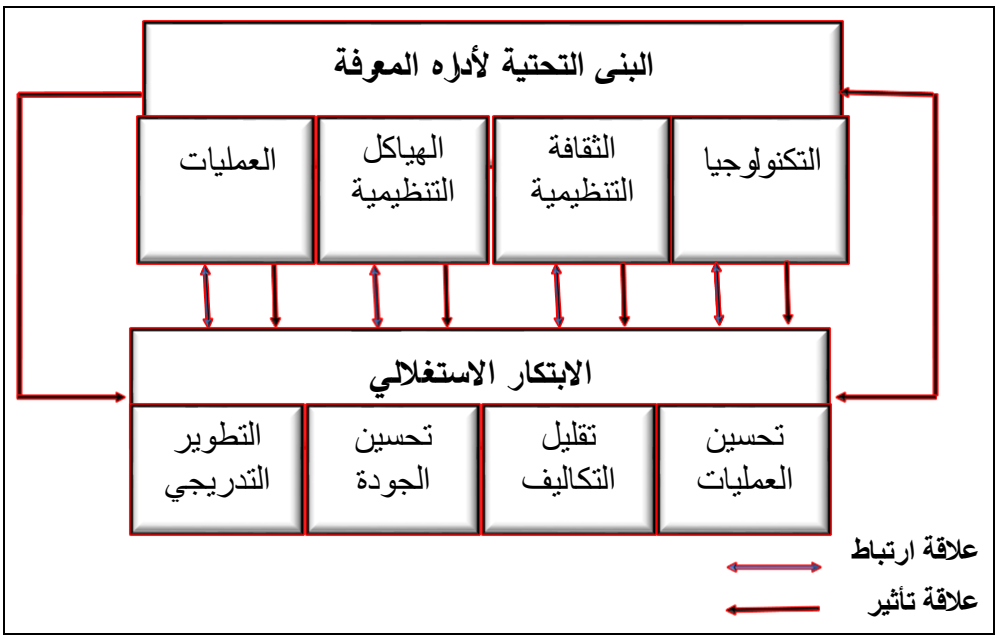
ثالثاً: أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة كونها تمثل مواضيع مهمة يسعى الباحث لبحثها وتحديد مقدار الارتباط والتأثير الذي يمكن ان تحدثه في نشاطات وممارسات المنظمات ، كما ان البحث الحالي يعد من أوائل الدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات في جامعة عراقية بتقديّم نموذج تحليليّ قائم على البيانات الميدانية، وما لذلك من التأثير الكبير على نجاحها، حيث تحتاج المنظمات الى زيادة الوعي بأهمية الإدارة الفعالة للبنى التحتية لأداره المعرفة لأنها قد تكون سبب في مشكلات تنظيمية كبيرة اذ لم تدار بشكل جيد وفعال، خصوصا ما يتعلق بمسألة التأثير على تحسين الابتكار الاستغلالي، لهذا يمكن لهذا البحث ان يساعد في زيادة الوعي لاستخدام اساليب للتطوير بالشكل الذي يضمن تحسين مستوى التحسين ورفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات، يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير البنى التحتية لإدارة المعرفة على الابتكار الاستغلالي في القطاع التعليمي حول تطبيق نظريات إدارة المعرفة في البيئات الأكاديمية بالدول العربية، يوفر البحث مقترحات عملية للمؤسسات التعليمية لتعزيز قدرتها على إعادة استخدام المعرفة المخزنة وتحسين أدائها الابتكار، يعد البحث مساهمة متواضعة لإثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي، خاصة في القطاع التعليمي، كما يوفر البحث رؤى عملية لكلية التربية الاساسية/جامعة ميسان لتحسين عملياتها وزيادة كفاءتها من خلال تعزيز البنى التحتية للمعرفة، وبالتالي تحسين الخدمات من خلال الابتكار الاستغلالي ينعكس إيجابًا على جودة الحياة للمجتمع.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :

يعتمد البحث على مخطط فرضي يربط بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الفرعية اذ ان المخطط الفرضي يتضمن الاتي:

1. **المتغير المستقل :**البنى التحتية لإدارة المعرفة تم اعتماد مقياس (Gold et al., 2001) الذي تضمن الابعاد (التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية ، الهياكل التنظيمية ، العمليات).
2. **المتغير التابع :**الابتكار الاستغلالي تم اعتماد مقياس (Bamel et al.,2021) الذي تضمن الابعاد (تحسين العمليات، تقليل التكاليف، تحسين الجودة، التطوير التدريجي).



المصدر: من اعداد الباحث

الشكل (1) مخطط البحث

فرضيات البحث: يعتمد البحث على الفرضيات الأساسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد هناك علاقة ارتباط بدلالة معنوية للبنى التحتية لأداره المعرفة والابتكار الاستغلالي ، وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا والابتكار الاستغلالي.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والابتكار الاستغلالي .
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهياكل التنظيمية والابتكار الاستغلالي .
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات والابتكار الاستغلالي

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين البنى التحتية لأداره المعرفة على الابتكار الاستغلالي، وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتكنولوجيا على الابتكار الاستغلالي .
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على الابتكار الاستغلالي .
3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للهياكل التنظيمية على الابتكار الاستغلالي .
4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعمليات على الابتكار الاستغلالي .

خامساً: مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث. :

مجتمع البحث بالمدرسون العاملون في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان في العراق البالغ عددهم 198 مدرس ، حيث يعتبر القطاع التعليمي بيئة غنية بالبيانات حول إدارة المعارف والابتكار الاستغلالي، بحجم عينة تمثل المجتمع الاصلي ومن خلال استخدام موقع http://www.raosoft.com/ كانت العينة المطلوبة مساوية الى (134) مدرس. حيث وزعت 178 استبانة استرجع منها 158 بنسبة استرجاع 0.88 وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل 147 استبانة.

سادساً: حدود البحث:

1. **حدود مكانية** :البحث مقتصر على كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان في العراق.

2. **حدود زمنية :**تم جمع البيانات خلال فترة زمنية 2025/3/1 لغاية 2025/4/30.
3. **بشرية**: تم اختيار مجتمع اجراءه تمثل التدريسيون في كلية التربية الأساسية في جامعة ميسان ، وكانت عينة البحث النهائية 158 مدرساً، وبلغت العينة النهائية (147) مدرساً.
4. **حدود موضوعية :**البحث يركز على البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي.

سابعاً: أساليب جمع البيانات:

الاستبانة :تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة لجمع البيانات حول البنى التحتية للمعرفة والابتكار الاستغلالي.

ثامناً: اختبار الاستبانة: لاختبار مدى استقرار وجدوى الاستبانة تم اتخاذ الإجراءات التالية:

الصدق :تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة الاعمال.

اختبار ثبات استبانة البحث: لمعرفة صلاحية مقياس البحث وثبات الاستبانة تم اعتماد اختبار معامل الفا كرو نباخ للتأكد منها حيث بلغت القيمة بالمستوى الإجمالي (0.890)، بينما قيمته على مستوى البنى التحتية لإدارة المعرفة فقد بلغت (0.814)، اما مستوى الابتكار الاستغلالي فبلغت (0.845) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتدل القيم السابقة على مما يشير إلى صحة وثبات عالي للاستبانة.

اختبار الاتساق الداخلي للاستبانة: تم التحقق من ذلك عن طريق التحقق من علاقات الارتباط فيما بين فقرات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط سيبرمان وأظهرت النتائج وجود علاقات الارتباط المعنوية بين جميع فقرات ومؤشرات الاستبانة هذا ما يؤكد صحة المحتوى للاستبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

يقدم هذا الجانب إطارًا شاملًا لفهم البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي، مع التركيز على النشأة، التطور، المفهوم، الأهمية، والأبعاد. ثم توضيح العلاقة بين المتغيرين ودور البنى التحتية للمعرفة في تعزيز الابتكار الاستغلالي.

أولاً: البنى التحتية لإدارة المعرفة:

النشأة والتطور: ظهر مفهوم إدارة المعرفة كمجال بحثي مستقل في أوائل التسعينيات، حيث ركزت الدراسات الأولى على كيفية تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تنظيمية ، إضافة الى التركيز على التكنولوجيا والتخزين الرقمي للمعرفة، ثم تطور ليشمل الجوانب التنظيمية والثقافية. يعود الفضل في تأسيس هذا المجال إلى أعمال Nonaka & Takeuchi (1996)في كتابهم "The Knowledge-Creating Company"، حيث قدموا نموذج "SECI" لتحويل المعرف، اذ كانوا من أوائل الباحثين الذين وضعوا إطارًا نظريًا حول إنشاء وتطبيق المعرفة في المؤسسات، مشيرين إلى أهمية التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة (Nonaka & Takeuchi 1996: 56)ثم توسع البحث ليشمل دور البنية التحتية في تسهيل عمليات إدارة المعرفة. تطور المفهوم ليشمل البنى التحتية الداعمة لإدارة المعرفة، مثل التكنولوجيا والثقافة التنظيمية.(Davenport & Prusak, 1998: 45) . أكد (Gold et al.2001: 188) أن وجود بنية تحتية قوية يُعد شرطًا أساسيًا لاستغلال المعرفة بفعالية في المؤسسات. أشار (Donate & de Pablo, 2015: 112)إلى أن البنى التحتية لإدارة المعرفة تطورت لتصبح أكثر تكاملاً مع التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، مما أدى إلى تحسين قدرة المنظمات على إدارة المعرفة بشكل فعال.

تشير البنى التحتية لإدارة المعرفة إلى مجموعة من الأدوات والموارد التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والعمليات والهياكل التنظيمية التي تدعم عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها واستخدامها داخل المؤسسة لتمكن المنظمات من إنشاء المعرفة، تخزينها، مشاركتها، واستخدامها بشكل فعال (Alavi & Leidner, 2001: 115). وتعرف أيضًا بأنها الإطار المؤسسي الذي يسهل التدفق الفعال للمعرفة، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار (Chuang, 2004: 459). حيث تشمل البنى التحتية للمعرفة الاتي:

1. التكنولوجيا :أنظمة تكنولوجيا المعلومات مثل قواعد البيانات، أنظمة إدارة المحتوى، والذكاء الاصطناعي.
2. الهياكل التنظيمية :الإدارات والفرق المخصصة لإدارة المعرفة.
3. الثقافة التنظيمية :القيم والمعتقدات التي تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.

وضح (Massaro et al., 2016:47) فإن البنى التحتية لإدارة المعرفة تشمل أربع مكونات رئيسية: التكنولوجيا، الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية والعمليات كما أكد على أن التكامل بين هذه المكونات ضروري لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

أهمية البنى التحتية لإدارة المعرفة:

1. تعتبر البنى التحتية لإدارة المعرفة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تمكن المنظمات من تحسين عملياتها واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية. وفقًا لـ (Gold et al., 2001:189)، المنظمات التي تمتلك بنى تحتية قوية للمعرفة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الابتكار.
2. تمكّن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحسين تدفق المعرفة (Grant, 2016: 112).
3. تعزز كفاءة العمليات واتخاذ القرار عبر تسهيل الوصول إلى المعلومات الصحيحة (Zaim et al., 2019: 31).
4. تدعم الابتكار الاستغلالي من خلال تحسين إعادة استخدام المعرفة المخزنة في تطوير المنتجات والخدمات(Donate & Sánchez de Pablo, 2015: 360) .
5. بين (Gaviria-Marin et al., 2019: 789) أن المنظمات التي تستثمر في البنى التحتية لإدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية والابتكار وأكد أن التكنولوجيا الحديثة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز هذه العمليات.
6. ما سبق أعلاه يمكن ان نفهم ان أهمية البنى التحتية الفعالة لإدارة المعرفة نابعة من كونها تمكن المنظمات من تحسين العمليات الحالية، تقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة: ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة وفق ما تناوله أكثر الباحثون الاتي:

1. **التكنولوجيا:** التكنولوجيا: تشمل الأدوات والأنظمة التي تدعم تخزين ونقل المعرفة (Gold et al. ,2001: 190). هي أنظمة تكنولوجيا المعلومات المصممة لدعم عمليات خلق المعرفة، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها . (Alavi & Leidner, 2001,114) مكوناته الرئيسية هي قواعد البيانات المعرفية (Davenport & Prusak, 1998,50). أنظمة إدارة المحتوى (CMS) (Donate & de Pablo, 2015,115). أدوات التحليل الذكية (AI، تحليلات البيانات الكبيرة .(Wamba et al., 2021,1250). ان أهمية التكنولوجيا تبرز كونها تمكن من تسهيل مشاركة وتبادل المعرفة بين مختلف الاطراف (Nonaka & Takeuchi, 1995,65). تحليل البيانات تحويل البيانات الخام إلى رؤى قابلة للتطبيق (Dubey et al., 2023,10). دعم القرار تحسين دقة القرارات الإدارية عبر المعلومات الدقيقة (García-Morales et al., 2023,90). فرضت التطورات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة التوصية الذكية لتُحديد احتياجات المعرفة تلقائيًا وتُوزعها على الموظفين المناسبين (Khan et al., 2024,75). ضمان أمن وسلامة السجلات المعرفية عبر تقنية البلوك تشين(Wamba & Queiroz, 2022,8). تأمين المنصات السحابية لإتاحة الوصول للمعرفة من كل زمان ومكان (Scuotto et al., 2023,119). هذا سيخلق مقاومة بعض الموظفين للتكنولوجيا يمكن تقليل المقاومة من خلال تدريب قائم على المحاكاة (Khan et al., 2024,78). تكاليف التكنولوجيا العالية تعالج بتبني حلول مفتوحة المصدر (Wamba et al., 2021,1255). التكنولوجيا هي العمود الفقري للبنية التحتية

المعرفية، حيث تحوّل المعرفة الضمنية إلى أصول تنظيمية قابلة للقياس، وتُعزز الابتكار الاستغلالي عبر تحسين العمليات وتقليل التكاليف (García-Morales et al., 2023,95).

2. **الهياكل التنظيمية**: الهياكل الرسمية وغير الرسمية التي تحدد تدفق المعرفة، وتوزيع السلطة، وآليات التنسيق بين الوحدات التنظيمية (Nonaka & Takeuchi, 1995,98). الهياكل التنظيمية: تشمل الإدارات والفرق المسؤولة عن إدارة المعرفة. (Gold et al. ,2001: 190). يتمثل دورها الأساسي بتمكين التبادل المعرفي بين الإدارات (Gold et al., 2001,192) . ودعم إنشاء فرق معرفة متخصصة (Alavi & Leidner, 2001,116). تسهيل عملية صنع القرار الذ يستند على المعرفة (Davenport & Prusak, 1998,55).هناك عدة انماط هيكلية تلعب دوراً معرفياً فالهيكل الوظيفي يعزز التخصص ولكن يعيق التكامل بين الإدارات (Benner & Tushman, 2003,250). اما الهياكل الشبكية فتدعم مرونة تبادل المعرفة بين جميع المستويات التنظيمية (Powell, 1990,325). اخيراً الهيكل المصفوفي يوازن بين التخصص والتكامل عبر فرق مشتركة (Galbraith, 1973,41). فرضت التطورات الحديثة اشكال أخرى للهياكل التنظيمية مثل : الهياكل الهجينة :تعني دمج العناصر الهرمية والشبكية لتحقيق التوازن بين الاستقرار والابتكار (Khan et al., 2024,85). الفرق الافتراضية: هي هياكل تنظيمية لامركزية تدعم التعاون المعرفي عبر الحدود الجغرافية (Scuotto et al., 2023,115) . وحدات إدارة المعرفة المتخصصة :تعني إنشاء إدارات مخصصة لإدارة المعرفة يرتبط بزيادة في كفاءة الابتكار (García-Morales et al., 2024,102) . كما توجد تحديات مثل الجمود الهيكلي الذي يحل باعتماد الهياكل التكيفية (O'Reilly & Tushman, 2013,330). ايضاً مشكلة انفراد الإدارات التي تحل بتصميم المسارات التقاطعية بين هذه الإدارات (Turner et al., 2020,110). الهياكل التنظيمية ليست مجرد إطارات جامدة، بل أنظمة ديناميكية تُحدد قدرة المنظمة على توليد المعرفة واستغلالها، تصميمها الأمثل يُعد شرطًا أساسيًا لتحقيق الابتكار الاستغلالي (García-Morales et al., 2024,105). الهيكل التنظيمي هو الهيكل العظمي لإدارة المعرفة: إذا كان ضعيفًا، تتداعى كفاءة الابتكار (Nonaka & Takeuchi, 1995,102).

3. **الثقافة التنظيمية** : هي قيم مشتركة ومعتقدات وممارسات السائدة تشجع الأشخاص لخلق ومشاركه وتطبيق المعرفة(Davenport & Prusak, 1998,34). الثقافة التنظيمية: تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر. (Gold et al. ,2001: 190). كما تتكون من الثقة والولاء والتعاون والالتزام (Nonaka & Takeuchi, 1995,73). إضافة الى التسامح مع الأخطاء كفرص للتعلُّم (Edmondson, 1999,354). المكافآت الرمزية لمشاركة المعرفة (O'Dell & Grayson, 1998,25). بالنسبة لأدوار الثقافة الاستراتيجية فهي اولاً تسهيل مشاركة وخلق محيط آمن لتبادل الخبرة (Edmondson, 2019,45). ثانياً دعم الابتكار تحويل الأفكار إلى تحسينات عملية (Schein, 2010,18). تعزيز التعلُّم المستمر تحفيز الموظفين على تحديث معرفتهم (Senge, 2006,33). فرضت تطورات الثقافة الرقمية الحديثة مثل دمج القيم التقليدية مع الأدوات الرقمية لتعزيز الشفافية وسرعة تدفق المعرفة (Ferraris et al., 2023,112) . اما تنوع المعرفة كالثقافة الشمولية التي تستفيد من التعدديات الفكرية لإيجاد وخلق الحلول المبتكرة (Lee et al., 2024,88) .اضافة الى المرونة الثقافية لتكيُّف الثقافة التنظيمية مع الأزمات (كجائحة كوفيد) عبر تبني منصات معرفية مرنة (Greenhalgh et al., 2024,15). كل ذلك فرض تحديات مثل ، الخوف من المشاركة والحل تطبيق ساعات العصف الذهني الآمنة (Edmondson, 2019,50). وتحدي الثقافة البيروقراطية والحل تمكين قادة التغيير من المستويات المتوسطة (Kotter, 2012,75).فالثقافة التنظيمية هي النسيج الاجتماعي الذي يربط بين التكنولوجيا والهياكل، فبدونها تتحول البنى التحتية

للمعرفة إلى هياكل فارغة (Schein, 2010,25) . كما ان الثقافة ليست شيئًا تمتلكه المنظمة، بل هي شيء تفعله كل يوم (Schein, 2010,32).

4. **العمليات**: هي الآليات المنهجية لخلق المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، وتطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية (Nonaka & Takeuchi, 1995,59) مكوناتها الجوهرية هي: التوثيق المنظَّم أي تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة) (Davenport & Prusak, 1998,68). العمليات: تشمل آليات إنشاء المعرفة، مشاركتها، وتطبيقها. (Gold et al. ,2001: 190). والتشارك الاستراتيجي أي قنوات نقل المعرفة عبر الإدارات) (Alavi & Leidner, 2001,118). التطبيق العملي أي تحويل المعرفة إلى تحسينات ملموسة) (Benner & Tushman, 2003,244). كما فرض التطور الحديث في عمليات إدارة المعرفة مثل الذكاء الاصطناعي في إدارة العمليات كأنظمة التصنيف التلقائي للبيانات تُحسّن كفاءة توثيق المعرفة بنسبة كبيرة (Dubey et al., 2024,22). وايضاً عمليات التشارك الرقمي كمنصات التعاون الافتراضي ترفع مشاركة الخبرات بنسبة عبر الحدود التنظيمية (Scuotto et al., 2023,118) .ودورات التحسين السريع كنموذج Agile-KM يختصر زمن تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية من 6 أشهر إلى 6 أسابيع* (García-Morales et al., 2024,85). كما يمكن حل التحديات الحديثة كتشتت المعرفة غير الموثقة بتطبيق أدوات التنقيب النصي (Wamba et al., 2021,1260). ام بطء تطبيق الدروس المستفادة فيحل بتبني نماذج محاكاة سريعة (Ferraris et al., 2023,115). فعمليات إدارة المعرفة هي القلب النابض للبنية التحتية المعرفية، حيث تربط بين التكنولوجيا والموارد البشرية لتحويل البيانات الخام إلى قرارات استراتيجية (García-Morales et al., 2024,88) .

ثانياً: الابتكار الاستغلالي:

أ- **النشأة والتطور**: ظهر مفهوم الابتكار الاستغلالي في أعمال March,1991 الذي ميز بين الابتكار الاستغلالي والاستكشافي في سياق نظرية لتي طرحها (March,1991: 71)، حيث حدد نوعين من الابتكار هما الابتكار الاستكشافي يركز على التجريب وتطوير أفكار جديدة لابتكار منتجات أو خدمات جديدة، اما الابتكار الاستغلالي فيركز على تحسين وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الحالية لتعزيز الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات والعمليات الحالية.

تطور المفهوم ليشمل دور المعرفة الحالية في تحسين العمليات وتقليل التكاليف (Benner & Tushman, 2003: 242). ومع تطور الأبحاث، أشار (Benner & Tushman, 2003: 238) إلى أن الابتكار الاستغلالي يساعد الشركات على تحقيق تحسين تدريجي من خلال الاستفادة من المعرفة المتاحة. أكد (O'Reilly & Tushman, 2013: 324)أن الابتكار الاستغلالي أصبح أكثر أهمية في ظل المنافسة الشديدة، حيث تحتاج المنظمات إلى تحسين عملياتها الحالية باستمرار لتحقيق الكفاءة.وفي السنوات الأخيرة، أصبح الابتكار الاستغلالي محط اهتمام المؤسسات التعليمية لتحسين الخدمات المقدمة (Cannaerts et al., 2021: 153).

مما سبق أعلاه يمكن ان نفهم الابتكار الاستغلالي قد ابتدأ على أنه تحسين المنتجات والعمليات الحالية لتعزيز الكفاءة، ثم تطور المفهوم ليركز على أمور مثل توظيف المعرفة المتاحة لتحسين العمليات وتقليل التكاليف، وأصبح محط اهتمام المؤسسات حديثًا لمواجهة المنافسة وتحسين الخدمات.

بين (March,1991:69) الابتكار الاستغلالي بأنه تحسين المنتجات والعمليات الحالية لتعزيز الكفاءة. وفقًا لـ (Jansen et al., 2006: 1661) الابتكار الاستغلالي يشير الى القدرة على إعادة استخدام المعرفة والموارد والعمليات الحالية لتحسين المنتجات بطريقة تزيد من الكفاءة المؤسسية لتحسين وتطوير المنتجات الحالية بدلاً من ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، وهنا يركز الابتكار الاستغلالي على زيادة الكفاءة وتحسين الجودة باستخدام المعرفة الحالية. كما يُعرف بأنه عملية تحسين مستمر تركز على تعزيز

الأداء وتقليل التكاليف من خلال الابتكار القائم على الخبرات السابقة (O'Reilly & Tushman, 2013: 186). وفقًا لـ (Raisch & Birkinshaw, 2016: 56) فإن الابتكار الاستغلالي يركز على "تحسين ما هو موجود" بدلاً من "ابتكار شيء جديد" وأشار إلى أن هذا النوع من الابتكار يعتمد بشكل كبير على المعرفة الحالية .كم عرفه(Benner & Tushman,2003:242) تحسين منهجي للعمليات الحالية عبر توظيف المعرفة المُتراكمة لرفع الكفاءة وخفض التكاليف. اما (He & Wong,2004:483) فقد عرفه بانه استغلال الموارد والمعرفة الموجودة لتحسين الجودة والإنتاجية مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتجديد الجذري. اما (Turner et al,2020:102) فقال انه ابتكار تدريجي يُحقق الاستقرار التنظيمي عبر تحسين المنتجات والخدمات القائمة، مع التركيز على التطوير.

مما سبق أعلاه فأن الابتكار الاستغلالي هو تحسين المنتجات والعمليات الحالية وليس اختراع جديد عبر توظيف المعرفة والموارد المتاحة لتعزيز الكفاءة، خفض التكاليف، وتحسين الجودة . يرتكز على التطوير التدريجي المستند إلى الخبرات السابقة، بهدف تحقيق كفاءة تشغيلية مُستدامة ، الشيء المشترك بين جميع التعاريف أعلاه انها تُجمِع على أن الابتكار الاستغلالي يُركز على التحسين لا التغيير الجذري، ويستغل المعرفة والموارد الحالية، وهو يهدف لـتعزيز الكفاءة بتقليل التكاليف وتحسين الجودة ورفع الإنتاجية.

ب- **الأهمية**: يعتبر الابتكار الاستغلالي ضروريًا للمنظمات التي تسعى إلى الحفاظ على موقعها التنافسي في الأسواق الحالية. وفقًا لـ (He & Wong ,2004: 483)، المنظمات التي تركز على الابتكار الاستغلالي تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها وتقليل التكاليف ، كما تستطيع تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين العمليات القائمة. كما انه يقلل المخاطر لأنه يعتمد على معارف مجربة مسبقًا(Lavie et al., 2010: 117) . وتظهر أهميته بحقيق الاستدامة المؤسسية عبر التطوير التدريجي للمنتجات والخدمات (Andriopoulos & Lewis,2009:703). . اشار (Turner et al., 2020: 102) الى أن الابتكار الاستغلالي يسهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة المنتجات، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمات. يمكن المنظمات من تعزيز المرونة التنظيمية بالتكيّف السريع مع التغيرات السوقية الطفيفة عبر تحسين الأدوات الحالية (Lin & Chen, 2021: 89). ايضاً يحقق عوائد استثمارية أسرع ويُقلل الحاجة إلى استثمارات ضخمة في أبحاث وتطوير جديدة، مما يرفع العائد على الاستثمار (García-Morales et al., 2022: 112) (ROI). يمكن من التركيز على تعزيز رضا الزبائن وتحسين جودة المنتجات/الخدمات القائمة يزيد الولاء والثقة لدى العملاء (Khan et al., 2023: 76). دعم الاستقرار الوظيفي ويحافظ على كفاءة العمليات دون تغييرات جذرية تُهدد استقرار التدريسين (Battilana & Lee, 2020: 45).

مما سبق ذكره فأهمية الابتكار الاستغلالي تتضح كونه أداة حيوية لتعزيز الميزة التنافسية عبر تحسين العمليات الحالية وتقليل التكاليف والمخاطر، يُحقق الكفاءة تشغيلية مُستدامة والجودة مُتطورة تدعم البقاء في الأسواق القائمة، وان جميع الدراسات تُجمع على أن الابتكار الاستغلالي يربط الكفاءة بالاستدامة ويعزز كل من تحسين العمليات تقليل التكاليف ثم تعزيز التنافسية، ويوازن بين الابتكار والاستقرار أي تطوير تدريجي دون مخاطرة بالتغيير الجذري. بتحويل المعرفة الحالية إلى رافعة إستراتيجية بالاستفادة من الخبرات السابقة لتحقيق تحسينات سريعة.

ج-**الأبعاد**: يمكن توضيح ابعاد الابتكار الاستغلالي وفق ما تناوله أكثر الباحثون بالآتي:

1. **تحسين العمليات**: الاستغلال المنهجي للمعرفة الحالية لتحسين الكفاءة التشغيلية عبر تحسينات تدريجية في الأنظمة القائمة (Benner & Tushman, 2003,242). وضحها نموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995,62) بتحويل المعرفة الضمنية إلى ممارسات قابلة للتطبيق. اما (Deming, 1993,50) وضحها بانها عبارة عن منهجية التخطيط ثم التنفيذ ثم المراجعة والتعديلات. بينما بينها (Juran, 1988,8) بانها احدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة القائمة على

تقليل التباين في العمليات. تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطبيق المعرفة الحالية (Bamel et al.,2021: 102). كانت التطورات الحديثة فيها باستخدام دمج الذكاء الاصطناعي، لتحليل البيانات التشغيلية بالذكاء الاصطناعي يُحدد تلقائيًا حجم كبير جداً من اختناقات العمليات ويُوصي بحلول مُثلى لها (Dubey et al., 2024,25). كما ان المنهجيات الرشيقة في الخدمات بتطبيق مبادئ خفض زمن تقديم الخدمات بنسبة تصل الى نصف الوقت المطلوب عبر تحسين التدفق التشغيلي (Khan et al., 2024,88) .اما نمذجة العمليات الديناميكية بخرائط التدفق الذكية تُحاكي سيناريوهات التحسين قبل التنفيذ بدقة تصل الى 90% (García-Morales et al.,2024.93). نظراً لما للتحديات المعاصرة المتمثلة بمقاومة التغيير فتحل من خلال تنفيذ قيادة التغييرات السريعة (Kotter, 2012,80). كما ان تعقيد توثيق المعرفة يمكن حله باستخدام أدوات التنقيب النصي (Ferraris et al., 2023,120). فتحسين العمليات ليس حدثًا لمرة واحدة، بل دورة مستمرة تبدأ من توظيف المعرفة الحالية مروراً بقياس الأداء بالبيانات وتنتهي بتطبيق التحسينات التدريجية (García-Morales et al., 2024,96) . كما ان التحسين المستمر ليس هدفًا يُحقق، بل طريقٌ تُسلك (Deming, 1993,55) .

2. **تقليل التكاليف**: يعني استغلال المعرفة الحالية لتحقيق كفاءة الموارد، وتقليل الهدر في العمليات التشغيلية دون المساس بالجودة (Porter, 1996,62) . بينه(March, 1991,73) بانه الربط بين المعرفة والكفاءة: تحويل الخبرات المتراكمة إلى وفورات مالية. كما وضحه(Benner & Tushman, 2003,245) على انه تحسين سلسلة القيمة وإعادة هيكلة العمليات لخفض التكاليف غير المضافة. استخدام المعرفة لتقليل النفقات وزيادة الربحية (Bamel et al.,2021: 102) . هناك آليات حديثة لخفض التكاليف منها التحليلات التنبؤية باستخدام نماذج الذكاء الاصطناعي التنبؤية تخفض تكاليف الصيانة الى الثلث تقريباً عبر تحديد الأعطال قبل وقوعها (Dubey et al., 2023,15) .اما الأتمتة الذكية لأتمتة العمليات الروتينية (مثل الفوترة والمخازن) توفر حوالي النصف من تكاليف العمالة (Wamba & Queiroz, 2022,112) .بالنسبة الى الاقتصاد التشاركي بتشارك الموارد بين المؤسسات الذي يخفض تكاليف التوريد الى الربع تقريباً(Khan et al., 2024,95) . كان الى التحديات المعاصرة مثل مقاومة التغيير أثره الكبير على تقليل التكاليف ويمكن حله من خلال تطبيق إدارة التغيير التشاركية (Kotter, 2012,70). اما عدم توفر البيانات فيمكن حله بتبني منصات البيانات المفتوحة (Wamba et al., 2021,1265). كما ان تقليل التكاليف في الابتكار الاستغلالي يعتمد على ثلاث ركائز اولها تحويل المعرفة إلى كفاءة عملية، وثانيها توظيف التكنولوجيا لاستهداف الهدر، وثالثها إعادة تصميم العمليات لتحقيق التوفير المستدام (García-Morales et al., 2024,105) . ذكر(Porter, 1996,70) ان الابتكار الاستغلالي في تقليل التكاليف ليس تقشّفًا، بل ذكاءً في إدارة الموارد .

3. **تحسين الجودة**: هو تحسين منهجي للمنتجات الحالية عبر توظيف المعرفة المتراكمة لرفع الدقة والموثوقية والرضا (Juran, 1988,6) . أوضح نموذج ديمنغ دورة التحسين المستمر (Deming, 1993,50) . اما (Juran & Godfrey, 1999,4.3) فأشار له بانه الوقاية بدل التصحيح . كما ان يربط الجودة بالمعرفة من خلال تحويل الخبرات إلى معايير أداء (Nonaka & Takeuchi, 1995,71) . تحسين جودة المنتجات والخدمات الحالية(Bamel et al.,2021: 102) . حدد(Wamba et al., 2023,115) آلية حديثة لتحسين الجودة من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي في ضبط الجودة كأنظمة التعلم الآلي لتُقلل الأخطاء الى النصف تقريباً عبر تحليل السجلات التاريخية . استخدم (Khan et al., 2024,83) منصات التغذية الفورية الراجعة وتطبيقات الجوال لجمع ملاحظات الزبائن لحظيًا لاستخدامها بتحسين الخدمات بنسبة الثلث تقريباً. كما ان (Greenhalgh et al., 2024,15) قد استخدم البيانات الضخمة للمعايير لمقارنة الأداء مع

قواعد البيانات العالمية تُحسن جودة الرعاية بنسبة الربع تقريباً .من التحديات المعاصرة هو مقاومة التغيير ويحل بنماذج محاكاة الواقع الافتراضي (Ferraris et al., 2023,125). اما تشتت المعرفة فيمكن حله بمنصات الذكاء الاصطناعي لاستخلاص أفضل الممارسات (Scuotto et al., 2023,119). كما ان تحسين الجودة هو عملية تراكمية تعتمد على ثلاث أمور هي اولاً توحيد المعرفة الضمنية في بروتوكولات قابلة للقياس، ثانياً توظيف التكنولوجيا لمراقبة الانحرافات، ثالثاً التكيف المستند إلى البيانات (García-Morales et al., 2024,82) . فالجودة ليست هدفًا، بل عادة تنظيمية تُبنى بالمعرفة اليومية (Juran, 1988,1) . والجودة ليست حدثًا، بل عملية مستمرة تتطلب توثيقًا ديناميكيًا وتطبيقًا فوريًا (Deming, 1993,50) .

4. **التطوير التدريجي**: هو تحسينات تراكمية في المنتجات والعمليات القائمة عبر توظيف المعرفة الحالية دون تغييرات جذرية (March, 1991,74) . توجد عدة أطر مؤسِّسية منها نموذج التعلُّم التنظيمي بالتطوير كنتاج للخبرات المتراكمة (Levitt & March, 1988,327) . والتوازن بين الاستكشاف والاستغلال للحفاظ على الاستقرار مع التحسين التدريجي (Benner & Tushman, 2003,248) . إدخال تحسينات تدريجية على المنتجات والخدمات(Bamel et al.,2021: 102) . اما الاليات الحديثة للتطوير التدريجي فتشمل التحسين المستند إلى البيانات بتحليل البيانات التشغيلية شهريًّا يُحدد خمسة الى عشرة فرص تحسين صغيرة قابلة للتطبيق الفوري (García-Morales et al., 2023,88) . اما منصات الابتكار التشاركية مثل أنظمة مقترحات الموظفين الرقمية تُولِّد ثلث التحسينات التدريجية في الخدمات الصحية (Khan et al., 2024,72) . وباستخدام نماذج المحاكاة السريعة كمُحاكاة التحسينات عبر الواقع الافتراضي تقيِّم تأثيرها قبل التنفيذ بدقة ممتازة (Ferraris et al., 2023,130). من التحديات المعاصرة ضعف توثيق المعرفة ويمكن استخدام تطبيقات الجوال لتسجيل الدروس المستفادة فوريًّا (Dubey et al., 2024,28). إضافة الى مقاومة التغيير تحل باللجوء الى استخدام أسابيع التحسين السريع بقيادة فرق صغيرة (Kotter, 2012,85). التطوير التدريجي يعتمد على ثلاث حلقات مترابطة اولها رصد فرص التحسين البسيطة، وثانيها توثيق المعرفة الناتجة، وثالثها تطبيقها في دورة تحسين جديدة (Turner et al., 2020,107). كما ان التطوير التدريجي ليس خطوات صغيرة، بل هو فلسفة تحويل التراكم المعرفي إلى تفوق تنافسي (Benner & Tushman, 2003,252).

ثالثاً: العلاقة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن البنى التحتية لإدارة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في دعم الابتكار الاستغلالي .حيث أكد (Donate & Sánchez de Pablo, 2015: 365) أن وجود بنية تحتية قوية لإدارة المعرفة يساهم في تحسين الأداء الابتكاري الاستغلالي من خلال تسهيل إعادة استخدام المعرفة السابقة. كما أشار (Zaim et al.,2019: 34) إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة تحقق مستويات أعلى من الابتكار الاستغلالي.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي تتمثل في:

- توفر البنية التحتية التكنولوجية يسهل الوصول إلى المعرفة المخزنة وتحليلها بفعالية.
- دعم البنية التحتية التنظيمية يحفز التدريسين على تطبيق المعرفة في تحسين العمليات.
- تعزيز البنية التحتية الثقافية يشجع التعاون والتعلم التنظيمي، مما يزيد من فرص تطوير الابتكار الاستغلالي.

من خلال الأدوار الاتية:

1. دور التكنولوجيا: تشير الدراسات إلى أن التكنولوجيا تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار الاستغلالي، فوفقًا لـ (Zack et al.,2009: 74)، أنظمة إدارة المعرفة القائمة على التكنولوجيا تمكن المنظمات من تحليل البيانات الحالية واستخدامها لتحسين العمليات. كما اوضح (Bamel et al., 2021: 45)أن التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة تسهم في تعزيز الابتكار الاستغلالي من خلال تحليل البيانات الحالية وتوفير رؤى قابلة للتنفيذ.
2. دور الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية التي تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر تعزز الابتكار الاستغلالي. وفقًا لـ (Liao et al. 2007: 113)،المنظمات التي تعزز التعاون بين الأفراد تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها الحالية. بين (Ferraris et al., 2019: 67) إن الثقافة التنظيمية التي تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر تعزز الابتكار الاستغلالي وأشار إلى أن المنظمات التي تعزز التعاون تكون أكثر قدرة على تحسين عملياتها.
3. دور الهياكل التنظيمية: الهياكل التنظيمية تدعم إدارة المعرفة تسهم في تعزيز الابتكار الاستغلالي، ذكر(Nonaka & Takeuchi ,1996: 62) الفرق المخصصة لإدارة المعرفة تكون أكثر فعالية في تحويل المعرفة إلى ابتكارات استغلالية. كما بين(Scuotto et al., 2020: 78) بأن مرونة الهياكل التنظيمية تساهم بتعزيز الابتكار الاستغلالي عن طريق تسهيل تداول المعرفة فيما بين الأفراد والفرق.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة على أبعاد المتغيرين:

يهدف هذا المبحث الى عرض ووصف المؤشرات الإحصائية لمتغيرات البحث لتوضيح مستوى توافر المتغيرات والفقرات التي اعتمدت في بناء الانموذج من خلال التكرارات واوساط حسابية وانحرافات معيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة لقياس وتحليل إجابات أفراد العينة المبحوثه على الاستبانة وهم (147 مدرسا في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان) كما تم تقييم شدة الإجابة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (1 = موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة) وكالاتي:

الإحصاء الوصفي وتضمن:

أ.وصف وتشخيص إجابات افراد العينة على ابعاد متغير البنى التحتية لإدارة المعرفة:

1. إجابات افراد العينة حول بعد التكنولوجيا: فيما يأتي جدول (1) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد التكنولوجيا

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	%شدة الإجابة
التكنولوجيا1	التكرارات	3.00	30.00	51.00	39.00	24.00	3.38	1.156	35	67
	% النسبة	4.60	19.50	34.20	24.20	17.50				
التكنولوجيا2	التكرارات	6.00	15.00	57.00	66.00	3.00	3.4	0.914	27	67
	% النسبة	6.30	10.30	37.90	40.90	4.60				
التكنولوجيا3	التكرارات	0.00	15.00	30.00	78.00	24.00	3.8	0.959	25	75
	% النسبة	0.00	11.10	21.20	48.30	20.00				
التكنولوجيا4	التكرارات	0.00	9.00	30.00	57.00	51.00	3.97	1.017	26	78
	% النسبة	0.00	6.50	21.20	35.30	37.00				
التكنولوجي5	التكرارات	3.00	30.00	51.00	39.00	24.00	3.4	0.914	27	67

				17.50	24.20	34.20	19.50	4.60	% النسبة	
71.8	28	0.99	3.6	102.00	240.00	168.00	69.00	9.00	التكرارات	**التكنولوجيا**
				19.00	37.00	29.00	12.00	3.00	% النسبة	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (1) بأن الفقرة (التكنولوجيا 4) ومفادها(توفر المؤسسة تدريبًا كافيًا على استخدام التكنولوجيا الحديثة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.97) وبانحراف معياري (1.017) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (78) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (التكنولوجيا 1) ومفادها(توفر المؤسسة أنظمة تكنولوجية متقدمة لدعم إدارة المعرفة) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.38) وبانحراف معياري (1.156) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (67) ما يدل على انسجام استجابات العينة تجاه تلك الفقرة ايضاً.

2. إجابات افراد العينة حول بعد الهياكل التنظيمية: فيما يأتي جدول (2) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الهياكل التنظيمية

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	cv	%شدة الإجابة
الهياكل التنظيمية1	التكرارات	6.00	51.00	48.00	39.00	3.00	3.63	0.599	16	72
	% النسبة	6.40	32.50	32.30	24.20	4.60				
الهياكل التنظيمية2	التكرارات	6.00	51.00	48.00	39.00	3.00	3.7	1.083	30	70
	% النسبة	6.40	32.50	32.30	24.20	4.60				
الهياكل التنظيمية3	التكرارات	18.00	57.00	12.00	33.00	27.00	3.08	1.402	46	61
	% النسبة	13.80	36.20	10.10	20.50	19.40				
الهياكل التنظيمية4	التكرارات	21.00	27.00	57.00	36.00	6.00	2.95	1.161	40	58
	% النسبة	15.60	17.70	37.90	22.40	6.40				
الهياكل التنظيمية5	التكرارات	0.00	18.00	42.00	63.00	24.00	3.63	0.599	16	72
	% النسبة	2.60	12.10	28.60	39.00	17.50				
الهياكل التنظيمية	التكرارات	54.00	144.00	168.00	153.00	69.00	3.34	1.0613	33	65.3
	% النسبة	9.70	24.60	27.20	26.50	12.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (2) بأن الفقرة (الهياكل التنظيمية 5) ومفادها(توجد إدارات أو فرق مخصصة لإدارة المعرفة في المؤسسة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.63) وبانحراف معياري (0.599) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (72) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (الهياكل التنظيمية 4) ومفادها(يتم تقييم أداء إدارة المعرفة بشكل دوري)سجلت اقل وسط حسابي وقدره (2.95) وبانحراف معياري (1.161) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (58) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة.

3. إجابات افراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية: فيما يأتي جدول (3) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد الثقافة التنظيمية

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	cv	%شدة الإجابة
الثقافة التنظيمية1	التكرارات	6.00	36.00	42.00	42.00	21.00	3.29	1.191	37	65
	% النسبة	6.40	23.20	28.60	26.10	15.70				
الثقافة التنظيمية2	التكرارات	9.00	36.00	39.00	42.00	21.00	3.22	0.906	28	63
	% النسبة	8.20	23.20	26.80	26.10	15.70				
الثقافة التنظيمية3	التكرارات	3.00	36.00	39.00	57.00	12.00	3.27	1.092	34	64
	% النسبة	4.60	23.20	26.80	35.30	10.10				
الثقافة التنظيمية4	التكرارات	0.00	18.00	42.00	69.00	18.00	3.61	1.001	28	71
	% النسبة	0.00	12.10	28.60	42.80	16.00				
الثقافة التنظيمية5	التكرارات	3.00	36.00	39.00	57.00	12.00	3.22	0.906	28	63
	% النسبة	4.60	23.20	26.80	35.30	10.10				
الثقافة التنظيمية	التكرارات	27.00	117.00	171.00	192.00	81.00	3.348	1.0475	32	65.8
	% النسبة	5.50	20.00	27.70	32.80	14.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (3) بأن الفقرة (الثقافة التنظيمية 4) ومفادها(توجد ثقافة تعاونية بين التدريسين لدعم تحقيق الأهداف المشتركة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.61) وبانحراف معياري (1.001) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (71) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (الثقافة التنظيمية 2)ومفادها(توجد ثقافة تعلم مستمر داخل المؤسسة) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.22) وبانحراف معياري (0.906) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (63) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة.

4. إجابات افراد العينة حول بعد العمليات: فيما يأتي جدول (4) يوضح استجابات أفراد العينة على بعد العمليات

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	cv	%شدة الإجابة
العمليات 1	التكرارات	0.00	18.00	27.00	81.00	21.00	3.80	0.959	25	75
	% النسبة	0.00	12.10	19.40	50.10	18.00				
العمليات 2	التكرارات	18.00	54.00	12.00	33.00	30.00	3.08	1.402	46	62
	% النسبة	13.90	34.30	10.10	20.50	21.20				
العمليات 3	التكرارات	9.00	36.00	39.00	42.00	21.00	3.22	0.906	28	63
	% النسبة	8.20	23.20	26.80	26.10	15.70				
العمليات 4	التكرارات	12.00	57.00	15.00	36.00	27.00	2.89	1.306	333	66
	% النسبة	10.00	36.20	12.00	22.40	19.40				
العمليات 5	التكرارات	18.00	54.00	12.00	33.00	30.00	3.08	1.402	46	62
	% النسبة	13.90	34.30	10.10	20.50	21.20				
العمليات	التكرارات	45.00	156.00	102.00	174.00	111.00	3.2	1.19	33	67
	% النسبة	9.10	26.00	17.10	29.80	18.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (4) بأن الفقرة (العمليات 1) ومفادها(توجد عمليات واضحة لإنشاء المعرفة داخل المؤسسة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.80) وبانحراف معياري (0.959) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (75) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (العمليات 4) ومفادها(يتم تطبيق المعرفة المستفادة لتحسين العمليات الحالية)سجلت اقل وسط حسابي وقدره (2.89) وبانحراف معياري (1.306) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (66) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة.

جدول (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة لأبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
التكنولوجيا	3.60	0.990	28	عالية
الهياكل التنظيمية	3.34	1.061	33	متوسطة
الثقافة التنظيمية	3.35	1.048	32	متوسطة
العمليات	3.20	1.190	33	عالية

- أظهرت النتائج أن بعد "التكنولوجيا" حصل على أعلى متوسط (3.60)، مما يشير إلى أن التدريسين يرون أن التكنولوجيا تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة المعرفة.
- بعد " العمليات " حصل على أدنى متوسط (3.20)، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين العمليات لمشاركة المعرفة.

ب. وصف وتشخيص إجابات افراد العينة حول متغير الابتكار الاستغلالي: فيما يأتي جدول يوضح الاستجابات .

1. إجابات افراد العينة حول بعد تحسين العمليات: فيما يأتي جدول (6) يوضح استجابات أفراد العينة على تحسين العمليات

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	%شدة الإجابة
تحسين العمليات 1	التكرارات	3.00	30.00	51.00	39.00	24.00	3.28	1.166	35	64
	% النسبة	4.60	19.50	34.20	24.20	17.50				
تحسين العمليات 2	التكرارات	6.00	15.00	57.00	66.00	3.00	3.4	0.914	27	67
	% النسبة	6.30	10.30	37.90	40.90	4.60				
تحسين العمليات 3	التكرارات	0.00	18.00	27.00	81.00	21.00	3.8	0.959	25	75
	% النسبة	0.00	12.10	19.40	50.10	18.00				
تحسين العمليات 4	التكرارات	0.00	9.00	30.00	57.00	51.00	3.97	1.017	26	77
	% النسبة	0.00	6.60	21.20	35.30	37.00				
تحسين العمليات 5	التكرارات	0.00	18.00	27.00	81.00	21.00	3.8	0.959	25	75
	% النسبة	0.00	12.10	19.40	50.10	18.00				
تحسين العمليات	التكرارات	12.00	63.00	177.00	222.00	114.00	3.6	0.99	28	71.8
	% النسبة	3.00	12.00	29.00	37.00	19.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (6) بأن الفقرة (تحسين العمليات 4) ومفادها(يتم تقليل الأخطاء في العمليات من خلال تطبيق المعرفة المستفادة) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.97) وبانحراف معياري (1.017) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (77) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (تحسين العمليات 1) ومفادها(تعمل المؤسسة على تحسين العمليات الحالية بشكل مستمر) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.28) وبانحراف معياري (1.166) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (64) ما يدل على انسجام استجابات العينة تجاه تلك الفقرة.

2. إجابات افراد العينة حول بعد تقليل التكاليف: فيما يأتي جدول (7) يوضح استجابات أفراد العينة على تقليل التكاليف

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	cv	%شدة الإجابة
تقليل التكاليف1	التكرارات	0.00	18.00	42.00	63.00	24.00	3.53	0.609	16	71
	% النسبة	0.00	12.10	28.70	39.00	20.00				
تقليل التكاليف2	التكرارات	6.00	51.00	48.00	39.00	3.00	3.7	1.083	30	70
	% النسبة	6.40	32.50	32.30	24.20	4.60				
تقليل التكاليف3	التكرارات	18.00	57.00	12.00	33.00	27.00	3.08	1.402	46	61
	% النسبة	13.80	36.20	10.10	20.50	19.40				
تقليل التكاليف4	التكرارات	21.00	27.00	57.00	36.00	6.00	2.85	1.171	40	57
	% النسبة	15.70	17.70	37.90	22.30	6.40				
تقليل التكاليف5	التكرارات	18.00	57.00	12.00	33.00	27.00	3.7	1.083	30	70
	% النسبة	13.80	36.20	10.10	20.50	19.40				
تقليل التكاليف	التكرارات	54.00	144.00	168.00	153.00	69.00	3.34	1.0613	33	65.3
	% النسبة	9.60	24.60	27.20	26.60	12.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (7) بأن الفقرة (تقليل التكاليف1) ومفادها(يتم استخدام المعرفة الحالية لتقليل التكاليف التشغيلية) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.53) وبانحراف معياري (0.609) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (71) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (تقليل التكاليف4) ومفادها(تحسين العمليات يسهم في تقليل التكاليف بشكل عام) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (2.85) وبانحراف معياري (1.171) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (57) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة.

3. إجابات افراد العينة حول بعد تحسين الجودة: فيما يأتي جدول (8) يوضح استجابات أفراد العينة على تحسين الجودة

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	cv	%شدة الإجابة
تحسين الجودة1	التكرارات	6.00	36.00	42.00	42.00	21.00	3.29	1.191	37	65
	% النسبة	6.40	23.20	28.60	26.10	15.70				

تحسين الجودة2	التكرارات	9.00	36.00	39.00	42.00	21.00	3.12	0.916	28	63
	% النسبة	8.20	23.20	26.80	26.10	15.70				
تحسين الجودة3	التكرارات	3.00	36.00	39.00	57.00	12.00	3.27	1.092	34	64
	% النسبة	4.60	23.20	26.80	35.30	10.10				
تحسين الجودة4	التكرارات	0.00	18.00	42.00	69.00	18.00	3.22	0.906	28	63
	% النسبة	0.00	12.10	28.70	42.70	16.00				
تحسين الجودة5	التكرارات	0.00	18.00	42.00	69.00	18.00	3.51	1.011	28	70
	% النسبة	0.00	12.10	28.70	42.70	16.00				
تحسين الجودة	التكرارات	27.00	117.00	171.00	192.00	81.00	3.348	1.0475	32	65.8
	% النسبة	5.48	20.00	27.90	32.62	14.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (8) بأن الفقرة (تحسين الجودة5) ومفادها(تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل مستمر) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.51) وبانحراف معياري (1.011) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (70) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (تحسين الجودة2) ومفادها(يتم تقليل الأخطاء في الخدمات من خلال تطبيق المعرفة المستفادة) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (3.12) وبانحراف معياري (0.916) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (62) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة.

4. إجابات افراد العينة حول بعد التطوير التدريجي: فيما يأتي جدول (9) يوضح استجابات أفراد العينة على التطوير التدريجي

الفقرة		لا اتفق تماما	لا اتفق	اتفق لحداً ما	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Cv	%شدة الإجابة
التطوير التدريجي 1	التكرارات	0.00	18.00	27.00	81.00	21.00	3.56	0.959	25	75
	% النسبة	0.00	12.10	19.40	50.10	18.00				
التطوير التدريجي 2	التكرارات	18.00	54.00	12.00	33.00	30.00	3.08	1.402	46	62
	% النسبة	13.80	34.30	10.10	20.60	21.20				
التطوير التدريجي 3	التكرارات	9.00	36.00	39.00	42.00	21.00	3.22	0.906	28	63
	% النسبة	8.30	23.20	26.80	26.00	15.70				
التطوير التدريجي 4	التكرارات	18.00	54.00	12.00	33.00	30.00	3.08	1.402	46	62
	% النسبة	13.80	34.30	10.10	20.60	21.20				
التطوير التدريجي 5	التكرارات	12.00	57.00	15.00	36.00	27.00	2.89	1.306	33	66
	% النسبة	10.10	36.20	12.00	22.30	19.40				
التطوير التدريجي	التكرارات	45.00	156.00	102.00	174.00	111.00	3.23	1.19	33	67
	% النسبة	8.10	27.00	17.10	29.80	18.00				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتبين من الجدول (9) بأن الفقرة (التطوير التدريجي 1) ومفادها(تعمل المؤسسة على إدخال تحسينات تدريجية على المنتجات والخدمات) قد سجلت اعلى وسط حسابي وقدره (3.70) وبانحراف معياري (0.969) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (74) مما يدل على وجود انسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة، وفيما يتعلق بالفقرة (التطوير التدريجي 5)ومفادها(تعمل المؤسسة على إدخال تحسينات تدريجية على المنتجات والخدمات) سجلت اقل وسط حسابي وقدره (2.79) وبانحراف معياري (1.316) كما سجلت شدة الإجابة بنسبة مئوية قدرها (62) مما يدل على ضعف الانسجام بين استجابات افراد العينة تجاه تلك الفقرة.

جدول (10) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة لأبعاد الابتكار الاستغلالي

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
تحسين العمليات	3.60	0.99	%28	عالية

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة
تقليل التكاليف	3.34	1.0613	%33	متوسطة
تحسين الجودة	3.35	1.0475	%32	عالية
التطوير التدريجي	3.23	1.19	%33	متوسطة

- أظهرت النتائج أن بعد "تحسين العمليات " حصل على أعلى متوسط (3.60)، مما يعكس تركيز التدريسين على تحسين جودة العمليات التعليمية.
- بعد "التطوير التدريجي" حصل على أدنى متوسط (3.23)، مما يشير إلى أن التطور التدريجي في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان تكون تدريجية وليست جذرية.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار علاقة الارتباط: لغرض الكشف عن قوة ونوع العلاقة ومعنويتها بين متغيرات البحث يتم الاعتماد على مستوى الارتباطات في ذلك، ويتم استخلاص قيم الارتباطات والحكم اما بمعنويتها او بعدمها اعتمادا على هذه الاختبارات، والجدول (11) يتضمن الارتباطات بين متغيري البحث ومعنوية كل ارتباط:

الجدول (11) يبين الارتباطات بين أبعاد البنى التحتية للمعرفة ومتغير الابتكار الاستغلالي

الارتباطات						
البنى التحتية لأداره المعرفة	التكيف مع التغيرات	التعلم المستمر	تحمل المسؤولية	البحث عن الفرص		
0.531**	0.442**	0.369**	0.353**	0.563**	Pearson Correlation	الابتكار الاستغلالي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
147	147	147	147	147	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

تبين من الجدول (11) بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين ابعاد المتغيرين، فيما عدا ان هناك ضعفاً في ارتباط بعد التعلم المستمر ، كما يتضح وجود تباين كبير في قوة الارتباطات بين ابعاد البنى التحتية للمعرفة والابتكار الاستغلالي.

- اختبار علاقات الارتباط (الفرضية الرئيسية الاولى): لغرض تحديد العلاقات لابد من وضع الفرضيات موضع الاختبار والتحليل، والتي هي فرضية رئيسية تمثل العلاقة ان الفرضية المتعلقة باختبار العلاقة بين البنى التحتية للمعرفة مع متغير الابتكار الاستغلالي والتي تسمى بالفرضية الصفرية ويرمز لها بالرمز H_0 هي كما يلي:

H_0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد البنى التحتية للمعرفة و الابتكار الاستغلالي . مقابل الفرضية البديلة

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد البنى التحتية للمعرفة و الابتكار الاستغلالي .

لقد تم احتساب قيمة الارتباط بين المتغيرين وكانت مساوية الى 0.531^{**} وتبين ان الارتباط طردي ذو دلالة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية 1% وذلك لان قيمة sig.=0 كانت اقل من 1% وبذلك يقبل الباحث الفرضية البديلة ويستنتج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ابعاد البنى التحتية للمعرفة والابتكار الاستغلالي.

- اختبار فرضيات الارتباط الفرعية : يتضح من الجدول (9) بوجود علاقات ارتباط إيجابية قوية ومعنوية بين ابعاد البنى التحتية لأداره المعرفة والابتكار الاستغلالي ، كما يتضح وجود تباين كبير في قوة الارتباطات اذ تراوحت قيم الارتباط بين 0.353^{**} و 0.563^{**} .

نستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين ابعاد البنى التحتية لأداره المعرفة والابتكار الاستغلالي لذلك القرار هو قبول جميع فرضيات الارتباط الفرعية.

2. اختبار علاقات التأثير(الفرضية الرئيسية الثانية): لاختبار تأثير متغير البنى التحتية للمعرفة وابعادها على متغير الابتكار الاستغلالي، تم هنا اختبار الفرضية الثانية والفرضيات الفرعية التابعة لها حول تأثير متغير البنى التحتية للمعرفة ابعادها على متغير الابتكار الاستغلالي .

- اختبار تأثير البنى التحتية للمعرفة على الابتكار الاستغلالي

ان الفرضية المراد اختبارها هنا هي الفرضية الصفرية H_0 التالية:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنى التحتية للمعرفة على الابتكار الاستغلالي

مقابل الفرضية البديلة

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبنى التحتية للمعرفة على الابتكار الاستغلالي

الجدول (12) الذي يتضمن كافة المعلومات المطلوبة لتحليل التأثير حيث احتوى على المؤشرات الاحصائية المهمة في تحليل الانحدار وتفسيره:

الجدول (12) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار وقيمة t ومعنويتها وقيمة دربن واتسون لمتغير البنى التحتية للمعرفة على متغير الابتكار الاستغلالي

الابعاد	معامل التحديد 2R	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة دربن-واتسون	القرار بوجود مشكلة في الارتباط الذاتي
التكنولوجيا	.539	.537	0.603	14.397	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.556	لا توجد مشكلة
الهياكل التنظيمية	.447	.444	0.536	11.954	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.824	لا توجد مشكلة
الثقافة التنظيمية	.643	.641	0.690	17.850	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.719	لا توجد مشكلة
العمليات	.561	.559	0.589	15.043	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.774	لا توجد مشكلة
البنى التحتية لإدارة المعرفة	.714	.712	0.790	21.020	معنوي تحت مستوى دلالة 5%	1.940	لا توجد مشكلة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يلاحظ من الجدول (12) ان قيمة دربن-واتسون 1.940 تقع ضمن النطاق (1.5 - 2.5) لذلك لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي، كما نرى ان قيمة معامل التحديد 0.714 ومعامل التحديد المصحح هو 0.712 هذا يعني ان متغير البنى التحتية للمعرفة استطاع ان يفسر ما مقداره 79% من الانحرافات في متغير الابتكار الاستغلالي والباقي فسر من قبل متغيرات اخرى غير مضمنة في البحث.

قد بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.79 بقيمة اختبار t مقدارها 21.020 وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى 5% بسبب ان sig=0.000 كانت اقل من مستوى الدلالة 5% وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ونستنتج وجود تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لمتغير البنى التحتية للمعرفة على متغير الابتكار الاستغلالي ، بكلام اخر ان ارتفاع قيمة متغير البنى التحتية للمعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع قيمة متغير الابتكار الاستغلالي بمقدار 79%.

- اختبار فرضيات التأثير الفرعية : يتضح من الجدول (12) بوجود علاقات تأثير إيجابية قوية ومعنوية بين ابعاد البنى التحتية لأداره المعرفة والابتكار الاستغلالي ، كما يتضح وجود تباين كبير في قوة التأثير اذ تراوحت قيمه بين 0.536 و0.690 .

نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ابعاد البنى التحتية لأداره المعرفة والابتكار الاستغلالي لذلك القرار هو قبول جميع فرضيات التأثير الفرعية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات:

1. أظهر النتائج في الجانب العملي للبحث أن البنى التحتية لإدارة المعرفة تأثير إيجابي وقوي على الابتكار الاستغلالي في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان، بدلالة إحصائية عالية كما ان جميع علاقات التأثير الفرعية دالة إحصائيًا، كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والابتكار الاستغلالي.

2. على الرغم من أهمية الثقافة التنظيمية، إلا أن النتائج أظهرت أنها تحتاج إلى تحسين لتعزيز مشاركة المعرفة والابتكار لتعزيز الابتكار الاستغلالي ، اذ توجد هناك حاجة إلى تحسين الثقافة التنظيمية وتعزيز التكنولوجيا لتحقيق نتائج أفضل.

3. أن البنى التحتية لإدارة المعرفة ليست مجرد أدوات داعمة، بل هي عناصر استراتيجية تعزز قدرة المنظمات على الابتكار الاستغلالي، من خلال الاستثمار في هذه البنى، يمكن للمنظمات تحسين أدائها التنافسي والحفاظ على موقعها في السوق.

4. التكنولوجيا تلعب دورًا محوريًا في تسهل تخزين ونقل المعرفة، في تسهيل تخزين المعرفة، مشاركتها، وتحليلها، باستخدام الأنظمة الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة تساهم في تحسين عمليات الابتكار الاستغلالي.

5. الابتكار الاستغلالي يركز بشكل كبير على تحسين العمليات وجودة الخدمات، مما يعكس توجهًا نحو زيادة الكفاءة التشغيلية، حيث بينت النتائج ان الابتكارات في كلية التربية الاساسية/جامعة ميسان تدريجية، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز الابتكارات الجذرية لتحقيق تحولات كبيرة.

ثانياً: المقترحات:

1. تعزيز البنى التحتية التكنولوجية لدعم إدارة المعرفة، عن طريق بناء ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر، إضافة لتطوير سياسات وإجراءات تدعم تحويل المعرفة إلى ابتكارات استغلالية.

2. تعزيز البنى التحتية لإدارة المعرفة بالتركيز على تطوير التكنولوجيا بالاستثمار في أنظمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لمشاركة المعرفة من خلال ورش العمل والتدريب، وتحديث الهياكل التنظيمية بإنشاء فرق مخصصة لإدارة المعرفة لضمان تدفق المعرفة بين الإدارات.

3. تحسين الابتكار الاستغلالي بتحسين العمليات من خلال تطبيق منهجيات مثل "six sigma" لتحسين الكفاءة التشغيلية، تحسين الجودة بوضع وتعزيز برامج ضمان الجودة لتحسين جودة الخدمات التعليمية، ثم التطوير التدريجي وشجيع التدريسين على تقديم مقترحات لتحسين العمليات والخدمات.

4. تعزيز التعاون والتدريب، بتحديد وتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات إدارة المعرفة والابتكار لدى التدريسين، والتركيز على تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لتحسين تبادل المعرفة والخبرات فالمنظمات التي تعزز التعاون بين الأفراد وتدعم المبادرات الابتكارية تحقق نتائج أفضل في هذا المجال.

5. تطوير سياسات داعمة مثل تغيير سياسات إدارة المعرفة بوضع سياسات واضحة لدعم إدارة المعرفة والابتكار، تقديم حوافز للتدريسين الذين يسهمون في تحسين العمليات والخدمات، إضافة الى نشر الثقافة التي تشجع على مشاركة المعرفة والتعلم المستمر اذ تعتبر عاملاً محفزًا للابتكار الاستغلالي.

ان المقترحات اعلاه إذا طبقت سوف تساعد في تحسين عمليات إدارة المعرفة والابتكار، ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات التعليمية.

المصادر:

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems. MIS Quarterly, *25*(1), 107–136.
2. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization science, 20(4), 696-717.
3. Bamel, U., Pandey, R., & Gupta, A. (2021). "Knowledge Management and Innovation: Role of Technology and Organizational Culture." *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 45-60.
4. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing–Insights from the study of social enterprises. Academy of Management Annals, 8(1), 397-441.
5. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of Management Review, *28*(2), 238–256.
6. Cannaerts, N. (2021). Crisis communication in public emergencies: multistakeholders' perspectives. International Journal of Emergency Services, 10(1), 112-130.
7. Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. Expert systems with applications, 27(3), 459-465.
8. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
9. Deming, W. E. (1993). The new economics for industry, government, education (2nd ed.). MIT Press.
10. Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, *68*(2), 110–120.
11. Dubey, R., Altay, N., & Blome, C. (2024). Real-time dashboards for healthcare quality. Technological Forecasting and Social Change, *199*, 25–35.Dubey, R., Gunasekaran, A., & Childe, S. J. (2023). Predictive analytics for cost reduction in healthcare operations. Technological Forecasting and Social Change, *186*, 1–15.

12. Edmondson, A. C. (2019). The fearless organization. Wiley.

13. Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2019). "How MNC's Subsidiaries May Improve Their Innovative Performance? The Role of External Sources and Knowledge Management Capabilities." *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 67-85.

14. Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2023). Enhancing knowledge processes with virtual reality. Journal of Business Research, *158*, 120–130.

15. García-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Garde-Sánchez, R. (2024). Dynamic capabilities for sustainable innovation in healthcare. Technovation, *132*, 75–85.

16. Gaviria-Marin, M., Merigó, J. M., & Baier-Fuentes, H. (2019). "Knowledge Management: A Global Examination Based on Bibliometric Analysis." *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 789-800.

17. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2014). "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity." *Academy of Management Journal*, 47(2), 89-105.

18. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective." Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214.

19. Grant, B. F., Saha, T. D., Ruan, W. J., Goldstein, R. B., Chou, S. P., Jung, J., ... & Hasin, D. S. (2016). Epidemiology of DSM-5 drug use disorder: Results from the National Epidemiologic Survey on Alcohol and Related Conditions–III. JAMA psychiatry, 73(1), 39-47.

20. Greenhalgh, T., Shaw, S., & Wherton, J. (2024). Digital innovation in public health systems. The Lancet Digital Health, *6*(1), e12–e18.

21. He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). "Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis." Organization Science, 15(4), 481-494.

22. Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators." Management Science, 52(11), 1661-1674.

23. Juran, J. M. (1988). Juran's quality control handbook (4th ed.). McGraw-Hill.

24.Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). The quality control process. New York, NY, USA: McGraw-Hill.

25.Khan, S. A. R., Ponce, P., & Yu, Z. (2024). AI-driven knowledge management systems. Journal of Business Research, *172*, 70–85.

26.Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). "Knowledge-Based Human Resource Management Practices, Intellectual Capital and Innovation." *Journal of Business Research*, 81, 123-135.

27.Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard business press.

28.Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. The Academy of Management Annals, 4(1), 109-155.

29.Lee, Y., et al. (2024). Inclusive knowledge cultures. Journal of Organizational Behavior, *45*(3), 80–95.

30.Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. Annual review of sociology, 14(1), 319-338.

31.Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. (2007). "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries." Journal of Information Science, 33(3), 340-359.

32.March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, *2*(1), 71–87.

33.March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. Human-computer interaction, 6(2), 95-117.

34.Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2016). "Public Sector Knowledge Management: A Structured Literature Review." *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 45-60.

35.Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." Oxford University Press.

36.O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future." *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

37.Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, *74*(6), 61–78.

38. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2016). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance." *Organization Science*, 27(3), 56-70.

39. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

40. Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2020). "The Effect of Social Networking Sites and Absorptive Capacity on SME's Innovation Performance." *Journal of Technology Transfer*, 45(2), 78-95.

41. Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2023). Virtual teams and knowledge sharing: Organizational complexity and collaboration technology. Technological Forecasting and Social Change, *190*, 115–125.

42. Senge, P. (2006). Systems citizenship. The leader of the future 2: Visions, strategies, and practices for the new era, 31-46.

43. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2020). "Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews*, 22(1), 102-120.

44. Wamba, S. F., & Queiroz, M. M. (2022). Blockchain in KM: A systematic literature review. International Journal of Information Management, *65*, 1–15.

45. Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2021). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. International Journal of Production Economics, *165*, 234–246.

46. Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis." Journal of Knowledge Management, 13(6), 392-409.

47. Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. Knowledge management research & practice, 17(1), 24-38.