



وزارة التعليم العالي والبحث العالمي  
المركز الجامعي بريكّة- باتنة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي:...../2021.  
رقم التسجيل: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني  
التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات ببرج بوعريريج

إعداد الطالبة  
أحلام بدة

نوقشت المذكرة يوم:  
2021/.../...

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	.....	.....
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	سمية نصري
مناقشا	.....	.....

السنة الجامعية: 2021/2020





وزارة التعليم العالي والبحث العالمي  
المركز الجامعي بريكة- باتنة

معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم: العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ...../2021.  
رقم التسجيل: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر طور ثاني  
التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات ببرج بوعريريج

إعداد الطالبة  
أحلام بدة

نوقشت المذكرة يوم:  
2021/.../...

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الرتبة	اللجنة
رئيسا	.....	.....
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	سمية نصري
مناقشا	.....	.....

السنة الجامعية: 2021/2020



## الإهداء

إلى من سعى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي  
سلم الحياة بحكمة وصبر إلى: أبي الغالي حفظه الله  
أهديك ثمرة جهدي لتهديني الرضا والدعاء؛

إلى من تتسابق الكلمات المعبرة عن مكنون ذاتها والتي تتمنن الحب وتغزل الأمل فوق ناصية الأحلام فتبقى روجي  
متلألأة طالما دعواتها عنوان دربي إلى: أمي الغالية حفظها الله  
أهديك ثمرة جهدي لتهديني الرضا والدعاء؛

إلى من هم أقرب من روجي، إلى من انسني في دراستي وشاركني همومي، إلى من أستمد منهم عزتي وإصراري  
إخوتي..... إلياس، فوزي، محمد  
أخواتي....سعاد، إيمان، أميمة

إلى من كانت تشعل شمعة الأمل كلما أحسست بالضعف، إلى من كانت كلها ثقة في قدراتي ومقدرتي إلى من كانت  
تزرع في طريقي ورود النجاح طيلة انجاز هذا العمل: الدكتورة سميرة ناصري

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني وشجعني، زميلاتي، زملائي، خاصة صديقة دربي: ناريمان قيري  
إلى كل من تعلمت على يديه إلى كل من سقط من قلبي سهوا  
إلى كل هؤلاء أهدى ثمرة جهدي

أحلام بدءة

## شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه ونعمه تتم الأعمال، شكرا خالصا يليق بجلاله وعظيم سلطانه؛ ولقوله صلى الله عليه وسلم ﴿من لا يشكر الناس، لا يشكر الله﴾؛ واعترافا بالفضل والجميل وردده إلى أهله؛ وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان للدكتورة: سمية ناصري، التي أشرفت على هذه المذكرة ولم تبخل علينا من وقتها ونصائحها القيمة، وعلى تواضعها اللامتناهي في المعاملة؛ فكانت نعم المشرف والموجه؛

وأخص بالذكر أيضا الدكتور: عزوز منير على مساعدته وإمداد يد العون في إعداد هذا العمل والأساتذة المحترمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر مسبقا للجنة المناقشة على تشریفنا بقبولها عضوية لجنة المناقشة؛ كما ونتقدم بالشكر أيضا إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية خاصة وأساتذة المركز الجامعي سي الحواس بريقة عامة؛

كما أوجه خالص شكري لمؤسسة كوندور للالكترونيات ببرج بوغريريج على حسن الاستقبال والمساعدة في انجاز هذا العمل؛

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل لهم منا أسى عبارات الشكر والامتنان والتقدير.  
والحمد لله أولا وأخرا والصلاة والسلام على رسول الله.

الطالبة: بدة أحلام

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى إبراز أثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج؛ معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والأدبيات التطبيقية التي تعد الركيزة الأساسية في بناء المقياس ووضع النموذج النظري للدراسة استناداً على نموذج بارون وكيني (Barron & Kenny, 1986)؛

لغرض معالجة إشكالية الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية والمكونة من 64 مؤشر، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة الممثلة في المستخدمين النهائيين لنظام تخطيط موارد المؤسسة والبالغ عددها 36 مستخدم وهو ما يمثل 90% نسبة استجابة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، إضافة إلى برنامج SMARTPLS بهدف اختبار نموذج الدراسة لتقييم جودته ومعرفة مدى صلاحيته وقدرته على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها كالتالي: وجود علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي؛ وجود علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة المعرفة هذين النتيجتين حققت وجود علاقة وأثر؛ بينما نتيجة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي فكان هناك علاقة فعلاً لكن لم يتمكن من الاستدلال على وجود أثر واضح لأبعاد إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور؛ كما تم التوصل إلى وجود علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

**الكلمات المفتاحية:** نظام تخطيط موارد المؤسسة، الابتكار التنظيمي، إدارة المعرفة.

**Abstract:** The study aimed to highlight the impact of the enterprise resource planning system on organizational innovation, in the presence of knowledge management as a mediating change in the Condor Electronics Corporation in Bordj Bou Arreridj; based on the analytical descriptive approach in presenting the theoretical frameworks related to the study variables and the applied literature, which is the main pillar in building the scale and setting the theoretical model for the study based on the Barron and Kenny model (Barron & Kenny 1986);

For the purpose of addressing the problem of the study, a questionnaire was designed to collect the primary data, consisting of 64 indicators, which were distributed to the study sample represented by the end users of the ERP system, which numbered 36 users, which represents 90% response rate. In light of this, the data was analyzed and hypotheses tested using The Statistical Package for Social Sciences program (SPSS), in addition to the SMARTPLS program, with the aim of testing the study model to assess its quality and determine its validity and ability to explain the relationship between the study variables.

The study concluded a number of results, the most important of which are as follows: There is a relationship between the enterprise resource planning system and organizational innovation; The existence of a relationship between the ERP system and knowledge management, These two results achieved a relationship and effect; While the result of a relationship between knowledge management and organizational innovation, there was actually a relationship, but we were not able to infer a clear impact of the dimensions of knowledge management on organizational innovation in the Condor Foundation; It was also found that there is a relationship between the enterprise resource planning system and organizational innovation, with the presence of knowledge management as an intermediate variable.

**Keywords:** Enterprise resource planning system, organizational innovation, knowledge management.

---

# القوائم

---



## قائمة المحتويات

### العناصر الشكلية

واجهة المذكرة  
ورقة بيضاء  
الغلاف الداخلي  
البسملة  
إهداء  
شكر وتقدير  
الملخص

### القوائم

قائمة المحتويات  
قائمة الأشكال  
قائمة الجداول  
قائمة الملاحق  
قائمة الاختصارات  
مقدمة عامة

### الصفحة

ب توطئة  
ب الإشكالية والتساؤلات الفرعية  
ت فرضيات الدراسة  
ت متغيرات الدراسة  
ت أسباب اختيار الموضوع  
ت أهمية البحث  
ث أهداف البحث  
ث مرجعية البحث  
ث مجال وحدود الدراسة  
ج منهج الدراسة والأدوات المستخدمة  
ج صعوبات الدراسة  
ج هيكل الدراسة

### الصفحة

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

18 تمهيد  
19 المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار التنظيمي  
19 المطلب الأول: ماهية الابتكار التنظيمي

19	1- مفهوم الابتكار التنظيمي
20	2- أهمية الابتكار التنظيمي وأسباب تبنيه
21	المطلب الثاني: مقومات الابتكار التنظيمي
21	1- العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي
23	2- صفات الابتكار التنظيمي
23	3- الأساليب الداعمة للابتكار التنظيمي
25	المطلب الثالث: أشكال "أبعاد" الابتكار التنظيمي ومراحل تطبيقه
25	1- أشكال "أبعاد" الابتكار التنظيمي
26	2- مراحل تطبيق الابتكار التنظيمي
27	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة
27	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
28	1- الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة
28	2- مفهوم إدارة المعرفة
29	3- أهمية إدارة المعرفة وأسباب الاهتمام بها
30	4- أهداف إدارة المعرفة
31	5- عناصر إدارة المعرفة
32	المطلب الثاني: وظائف وعمليات إدارة المعرفة
32	1- وظائف إدارة المعرفة
32	2- عمليات "أبعاد" إدارة المعرفة
34	المبحث الثالث: أساسيات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
34	المطلب الأول: ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
34	1- التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
35	2- مفهوم وخصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
37	3- أهمية وأهداف نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
38	4- الأسباب الدافعة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في المؤسسات ومنافعه
41	5- مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
42	المطلب الثاني: تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
43	1- ما قبل اختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
43	2- طرق اختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
44	3- دورة حياة نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
45	4- أهم الشركات المورددة لنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
46	المطلب الثالث: متطلبات نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفاعليته

46	1- متطلبات نجاح نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
48	2- فاعلية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
49	المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية
49	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي
49	1- الدراسات العربية
52	2- الدراسات الأجنبية
53	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
53	1- الدراسات العربية
55	2- الدراسات الأجنبية
55	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
55	1- الدراسات العربية
57	2- الدراسات الأجنبية
58	المطلب الرابع: الدراسات المتعلقة بالمتغيرات معا
58	1- الدراسات العربية
59	2- التعليق على الدراسات
66	خلاصة الفصل

## الصفحة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

68	تمهيد
69	المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها
69	المطلب الأول: ميدان الدراسة
69	1- التعريف بمؤسسة كوندور للإلكترونيات
70	2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات
73	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة
73	1- مجتمع وعينة الدراسة
74	2- صدق وثبات أداة الدراسة
80	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
80	المطلب الأول: نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية
80	1- الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة
81	2- الإحصائيات الوصفية للبيانات الوظيفية
82	المطلب الثاني: نتائج الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة
82	1- الإحصائيات الوصفية لمحور الابتكار التنظيمي
84	2- الإحصائيات الوصفية لمحور إدارة المعرفة

87	3- الإحصائيات الوصفية لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
89	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
89	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
91	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
93	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
94	المبحث الرابع: اختبار نموذج الدراسة
94	المطلب الأول: اختبار النموذج القياسي
94	1- الصدق التقاربي
95	2- الصدق التمييزي
95	المطلب الثاني: اختبار النموذج البنائي
97	1- التعدد الخطي
97	2- معامل التحديد
97	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
98	1- معاملات المسار
98	2- التأثيرات غير المباشرة
100	خلاصة الفصل

#### الصفحة

#### الخاتمة العامة

102	توطئة
102	النتائج
104	الاقتراحات
104	أفاق الدراسة

#### قائمة الملاحق

#### الصفحة

#### الملاحق

106	الملحق رقم(1): بناء المقياس
109	الملحق رقم(2): الاستبيان الموجه للتحكيم
112	الملحق رقم(3): قائمة المحكمين
113	الملحق رقم(4): الاستبيان النهائي
116	الملحق رقم(5): الاستبيان الالكتروني
117	الملحق رقم(6): ورقة قبول التريص
118	الملحق رقم(7): مخرجات برنامج SPSS
140	الملحق رقم(8): مخرجات برنامج SMAERTPLS

142	الملحق رقم(9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
143	الملحق رقم(10): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة
144	الملحق رقم(11): الهيكل التنظيمي لمديرية البحث والتطوير
145	الملحق رقم(12): الهيكل التنظيمي لمديرية نظم المعلومات
147	قائمة المراجع
-	الغلاف الخارجي السفلي

### قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
22	الشكل رقم (01): أنماط القيادة وأسلوب الإدارة
65	الشكل رقم (02): النموذج النظري للدراسة
71	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات
96	الشكل رقم (04): نموذج بنائي لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي
99	الشكل رقم (05): نموذج اختبار الفرضيات

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
38	الجدول رقم(01): الأسباب الإدارية والتقنية لنظام "ERP"
39	الجدول رقم(02): الأسباب المتعلقة بالأعمال وتقليل المخزون لنظام "ERP"
39	الجدول رقم(03): الأسباب العملية والتقنية والاستراتيجية لنظام "ERP"
40	الجدول رقم(04): فوائد نظام "ERP" الملموسة وغير الملموسة
62	الجدول رقم(05): أبعاد الابتكار التنظيمي
63	الجدول رقم(06): ثبات أبعاد الابتكار التنظيمي
63	الجدول رقم(07): أبعاد إدارة المعرفة
64	الجدول رقم(08): أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
64	الجدول رقم(09): ثبات أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
74	الجدول رقم(10): الاستبيانات الموزعة
75	الجدول رقم(11): الاتساق الداخلي لمحور الابتكار التنظيمي
75	الجدول رقم(12): الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة
76	الجدول رقم(13): الاتساق الداخلي لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
77	الجدول رقم(14): الاتساق البنائي لأبعاد الابتكار التنظيمي
78	الجدول رقم(15): الاتساق البنائي لأبعاد إدارة المعرفة

78	الجدول رقم(16): الاتساق البنائي لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة
78	الجدول رقم(17): ثبات محور الابتكار التنظيمي
79	الجدول رقم(18): ثبات محور إدارة المعرفة
79	الجدول رقم(19): ثبات محور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
80	الجدول رقم(20): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة
81	الجدول رقم(21): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية والوظيفية
82	الجدول رقم(22): الإحصائيات الوصفية لمحور الابتكار التنظيمي
84	الجدول رقم(23): الإحصائيات الوصفية لمحور إدارة المعرفة
87	الجدول رقم(24): الإحصائيات الوصفية لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة
90	الجدول رقم(25): معامل ارتباط (بيرسون) لأثر نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي
90	الجدول رقم(26): تباين معامل الارتباط ANOVA لأثر نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي
91	الجدول رقم(27): نموذج الانحدار المتعدد لأثر نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي
92	الجدول رقم(28): معامل ارتباط(بيرسون) لأثر نظام "ERP" على إدارة المعرفة
92	الجدول رقم(29): تباين معامل الارتباط ANOVA لأثر نظام "ERP" على إدارة المعرفة
93	الجدول رقم(30): نموذج الانحدار المتعدد لأثر نظام "ERP" على إدارة المعرفة
93	الجدول رقم(31): معامل ارتباط(بيرسون) لأثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي
93	الجدول رقم(32): تباين معامل الارتباط ANOVA لأثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي
94	الجدول رقم(33): نموذج الانحدار المتعدد لأثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي
95	الجدول رقم(34): مؤشرات الصدق التقاربي
97	الجدول رقم(35): مؤشرات الصدق التمييزي
97	الجدول رقم(36): معامل تضخيم التباين VIF
98	الجدول رقم(37): معامل التحديد
98	الجدول رقم(38): معاملات المسار
98	الجدول رقم(39): التأثيرات غير المباشرة

## قائمة الاختصارات

الدلالة بالعربية	الدلالة بالانجليزية	الاختصار
تخطيط موارد المؤسسة	Enterprise resource planning	ERP
تخطيط موارد التصنيع	Manufacturing resources planning	MRP
إدارة علاقات العملاء	Customer Relationship Management	CRM
إدارة سلسلة التوريد	Supply chain management	SCM
إدارة الأداء المؤسسي	Corporate Performance Management	CPM
إدارة دورة حياة المنتج	Product Lifecycle Managemen	PLM
الشبكة الإقليمية	Metropoltn Area Networ	MAN
الشبكة الواسعة	Wide Area Network	WAN
الشبكة المحلية	Local Area Network	LAN

---

# مقدمة عامة

---



## مقدمة عامة

### 1- توطئة

يشهد العالم المعاصر العديد من التغيرات في شتى الميادين، كما وتشهد المنظمات حركية متسارعة لاستحداث طرق جديدة للنمو والتوسع بسبب المنافسة على مختلف الأصعدة، يعود ذلك إلى ثورة المعلومات والاتصالات وما أحدثته من تطورات تكنولوجية زادت من تعقيد بيئة أعمال المنظمات ما أدى بها إلى الاهتمام بأنظمة المعلومات وتطبيقها؛

لم تكن الجزائر بمعزل عن كل هذه التطورات فقد عملت المنظمات الحديثة بمختلف مجالاتها سواء كانت صناعية تجارية أو خدمية على مواكبتها والسعي لتحقيق تكامل بين أنشطتها، من خلال الترابط بين الوظائف المختلفة داخلها، هذا عن طريق تطبيقها لنظام تخطيط موارد المؤسسة، حيث يسهل هذا الأخير على متخذي القرار الحصول على المعلومات والبيانات لمختلف الأقسام بسهولة وبسرعة، مع توفر الدقة والتوقيت المناسب وكذا توحيد العمليات وسرعة الاتصال بين مستوياتها الإدارية كل هذا من خلال قاعدة بيانات مركزية واحدة، إلى جانب تحديثها بشكل مستمر حتى يمكن الرجوع إليها وتعظيم الاستفادة منها لتحقيق مزايا تنافسية؛

في ظل كل هذا بات على المنظمات ضرورة توظيف إدارة المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المنظمة بما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات والابتكار من جهة، ومواكبة التغيرات السريعة والمستمرة من جهة أخرى، هذا ما جعل المنظمات تدرك ضرورة تشجيع وتعزيز الابتكار التنظيمي باعتبارها مطلوبة بالتفوق والابتكار وتقديم أفضل المنتجات وكذا الارتباط مع زبائنها والمتعاملين معها.

### 2- إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية

تسعى المنظمات وخاصة الاقتصادية منها لمواجهة التحديات التي تشهدها بيئة أعمالها في جانب المعلومات والمعرفة وهذا من خلال تطوير نظم معلوماتها والتمثلة في نظام تخطيط موارد المؤسسة، وإدارة معارفها من أجل ضمان البقاء والاستمرار، فلا يختلف اثنان في أن أكبر دور يمكن أن يؤديه نظام تخطيط موارد المؤسسة هو إحداث التكامل بين مختلف مستويات المنظمة وكذا دعم عملية صنع واتخاذ القرار، إلا أن هناك إغفال وعدم إدراك ووعي كاف لمدى كفاءة وفعالية هذا النظام في دعم وتعزيز الابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة التي تقوم على توليد، اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة؛ من هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال التالي: ما مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في مؤسسة كوندور للالكترونيات ببرج بوعرييريج؟؛ حيث ينقسم هذا التساؤل بدوره إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور؟؛
- هل يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور؟؛
- هل تؤثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور؟؛
- هل يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في مؤسسة كوندور؟.

### 3- فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة في التالي:

- يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور؛
- يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور؛
- تؤثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور؛
- يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في مؤسسة كوندور.

#### 4- متغيرات الدراسة

تتناول الدراسة كل من المتغير التابع الابتكار التنظيمي المتمثل في: (ابتكار العمليات، الابتكار التقني الابتكار الإداري وابتكار المنتج) بالإضافة إلى المتغير الوسيط إدارة المعرفة والمتمثل في: (توليد، اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة) كما تم الاعتماد على المتغير المستقل والمتمثل في نظام تخطيط موارد المؤسسة كالتالي: (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة ورضا المستخدم).

#### 5- أسباب اختيار الموضوع

يوجد العديد من الأسباب والدوافع وراء اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، ففضلا عن أهميته هناك أسباب ذاتية تتعلق بمدى صلة الموضوع والتخصص المدروس، إضافة إلى الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع كونه من المواضيع الحديثة ، وأسباب أخرى موضوعية كدراسة مدى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المنظمات الاقتصادية والمزايا التي يمنحها لها هذا الأخير وكذا الكشف عن علاقته بالابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية، من جهة أخرى يمكن القول أن قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذه المتغيرات خصوصا توأجدها معا في دراسة واحدة، جعل الباحث يسعى للعمل على تشخيص واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ومعرفة مدى تركيز المنظمات على إدارة المعرفة وبالضبط عملياتها في تعزيز الابتكار التنظيمي.

#### 6- أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في إثراء الإطار النظري والفكري من خلال تتبع الدراسات السابقة للمتغيرات المتعلقة بأثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة المتمثل في: (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة رضا المستخدم) على الابتكار التنظيمي المتمثل في: (ابتكار العمليات، الابتكار التقني، الابتكار الإداري، ابتكار المنتج) بوجود إدارة المعرفة المتمثلة في: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في المنظمة الاقتصادية بالشكل الذي يُكون إطارا مفاهيميا متكاملًا لهذه المتغيرات والعلاقة بينها؛

كما وتبرز أهمية الدراسة في دعم الدراسات والبحوث النظرية والتطبيقية في مجال نظام تخطيط موارد المؤسسة، الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة وهناك أهمية تطبيقية لنتائج مثل هذه الدراسة في قطاعات الأعمال المختلفة التي تطمح إلى تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة بوجود وساطة لإدارة المعرفة للاستفادة من تلك التطبيقات في تعزيز الابتكار التنظيمي؛ كما وتضيف أيضا هذه الدراسة إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة الجامعية وتبصير القارئ بدراسة تطبيقية متخصصة في مجال نظام تخطيط موارد المؤسسة.

#### 7- أهداف الدراسة

بناء على الإشكالية وفرضيات الدراسة يمكن عرض أهدافها المتمثلة في: دراسة واختبار العلاقة بين كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي بمؤسسة كوندور ببرج بوعريريج؛ تحليل العلاقة بين كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة، وبين إدارة المعرفة، وتحديد العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

اختبار تأثير أبعاد إدارة المعرفة، المتمثلة في: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة تطبيق المعرفة) كمتغير وسيط في مسار العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة بأبعاده من جانب، والابتكار التنظيمي بأبعاده في المؤسسة محل الدراسة من جانب آخر؛ وأخيرا عرض وصياغة مجموعة من الاقتراحات التي تفيد وتسهم الباحثين والمسؤولين في فهم أكبر للموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

#### 8- مرجعية الدراسة

لجمع المادة العلمية وإعداد أدبيات الدراسة التي يقوم عليها الإطار النظري تم الاعتماد على جملة من الكتب والمقالات والأوراق البحثية وغيرها، ليتم من خلال المبحث الرابع للجانب النظري طرح وتشخيص دراسات سابقة حول الموضوع التي تعد الانطلاقة الفعلية في إعداد أداة الدراسة وتطبيقها على مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

#### 9- مجال وحدود الدراسة

الحدود المكانية والزمانية: تم إسقاط الدراسة على المؤسسة الاقتصادية كوندور للالكترونيات الكائنة بولاية برج بوعريريج وقد تمت هذه الدراسة خلال فترة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020؛

أما الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على ثلاث مجموعات من المفاهيم، المجموعة الأولى تتعلق بمفهوم الابتكار التنظيمي وأبعاده المتمثلة في: (ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، ابتكار المنتج، الابتكار التقني) الثانية تتعلق بمفهوم إدارة المعرفة وأبعاده المتمثلة في: (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة) والثالثة تتعلق بمفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة وأبعاده (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، رضا المستخدم)؛

الحدود البشرية: من خلال الاعتماد على الاستبانة تم تحديد عينة للاستجواب والمتمثلة في المستخدمين النهائيين لنظام تخطيط موارد المؤسسة على مستوى مديريات المؤسسة محل الدراسة.

#### 10- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

يهدف الإلمام والإحاطة بجوانب الدراسة وتحليل أبعاده وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظواهر، وهذا ما يسهل ربطها ببعضها البعض واكتشاف العلاقة بينها وإعطاء التفسير الملائم لذلك مع إمكانية التنبؤ بمستقبلها، كما يوفر للدراسة العمق والشمول وهو ما يناسب تماما الدراسة الحالية ويخدم الوصول لأهدافها وكذلك سوف يتم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان الذي تم بناءه بهدف جمع البيانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحليل البيانات، إضافة إلى النمذجة بالعدالة البنائية ببرنامج SMART PLS لاختبار النموذج النظري.

## 11- صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات يواجهها في مراحل إعدادها، فالدراسة الحالية واجهت مجموعة من الصعوبات كقلة المراجع ذات الصلة بالابتكار التنظيمي نظرا لحدائته وكذا تلك المتعلقة بالمتغيرات معا أي الدراسات التي تحمل المتغيرات الثلاث للدراسة الحالية، إضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من المؤسسة محل الدراسة بسبب الطابع الخصوصي لها وكذا صعوبة التنقل بحكم الظروف الراهنة والمتعلقة بجائحة COVID19 ما جعلنا نلجأ إلى استخدام الاستبيان الإلكتروني.

## 12- هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تناول دراسة الأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث قسم هذا الأخير إلى أربع مباحث يتعلق الأول بالمفاهيم الخاصة بالابتكار التنظيمي أما الثاني تناول المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة، أما الثالث فتعلق بالمفاهيم الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسة وأخيرا المبحث الرابع والذي خصص لعرض الدراسات السابقة، أما فيما يخص الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية وقسم إلى ثلاث مباحث تطرق الأول إلى عرض ميدان الدراسة وإجراءاتها والثاني يعرض نتائج الدراسة ومناقشتها أما الثالث فتناول اختبار توزيع البيانات ثم اختبار الفرضيات والتأكد من نموذج الدراسة، وأخيرا تم في الخاتمة تناول أهم النتائج المتوصل إليها مصحوبة بمجموعة من المقترحات والآفاق المستقبلية.

---

# الفصل الأول

---

**تمهيد**

نظام تخطيط موارد المؤسسة من أحدث نظم المعلومات التي تساعد المنظمات على تلبية متطلبات زبائنها وزيادة ربحيتها، حيث بدأ ظهوره في الستينيات من القرن الماضي ويتم عن طريقه توفر التكامل الذي يعد الأساس في تطبيق تقنية المعلومات وتوفير قاعدة بيانات مشتركة، كما ويتميز بتوحيد مصدر المعلومات وتوفيرها بدقة عن طريق برامج متعددة وباستعمال التقنيات الحديثة في مجال الاتصال مما يسمح بتعزيز الابتكار التنظيمي؛

من جانب آخر نجد أن نمو وبقاء المنظمة يرتبط بمدى معرفتها للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر وتتأثر بها، والاستجابة لجميع المعارف المتوفرة لديها والتي يتم اكتسابها وتوليدها من مصادر مختلفة وضمان وصولها إلى الأفراد إذ تؤثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي من خلال التحسينات التي يمكن إدخالها على المنتجات أو الخدمات أو الممارسات الإدارية بالمنظمة؛ من خلال هذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بالابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة ونظام تخطيط موارد المؤسسة، وصولاً إلى النموذج النظري الذي يعد أساس الدراسة الميدانية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** أساسيات حول الابتكار التنظيمي؛
- **المبحث الثاني:** أساسيات حول إدارة المعرفة؛
- **المبحث الثالث:** أساسيات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة؛
- **المبحث الرابع:** الأدبيات التطبيقية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار التنظيمي

يعتبر الابتكار التنظيمي داعم لبقاء المنظمات وتفوقها وعامل أساسي في تحقيقها للمزايا التنافسية المستدامة، هذا بفضل ما أصبحت تمتلكه المنظمات من إمكانيات كبيرة وتقنيات عالمية وخبرات فنية وإدارية تعزز من الابتكار، وفي هذا السياق سيتم التطرق لأهم أساسيات الابتكار التنظيمي كالتالي:

### المطلب الأول: ماهية الابتكار التنظيمي

في بيئة الأعمال الحديثة القائمة على المنافسة الشديدة أصبح الابتكار التنظيمي يشكل القاعدة الأساسية لها لذا نجد هناك اهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة بهذا المجال، سيتم وفق هذا المطلب التطرق لماهية الابتكار التنظيمي من خلال عرض مفهومه، أهميته، وأهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتبنيه وتطبيقه.

### 1- مفهوم الابتكار التنظيمي

قبل التطرق لمفهوم الابتكار التنظيمي، لا بد من الوقوف عند محطة التفرقة بين المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع والاختراع والتحسين، والتي اختلفت الدراسات حول ضبطها، فيرى (عاكف لطفى، 2011، الصفحات 25-26) أن علاقة الإبداع والابتكار علاقة مكملة لبعضها البعض لكن لا يدلان على المعنى نفسه فالإبداع يعني عملية التفكير الذهنية والضمنية لتوليد الأفكار الجديدة خارج الإطار المألوف، ويعد المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، أما الابتكار هو التطبيق الفعلي لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين؛

أما بالنسبة للاختراع فيشير (مسلم، 2019/2020، صفحة 6) بأنه بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا ويكون الابتكار تجسيدا لها من خلال المعادلة التالية: الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري، أي أن ما يميز الإبداع عن الاختراع هو قيام هذا الأخير على أساس خلفية تكنولوجية، في حين أوردت (صباح، 2017/2018، صفحة 3) أن التحسين هو تلك التعديلات والتغييرات التي تحدث على العمليات والمنتجات الحالية بما يجعلها أكثر ملائمة وكفاءة في الاستخدام؛ وعليه فإن الابتكار هو القالب الذي توضع فيه الأفكار الجديدة المتولدة عن الاختراع أو الإبداع، وللإحاطة أكثر بهذا المفهوم سيتم عرض التعريفات التالية:

يرى (العربي، الشيخ، و أحمد، 2019، صفحة 8) أن الابتكار التنظيمي، جملة المجهودات الإدارية التي تقوم بها المنظمة لتجديد الإجراءات التنظيمية والآليات والنظم بإدخال أساليب إدارة الأعمال التنظيمية الجديدة في مكان العمل، أو العلاقة بينها وبين العوامل الخارجية، وذلك بهدف تجديد العمل الجماعي وتبادل المعلومات والتنسيق والتعاون والتعلم، كما يضيف (محمد خالد، 2019، صفحة 28) في ذات السياق بأن الابتكار هو تلك المشاريع التي يتم إنجازها بغية إحداث التغييرات والتعديلات في أساليب العمل داخل المنظمة بما يحقق قيمة مضافة للزبون لكن بدون خلق ابتكارات تقنية، فضلا عن ذلك يذكر (مهند محمد، 2015، صفحة 32) أن الابتكار هو تقديم أفكار جديدة كلياً في السوق، أو إنتاج منتج جديد قد يكون سلعة أو خدمة.

كما تشمل كذلك هذه الأفكار الإدارة وخلق تصميمات جديدة ومفاهيم داخل المنظمة، التي ينبغي عليها أن تقوم بالاستغلال الناجح لكل تلك الأفكار الجديدة، يتفق هذا مع تعريف "جوزيف

شوميتير" في كتابه (The Theory Of Economic Development) بتقديمه وجهتي نظر حول الابتكار التنظيمي، يرى في الأولى أنه عبارة عن تقديم منتجات وأساليب إنتاج جديدة، أو فتح أسواق جديدة وتطوير موارد جديدة، والتوصل إلى أنماط تنظيمية جديدة في الصناعة، أما وجهة نظره الأخرى فيؤكد على أن الابتكارات تتطلب مجهودات مكثفة ورائدة من أصحاب المشاريع لأنها لا تأتي بمفردها كما أشار أن الابتكارات الناجحة تتمثل في عملية الهدم الخلاق أي أن الابتكار يدخل في صلب التطور الاقتصادي أنه عملية تتطلب التغيير الجذري (العربي، 2011، صفحة 12)؛

بناء على ما سبق يمكن القول أن الابتكار التنظيمي يعني مجموع الجهود الإدارية التي تسعى إلى طرح واستحداث وسائل وأساليب حديثة داخل إدارة المنظمة وإدارة علاقاتها الخارجية، وتحديث الأنظمة والإجراءات وغيرها من المجالات التنظيمية، بما يضمن لها مواكبة المستجدات الحاصلة، كما ويعمل الابتكار التنظيمي على إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين البيئة الداخلية للمنظمة وإحداث تغييرات جذرية في عملياتها بتقديم منتجات متميزة، وبهذا يظل الابتكار التنظيمي المصدر المتجدد في خلق ميزة تنافسية للمنظمات، وضرورة حتمية للوصول إلى الريادة؛ كل هذه التعريفات لا تخرج عن فكرة أن الابتكار التنظيمي يتصف بالحدثة، وكذا تحقيق المنفعة والفائدة للمنظمات، انطلاقاً من هذه الفكرة يمكن إبراز أهم الخصائص التي يتمتع بها الابتكار التنظيمي كالتالي:

يرى (ياسين، 2015، صفحة 181) أن الابتكار التنظيمي عملية تمتاز بالجدية والحدثة أي الخروج عن مألوف المنظمة وطرح تقنيات وأساليب أو منتجات لم يسبق للمنظمة التعامل بها واختيار الوقت المناسب لتقديمها، مع ضرورة وجود قبول من الفرد والمجتمع لهذه الابتكارات وعدم تعارضها لمعتقداته واتجاهاته، إضافة إلى تحقيقه لقيمة ومنفعة مضافة جديدة عن سابقتها، كما أن الابتكار التنظيمي يقوم على توفر معطيات وخبرات تراكمية ومرجعية لدى صاحب الابتكار، ويشير (سعاد و سميحة، 2018، صفحة 6) كذلك أن الابتكار التنظيمي أداة تكيفية للمنظمات وتغييرات البيئة الداخلية والخارجية.

## 2- أهمية الابتكار التنظيمي وأسباب تبنيه

أصبح ينظر اليوم إلى الابتكار التنظيمي على مستوى المنظمات، وحتى على مستوى الدول كمصدر للثروة وعامل أساسي في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويتضح هذا جلياً في أهميته التالية:

يرى (رشيد و عادل، 2017، صفحة 416) أنه من خلال أسلوب العصف الذهني المتبع في العملية الابتكارية فإنه يتم تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير، مما يحسن من جودة القرارات المتخذة على مستوى المنظمة وكذلك جودة المنتجات، كما أنه يساهم في تميز المنظمة من خلال تقليل الوقت بين طرح منتج جديد وآخر والمساعدة في إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات، كل هذا يساعد عملاء المنظمة في تكوين صورة ذهنية حسنة عنها؛

ويشير (سعاد و سميحة، 2018، الصفحات 8-9) أيضاً أن الابتكار التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الوظائف الإدارية والخدمات داخل المنظمة، إضافة إلى خفض نفقاتها سواء كان ابتكار منتجات أو عمليات جديدة، هذا ما يسمح لها باكتساح أسواق جديدة وخلق فرص عمل جديدة من خلال تمكينها بإنشاء خطوط إنتاج وخدمات وشركات جديدة؛ وعليه فإن الابتكار التنظيمي



يسعى دائما لتحقيق التقدم للمنظمات، وجعلها منظمات مبتكرة في كافة المجالات والقيام بمهامها على أكمل وجه في ظل التغيرات المستمرة في العصر الحالي.

بالرغم من امتلاك الابتكار التنظيمي لتلك الأهمية إلا أنه توجد دوافع أو أسباب ملحة تُفرض على المنظمات لتبنيه، حيث يرى (سعاد و سميحة، 2018، صفحة 8) أن اشتداد المنافسة وزيادة فرص اختيار المستهلك وتنوع السلع والخدمات، وتحقيق رضا الزبون من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وإدخال تعديلات وأساليب إبداعية في الإدارة، وكذلك ندرة المواد، التي تحتم على المنظمات تقديم حلول ابتكارية مناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، كلها أسباب تزيد من حرص المنظمات وسعيها لتطبيق الابتكارات التنظيمية، حيث يتطلب هذا الأخير مجموعة من المقومات التي تضمن نجاح تطبيقه وتزيد من تطويره وتنميته.

### المطلب الثاني: مقومات الابتكار التنظيمي

نظرا لما يحتويه الابتكار التنظيمي من أهمية بالغة في المنظمات، فإن هذا يتطلب مجموعة من المقومات والممارسات التي تساعد في تحقيق أهدافه، وتؤدي دورا فعالا في تنميته وتطويره، كما وتزيد من تحفيزه والمساعدة على حل المشكلات التي تواجه المنظمات.

### 1- العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي

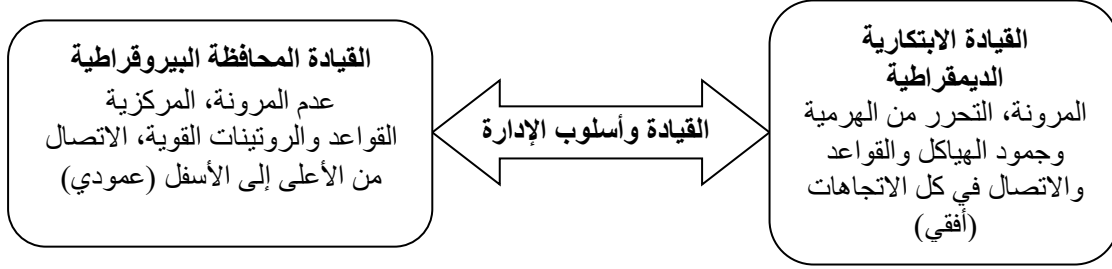
أشارت مجموعة من الدراسات المرجعية إلى وجود جملة من العوامل المترابطة تؤثر في النشاط الابتكاري؛ فيرى كل من (صباح، 2017/2018، الصفحات 54-65) و (مسلم، 2019/2020، الصفحات 12-16) أن هذه العوامل تنقسم إلى ثلاث مجموعات متمثلة في مجموعة الخصائص الشخصية، مجموعة العوامل التنظيمية حيث يتفق (حميد، 2016، صفحة 15) في الطرح نفسه، وأخيرا مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع:

**مجموعة الخصائص الشخصية:** اختلف الكتاب والباحثين حول السمات أو العوامل الشخصية التي يتميز بها الأفراد المبتكرون عن غيرهم، وعليه سيتم عرض أهم هذه الخصائص: عادة ما نجد الأفراد المبتكرين يميلون إلى مواجهة المشكلات والأمور المعقدة، والتخلي عن ما هو مألوف وبإمكان غيرهم من الأفراد حله ومواجهته كما يمتلكون **حب التغيير والابتعاد عن الركود** وكل البديهيات فيفضل تميزهم **بحس الشك** تتكون لديهم تساؤلات بعيدة عن مألوف المنظمة والبحث عن حلول جديدة إما للقديم أو لما هو جديد متبعين في معالجتهم لتلك التساؤلات طريقة الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية أو ما يعرف **بالحدس**، إضافة إلى ذلك فإن ما يميز أو يحفز المبتكرين هو **الإنجاز الذاتي**، فالحوافز الخارجية لا تحفزه بقدر ما تحفزه الدافعية الذاتية والرغبة في إنجاز عمله، وهذا ما هو مقترن بتحقيق الذات الذي جاء به ماسلو من خلال (سلم ماسلو للحاجات) وأن حب الفرد للعمل والرغبة فيه أسمى ما يبرز به ذاته عن الآخرين والتفوق عليهم؛

**مجموعة العوامل التنظيمية:** تؤثر طبيعة الظروف التنظيمية على النشاط الابتكاري، يرجع ذلك إلى كون الأفراد في المنظمات يعملون ضمن إطار تنظيمي، لذا فالمنح السائد يشكل ضرورة من ضروريات الابتكار التنظيمي، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة فيه نذكر: لكل منظمة **إستراتيجية معينة**، فيمكن التمييز بين إستراتيجيتين، أولها أن تتبع المنظمة إستراتيجية قائمة على النشاط الابتكاري وتجعل من هذا الأخير مصدرا لميزتها التنافسية، حيث تعمل على تشجيع الابتكار واستقطاب المبتكرين بخلق فرص لهم بهدف تطوير قاعدة المنظمة، أما ثاني إستراتيجية تكون موجهة نحو الحالة الحالية أي ضمان الاستقرار والبقاء على التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير، هذا من جانب؛ من جانب آخر تعتبر القيادة

وأسلوب الإدارة عاملاً فعالاً في تطوير وتنمية الابتكار التنظيمي، أما بالنسبة للقيادة البيروقراطية المحافظة فتقوم على فكرة مقاومة التغيير واعتباره مصدر الفوضى واللاستقرار ومهدد المزاي التنافسية للمنظمة، حيث يمكن التمييز بين نمطين من القيادة أحدهما يتسم بأسلوب ديمقراطي (المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والاتصال في كل اتجاه) أما الثاني أسلوب بيروقراطي (المركزية، عدم المرونة، القواعد والروتينات القوية، والاتصال من الأعلى إلى الأسفل)، والشكل التالي يوضح النمطين:

الشكل رقم (01): أنماط القيادة وأسلوب الإدارة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

تواجه المنظمات خلال نشاطها خطرين رئيسيين هما، خطر التخصص أي تواجد وظائف متخصصة كأنها جزر منعزلة داخل المنظمة حيث تعرضها لعدم تكامل جهودها ووحدة حركتها مابين أقسامها ووظائفها، إضافة إلى خطر تحرير القواعد والإجراءات المتبعة بهدف استمرار العمل والتأكيد على تدفق الموارد في المنظمة، كل هذا جعل المنظمات تشجع استخدام فرق العمل وخاصة تلك المدارة ذاتياً بهدف مواجهة المخاطر سالفة الذكر وتنمية النشاط الابتكاري وهذا ما تؤكد تجارب المنظمات الناجحة بأن التحول من الهيكل التقليدي إلى استغلال فرق العمل يعد المناخ الأكثر ملاءمة لتعزيز ودعم الابتكار؛ ولكي تتجح المنظمات القائمة على الابتكار في تكوين هذه الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها كان لابد من توفر الاتصالات الفعالة والتي تحول المنظمة إلى تفاعلات آنية وفورية تسرع من تبادل المعلومات والمعرفة واتخاذ القرار ما يؤدي إلى القول بأن الاتصالات من أهم العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي والمساعدة على تحفيزه بالإضافة إلى ما تمتلكه المنظمة المبتكرة من قدرة عالية في ابتكار المنتج والعملية تتصف كذلك بقدرتها على إحداث التغييرات وإدخال تعديلات على ثقافتها الحالية بما فيها من هياكل ومفاهيم وطقوس لصالح التغيير الثقافي يزيد من كونها منظمات ملائمة للابتكارات التنظيمية، كما ويتأثر هذا الأخير بالعامل المؤثر الذي قد يحفز أو يعيقه لذا يتوجب مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة له، فمثلاً إذا كان الابتكار يؤثر على الزبون فالعامل المؤثر هو القيمة أو المنفعة، أو إذا كان الابتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد فان العامل المؤثر هو الاستثمار.

**مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع:** كل من الفرد والمنظمة ينشأن في بيئة تؤثر وتتأثر، بإمكانها أن تدعم الابتكار وتعمل على ظهوره وتعزيزه، أو قد تعمل على إعاقة وكبحه ومن أهم عوامل البيئة العامة المؤثرة في الابتكار التنظيمي نجد: الخصائص الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تسهم بشكل كبير في بناء شخصية المبتكر، العوامل السياسية، القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع؛

يخلص في النهاية أن عملية الابتكار التنظيمي تمتاز بالتعقيد، ولا يسهل تحقيقها في المنظمات إلا بتوفر مجموعة كبيرة من العوامل الشخصية والتنظيمية وحتى عوامل البيئة العامة في المجتمع والتي تتكامل وتتداخل فيما بينها لتكوينه وتطويره وكذلك تعزيره، وما يزيد من تعقيد هذه العملية أن هذه العوامل قد تكون فعالة في أوضاع وظروف معينة بخلاف ظروف أخرى، وإضافة إلى كل تلك العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي يتمتع هذا الأخير بجملة من السمات التي تؤكد حقيقة على أنه نشاط ابتكاري.

## 2- صفات الابتكار التنظيمي

يؤكد (أسعد سليمان، 2020، صفحة 25) أنه لا بد أن يكون الهدف من وراء الابتكار تحقيق منفعة للمنظمة أو أقسامها أو المجتمع ككل، كما أنه يختلف كل الاختلاف عن التغييرات الروتينية التي قد تحصل في المنظمة فمثلا توظيف فرد مكان فرد آخر أحيل إلى التقاعد تعد ممارسة روتينية وأمر عادي على عكس قيام المنظمة بإنشاء وظيفة جديدة تماما فان هذا يعد تغييرا ابتكاريا، شرط أن يكون له آثار تعود على جميع أفراد المنظمة ولا تقتصر على فرد فقط، إضافة إلى ذلك يجب أن يكون الابتكار قصدي أي إحداث تغييرات وتعديلات تنظيمية جديدة بشكل مقصود وليس أمرا عارضا.

مما سبق يتضح أنه ليست أي ممارسة إدارية تتصف بالابتكارية بل تتميز عن غيرها في كونها تمتاز بالاختلاف عن كل ما هو روتيني وتقديم الجديد، كذلك امتداد آثارها إلى جميع الأفراد في المنظمة، كما تسعى لتحقيق المنفعة الشاملة ويجب أن تكون شيئا مقصود وليس عارض.

## 3- الأساليب الداعمة للابتكار التنظيمي

لتسهيل المنظمات عملية الابتكار داخلها يتوجب عليها استخدام جملة من الأساليب أو الطرق التي تدعم هذه العملية، حيث ترى (صباح، 2017/2018، الصفحات 65-68) أن هذه الأساليب تصنف حسب عدة معايير:

**تصنيف حسب السوق:** تصنف الأساليب وفق هذا المعيار إلى فرق الحوار، القيام باستجابات، كذلك تحليل هيكل السوق وإدراك الزبائن وتفضيلا تهم؛

**فرق الحوار:** يقوم هذا الأسلوب على أساس دراسة احتياجات السوق وذلك من خلال تكوين مجموعة تتضمن المستهلكين الحاليين للمنتجات والمحتملين، يترأسها منشط يقوم برصد احتياجاتهم وتوقعاتهم وحتى انتقاداتهم حيال هذه المنتجات الحالية ثم القيام بجمعها للخروج بقاعدة بيانات عن أسباب توجيه استهلاكهم لها، وفي الأخير يُسمح للقائمين على هذا الخروج بأفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة؛

**القيام باستجابات:** طرح أسئلة شفوية من قبل رجال البيع أو ممثلي المنظمة في الأسواق، كما قد تكون بطريقة رسمية من خلال إعداد استبيانات، بناء على الأجوبة المقدمة من قبل المستهلكين وما تحتويه من معلومات يمكن للمنظمات تقديم الجديد الذي يتمشى ورغباتهم؛

**تحليل هيكل السوق:** من أجل طرح المنظمات لأفكار جديدة يعد أسلوب تحليل السوق الطريقة الجيدة وذلك من خلال معرفة والأخذ بعين الاعتبار الفئات المنتجة التي لها الخصائص التجارية أو التكنولوجية أو حتى نفس معدل النمو؛

**تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:** يعد إدراك الزبون عاملاً مهماً في عملية الشراء حيث تتمكن المنظمات من خلاله بتكوين الصورة المدركة له باستخدام تقنية سلالمة الاتجاهات والخريطة الإدراكية، مما يؤدي بها في النهاية إلى خلق فرص لتطوير منتجاتها. أما ثاني معيار هو التصنيف حسب الخبراء يصنف هذا المعيار بدوره الأساليب إلى حلقات العصف الذهني، نظام اقتراح الابتكارات، تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها، وكذلك طريقة دلفي وحلقات الجودة.

**حلقات العصف الذهني:** يقوم هذا الأسلوب على تكوين فريق من عدة أعضاء حيث يتم طرح إشكال معين ليتم إبداء الآراء والنقاشات بكل صراحة حول الحلول الممكنة، فيتضح أن هناك الكثير من الأفكار قد تم طرحها خلال هذه الحلقات، فتجمع ليتم دراستها وتقييمها، لاقتباس الأفكار القابلة للتطبيق؛

**نظام اقتراح الابتكارات:** أو كما يعرف علبة الابتكارات، أساس هذا الأسلوب هو إنشاء نظام يختص بجمع اقتراحات وتوصيات العاملين في المنظمة من خلال إقامة آلية خاصة بذلك، وأهم ما يقوم عليه هذا الأسلوب هو تقديم الحوافز المادية للعاملين بعد عرضهم لأهم اقتراحاتهم وكل اقتراح يلقي نجاح وقبول يُقدم لصاحبه حافز مادي معين؛

**تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:** المنظمات لا تعيش بمعزل عن بيئتها الخارجية لذا يفترض تتبعها بشكل مستمر وتوقع التغييرات الحاصلة، إلا أن هذا أمر نسبي فقط بحكم عدم تواجد طرق دقيقة ومثالية لمثل هذا التوقع إلا أن المحاولات المتكررة من طرفها يسمح لها بدراسة ما يدور في بيئتها والتوصل إلى تقديم أفكار جديدة وحلول للمشاكل المتوقعة؛

**طريقة دلفي:** يتكون هذا الأسلوب من مجموعة من الخبراء ويكون في جولات تكرارية، حيث يقوم على أساس صياغة أسئلة لمعالجة موضوع معين والإجابة عنها وتعاد هذه العملية عدة مرات إلى حين التوصل إلى توافق في الآراء وتوقعات الخبراء ليتم تحويلها إلى قيم قابلة للقياس واستغلالها كمعايير أو نسب مرجعية لمعالجة المشكل المطروح، كما وتستخدم لمعرفة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة؛

**حلقات الجودة:** عبارة عن فريق مكون من 6 إلى 12 عضو تعقد جلسات بصفة دورية خلال فترات متقاربة لدراسة مواضيع جودة المنتج أو النظام، أو اقتراح التعديلات والتجديدات بناء على النتائج الفعلية المحققة؛ وآخر تصنيف يكون حسب نشاط البحث والتطوير: وما تحتويه هذه الوظيفة لأهمية بالغه داخل المنظمات نظراً لتخصصها بالإبداع والابتكار تسمح للمنظمات بإيجاد الأفكار الجديدة؛ وعليه، كل هذه الأساليب تزيد من تعزيز ودعم الابتكار التنظيمي والتمكن من تحقيق أهدافه، فتعدها واختلاف معايير تصنيفها يدل على عدم قدرة أسلوب واحد على ملائمة جميع أنواع المنظمات.

### المطلب الثالث: أشكال الابتكار التنظيمي ومراحل تطبيقه

أصبح الابتكار التنظيمي ضرورة حتمية تسعى المنظمات لتطبيقه ومراعاة نجاح كل مرحلة من مراحل تطبيقه حيث يتطلب هذا النجاح توسع في المناخ المؤسسي، السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، وحتى البنية التحتية لتسهيل عملية قياسه باستخدام مؤشر الابتكار العالمي.

#### 1- أشكال "أبعاد" الابتكار التنظيمي

تعددت الدراسات حول تحديد أبعاد (أشكال) الابتكار التنظيمي فنجد (محمود، 2016، الصفحات 31-33) أكد أن كل من ابتكار المنتج وابتكار العملية وكذلك الابتكار الإداري أبعاد

للابتكار التنظيمي، ويتفق معه كل من (كندة و علي، 2018، صفحة 227) و (طارق عثمان و سهى، 2020، صفحة 161)، أما (العربي، 2011، صفحة 12) فيتفق معهما في شكل الابتكار الإداري مضيفا بعددين الابتكار التقني والابتكار الإداري، وهذا كذلك ما جاء به (محمد خالد، 2019، صفحة 29)؛ وعليه يمكن ذكر أبعاد الابتكار التنظيمي كما يلي:

**ابتكار المنتج:** يقصد به إحداث تغييرات جذرية في أساليب الإنتاج والتقنيات المستخدمة ليضم خصائص المنتج واستخداماته بهدف طرح منتجات جديدة، حيث تشمل هذه التغييرات مواصفات المنتج الفنية والمواد المكونة له والوظائف التي تؤديها تلك المنتجات، هذا الابتكار قد يكون إما جذري بطرح منتجات جديدة أو ابتكار تدريجي وذلك بإحداث تغييرات أو تحسينات على المنتجات بما يتوافق ومتطلبات الزبائن؛

**ابتكار العملية:** بهدف زيادة الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق رضا العملاء، يتم تبني هذا الابتكار المتعلق بإحداث التغييرات بتطوير أو تطبيق عمليات وأساليب جديدة للإنتاج والتسويق؛

**الابتكار الإداري:** ويعني مختلف الإجراءات والعمليات والسلوكيات المؤدية إلى تحسين مناخ التنظيم العام والعمل على تحفيز العاملين لحل المشاكل واتخاذ القرارات بأساليب جديدة وطرق غير مألوفة، أي أن الابتكار الإداري مرتبط بالتغييرات التي يمكن إحداثها في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل، وكذلك سياسات واستراتيجيات المنظمة؛

**الابتكار التقني:** كما يعرف بالابتكار التكنولوجي، وهو تطوير المنتجات وتغييرات في التقنيات المستخدمة من قبل المنظمة، كما يُعرف بأنه عملية فعالة من أسفل لأعلى يتولد عنها الإبداعات ودعمها من قبل طبقة الموظفين ذوي الخبرة الفنية ويستند هذا الابتكار على نشاطات البحث (أساسي، تطوير، هندسي) وكذلك الاستخدام النهائي (زبائن، ناتج العملية، أو المنتج) وحتى الترابط (جمع المعرفة الكاملة) والتعليم؛

يعد الابتكار التنظيمي تطبيقات جديدة للمعرفة والأفكار والأساليب والمهارات التي تؤدي إلى توليد قدرات جوهرية وفريدة وصولاً إلى تحقيقها ميزة تنافسية يصعب تقليدها، لذا فإن تبنيه وتطبيقه بأبعاده المختلفة (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، الابتكار التقني) أمر ليس بالسهل إذ يتطلب المعرفة الجيدة والفهم الصحيح لها، حيث يكمن دراسة هذه الأبعاد في فهم سلوك تبنيها بهدف معرفة العوامل المحددة لتبني وتطبيق الابتكار التنظيمي، ولتقيس المنظمات مدى فاعلية ابتكاراتها ونجاحها ومعرفة محلها دولياً تستخدم مؤشر الابتكار العالمي الذي يسمح لها حقيقة بتقييم التقدم المحرز في هذا المجال.

## 2- مراحل تطبيق الابتكار التنظيمي

يُتيح توفير المنظمات لمقومات الابتكار التنظيمي ضمان نجاحه داخلها، وما يزيد من دعم هذا النجاح مدى معرفتها الشاملة لمراحل سيرورة هذه العملية من البداية إلى غاية التطبيق الفعلي، حيث نجد اختلاف بين الدراسات المرجعية حول تنويع مراحلها؛ فيرى (ياسين، 2015، صفحة 183) أن تبني الابتكار في المنظمات يكون عبر ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة توليد الأفكار ثم تحويل الفكرة إلى مشروع، وأخيراً تنويع المشروع واقعيًا.

**مرحلة توليد الأفكار:** يتم خلال هذه المرحلة العمل على تشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد بواسطة الاتصالات، والعمل على الاهتمام بتطوير ثقافة المنظمة بهدف توليد أفكار الابتكار، حيث تتمكن المنظمات من جمع المعلومات باستخدام أساليب مختلفة كآراء الزبائن

والموردين والممولين، أو من خلال إيجاد تكنولوجيات صناعية جديدة، ثم القيام بانتقاء الأفكار الجديدة التي تتماشى ومعطيات المنظمة من أجل سهولة تطبيقها من طرف الأفراد وهيكل الإنتاج، وكذا قدرتها المالية؛

**تحويل الفكرة إلى مشروع:** يتم تحويل الأفكار الجديدة التي تم اختيارها إلى مشروع، وذلك بدراسة معمقة لكل وسائل العمل المطلوبة والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، وهذا وفقا لمتطلبات الزبائن المستهدفين، ثم إدراج هذه العناصر ضمن مخطط تطبيقي يتم إنشائه، كما تقوم المنظمة بدراسة بيئتها الخارجية والتنبؤ بما قد يحصل من تغييرات جديدة يمكن إدخالها إضافة إلى تحديد تكاليف مشروع الابتكار بما فيها البحث والتطوير وكذلك كلفة الانطلاق من الناحية الصناعية والتجارية؛

**تتويج المشروع واقعيًا:** تقوم المنظمة بإنتاج منتج مبدئي تجريبي يسمح لها بالتأكد، هل حقيقة توصلت للأهداف المحددة من تبنيتها للابتكار وهل فعلا هيكلها الإنتاجي، والمواد الأولية جاهزة لتبني الأفكار الجديدة إضافة إلى التأكد من مدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، كما يُمكنها هذا المنتج من رصد آراء الزبائن وتحليلها، فتعمل المنظمة على تكيف كل هذا للانتقال إلى الإنتاج النهائي، الذي لا بد أن يمتاز بالمرونة والقابلية لأن التغييرات مستمرة ويمكن في أي لحظة إدخال تعديلات جديدة، وبعد الانتهاء من التصنيع يصبح المنتج جاهز للولوج إلى السوق بما يتوافق ومتطلباته.

كما أوردت (سعاد و سميحة، 2018، الصفحات 13-16) في ذات السياق أن تطبيق الابتكار التنظيمي يتم ضمن ثلاث مراحل: ما قبل التنبئي، مرحلة اتخاذ القرار بتبني الابتكار أرفضه، ومرحلة الإرساء كما أشار إلى المتطلبات الواجب توفرها في كل مرحلة:

**مرحلة ما قبل التنبئي(البدء):** وتتضمن معرفة لابتكار والاقتران به، أي لا بد على المنظمات من معرفة ما سيتم تحقيقه من تطبيق الابتكار، وهذا من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى توافقها مع الابتكار الجديد؛

**المعرفة بالابتكار:** ويتم جمع كافة المعلومات ذات العلاقة بالابتكار، حيث تنقسم المعرفة بالابتكار بدورها إلى: مرحلة الوعي بوجود الابتكار، مرحلة جمع المعلومات عن الابتكار، مرحلة الاقتناع؛

**مرحلة اتخاذ القرار بتبني الابتكار أو رفضه:** بناء على الصورة التي تم تكوينها من قبل المنظمة حول الابتكار الجديد وإدراك أهم خصائصه في المرحلة السابقة، تأتي هذه المرحلة لاتخاذ القرار إما بتبنيه وقبوله والشروع في عملية التطبيق الفعلي، أو رفضه نهائيا؛

**مرحلة الإرساء (تطبيق الابتكار والتثبيت أو التأكيد):** وتنقسم هذه المرحلة إلى: **تطبيق الابتكار** ما يلاحظ عن المراحل السابقة كانت جميعها أنشطة عقلية تستند إلى الفكر، إذ تعد هذه المرحلة التطبيق الفعلي أو الميداني للابتكار يتطلب نجاحها تخصيص الموارد من وقت وأموال وأفراد ومعلومات وحتى مقاومة التغيير الناتج عن تطبيق الابتكار، وأخيرا تأتي **مرحلة التأكيد** والتي تعد من أصعب المراحل فهي تعني استمرار المنظمات في تطبيق الابتكار الجديد والولاء له.

استنادا على ما سبق يتضح أن هذه المراحل جميعها وعلى اختلاف تصنيفاتها تتفق في أمر توظيف المعرفة بنوعيتها الضمني والصريح، فكل مرحلة هي مرحلة مكملة للأخرى هذا دليل على

أن الابتكار التنظيمي بأبعاده عملية مستمرة ديناميكية تفاعلية، كما تستند هذه المراحل على عمليات إدارة المعرفة فلو أمعنا النظر في هذا الطرح لوجدنا أنها فعلا توليد المعرفة ونشرها وتوزيعها وصولا إلى تطبيقها، وهذا ما يؤكد مؤشر الابتكار العالمي؛ الذي تسعى المنظمات المبتكرة من خلاله إلى معرفة وضع الابتكار حول العالم، هذا نظرا للأهمية التي يوليها هذا الأخير للابتكار، وكون أن النشاط الابتكاري مثله مثل باقي الأنشطة التي تدار وتقيم فقد صدر مؤشر للابتكار العالمي (Global Innovation Index) GII لقياس أداء الابتكار في الاقتصاديات العالمية؛

يعتبر كل من (جوهرة، رحال، و فريد، 2019، الصفحات 172-173) و (محي الدين، جيلالي، و عيسى، 2020، صفحة 644) أن مؤشر الابتكار العالمي يعد من بين المشاريع المتطورة والمتجددة، فقياس الابتكار وفق مؤشر الابتكار العالمي GII يوضح مدى التوسع الحاصل في المناخ المؤسسي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي المواكب وكذلك البنية التحتية، حيث يؤكد هذا المؤشر من خلال مدخلات الابتكار ومخرجاته على ضرورة المعرفة وان صح التعبير على دورها الكبير في تحقيق الابتكارات التنظيمية خصوصا عمليات إدارة المعرفة التي تعتبر جوهر العملية الابتكارية.

### المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

ركزت المنظمات على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها عاملا مهما في القدرة على تميزها عن غيرها، فهي تساهم في التحكم في زمام المبادرة وتجسيدها على الواقع بنتائج متميزة، كما تسعى المنظمات من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات كونها من أهم عناصرها من أجل مواكبة التغييرات التي تشهدها هذه الأخيرة.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أدى التراكم الهائل للمعلومات والمعارف إلى ضرورة إدارتها بما يضمن النجاح في توظيفها واستغلالها، بهدف تحقيق أهداف المنظمات لذا سيتم من خلال هذا المطلب عرض الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة ومفهومها، وكذا أهميتها وأهدافها وأهم عناصرها.

#### 1- التطور التاريخي لإدارة المعرفة

خلال العقدين الأخيرين زاد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة لكن بقي فيه غموض حول نشأته وتطوره، ما أدى إلى تعدد وجهات النظر؛ حيث ترى (ريما، 2013-2014، صفحة 40) أن ظهور مصطلح المعرفة يعود إلى انعقاد المؤتمر الأول للذكاء الاصطناعي، حين أشار "إدوارد فرانيبوم" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" حيث ولد حينها حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة كما استحدثت في ظله وظيفة جديدة أطلق عليها مهندس المعرفة؛

في بداية الثمانينيات من القرن الماضي ظهرت بوادر إدارة المعرفة من قبل "دون مارشاندا" (DonMarchand) لكن بدون الإشارة إليها بشكل مستقل واعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات كما قام داركر (Durcker) بالتنبؤ بأن المنظمات ستكون من عمال المعرفة من خلال توجيههم لأدائهم بواسطة التغذية العكسية لزملائهم أي أن العمل المثالي سيرتكز أساسا على المعرفة، مضيئة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تعود إلى قيام شركة هاوليت باكارد (Hewlert Packard) بتطبيقها داخلها عام 1985 من خلال إطلاقها لبرامج القناة الحاسوبية والمتمثلة في شبكة أخبار متضمنة برامج إدارة المعرفة؛

وفي ذات السياق أشار كل من (توفيق، 2013-2014، الصفحات 18-19) و (محمد ب، 2017، صفحة 75) أنه في عام 1989 قامت مجموعة من الشركات الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية بمبادرة لإدارة أصول المعرفة وظهور الكثير من المقالات في الدوريات المتخصصة من أمثلتها دورية هارفارد للأعمال التي تحتل فيها مقالات دراكر (Durcker) الصدارة؛ وفي منتصف التسعينيات بفضل انتشار الانترنت اتسعت مبادرات إدارة المعرفة وبدأ نشر نتائج استفتاء حول إدارة المعرفة عام 1994 بين الشركات الأوروبية عبر شبكة الانترنت وهذا بفضل شبكة إدارة المعرفة التي أنشئت عام 1989 في أوروبا؛

كما أقدمت العديد من المنظمات، وحتى المؤلفين على تبني وتطبيق إدارة المعرفة عام 1999، وأشار البنك الدولي في العام نفسه إلى تخصيص 4% من ميزانية الإدارة موجهة لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، هذا من جهة: أما من جهة أخرى فقد أورد (عبد الكريم ساسي و حورية الهادي، 2019، صفحة 7) أن نشوء إدارة المعرفة وتطورها يعود إلى محصلة مجموعة من العناصر ممثلة في جهود مؤسسات الأعمال خلال القرن العشرين لزيادة فاعليتها وكذلك القوة الاقتصادية ودورها البارز في تكوين المعرفة ومتطلبات الخبرة في سوق العمل الواجب الأخذ باعتباراتها الواقعية، إضافة إلى وجهات النظر المكونة من قبل الرياديين وقادة الأعمال، وأخيرا التفكير الفلسفي النظري؛

بناء على ما سبق تبين أن إدارة المعرفة مرت بمجموعة من المحطات الفكرية والتطبيقية، وأنها وليدة المجال الصناعي وليس المجال الأكاديمي أو في المنظمات المعرفية، كما أن الجانب الفكري (النظري) كان في الماضي وأن ما تتميز به إدارة المعرفة من حداثة هو في شقها التطبيقي.

## 2- مفهوم إدارة المعرفة

لقد تعددت المفاهيم المقدمة لإدارة المعرفة والتي سيتم التطرق لها، ولكن قبل عرض هذه المفاهيم لابد من الإشارة إلى مفهوم المعرفة كالتالي:

تري (وهيبة، 2018-2019، صفحة 10) أن المعرفة هي تلك المعلومات التي يتم تنظيمها وترتيبها بعد أن كانت بيانات (مادة خام) والتي يمكن على أساسها صنع قرار معين لأنها أكثر قيمة ومنفعة؛ كما يرى (ياسر، 2007، صفحة 17) أنها مجموعة الأفكار والمفاهيم التي توصل إليها الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، ليتم استغلالها والوصول في النهاية إلى سلوكيات فعالة نحو تحقيق أهدافها؛ كان هذا إيضاح لمفهوم المعرفة، وفي ما يلي سيتم عرض المفاهيم المتعددة لإدارة المعرفة كالتالي:

يشير (قاسمي و مصيطفى، 2019، صفحة 784) أن إدارة المعرفة هي توليفة من أنشطة الاستقطاب الامتلاك، التنسيق، النشر، التكوين، وكذا الابتكار للمعرفة بهدف تطبيقها في الأعمال الأساسية للمنظمة ومختلف المجالات التنظيمية والوظيفية، من قبل الأفراد وفرق العمل، أما (حسين، 2013-2014، صفحة 17) فعرفها بأنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"، يشير المفهومين السابقين إلى العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة وممارستها داخل المنظمات؛

أورد (بوزناق، 2012-2013، صفحة 7) في ذات السياق أن المعرفة هي مجموعة العمليات الشفافة والتكنولوجية التي يتم القيام بها بما فيها من جمع ونشر ومشاركة وتوزيع للمعرفة وإعادة استخدامها بما يحقق قيمة ومنفعة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية اللازمتين في عمل المعرفة لزيادة



الابتكار واتخاذ القرار، أي أن إدارة المعرفة هي جملة الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم وتعزز من الموارد الفكرية والمعلوماتية؛ يركز هذا التعريف على دور إدارة المعرفة في خلق قيمة للمعرفة التي تعد من مخرجاتها والتي تعمل على توليد واكتساب قيمة مضافة يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية؛

من التعاريف السابقة يمكن الخروج بالتعريف الشامل لإدارة المعرفة كالتالي: عبارة عن نمط إداري متكامل وعملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تضمن تخريج المعارف الضمنية المتواجدة على مستوى المنظمات لتصبح معارف صريحة، والعمل على تطويرها وتوزيعها، استخدامها، وحفظها ثم استرجاعها عند الضرورة مما يخلق قيمة مضافة للمنظمات والمساعدة على رفع مستويات أدائها، فمن خلال ما تتيحه هذه الإدارة من التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية يؤدي بها إلى تحقيق مزايا تنافسية.

## 2- أهمية إدارة المعرفة وأسباب الاهتمام بها

يؤكد (صالح اسماعيل، 2016، صفحة 20) بأن إدارة المعرفة تسمح للمنظمات بتعزيز قدراتها التنافسية والحفاظ على أدائها المنظمي، كونها تعمل على توفير المعرفة لها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها، كما تسهم في تمكين المنظمات بانتهاجها طرق وممارسات إبداعية تجعلها تحفز العاملين على الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشجيع قدراتهم الإبداعية للخروج بمعارف جديدة بما يضمن لها طرح منتجات جديدة عن سابقتها كل هذا يجعل من إدارة المعرفة أداة كيميائية تستطيع المنظمات المطبقة لها من مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة؛

أما (لطفى و فاطمة الزهراء نسرين، 2015-2016، صفحة 20) فيرى أن إدارة المعرفة تسهل على الأشخاص وتمكنهم الوصول إلى المعرفة المتولدة الذين هم بحاجة لها، ما يجعلها أداة فعالة لتحقيق الاستثمار والتكامل بين رأس مالها الفكري وتكنولوجيا المعلومات؛

وطرح (أنوار و جلييلة، 2013، صفحة 226) في ذات السياق أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في إسهامها الفاعل في التغيير من نظام عالمي يمكن توقعه، إلى عالم تسوده التغييرات المتسارعة، فضلا عن كونها عملية أساسية في حياة المنظمات واستمراريتها على المدى الطويل، كما عملت على امتصاص تحجيم التوظيف وتقليصه والتقاعد المبكر وهجرة الأيدي العاملة إلى الخارج من خلال تشجيعها على الابتكارات والاكتشافات الجديدة إضافة إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية؛

إضافة إلى الأهمية التي تتحلّى بها إدارة المعرفة فان (سهاد، 2015-2016، صفحة 13) يرى مجموعة من الأسباب التي تزيد وتشجع على الاهتمام بها من قبل المنظمات والمتمثلة في: استناد أعمال المنظمات وأنشطتها إلى قواعد بيانات ومعلومات يشترط إدارتها بفعالية، كذلك الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة بتقنيات حديثة ومتطورة ذات قدرات فاقت قدرات العاملين على استيعابها وتحليلها، بالإضافة إلى اتساع رقعة المنافسة وحدثها بين المنظمات والتدفق السريع والمتوالي للمعلومات الناتج عن عولمة الاقتصاد وما صاحبه من تعقيدات في المنتجات؛ مما سبق عرضه من أهمية وأسباب الاهتمام بإدارة المعرفة، فإنها تعد الصراع من أجل البقاء المحدد بتمكنها من توليد وتجديد معارفها، لذا فهي جوهر نجاح المنظمات وتميزها، كما تسعى المنظمات إلى تطبيقها بهدف تحقيق جملة من الأهداف.

## 3- أهداف إدارة المعرفة

يؤكد (بوركو و عبد المالك، 2011-2012، صفحة 12) أنه بفضل ما تتيحه إدارة المعرفة من قضايا ومعارف جديدة تمكن الإدارة العليا وصانعي القرار على استغلالها بكفاءة وفعالية مما يُسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة أي أنها تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتشكيل رؤية مستقبلية لدى الموظفين، كذلك تسهم في خفض التكاليف وزيادة العائد المالي للمنظمات من خلال تبسيطها للعمليات والتخلص من الإجراءات والممارسات غير الضرورية وتحقيق الفاعلية في تسويق منتجاتها؛

أما الباحثين (أحلام، ميمونة، و امنة، 2017-2018، الصفحات 6-7) فيرون أن إدارة المعرفة تهدف إلى تعظيم العوائد من الملكية الفكرية باستخدام الاختراعات والمعرفة من خلال التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لأن أهم ما في إدارة المعرفة هو أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها، كما تعمل على تهيئة بيئة تنظيمية تحفز الذكاء البشري من خلال توفيرها لإمكانيات بناء التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة داخل المنظمات، وتساعد إدارة المعرفة أيضا على إنشاء ما يعرف بمتخصصي المعرفة وهم الذين تتوفر لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص معين؛

كما ذكر (أسامة، 2013، صفحة 144) من جانب آخر أنها تهدف إلى حل المشكلات التي قد تواجه المنظمات وضمان بقائها واستمرارها من خلال تطوير وتحفيز عمليات الابتكار داخلها، وتحقيق التفاعل الايجابي بين فرق العمل من خلال ما تتبناه المنظمة من ممارسات وأساليب تهدف لتقاسم المعرفة ومشاركتها؛

وعليه يتضح أن الجهود والفعاليات التي تشتمل عليها ممارسات إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق أهدافها والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة التي تطبق فيها، ولنجاح المنظمات في تطبيقها لإدارة المعرفة لابد من توفير العناصر التي تقوم عليها هذه الأخيرة.

#### 4- متطلبات إدارة المعرفة

يرى (لطي و فاطمة الزهراء نسرين، 2015-2016، الصفحات 22-23) التعلم، التعاون، الثقة، المركزية الرسمية، الخبرة الواسعة والعميقة، تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات وكذلك الإبداع التنظيمي من أهم العناصر التي تتضمنها إدارة المعرفة، وقد اتفق مع (ندي، 2019، الصفحات 23-24) في ذات الطرح، وعليه يمكن توضيح هذه العناصر كالتالي:

الثقة تعمل على تسهيل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة كونها تحافظ على المستوى المميز والمتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد بعضهم بعضا على مستوى النوايا والسلوك، أما التعاون فيؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة تبادلها بين الأفراد والأقسام وكذا التعلم الذي يسمح باكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات، أما المركزية فتشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة في حين تشير الرسمية إلى المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة؛

كما يجب أن تكون خبرة الأفراد في المنظمة واسعة أفضيا ومتنوعة وعميقة، وتتطلب إدارة المعرفة أيضا تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات كون التكنولوجيا من أهم العناصر الحاسمة في عمليات إدارة المعرفة كل هذا يسمح بتحقيق الإبداع التنظيمي الذي يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار الجديدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.

من خلال ما تم عرضه يتضح بأن إدارة المعرفة تتضمن جملة من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مكونة نظاما معرفيا فعالا يساهم في نجاح المنظمة التي تطبقه، وما يعزز نجاحها هو ما توفره وظائف إدارة المعرفة من متطلبات من شأنها أن تسهم بالمعرفة في جميع عملياتها بدء من التوليد وصولا للتطبيق.

### المطلب الثاني: وظائف وعمليات إدارة المعرفة

تسمح وظائف إدارة المعرفة بتوفير كل ما من شأنه أن يضمن نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات بجميع عملياتها.

#### 1- وظائف إدارة المعرفة

تتلخص وظائف إدارة المعرفة حسب ما أشار إليه كل من (أحلام، ميمونة، و امنة، 2017-2018، صفحة 16) و (قاسمي و مصيطفي، 2019، صفحة 787) في وظيفتين أساسيتين، الأولى منها فكرية والثانية مادية تقنية على النحو التالي:

تركيز الاهتمام على العنصر البشري من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم وكذا الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها، ووضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك والعمل على توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة هذا من جانب، أما من جانب آخر فتركز كذلك اهتمامها بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة جميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية وإعداد البنية التحتية اللازمة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة؛

وعليه يتضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كل السبل التي تؤدي إلى المعرفة، إضافة إلى جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها مع الحرص على إنشاء بيئة ثقافية تشجع على انتقال المعرفة بين الأفراد من أجل الاستفادة لكل الأطراف وبمعنى آخر فإن هذه الوظائف تسهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة.

#### 2- عمليات إدارة المعرفة

تعددت الدراسات حول تحديد عمليات (أبعاد) إدارة المعرفة فيرى (صالح اسماعيل، 2016، الصفحات 22-23) أنها عملية اكتساب المعرفة، تخزين، توزيع وتطبيق، في حين يشير (جابر، 2018-2019، صفحة 31) على أنها ابتكار المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها، أما (وهيبة، 2018-2019، الصفحات 19-20-21) فقد أوردت عمليات إدارة المعرفة في تشخيص المعرفة، توليد، خزن، تشارك، تطبيق وتقييم وترى كذلك (عتيقة، 2016-2017، الصفحات 50-51-52) في ذات السياق أن عمليات إدارة المعرفة هي خلق، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة، وعليه يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

**عملية توليد المعرفة:** تعد كعملية إبداع المعرفة وذلك من خلال إشراك فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة الممكنة بصورة ابتكارية مستمرة، كما تؤكد عملية توليد المعرفة وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي وتطبيق مبدأ التشارك على ثلاث نقاط جوهرية أن توليد المعرفة هو جهد بشري، تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة والطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة؛

**عملية اكتساب المعرفة:** تسعى المنظمات من خلال هذه العملية إلى الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتنوعة سواء التي تحتوي على المعرفة الصريحة أو الضمنية كما تعد عملية التشخيص أمر حتمي لأنها تسهم في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها هذا ما يجعلها من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات ونجاح مشروعات إدارة المعرفة متوقف على دقة عملة التشخيص كما يمكن توليد المعرفة من خلال عدد العمليات الممتدة من تحدي الإبداع إلى البحث الجاد وأن أهم عنصر في هذه العملية هم الأفراد العاملين داخل المنظمة، كما أن أهم ما تركز عليه عملية إدارة المعرفة المنظمة هو توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال العديد من الأساليب؛

**عملية تخزين المعرفة:** وتعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الإدامة، البحث والاسترجاع التي تحدث على مستوى الذاكرة التنظيمية المحتوية للمعرفة الموجودة بأشكال مختلفة والتي تتراكم مع الزمن لتساعد البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وتهد هذه العملية مهمة جدا لاسيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل المعتمدة على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها، كون هؤلاء يصحبون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريح فيبقى مخزن وموثق في قواعدها؛

**عملية توزيع المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة فيطلب ذلك وجود آليات فعالة منها ما هو رسمي كالتقارير ومنها ما هو غير رسمي كالاتجاهات، حيث يتيح الجمع بينها تحقيق فعالية أكبر في نقل المعرفة، هذا لان توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع وأن لا أحد يمكنه احتكار المعرفة كون عمرها محدود وقابلة للتلف والتفاد لذا يجب على كل من الأفراد والمنظمات تجديد معرفتهم؛

**عملية تطبيق المعرفة:** وتعني هذه العملية استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي لتوظيفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، وتعد هذه العملية هدف وغاية إدارة المعرفة واستثمارها للمعرفة في تحديد الفجوة لكي تتمكن من تنفيذها فالميزة التنافسية لا تحققها المنظمات التي تتوفر على أفضل معرفة بل تلك التي تطبقها وتستخدمها على أكمل وجه؛ حيث يتطلب النجاح في هذه العملية توفر عنصرين اثنين العنصر البشري المدرب بشكل جيد، وكذا العنصر التكنولوجي فمن غير المعقول التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة في مختلف مجالات الأعمال وتوظيفها بشكل فعال إلا من خلال توفير تكنولوجيا معلومات متطورة بما فيها من أجهزة، برمجيات، شبكات اتصال وقواعد معلومات وغيرها؛

ويخلص في النهاية أن إدارة المعرفة تشتمل على عمليات تختلف عن باقي عمليات الإدارات الأخرى، كونها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة، فالبدء بعملية توليد المعرفة وصولا إلى تطبيقها تكون بفعل الأفراد العاملين داخلها كما تعود عمليات إدارة المعرفة على المنظمة المطبقة لها بجملة من المنافع ولكن ما يعيق هذا النجاح هو عدم الإدراك الكافي للإدارة العليا في المنظمة لماهية عملية إدارة المعرفة وما تحققه هذه الأخيرة من فوائد وأنها لا تتناقص بالاستهلاك ولا تستهلك بالتداول بل أنها تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها الذي يضمنه كل من العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات.

### المبحث الثالث: أساسيات حول نظام تخطيط موارد المؤسسة

فرضت التعقيدات المتزايدة واشتداد حدة المنافسة على المنظمات ضرورة توظيف الجانب المعلوماتي في جميع الميادين وخاصة ميدان التسيير، إلا أن تصميم برمجيات مستقلة لكل وظيفة من الوظائف أظهر عجزا كبيرا وخاصة في اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت اللازم، هذا ما حتم على المنظمات اللجوء إلى اقتناء وتصميم أنظمة متكاملة تمكن من توفير معلومة دقيقة وشاملة يمكن من خلالها اتخاذ قرارات صائبة، ومن بين هذه الأنظمة المتكاملة نجد نظام تخطيط موارد المؤسسة والذي سيتم عرض أساسياته من خلال ما يلي:

#### المطلب الأول: ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض ماهية نظام تخطيط موارد المؤسسة، من خلال التطرق للتطور التاريخي ومفهوم النظام، وأهميته وأهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتطبيقه، ومكونات هذا النظام.

#### 1- التطور التاريخي لنظام تخطيط موارد المؤسسة

بغرض الإلمام والإحاطة بمفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة وفهم تطبيقاته الحالية وتطوراتها، لا بد من عرض الخلفية التاريخية لهذا النظام، والمتمثلة في المراحل التالية:

**المرحلة الأولى:** نظام تخطيط الاحتياج من المواد "MRP": كانت سنة 1970 المرحلة الأولى وأساس تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة، عن طريق نظام تخطيط متطلبات المواد "MRP" (Material Requirements Planning)، حيث ركز هذا النظام على تخطيط الإنتاج الداخلي باحتساب متطلبات الوقت والمشتريات وتخطيط المواد، كما لا يقتصر نظام "MRP" على نوع معين من الخدمات، وإنما وضع لتوفير المواد بالكميات اللازمة وفي الوقت اللازم (نور الدين و اسلام، 2019، صفحة 160)، وفي نفس المرحلة ظهر نظام تخطيط الاحتياج من الموارد ذو الحلقة المغلقة (Closed-Loop MRP) (بشير و محمد، 2016، صفحة 269)، حيث يرى (محمد عبد المهدي، 2015، صفحة 17) بأنه ذلك النظام الذي يزود بالتغذية العكسية لخطط الطاقة وجدولة الإنتاج الرئيسية وخطط الإنتاج لكي تمتلك القدرة على البقاء بصورة صحيحة في كل الأوقات؛

**المرحلة الثانية:** نظام تخطيط موارد التصنيع "MRP II": تطور نظام تخطيط الاحتياج من المواد مع بداية 1980، تحت اسم نظام تخطيط موارد التصنيع "MRP II" (Manufacturing Resource Planning)، يمكن لهذا النظام ربط العملية الإنتاجية بمختلف الوظائف والعمليات التي تقوم بها المنظمة بما يحقق التكامل بين أنشطتها وعملياتها، ومن ثم زيادة كفاءة استغلال الموارد المتاحة كما تجاوز هذا النظام العملية الإنتاجية ليصل إلى إمكانية توفير قاعدة بيانات شاملة بهدف تحقيق شبه التكامل بين الوحدات التشغيلية وتلك المساندة لعملية التصنيع (حسام سلام، 2019/2020، صفحة 20)؛

**المرحلة الثالثة:** نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP": أدى توسع مشاريع المنظمات وحاجتها لتكامل معلوماتها (محمد عبد المهدي، 2015، صفحة 18)، إلى تحول كبير بفضل تكنولوجيا المعلومات في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات إلى ظهور نظام متكامل محكم من شأنه أن يمكن من استخدام البيانات المخزنة في قواعد البيانات المشتركة على نطاق واسع، المسمى بنظام تخطيط

موارد المؤسسة "ERP" (Enterprise Resource Planning) الذي يمثل التكامل بين الأنشطة والأقسام والوظائف، كذلك مختلف مراحل تخطيط موارد المنظمة إضافة إلى تمكين المنظمة على أن تصبح أكثر مرونة من خلال قاعدة البيانات الواحدة لمختلف الإدارات والأقسام داخلها مما يتيح لها الحصول على المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب (نور الدين و اسلام، 2019، صفحة 160).

كما أن نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" مازال حيز التطوير والتكامل والتوسع من خلال إدارة علاقات الزبائن "CRM" (Customer Relationship Management)، إدارة سلسلة التوريد "SCM" (Supply Chain Management Systems)، أنظمة إدارة الأداء المؤسسي "CPM" (Corporate Performance Management) وكذلك دارة دورة حياة المنتج "PLM" (Product Lifecycle Management)، (شادي نهاد، 2015، صفحة 30).

## 2- مفهوم وخصائص نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرجعية نجد فيه تعدد للمفاهيم، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعريفات، والخروج بمفهوم شامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة: نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" هو اختصار للمفهوم الانجليزي (Enterprise Resource Planning)، ويقابله بالفرنسية "PGI" وهو اختصار (Progiciels de Gestion Intégrée)، وبالعربية يعني نظم التسيير للبرمجيات المندمجة لكن الشائع ما ترجم من المفهوم الانجليزي أي نظم تخطيط موارد المنظمة" (بشير و محمد، 2016، صفحة 269)؛

يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" بأنه: "نظام متكامل يستند إلى الحاسوب، ويستخدم لإدارة الموارد الداخلية، والخارجية بما في ذلك الأصول المادية، والموارد المالية، والمواد، والموارد البشرية، ويعد نظام تخطيط موارد المنظمة بمثابة دمج للعمليات في نظام واحد، وعلى نطاق بيئة نظام المنظمة" (محمود زكي، 2014/2015، صفحة 16)؛

يعرف كذلك بأنه: "نظم تقنية تعتمد على حزمة من البرمجيات النمطية، و التي تم تطويرها وتصميمها لخدمة جميع العمليات الرئيسية للمنظمة في نظام واحد يخدم الاحتياجات المختلفة للإدارات، انطلاقاً من قاعدة بيانات موحدة" (نور الدين، 2016، صفحة 222)؛

كما يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه: حزمة برمجيات تطبيقية قياسية وقابلة للتخصيص بنفس الوقت تتضمن حلول متكاملة للوظائف الرئيسية في المنظمة ابتداء من إدارة سلسلة التوريد ومراقبة المخزون وإدارة علاقات الزبائن والمحاسبة المالية وشؤون العاملين، وصمم هذا النظام بهدف تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق توليد معلومات ذات الخصائص العالية كالدقة المتناهية، توفير تلك المعلومات بالوقت المناسب وغيرها من المزايا (أسماء مروان، 2012، صفحة 12)؛

من جانب آخر يعرف نظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه: نظام معلومات شبكي يعمل على جمع ومعالجة وتزويد المعلومات للمنظمة ضمن قاعدة بيانات متكاملة، لتزويد البنية التحتية المتكاملة لعمليات الأعمال النموذجية ضمن المجالات الوظيفية والمعلومات عبر المجالات المختلفة (محمد السعيد، 2017/2018، صفحة 11)؛

حسب بيروتن Pérotin فان نظام تخطيط موارد المؤسسة هو: برنامج تسيير مدمج يجمع مجموعة من تطبيقات الإعلام الآلي مشكلة ومتناسقة مع بعضها بهدف دمج وتحسين عمليات

التسيير واضعا مرجعا وحيدا (قاعدة بيانات وحيدة) ومتماسك معتمدا على قواعد الإدارة القياسية (مبروك، 2015/2016، صفحة 9)؛

من خلال ما تم عرضه من مفاهيم لنظام تخطيط موارد المؤسسة يلاحظ أنه تم النظر إليه من منظورين أولهما المنظور التقني البرمجي، وثانيهما المنظور الإداري التنظيمي (محمد السعيد، 2017/2018، صفحة 10)؛

حيث يمكن وضع مفهوم شامل لنظام تخطيط موارد المؤسسة على أنه: نظام معلوماتي متكامل ومحوسب (شادي نهاد، 2015، صفحة 29)، يدمج جميع وظائف المنظمة (المحاسبة والمالية، الموارد البشرية، التمويل المبيعات، التسويق، سلسلة إمداد التوريد، إدارة المخزون...) ضمن قاعدة بيانات شاملة مركزية وموحدة، يُمكن لجميع وحدات ومصالح المؤسسة الوصول إليها بغرض استرداد أو تفحص المعلومات (محمد السعيد، 2017/2018، صفحة 11)، والتحكم بمراد المنظمة المتاحة كما أنه نظام قابل للتطوير يساعد الإدارة العليا في توظيف البيانات لزيادة فاعلية جميع العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة، بما يضمن لها تنفيذ خططها ونجاحها ودفع عجلة الابتكار وزيادة مستوى الخدمات بالإضافة إلى مواكبة كل المستجدات التي تتيح لها التنافس الدائم والبقاء المستمر طالما أنها تتبع أسس التصميم الجيد لأعمالها باستخدام هذا النظام (عبدالمجد، 2017/2018، صفحة 23)؛ وعليه يمكن القول أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يتمتع بجملة الخصائص التالية:

عبارة عن نظام معلومات متكامل يستند على نظام مرجعي واحد: أي هو مجموعة البرامج المصممة لتلبية معظم احتياجات المنظمة عن طريق دمج مختلف وظائفها وعملياتها، ضمن قاعدة بيانات شاملة وموحدة تحدد بطريقة واحدة ومعيارية (خالد و غطاس، 2018، صفحة 5)؛

جميع قواعد التشغيل سواء المهنية والقانونية أو تلك الناتجة عن التنظيم الداخلي للمؤسسة والقواعد التي يملئها السوق يمكن لنظام "ERP" التكيف معها بسرعة (خلود وليد، 2014، صفحة 5) وبحكم أن المنظمة تؤثر وتتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية، لا بد من مواكبتها للاحتياجات المتغيرة وهذا ما يضمنه نظام "ERP" من خلال خاصية المرونة مستجيبا لهذه الاحتياجات؛

يعد من أفضل الممارسات التجارية بفضل امتلاكه لأهم العمليات التجارية المطبقة في جميع أنحاء العالم (سعود و قاسمي، 2019، الصفحات 7-8)؛

يمتلك بنية النظام المفتوح أي أن كل الوحدات التي يتكون منها يمكن أن تكون مجتمعة ومتكاملة أو منفصلة وأن كل وحدة من هذه الوحدات تقابلها عملية يمكن أن تثبت أو تشغل بشكل مستقل (كمال، 2018/2019، صفحة 15).

### 3- أهمية وأهداف نظام تخطيط موارد المؤسسة

تؤكد (خديجة و طارق، 2020، صفحة 164) أنه وبفضل قدرة النظام على دمج العمليات في تطبيق واحد فان هذا يتيح للمنظمات تحسين كفاءة تنفيذ أوامر عملاءها، والقدرة على توصيل الطلبات في وقتها والتنبؤ بالإنتاج بشكل أسرع، بهذا يتحسن مستوى خدمة الزبائن، وهذا ما يعرف بإدارة علاقة الزبون؛

أما (حسام سلام، 2019/2020، صفحة 25) يرى أن النظام قاعدة بيانات موزعة يدعم تدفق المعلومات عبر المنظمة بتزويد بيئة موحدة لعملياتها وقاعدة البيانات التشغيلية التي تدعم

الاتصالات، وهذا ما يجعله من أكثر النظم المؤسسية التي تعتمد عليه المنظمات في إدارة أنشطتها؛ وأشار في ذات السياق أنه نظام يتيح للمنظمة أدوات فعالة لمراقبة ودراسة احتياجات السوق وتلبيتها بدقة وسرعة، وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءتها وجودة منتجاتها وتقليل التكاليف، وزيادة الأرباح؛

كما ذكر من جانب آخر (عبد الفتاح علي، 2018/2019، الصفحات 161-160) أن النظام يسمح بتدفق المعلومات بسرعة ما يمكن من اكتشاف الأخطاء والعمل على معالجتها وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة، كما يسهل نظام "ERP" تغيير آليات العمل إن استدعت الضرورة بما يضمن لها الدخول في منافسات جديدة على مستوى الأسواق؛ ويعمل على تقليل التكاليف والوقت اللازم للعمليات بسبب دمجها وربطها في قاعدة واحدة بالإضافة إلى زيادة كفاءة الخدمات؛

تضيف (خديجة و طارق، 2020، صفحة 25) بأن هذا النظام يساهم في ربط سلسلة الأعمال الأساسية والمساندة مما يحقق التميز والتكامل، وتقليل الوقت الضائع في جمع البيانات وزيادة الوقت المتوفر في تحليل البيانات وهذا ما يزيد من الإنتاجية والطاقة وكفاءة سير العمل.

**يهدف** نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" حسب (Minh Duc & Keyeong Seok, 2016, pp. 87-88) إلى ضمان سير العمل بسهولة من خلال انتقال وتدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة، كما يهدف إلى تحسين أداء العمليات وتمكين جميع الأنشطة بين الإدارات ليتم تتبعها؛

ويشير في ذات السياق (طارق بسام، 2013، الصفحات 13-14) بناء على دمج العمليات والوظائف في قاعدة بيانات موحدة ومنسقة فان نظام "ERP" يهدف إلى تحسين كافة جوانب العمليات الرئيسية بدءاً من التخطيط والتنفيذ، الإدارة، والمراقبة، كما يمكن إنجاز الأعمال والمهام اليومية بفعالية وخفض النشاطات الإضافية والمزدوجة التي تكلف المنظمات الكثير من الجهد والمال وهذا من خلال تصميم مخزن مركزي للبيانات، كذلك تخصيص الموارد وتحسين التخطيط الاستراتيجي بإتاحة المجال لتقييم الاحتياجات أكثر دقة، وتفعيل قياس الأهداف إزاء النتائج؛

كما يهدف نظام "ERP" إلى دعم التنظيم الإداري لأعمال المنظمة ووظائفها، والذي يعمل على ربط الوظائف أفقياً، بدلاً من التنظيم الوظيفي الذي ينطوي على كثير من عوامل إضعاف مستويات الجودة الشاملة في الأداء كما أنه لا يخدم الاتجاهات الأساسية الحديثة في استثمار تطبيقات أنظمة المعلومات (محمود زكي، 2014/2015، الصفحات 19-20)؛

أورد (عبد الله، 2011، صفحة 9) أن نظام "ERP" يهدف إلى تزويد الإدارة ومتخذي القرار بالمعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح بما يساعدها على اتخاذ قرارات سليمة وتحديد أفضل ممارسات الأعمال، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة؛ بناء على ما تم عرضه من أهمية وأهداف لنظام "ERP"، يستنتج بأن هذا الأخير يسعى دائماً إلى تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وضمان الكفاءة والفعالية واتخاذ القرارات بقدر عالٍ من المهنية.

#### 4- الأسباب الدافعة لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسات ومنافعه

إضافة إلى الأهمية البالغة التي يحظى بها نظام "ERP" والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إلا أنه هناك أسباب تدفع المنظمات إلى تطبيق هذا النظام والتي كان فيه اختلاف في تقسيمها حيث قسمت إلى أسباب تقنية وأخرى إدارية كما هو الحال عند (نور الدين، 2016/2017، صفحة 73) حيث تتفق معه (راضية وصليحة، 2019/2020، الصفحات 8-9) في التقسيم نفسه مضيئة



تقسمين جديدين هما الأسباب العملية، وتقليل المخزون، في حين نجد أن (أكرم أحمد و بلال توفيق، 2013، صفحة 67) قسمها إلى أسباب تقنية، عملية وإستراتيجية وتظهر هذه الأسباب وتقسيماتها في التالي:

**الجدول رقم (01): الأسباب الإدارية والتقنية لنظام "ERP"**

الأسباب التقنية	الأسباب الإدارية
تكامل التطبيقات عبر العمليات؛ تفادي تكرار البيانات وخفض زمن الإعداد؛ بديل عن النظم المتداولة والقديمة؛ تقليل عدد الأخطاء وصيانة البرامج؛ حل مشكلة Y 2 K*.	تحسين كفاءة عمليات النظام؛ معالجة البيانات في زمن أقل وتطوير عمليات الاسترجاع. القدرة على زيادة نمو الأعمال؛ تحسين عملية اتخاذ القرار عن طريق إنتاج معلومات دقيقة في الوقت المناسب؛ توفر معلومات أكثر دقة وشمولية وسهولة تبادلها بين مختلف الأقسام والفروع؛ تشكيل المتعاملين مع المنظمة لخلفية جيدة عنها.

المصدر: (نور الدين، 2016/2017، صفحة 73).

يوضح الجدول جملة الأسباب الإدارية والتقنية لنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" التي تدفع بالمنظمات لتطبيقه.

**الجدول رقم (02): الأسباب المتعلقة بالأعمال وتقليل المخزون لنظام "ERP"**

تقليل المخزون	الأسباب المتعلقة بالأعمال
إتباع المستخدمين لطرق مطورة في عمليات التسليم للعملاء؛ تسريع عمليات التصنيع؛ تحسين نظام إدارة المخازن بما يكفل تلبية احتياجات المنظمة بأعلى مستويات الأداء؛ تحسين رؤية عملية الوفاء بالطلبات داخل المؤسسة.	التحكم في وقت تسليم الطلبات الكبيرة للزبائن وتقليل الأخطاء ووضوح عملياتها يسمح بتقليص وخفض تكاليف المخزون والمصروفات الإدارية؛ تطبيق إجراءات موحدة عبر مختلف المواقع.

المصدر: (راضية و صليحة، 2019/2020، الصفحات 8-9).

يوضح الشكل أعلاه جملة الأسباب المتعلقة بالأعمال وكذا طرق تقليل المخزون والتي تعد من أهم أسباب تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في المنظمات.

**الجدول رقم (03): الأسباب العملية والتقنية والإستراتيجية لنظام "ERP"**

الأسباب الإستراتيجية	الأسباب التقنية	الأسباب العملية
استخدام التكنولوجيا في جميع المشاريع(عولمة المشاريع)؛	تغيير الأنظمة المتباينة؛ الفروقات الكبيرة بين	دقة البيانات ووضوحها؛ تخفيض تكاليف التشغيل؛

تطوير عمليات الأعمال.	الأنظمة؛ ضرورة وجود قاعدة بيانات موحدة مركزية.	العمل ضمن مقاييس عمليات موحد؛ التزام Y2K؛ الرفع من مستوى استجابة الزبائن؛ الربط والتنسيق بين مختلف الوحدات الوظيفية.
-----------------------	--	---

المصدر: (أكرم أحمد و بلال توفيق، 2013، صفحة 67).

يشير الجدول أعلاه الأسباب المتعددة وراء تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" فاختلقت بين ما هو عملياتي والتقني وكذلك الاستراتيجي.

زيادة إلى جملة الأسباب الدافعة لتطبيق نظام "ERP" فقد قدم له أيضا مجموعة من **النافع**، حيث ترى (نعيمة، 2017/2018، صفحة 24) أنه يساعد مراقب التسيير في أداء عمله من خلال تحسينه لأداء المنظمة وبفضل ما يقدمه من معلومات مجدية يرفع من كفاءة العمليات وضمان توحيدها والتكامل بين مختلف الوظائف، كما يخفض من التكاليف سواء من ناحية الاستجابة الأسرع للزبون أو أوقات انجاز الطلبات إضافة إلى إدخال تعديلات على مجال الخدمات اللوجستية، وجدولة الإنتاج، يساعد أيضا المسؤول في تسيير أكبر عدد من المستخدمين واتخاذ القرارات بسهولة بحكم توفيره البيانات على مستوى رؤية المنظمة وجعل هيكله المنظمة أفقية أكثر منها عمودية، وهذا ما يؤكد فكرة (خالد و غطاس، 2018، صفحة 6) أن نظام "ERP" يوحد معلومات الموارد البشرية بتزويد المنظمة طرائق موحدة لتتبع أوقات العاملين فضلا عن الإبلاغ عن منافع الموارد البشرية هذا من جانب، أما من جانب آخر لاحظ (نور الدين، 2016/2017، صفحة 74) أن المرونة التي يمتاز بها نظام "ERP" تسهل على المنظمات سهولة التكيف وإحداث التغيير اللازم، واستعمال التقنيات التكنولوجية الحديثة.

أما (أكرم أحمد و بلال توفيق، 2013، صفحة 71) أشار إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية أجريت دراسة مسحية على 62 مؤسسة تطبق نظام "ERP"، وقد اتضح أنه يوجد فوائد ملموسة وأخرى غير ملموسة تتباين في نسبها المئوية.

الجدول رقم (4): منافع نظام "ERP" الملموسة وغير الملموسة

النسبة %	الفوائد غير الملموسة	النسبة %	الفوائد الملموسة
55 %	إعطاء رؤيا أكثر عن	32 %	تخفيض تكاليف المخزون؛
24 %	المعلومات؛	27 %	تخفيض عدد الموظفين؛
	تجديد وتحسين العمليات داخل	26 %	التحسين من مستوى الإنتاجية؛
22 %	المؤسسة؛	20 %	تحسين إدارة الطلبات؛
14 %	الاستجابة لمتطلبات العملاء؛	19 %	تحسين دورة الإغلاق المالية؛
13 %	تخفيض التكاليف؛	14 %	التخفيض من تكلفة تكنولوجيا
12 %	التكامل؛		المعلومات؛
9 %	توحيد المقاييس؛	12 %	تخفيض تكاليف الشراء؛
9 %	توفير المرونة؛	11 %	تحسين إدارة السيولة النقدية؛

الارتفاع في الإيرادات / %	العولمة؛	8 %
الأرباح؛	حل مشكلة Y2K*؛	7 %
تخفيض تكاليف الخدمات	أداء الأعمال؛	5 %
اللوجستية؛	سلسلة الطلب.	
التقليل من عمليات الصيانة؛		
التسليم في الوقت المحدد.		

المصدر: (كمال، 2018/2019، صفحة 28)

يوضح الجدول أعلاه جملة الفوائد التي يحققها تطبيق نظام "ERP" وهذا من خلال التجربة على المنظمات الأمريكية حيث يتعين تواجد فوائد ملموسة وأخرى غير ملموسة توضح النسب مدى أهميتها بالنسبة للمنظمة فتلك التي تتمتع بنسبة عالية تعد هي الفائدة التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال نظام "ERP".

بناء على ما سبق فإنه يتضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة يساعد المنظمة ويخدمها في مستوياتها التشغيلية والتنظيمية، وهذا راجع إلى مجموعة التطبيقات (حزمة البرامج المعلوماتية) التي يتكون منها النظام.

#### 5- مكونات نظام تخطيط موارد المؤسسة

يتكون نظام "ERP" من مكونات تكنولوجية تعد البنية الأساسية لتكوينه بواسطة تفاعلها مع بعضها البعض، إضافة إلى مكونات وظيفية وهي مجموعة الأقسام الوظيفية داخل المنظمة التي تم جمعها بواسطة نظام "ERP" في قاعدة بيانات مشتركة، حيث ترى (منال، 2020، صفحة 355)، و (فاطمة الزهراء و محمد أكرم، 2018، صفحة 219)، و (El-Ebiary, Al-Sammarraie, & Iryani, 2019, pp. 186-184) أن أهم الوظائف التي يتكون منها نظام "ERP" هي:

**نظام إدارة الموارد البشرية:** يتضمن نظام "ERP" جميع المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المنظمة كما يحتوي على وصف وتوصيف الوظائف وكل ما هو متعلق بشاغل الوظيفة، إضافة إلى تكاليف التدريب والتكوين وإعداد الكشوف الخاصة بالموظفين وهذا بفضل قاعدة البيانات الرئيسية في النظام معنى ذلك أن تركيز هذه الوحدة على التحكم الآلي في جميع مهام إدارة الموارد البشرية بما يتماشى وأهداف صاحب المنظمة، كل هذا يجعل من نظام إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من نظام "ERP"؛

**نظام سلسلة التوريد SCM\*:** يهدف إلى تنظيم وتسهيل عملية تدفق المواد عبر المنظمة أي تبسيط المسار الذي تمر به المنتجات بدءاً من المورد وصولاً إلى العملاء، وهذا من خلال إدارة

\* حسب (محمد عبد المهدي، 2015، صفحة 29) تعني (Y2K = Year 2 K=1000) أي القرن العشرين، حيث كان في الماضي يشار لاختصارات السنة بأخر رقمين منها، مثل 1999 تكتب 99، إلى غاية سنوات بعد 2000 إذ أصبحت الأنظمة تعاني مشاكل في التفريق بين 1900 و2000 بسبب الرقمين الأخيرين من السنة.

\*\* يعرفها (منير، 2017/2018، صفحة 8) أنها "مجموعة من المهام، الأنشطة، العمليات، والتدفقات المادية، المالية، المعلوماتية والأفكار المتسلسلة التي تتصف بالتكامل والتناسق الصادرة منها والواردة للأطراف اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة وتوفيرها للزبون وقت الحاجة إليها بطريقة مبتكرة تراعي حاجيات، أولويات، إمكانيات وأهداف الأطراف المشكلة لهذه السلسلة".

عمليات تخطيط وجدولة حسابات الموردين، وإدارة سلسلة الإمداد والتوزيع، في بعض الأحيان يطلق على هذا النظام اسم اللوجستيات؛

**نظام المحاسبة:** يعمل نظام "ERP" على تثبيت وتلخيص جميع العمليات التي تحدث في المنظمة إن كانت بيع أو شراء بطريقة آلية في القوائم المالية والأرصدة، وكذلك متابعة حسابات المدينين والدائنين، كما يستمر في تسجيل أي عمليات أخرى تتم في الفروع الأخرى، كل هذا يجعل من نظام المحاسبة الركيزة الأساسية لنظام "ERP"؛

**نظام إدارة المواد:** تسمح هذه النظم بمتابعة تدفق المشتريات من المواد، وذلك بمقارنة ما تم استعماله من مواد بما هو مطلوب منها بحسب أوامر الشراء، ثم مطابقة وصل الاستلام وأمر الشراء بالفاتورة المسجلة، وبالتالي فإن "ERP" يوجه عمليات الشراء آلياً، بالإضافة إلى مراقبته لعمليات تخزين ونقل البضائع على طول سلسلة التوريد؛

وتضيف (راضية و صليحة، 2019/2020، صفحة 13) خامس مكون أو وظيفة المتمثل في **نظام إدارة العلاقات مع العملاء CRM**\*\*\*: تسعى المنظمات دائماً إلى تأسيس علاقات تفاعلية مع زبائنها وذلك من خلال دراسة ميولاتهم ورغباتهم، واحتياجاتهم والتقرب إليهم أكثر، فقط أدركت المنظمات اليوم إلى ضرورة توفر إدارة محكمة تمكنها من تحسين علاقاتها مع عملائها والتحكم فيها، فأضحى هذا المجال محل اهتمام المنظمات.

أما حسب (سهاليلية و زواويد، 2018/2019، صفحة 9)، و (كمال، 2018/2019، صفحة 21) فإن المكونات التكنولوجية لنظام "ERP" تتلخص في:

**موارد المعدات "Hardware Resource"** تشمل مختلف المعدات المادية والموارد المستخدمة في معالجة البيانات (أجهزة الكمبيوتر وجميع لواحقها وكذلك شبكات الاتصال والمعدات المربوطة بوسائط الاتصال المختلفة؛ **وموارد البرمجيات "Software Resources"** تتضمن جملة البرامج والتعليمات والقواعد التي تعمل على مساعدة المعدات لأداء مهامها، مثل أنظمة التشغيل (Microsoft Windows)؛ وكذلك **موارد البيانات "Data Resources"** البيانات هي مدخلات جميع الأنظمة تختلف باختلاف مجال ونوع النظام، وتعد البيانات من أكثر المواد الخام التي يبني عليها نظام "ERP" ويستخدم هذا الأخير نظام إدارة قواعد البيانات المعروف بـ DB2؛ إضافة إلى أهم مكون الموارد البشرية **"People Resources"** هم كل القائمين على تشغيل نظام "ERP" أو ما يعرف بمستخدمي النظام أي كل من المستخدم النهائي (مجموعة الموظفين، الزبائن...) وخبراء تكنولوجيا المعلومات؛ وأخيراً **الأدوات الداعمة** تلك الأدوات التي تمكن من ربط الأجهزة والمعدات والبرمجيات مع بعضها البعض، تتمثل في الشبكات والتي تتوفر على 3 أنواع:

الشبكة المحلية (LAN) "Local Area Network" مجموعة الأجهزة المتصلة مع بعضها ضمن مساحة جغرافية محدودة؛

الشبكة الإقليمية (MAN) "Metropolitan Area Networks" شبكة تربط المستخدمين مع بعضهم ومع الحاسوب بحدود أكثر من (LAN) وأقل من (WAN)؛

\*\*\* حسب (محمد خوجلي، 2015، صفحة 43) هي "مدخل إداري استراتيجي يهتم باكتساب العملاء المختارين بعناية والمحافظة عليهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم بهدف خلق قيمة مميزة لهم وللمنظمة في وقت واحد، عبر تفعيل وظائف التسويق وخدمة العملاء وتقنية المعلومات".

الشبكة الواسعة (WAN) "wide area network" تتجاوز حدودها كل من (LAN) و (MAN) إذ أنها تتعدى إلى الدول والقارات.

من خلال ما تم عرضه من مكونات لنظام "ERP" فإنه يتضح مدى تكاملها مع بعضها البعض ولا يمكن لنظام "ERP" الاستغناء عنها، وكلما زاد تطور وتحسين هذا المكونات (التكنولوجية والوظيفية) كلما زاد تطوره وسهولة تطبيقه وبناءه في المنظمات.

### المطلب الثاني: تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

نظرا لأهمية توفر نظام "ERP" في المنظمات، فإن معظم الدراسات والباحثين أكدوا على ضرورة الدراسة الدقيقة والمتأنية لهذا المجال وخاصة عند اختيار هذا النظام، بحكم أنها عملية ذات مندرج حاسم في حياة المنظمة، ففشلها في اختيار النظام الذي يتناسب ومعطياتها وعملياتها التنظيمية يكلفها الكثير، لذا على المنظمات أن تراعي تناسب برمجيات نظام "ERP" مع التكنولوجيا المتاحة لديها عند اختيار نوع الشركة المورد للنظام.

#### 1- ما قبل اختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة

على المنظمات أن تكون صورة واضحة ودقيقة عن وضعها الحالي من احتياجات ومتطلبات وبدائل قبل صنع قرارها حول تطبيق نظام "ERP"، وهذا لا يكون إلا من خلال مرورها بمجموعة من المراحل؛

يبين (كمال، 2018/2019، صفحة 38) أن أول هذه الخطوات تكوين لجنة للمشروع والتي تشترط توفر موظفين على علم بكل تقنيات المعلومات والاتصالات والمالية والقانون داخل المنظمة، إضافة إلى القيام بتغطية الهيكل التنظيمي ومختلف الاختصاصات والارتباطات بين التقسيمات التنظيمية وكذلك ما يتوفر من خبرات عند الأفراد لاستعمال الحاسوب، تليها خطوة إدراك احتياجات كل فرع من فروعها من بيانات ومعلومات ثم تحديد تعاملات وعلاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية، وأخيرا الاستعانة بجهة استشارية متخصصة بهدف تحديد النوعية بأسباب تبني النظم المتكاملة للمنظمة؛ مما سبق ذكره فإنه لا بد على المنظمات من الوقوف على هذه المراحل، وهذا ما يضمن لها اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة من أجل تبني أو تطبيق نظام "ERP" مناسب وتسهيل عملية اختياره وبناءه.

#### 2- طرق اختيار نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

بعد إدراك المنظمة لمختلف احتياجاتها وتشكيلها لرؤية واضحة حول ما تتوفر عليه وما هي الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطبيقها لنظام "ERP"، يتطلب طرق لاختياره وهذا بما يتوافق و أهداف المنظمة وغاياتها.

يحدد (محمود زكي، 2014/2015، صفحة 26) ثلاث طرق لاختيار نظام "ERP" وبناءه تتلخص في نظام "ERP" جاهز، نظام "ERP" مرن، وبناء نظام "ERP" من الصفر.

نظام "ERP" جاهز: يتوافق وأعمال المنظمة واحتياجاتها، وتكييف وإعادة هندسة عمليات المنظمة ليكون في متناول استخدامها، وذلك من خلال شراء البرامج والسير فرات؛

نظام "ERP" مرن: قد يكون مفتوح أو مغلق المصدر يتمتع بمتطلبات أساسية مناسبة للمنظمة، يمكن إدخال التغييرات أو التعديلات المناسبة متى استدعت الضرورة ذلك إما بالإضافة أو الحذف، تحت مسؤولية فريق برمجي في المنظمة أو شركة برمجيات متخصصة تقوم بالعمل؛

بناء نظام "ERP" من الصفر: يعي ذلك القيام بتصميم نظام جديد، بواسطة فريق من المطورين في المنظمة، أو منظمة متخصصة للقيام بأعمال التحليل، والتطوير، والدعم والتدريب.

وعليه، فإن اختيار نظام "ERP" ليس بالأمر السهل وفشل المنظمات في بناءه واختياره يدل على عدم قدرته لتحقيق أهدافها المحددة، أو لم تتوافق ومتطلباتها أو تطلبه لموارد إضافية، لذلك لا بد من تتبع دورة حياة أو خطوات تنفيذ نظام "ERP" بشكل دقيق.

### 3- دورة حياة نظام تخطيط موارد المؤسسة

تعددت النماذج لتوضيح دورة حياة نظام "ERP"، حيث حدد (شادي نهاد، 2015، صفحة 39) عملية تنفيذ نظم "ERP" بنموذج مكون من ست مراحل كالتالي:

**المرحلة البدائية (Initail Stage):** يتم خلال هذه المرحلة تحديد الاحتياجات والأهداف والغايات التي يتوقع تحقيقها من نظام "ERP"؛

**مرحلة التكيف (Adaption Stag):** تتضمن اختيار التكنولوجيا المناسبة والبائعين للنظام وتحليل الفوائد من حيث التكاليف وكلها تخدم قرار التكيف مع النظام؛

**مرحلة الاعتماد (Adoption Stage):** ويتم اختيار الحزمة المناسبة وطريقة التنفيذ وتشغيل النظام في وحدات فردية؛

**مرحلة القبول (Acceptance Stage):** تتميز هذه المرحلة بتطوير استخدام النظام بما يتوافق ووظائف المنظمة، والعمل على تدريب وتكوين الموظفين على استخدامه؛

**مرحلة الروتين (Routinization Stage):** في هذه المرحلة يتم تحقيق رضا المستخدم على النظام وقبوله له وتأمين تناسق وتكامل النظام ضمن قاعدة بيانات موحدة؛

**مرحلة الانطلاق (Infusion Stage):** تعد المرحلة الأخيرة تبعا لهذا النموذج، حيث تتميز بوجود تكامل على مستوى عالمي والتخطيط للإبداع والابتكار.

أما (جمال، 2016، صفحة 264) فيرى أن عملية تنفيذ نظام "ERP" تكون وفق نموذج مكون من خمس مراحل:

**المرحلة الأولى: تحضير المشروع:** بعد تحديد المنظمة للمجال والرؤية بدقة وجملة الأهداف المراد تحقيقها من تنفيذ نظام "ERP" ومدى قدرتها على تبني هذا النظام، يتعين عليها كذلك تحديد أهم المتطلبات الأساسية للنظام (ميزانيات، إعدادات...) كما وتتضمن هذه المرحلة تعيين فريق القيادة وفريق المشروع؛

**المرحلة الثانية: مخطط العمل:** بعد تحديد المتطلبات الأساسية في المرحلة السابقة تأتي هذه المرحلة لاختيار حزمة تخطيط موارد المؤسسة باستخدام الخرائط الانسيابية والرسوم البيانية، بما يتوافق وتلك المتطلبات هذا الاختيار يشترط ووضوح إدراك المنظمة لعملياتها حيث تنتج حزمة تخطيط موارد المؤسسة ربطا دقيقا بعمليات الأعمال الحالية، لذا لا بد من تحديد هذه الثغرات من أجل سدها وتحقيق أقصى فائدة من نظام "ERP"؛

**المرحلة الثالثة: الإنجاز:** تتضمن هذه المرحلة التطوير التقني لتدفقات عمليات الأعمال المحددة مسبقا، حيث يتم إنشاء رموز تقنية وتحويل المتطلبات الوظيفية إلى مواصفات فنية، كما ويعد

التوثيق مهم جدا خلال مرحلة الانجاز، وهذا لتحسينه للشفافية وتحديد المسؤوليات، ومن أجل الحصول على إشارة التأكيد لإتمام التصميم العمليات يتم تجريبه في قاعة المؤتمرات التجريبية؛

المرحلة الرابعة: **التحضير النهائي**: يتم تجريب العمليات وإحداث التعديلات المطلوبة في التصميم الفني كما ويتم فحص مائة حزمة تخطيط موارد المؤسسة وضبط التطبيقات، إضافة إلى تدريب المستخدمين وتكيفهم مع التطبيقات هذا ما يساعد على تقبلهم للتكنولوجيا في المنظمة؛

المرحلة الخامسة: **الدعم والتشغيل**: يتم تشغيل نظام "ERP" في المنظمة وتحميل أنشطتها بواسطة تشغيل وحدات (MRP)، حيث أن هذا الأخير ليس تطبيقا يغلق عملية التنفيذ فور تنفيذه بل هو عملية مستمرة لأمتلة النظام وتوسيعه من أجل اكتساب ميزة تنافسية جديدة.

يخلص في النهائية أن الإلمام الجيد والمعرفة العميقة لدورة حياة نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"، وفهم العمليات والأنشطة التي تتم في كل مرحلة من مراحل تنفيذه، تُطور من النظام والأساليب التي سيتم التعامل معها لتنفيذه، وأن أولى الخطوات دائما تكون بتحديد الاحتياجات والتعرف على الأهداف، ثم اختيار الأسلوب أو الحزمة المناسبة يليها تفاعل المستخدمين وقبوله ثم تأتي مرحلة التنفيذ الفعلية لنظام "ERP" وتطبيقه بشكل فعال، والذي يقتصر على حسن اختيار الشركة التي تورد المنظمة بنظام "ERP".

#### 4 - أهم الشركات الموردة لنظام تخطيط موارد المؤسسة

تولد عن الإقبال الكبير للمنظمات في تطبيقها لنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"، بروز مجموعة من الشركات الموردة له وتصميمها لبرامج تتوافق وهذا النظام.

يقدم (محمد السعيد، 2017/2018، الصفحات 14-15) و (أكرم أحمد و بلال توفيق، 2013، الصفحات 224-231) أهم الشركات في هذا المجال ORACLE, SAP, MICROSOFT, SAGE

شركة SAP (سأب): أشار (محمد السيد، 2018، صفحة 562) أنها جاءت اختصارا ل (SystemApplication and Products)، تعد الأولى في هذا المجال تم تأسيسها عام 1972 في فالدراف بألمانيا.

وحسب (Panorama consulting g. , Top 10 ERP vendors, 2020) فإنها توظف 99.710 موظف حيث تعمل على تزويد الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمنتجات (SAP Business One, SAP All-In-One)، كما وتحتوي قائمة الزبائن من كل الأحجام في (26) مجال، ومن بين نماذج نظام "ERP" من وجهة نظر SAP (سأب) نجد المالية، الموارد المالية، الشراء واللوجستيات، تطوير السلع والتصنيع، المبيعات، الخدمات، الهندسة التحليلية، إدارة سلاسل التجهيز، وإدارة العلاقات مع الزبائن؛

شركة ORACLE (أورككل): ثاني أكبر مورد لنظام "ERP" تأسست عام 1979 بالولايات المتحدة الأمريكية صُممت للمؤسسات الكبيرة لتقديم برامج قواعد البيانات وفي عام 1992 صممت تطبيقات نظام "ERP" لتطبيقات عمليات الأعمال، كما تُوفر مجموعة متكاملة وشاملة من البيانات المالية، المشتريات، إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، إضافة إلى إدارة أداء المؤسسات المدعومة بالتعلم الآلي والذكاء الاصطناعي.

وتحتوي الشركة حاليا على 136.000 موظف (Panorama consulting g. , Top 10 ERP vendors, 2020, p. 18) من بين التطبيقات التي تغطيها إدارة العلاقات مع العملاء، تخطيط موارد

المؤسسة "ERP"، إدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة سلسلة الإمداد، وأخيرا خدمة الاستشارات، قدمت ORACLE برمجيات عديدة مثل: مجموعة (Oracle E-Business) تتميز بدمج مجموعة معلومات التطبيقات وتخزينها ضمن قاعدة بيانات موحدة؛ حلول (People Soft) للمشروع التي تقدم تصميمات للعمليات بناء على معمارية تقنية معلومات شبكة الاتصال الصافية؛ و (J.D.Edwards) للمشروع الواحد هي مجموعة من التطبيقات المتكاملة حيث تهتم ببعض الأعمال الصناعية بهدف تعميمها.

شركة MICROSOFT (ميكروسوفت): وهي توليفة من البرامج المتكاملة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، تعمل على تقديم برمجيات وخدمات تكون جاهزة للتطبيق الفعلي، لكل من بائعي التجزئة، التصنيع، متاجر التوزيع والمؤسسات الخدمائية، وهذا ما يجعلها سهلة التطبيق والاستخدام، حيث توظف 144.000 موظف (Panorama consulting g. , Top 10 ERP vendors, 2020, p. 19)؛

شركة SAGE (ساج): توظف 13.66 موظف (Panorama consulting g. , Top 10 ERP vendors, 2020, p. 26) وتعمل على تقديم حلول لتكامل إدارة العمليات بما فيها المحاسبة، الموارد البشرية، إدارة العلاقات مع الزبائن، المدفوعات، إدارة المواقف الثابتة، برامج التجارة الإلكترونية كما وتتمتع إدارة شركة SAGE بوظائف صلبة من البداية إلى النهاية، وتلقى الحلول التي تقدمها معدلات اعتماد عالية من قبل المنظمات.

كان هذا إيجاز لأهم الشركات الموردة لنظام "ERP" وهذا لا يعني وجود هذه الشركات و فقط، ولكن كان هذا بناء على ما جاء في تقرير بانوراما للاستشارات (Panorama consulting s. , 2018, p. 8) من خلال دراستها الاستطلاعية للكشف عن أبرز الشركات الموردة لنظام "ERP" المختارة من قبل المنظمات المطبقة لهذا النظام.

بعد استعراض أهم الشركات الموردة أو البائعة لنظام "ERP" فإنه يتضح عدم وجود اختلاف كبير بينها، ولها ذات مبدأ أو تقنية العمل لنظام "ERP" فاعتماد المنظمة لمورد عن آخر وتوفيقها في هذا الاختيار راجع إلى حجمها وطبيعة نشاطها ومدى قدرته على تحقيق لأهداف المرجوة من وراء تطبيقها لنظام "ERP"، كما ويعد اختيار هذه الشركات الموردة من المتطلبات الأساسية لنجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP".

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة وفاعليته

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة مثله مثل أي مشروع أو نظام آخر، يحتاج إلى تخطيط منهجي، من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المحددة من تطبيقه، وهذا من خلال ما يحصل من تكامل بين المتطلبات أو عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذه، التي تضمن للمنظمة تجنب الفشل في تطبيق هذا النظام، كون أن هذا الأخير يعمل على تحسين أداء أعمالها وزيادة عوائدها، والحد من رأس المال العامل وتقديم خدمة أفضل للعملاء.

#### 1- متطلبات نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

قدم لنظام "ERP" العديد من المتطلبات لنجاحه، هذا التعدد قد يكون بسبب البيئة التي تتواجد فيها المنظمة إضافة إلى مجال استخدامه.

حيث يرى كل من (الاء، 2013، الصفحات 165-166) و (ضياء كامل، 2014، الصفحات 31-32)، أن متطلبات تطبيق نظام "ERP" تتمثل في الاتصال، اختيار حزمة نظام "ERP"، دعم



الإدارة العليا، التدريب، إدارة المنظمة للتطبيق، أما (مزهودة، أثر نظام المعلومات المتكامل "ERP" نموذجاً على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية) (أطروحة دكتوراء) في تسيير المؤسسات، 2016/2017، الصفحات 78-79) فذكر جملة المتطلبات التالية: التوافق بين نظام "ERP" وعمليات المنظمة، دعم موردي النظام، دعم الإدارة العليا، الاتصال، إدراك فوائد النظام، التدريب، التغيير، إعادة هندسة العمليات؛ كما أورد (اسحق محمود، 2013، الصفحات 675-676) ست متطلبات هي: دعم الإدارة العليا، إعادة هندسة العمليات، تدريب المستخدمين، دعم مزودي نظام "ERP"، الاتصالات، إدارة المشروع؛

بناء على ما جاء في الدراسات المرجعية السابقة سيتم خلال الدراسة الحالية الجمع بينها والخروج بمجموعة المتطلبات التالية:

**الاتصال:** نظراً لما يحدث خلال هذه العملية من تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين بإتباع السلوكيات واللغة والرموز التي اعتاد التعامل بها فيما بينهم، يجعل منها متطلب من المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق نظام "ERP" داخل المنظمة، لأن الاتصال الفعال يخلق حال من الاستعداد سواء على مستوى العاملين بقبولهم لنظام "ERP" أو على مستوى المنظمة ككل، وهذا بفضل ما تتيحه التغذية العكسية لهذه العملية التي تجعل العاملين يدركون فاعليتهم وأهميتهم في أداء الأعمال، وبالتالي فهمهم وتقبلهم للتغييرات التي تحصل في مراحل تطبيق نظام "ERP"، وهذا ما يسمح بنجاح جهود إدارة التغيير أثناء عملية تنفيذ نظام "ERP"؛

**دعم الإدارة العليا:** يعد دعم الإدارة العليا متطلب أساسي في نجاح تطبيق نظام "ERP"، وذلك من خلال العمل على توفير قيادة قوية، والموارد والمتطلبات الضرورية من (ميزانية، موارد بشرية الخبرات الكفاءات،...) واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، كما أن الإدارة العليا هي من تدرك فعلاً لأهمية وفوائد تطبيق نظام "ERP"، حيث تنعكس نتائج هذا الدعم القوي والمستمر على جميع المستويات الإدارية والمنظمة ككل، مما يحقق التزام الجميع؛

**التدريب:** إن إخضاع المستخدمين لنظام "ERP" لدورات تدريبية، وتطوير معارفهم ومهاراتهم في هذا المجال، يسمح بالسيطرة الكاملة للنظام وأن نجاح العملية التدريبية وتحقيقها لأهدافها تساهم بشكل كبير ومهم في نجاح تطبيق نظام "ERP"، وهذا ما يحتم على المنظمات القيام بدورات تدريبية مكثفة في هذا المجال؛

**إعادة هندسة العمليات:** في البداية لما تقرر المنظمات تطبيق نظام "ERP"، تواجه مشكل عدم توافق هياكلها التنظيمية وعمليات أعمالها الحالية مع هياكل ومكونات نظام "ERP"، لذا يجب عليها إحداث التغييرات والتعديلات اللازمة بما يتماشى ونظام "ERP"، وبالتالي يسهل من عملية تطبيقه وتحقيق أهدافه، كل هذا يجعل من عملية إعادة هندسة العمليات ضرورة لنجاح تطبيق نظام "ERP"؛

**اختيار حزمة نظام "ERP":** يعد اختيار حزمة نظام "ERP" في الحقيقة مرحلة من مراحل تنفيذ النظام كما ذكر سابقاً، لذا يجب على المنظمة التأني في اختيار هذه الحزمة بما يتوافق ومتطلبات نظام "ERP"، بناء على عمليات الأعمال للمنظمة، هذا ما يضمن نجاحها في تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"؛

**دعم موردي النظام "ERP":** تم الإشارة سابق إلى أنه يوجد العديد من الشركات المورد لبرنامج "ERP" وأنه يتوجب على المنظمات اختياره بناء على متطلبات معينة، ولا بد أن تكون هذه الشركات المورد مستقرة مالياً، ولها رؤية مستقبلية تتمتع بمركز مهم في السوق كم يقدم موردي النظام الدعم الفني والمعرفة اللازمة لتنفيذ نظام "ERP"، وبالتالي فإن اختيار المورد المناسب يعد من متطلبات نجاح تنفيذ نظام "ERP".

من خلال ما تم عرضه من متطلبات نجاح تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" يتضح بأنها متطلبات ذات طبيعة تنظيمية، أو تكنولوجية أو إستراتيجية، وأخرى تكتيكية، وأن تطبيق هذا النظام يشترط إحداث تغييرات بدءاً من العاملين وصولاً بإدارة المنظمة، وكل ما من شأنه أن يكفل فاعلية تطبيق هذا النظام داخل المنظمة.

## 2- فاعلية تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة

اختلفت الدراسات حول تحديد أبعاد ومقاييس فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" فنجد (أسماء مروان، 2012، صفحة 16) أكدت على وجود علاقة بالتحليل الإحصائي بين فاعلية نظم تخطيط موارد المؤسسات بأبعادها جودة النظام، وجودة المعلومات، ورضا المستخدم، وتميز الأداء المؤسسي، ويتفق معها (محمد عبد المهدي، 2015، الصفحات 40-41) في ذات السياق أن كل من جودة النظام وجودة المعلومات مقاييس وأبعاد فاعلية نظام "ERP" مضيفاً جودة الخدمة، كما أورد (Mohamed Ali & Younes, 2013, p. 326) أن جودة النظام وجودة المعلومات مقاييس فاعلية نظم "ERP" وعوامل أساسية لنجاحه؛ وعليه يمكن ذكر أبعاد فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسة كالتالي:

**جودة النظام:** يعرفها (محمد و اسحق، 2017، صفحة 290) على أنها تلك الميزات التي يمتلكها النظام من سهولة ومرونة الاستخدام والاستعمال والتعلم، والتكامل بين جميع عناصر النظام، وجودة التقارير الناتجة عن هذا النظام، كما يعرفها (محمد عبد المهدي، 2015، صفحة 40) أنها تشير إلى نوعية النظام في حد ذاته، والذي يقاس بمعايير الاستخدام والتأدية الوظيفية، الثبات، المرونة، نوعية البيانات، وقابلية النقل.

وأشار كذلك بأنها تتمتع بنفس خصائص نظم المعلومات المرتبطة بالإنتاجية، الموثوقية، القابلية والاستخدام السهل. ومن ناحية أخرى أشار (عبدالمجيد، 2017/2018، صفحة 48) بأنه يمكن التأكد من جودة النظام من خلال: دقة المعلومات وسهولة تدفقها والحصول عليها من طرف مستخدمي النظام، واستخدام هذه المعلومات من قبل الإدارة والاستفادة منها، وأن تكون من مميزات القدرة على الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات ضمن قاعدة بيانات مركزية موحدة؛

**جودة المعلومات:** ترى (راضية و صليحة، 2019/2020، صفحة 10) أن جودة المعلومات ما هي إلا مخرجات نظام تكنولوجيا المعلومات تتمتع بذات خصائص المعلومات الناتجة عن هذا النظام من أهمية المعلومة الإيجاز اكتمال المعلومة، دقة المعلومة ووضوحها، حداثة المعلومة أي تكون معلومة مواكبة للظروف الحالية، وموثوقية المعلومة؛

**جودة الخدمة:** حددها (طارق بسام، 2013، صفحة 10) أنها تقصد نوعية الدعم الذي يتلقاه مستخدمو النظام من قسم نظم المعلومات لمستخدمي النظام بما فيها من سرعة الاستجابة، الدقة، الثبات، الكفاءة الفنية، تعاطف الكادر العامل؛

رضا المستخدم: تعرف (أسماء مروان، 2012، صفحة 25) رضا مستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسة بأنه "الرضا عن مرونة نظام"ERP" لتغيرات أعمال المستخدمين، ومشاركة المستفيد في مرحلة ما قبل تطبيقه والتداخل مع دائرة تكنولوجيا المعلومات.

تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة يهدف إلى تطوير وتحسين فاعلية المنظمات وانجازها لأعمال تتصف بالكفاءة والتكامل والتطور، وتميز هذا النظام بالجودة في شتى النواحي، سواء كانت وظيفية أو تقنية فجودة النظام تعتبر خطوة أساسية لتطبيق نظام"ERP" بنجاح، وتعد كذلك جودة المعلومات ذات أهمية كبيرة بحيث يجب أن يوفر معلومات دقيقة وواضحة وموثوقة، كما هو الحال كذلك في جودة الخدمة لتمتد هذه الجودة إلى رضا مستخدم النظام، جميعها أبعاد تزيد من فاعلية نظام تخطيط موارد المؤسسة"ERP".

### المبحث الرابع: الأدبيات التطبيقية

فيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع والوسيط والمستقل باللغتين العربية والأجنبية، وكذلك الدراسات التي تناولت العلاقة بينها على النحو التالي:

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي

سيتم عرض الدراسات باللغة العربية والانجليزية كما يلي:

#### 1- الدراسات العربية

دراسة (صباح، 2017/2018) بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج: هدفت هذه الدراسة إلى اختيار وقياس التعلم التنظيمي بأبعاده الستة في دعم الابتكار بأبعاده الأربعة (ابتكار العمليات ابتكار منتج، الابتكار الإداري، الابتكار التسويقي) بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية برج بوعريريج، حيث تم تصميم استبانته بالإضافة لمقابلة موجهة إلى السيد مدير الجودة لجمع البيانات الأولية، في حين أن البيانات الثانوية تمثلت في الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة ومعالجة البيانات باستخدام البرنامج spss؛ وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار؛

دراسة (اسحق، 2014) بعنوان أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيقات إدارة الجودة في أبعادهما في الابتكار بأبعاده الثلاثة (ابتكار المنتج، الابتكار الإداري، ابتكار العمليات) في المنظمات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج: أن تطبيقات إدارة الجودة تؤثر في الابتكار بأبعاده الثلاثة، بينما لا يوجد تأثير للعلاقة مع الموردين في ابتكار المنتج، كما لا يوجد تأثير للعلاقة مع الزبائن وإدارة الموارد البشرية في ابتكار المنتج، كما لا يوجد تأثير للعلاقة مع الزبائن وإدارة الموارد البشرية في ابتكار العملية والابتكار الإداري كما أوصت الدراسة بأن لا تنظر المنظمات إلى تطبيقات إدارة الجودة باعتبارها وسيلة لتحسين الجودة فقط بل هي وسيلة تساهم في التشجيع على تقديم المنتجات المبتكرة؛

دراسة (العربي، الشيخ، و أحمد، 2019) بعنوان: تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تواجد العمليات المحددة لإدارة المعرفة في المنظمات المبحوثة ومدى مساهمتها في خلق ابتكارات تنظيمية ببعديها (الابتكار التحسيني، الابتكار الجذري) في ظل المتغيرات البيئية غير المستقرة حيث تم إسقاطها على البنوك التجارية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانته وزعت على عينة الدراسة وتحليل الإجابات باستخدام برنامج spss وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج: وجود علاقة تأثير بين العمليات المحددة لإدارة المعرفة وسعي البنوك للتكيف مع المتغيرات التنظيمية في البيئة المصرفية بينما نفت الدراسة وجود علاقة قوية بين التكيف مع التغيير التنظيمي المصرفي وبين الابتكار في الخدمات المصرفية لكن بشكل إجمالي يوجد تأثير مباشر وإيجابي على الابتكارات المخطط لها من قبل البنوك التجارية الجزائرية، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادات البنوك التجارية بدراسة وتشخيص المتغيرات البيئية وتحليلها، والعمل على دفع وتحفيز العاملين مع المعارف المصرفية على إدخال ابتكارات تقنية على منظماتهم بما يتماشى وطبيعة احتياجات الوضعيات السوقية للمنظمة ؛

دراسة (أسعد سليمان، 2020) بعنوان: الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم: هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للابتكار التنظيمي بأبعاد الثلاثة (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي) وعلاقته بمستوى السعادة الوظيفية لدى معلميه، تمثلت عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظات جنوب غزة، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانته كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للابتكار التنظيمي بمحافظات غزة، حصلت على وزن نسبي (69.90%) أي بدرجة مرتفعة، أما ترتيب مجالات الابتكار فكانت على النحو التالي: في مقدمتها الابتكار الإداري ثم الابتكار الإضافي يليه الابتكار التقني كما تنفي الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المديرين للابتكار التنظيمي تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وكذلك بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة المديرين (للابتكار الإضافي) تعزى لمتغير مستوى المدرسة التي تعمل بها، بينما وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدرجة ممارسة للابتكار الإداري والتقني والابتكار التنظيمي ككل تعزى لمتغير مستوى المدرسة التي تعمل بها؛

كما أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لمستوى السعادة الوظيفية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات غزة حصلت على درجة مرتفعة، وتنفي وجود فروق بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لمستوى السعادة الوظيفية لديهم تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي سنوات الخدمة، مستوى المدرسة التي تعمل بها المديرية)، إضافة إلى تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للابتكار التنظيمي ومتوسط تقديراتهم لمستوى السعادة الوظيفية لدى معلميه، كما أوصت الدراسة بضرورة الإيعاز من قبل مديريات التربية والتعليم إلى مديري المدارس، بإتاحة أجواء داعمة وحاضنة للابتكار إضافة إلى التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي، وحثهم على تزويد المدارس بالتجهيزات اللازمة لتحويل المدرسة لمؤسسة منتجة ومبتكرة ؛

دراسة (العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، 2011) بعنوان: دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات بأبعادها الثلاث (الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، الابتكار الإداري) داخل منظمات الاتصالات الجزائرية (اتصالات الجزائر الوظيفية للاتصالات الجزائرية نجمة أوراسكوم تليكوم الجزائر) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن المتوسط العام للتغيير التنظيمي داخل الشركات المدروسة كانت مرتفعة، وأن تصورات أفراد عينة الدراسة المبحوثة لأبعاد الابتكار داخل المنظمات جاءت أيضا مرتفعة، بالإضافة إلى وجود دور إيجابي لعملية التغيير التنظيمي في دعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإداري، التقني، الإضافي)، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني عينة الدراسة المبحوثة سياسة جديدة تعمل على التوسع في الدور الفعلي لعملية التغيير التنظيمي من قبل الشركات المدروسة لزيادة مقدرة مؤسساتها على التنافس؛

دراسة (محمود، 2016) بعنوان: رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا بمصر، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالابتكار التنظيمي بأبعاده (ابتكار العملية، الابتكار الإداري، ابتكار المنتج) بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تمثلت عينة الدراسة في 80 عضو من هيئة التدريس بجامعة المنصورة، حيث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي وتصميم استبانة كأداة لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أن مستوى كل من رأس المال الفكري وأبعاده ومستوى الابتكار التنظيمي متوسطا بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وأبعاده الخمسة بالابتكار التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في رؤيتهم لمستوى الابتكار التنظيمي، تعزى لمتغيرات الدراسة (الرتبة العلمية، الخبرة الوظيفية، الحالة الوظيفية) بينما أظهرت أهم النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الحالة الوظيفية لصالح المعنيين رسميا بالجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الدولة وربط التمديد للجامعات المتميزة التي تحصل على جوائز عالمية سواء على مستوى أفرادها أو على مستوى الجامعة؛

دراسة (عمران و سفيان، 2015-2016) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة المعرفة على الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة وإبراز واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة والتعرف على أبعاد الابتكار، حيث تمثلت عينة الدراسة والتي تم اختيارها بطريقة المعاينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وإتباع المنهج الوصفي التحليلي كما تم تصميم الاستبانة، المقابلة والملاحظة لجمع البيانات و الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية spss، وقد خلصت الدراسة إلى وجود مستوى قوي لإدارة المعرفة من خلال اختبار عملياتها وكذا تأكيدها على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز كل من الابتكار الإداري والتقني وتوصلها لارتباط قوي بين إدارة المعرفة وتعزيزها للابتكار الإضافي في المؤسسة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بإدارة المعرفة من أجل تطويرها وتحسين أدائها واستقطاب

وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين في هذا المجال الحرص على إقامة دورات تدريبية للعاملين والاهتمام بدوي الخبرة والاختصاص.

## 2- الدراسات الأجنبية

دراسة (Eddy Madiono, 2017) بعنوان: **The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of universities in East Java Indonesia**، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القدرة على التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي على الابتكار التنظيمي بأبعاده الأربعة (ابتكار العمليات، ابتكار المنتج، الابتكار التقني، الابتكار الإداري) في مقاطعة جاوة بأندونيسيا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبانة كأداة لتحليل البيانات، تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المحاضرين من جميع الجامعات في مقاطعة جاوة الشرقية في أندونيسيا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القدرة على التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي لهما تأثير كبير على الابتكار التنظيمي وأن الابتكار مهم جدا لأي منظمة بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي إضافة إلى أن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خلاق وعلى نطاق واسع في جميع العمليات الجامعة يمكنك أن يوجد إستراتيجية تنافسية وأن التعلم الإلكتروني هو طريقة إبداعية يمكن أن تلبى التوقعات خاصة بالنسبة لهؤلاء الطلاب المشغولين الذين لا يرغبون في الحضور جسديا، كما أوصت الدراسة بضرورة توسيع بيئة التعلم والإبداع في جميع أنحاء الجامعة مما يزيد العديد من الأفكار الجديدة لتحسين جودة الخدمة، وكذلك لابد من قادة الجامعات تحفيز مناخ الابتكار في كل قسم مثل توفير الفرص ومكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية المبتكرة بشأن العمليات التشغيلية، كما أكدت على أن القدرة على التعلم التنظيمي أثرت بشكل كبير على الابتكار التنظيمي، لذا ينصح صناع السياسة في إنشاء مبتكرة الجامعات.

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

سيتم عرض الدراسات باللغة العربية والانجليزية كما يلي:

#### 1- الدراسات العربية

دراسة (أكرم و ظفر، 2013) بعنوان: **أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط**، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي بأبعاده في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء و بابل و الكوفة و القادسية)، وتم تصميم استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل منفرد ومجتمع في الأداء الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برنامج التدريب وحلقات النقاش والمؤتمرات العلمية والندوات، إضافة إلى إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة والبحث عن المعرفة الجديدة من خلال وسائل الاتصالات الحديثة والاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات ورصد هذه المعرفة وتخزينها، كما توصي بضرورة تبني الجامعات بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بأبعاده والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم في تعزيز الأداء الاستراتيجي ؛

دراسة (صالح اسماعيل، 2016) بعنوان **دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية**، هدفت الدراسة إلى التعرف على

دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام برنامج spss لتحليل البيانات بإتباع النهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة العشوائية من موظفين عسكريين في القطاع الأمني بالمحافظات الجنوبية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة يأتي في المرتبة الأولى النمط القيادي التحويلي ثم يليه النمط التبادلي ثم النمط الترسلية، كذلك بالنسبة لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة مرتفعة حيث جاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الأولى ثم يليه بعد توزيع المعرفة، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في ممارسة عمليات إدارة المعرفة بينما تؤثر القيادة الترسلية تأثيراً سلبياً على عمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى (العمر، الرتبة سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى وعي القادة في كافة المستويات الإدارية بالقطاع الأمني لأسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تبعا للموقف ولقدرات العاملين بالإضافة إلى بناء مراكز معلومات ومنظومة اتصالات آمنة للقطاع الأمني وفق أحدث النظم التكنولوجية وباستخدام النظم الخبيرة، وكذلك خلق ثقافة تنظيمية محفزة لكي تشجع على الاتصال وتحويل وتبادل المعرفة وخبرات بين العاملين داخل المؤسسة؛

دراسة (جابر، 2018-2019) بعنوان: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة بأبعادها (مشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وتكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وتفصيلهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تمثلت عينة الدراسة في العاملين في البنوك محل الدراسة وتم تصميم استبانة لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS لتحليلها، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة بين إدارة المعرفة ومجالات الميزة التنافسية مجتمعة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا تم امتلاك أفضل الموارد البشرية وأثبتت كذلك أن تطبيق المعرفة يمارس بتأثير إما مرتفع أو منخفض على الميزة التنافسية في البنوك حسب عينة الدراسة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات ومجالات إدارة المعرفة وأن بعد العناد والبرمجيات يمارس تأثير مرتفع على الميزة التنافسية في البنوك محل الدراسة كما هو الحال أيضا بالنسبة لبعدها عمال المعرفة وأصت الدراسة بضرورة تثقيف موظفي الوكالات البنكية نحو المعرفة بأنواعها وتوفير الوسائل والمعدات التي تسهم في نقلها وإعطاء العنصر البشري كل الاهتمام كونه عنصر حاسم في نجاح إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال جذب الكفاءات والمؤهلات العالية وتوفير البنية التحتية المحفزة للابتكار والإبداع إضافة إلى تعزيز الاهتمام بدراسة الأوضاع التنافسية لتحسين مستوى الخدمة المقدمة؛

دراسة (سوزان، 2014) بعنوان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة ميدانية على المستشفيات الأردنية الخاصة، هدفت الدراسة إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، حماية المعرفة)، حيث تمثلت عينة الدراسة من مديري المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا)، وتم استخدام برنامج spss

لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في كل من تطوير رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة، وقد بينت كذلك وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، كما وأشارت الدراسة إلى الدور الوسيط المهم والمحوري لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري من خلال توفير بنية تحتية من حيث الهيكل التنظيمي، التعاون، الثقة، والمستلزمات التكنولوجية حيث كان لعمليات إدارة المعرفة أثر وسيط كامل، كما وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالبنية التحتية لإدارة المعرفة ولاسيما الهيكل التنظيمي بجعله أكثر مرونة، إضافة إلى العمل على توفير وسائل تكنولوجية تساهم في خلق المعرفة وتطبيقها وحمايتها؛

## 2- الدراسات الأجنبية

دراسة (Mahmoud, 2020) بعنوان: The role of knowledge management processes in improving the strategic agility in Non-governmental organizations-GAZA Strip هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحسين الرشاقة الإستراتيجية، حيث تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من موظفين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، واستخدام برنامج spss لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة كبيرة بنسبة (69,99%) وكذلك نسبة الرشاقة الإستراتيجية وصلت إلى (70,95%)، إذ تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في الرشاقة الإستراتيجية وقد فسرت ما نسبته (84,00%) من التباين في المتغير التابع، كما وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات محل الدراسة لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من متغيرات لزيادة الرشاقة الإستراتيجية.

**المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"**  
سيتم عرض الدراسات باللغة العربية والانجليزية كما يلي:

### 1- الدراسات العربية

دراسة (بشير و محمد، 2016) بعنوان: دور نظم تخطيط المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تيموشنت، هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بنظم تخطيط موارد المنظمة والحوكمة (الإفصاح، الرقابة، إدارة المخاطر). تمت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة مواد التنظيف "هنكل" فرع تيموشنت، وتمثلت عينة الدراسة في جميع المستخدمين الذين لديهم حساب خاص في نظام (ERP)، حيث تم قياس نظام (ERP) من خلال أبعاده الثلاثة (جودة نظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة)، وتم معالجة البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية spss، وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين نظم تخطيط موارد المنظمة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة)، وركائز الحوكمة مجتمعة في المؤسسة محل الدراسة، كما وأوصت الدراسة بضرورة تعميم النظام في المؤسسة وضرورة تكاتف جميع الجهود لضمان تماثل المعلومات وعدم تعارضها لضمان دعم وتعزيز ركائز الحوكمة؛



دراسة (طارق بسام، 2013) بعنوان العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة دراسة ميدانية في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم في الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثر في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة في الشركات متوسطة وصغيرة الحجم في الأردن، حيث تتكون العوامل من (التوافق بين عمليات نظم تخطيط موارد المنظمة وعمليات الأعمال، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات والهندرة، ودعم موردي وبائعي نظم تخطيط موارد الشركة، في حين أن نظم تخطيط موارد المنظمة يتكون من 3 أبعاد (جودة المعلومات، جودة الخدمة، جودة النظام)، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة نقل روبيكون وشركة (LG) في الأردن، حيث تم تصميم استبانته وزعت على العينة وخلصت الدراسة في النهاية إلى أن المتغيرات المستقلة (كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات، دعم موردي النظام) لها تأثير ذو دلالة إحصائية في جودة النظام. كما أن المتغير المستقل (كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات) له تأثير في جودة النظام، كما أوصت الدراسة إلى الاستمرار بتطوير كفاءة قسم تكنولوجيا المعلومات لما في ذلك من أثر ذو مغزى على كل من جودة النظام، جودة المعلومات وجودة الخدمة كثلاثة محاور رئيسية لجودة نظم (ERP) وإلى العمل على رفع مستوى دعم موردي/بائعي نظم (ERP) لما في ذلك من أثر إيجابي ذو مغزى في جوانب جودة المعلومات وجودة الخدمة؛

دراسة (أسماء مروان، 2012) بعنوان: أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة ERP على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى من خلال دراسة فاعلية هذا النظام بأبعاده الثلاثة (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي حيث تمثلت عينة الدراسة في موظفو الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى المستخدمون لنظام ERP، ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانته مكونة من 30 فقرة وزعت على أفراد عينة الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الإحصائية spss وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى نتائج بوجود علاقة بين فاعلية أنظمة تخطيط موارد المؤسسة وفقاً للأبعاد (جودة النظام، جودة المعلومات، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، كما أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية نظام ERP وفقاً للأبعاد (جودة النظام، جودة المعلومات، رضا المستخدم) كل بعد لوحده في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار أبعاد فاعلية أنظمة تخطيط الموارد التي تم تناولها في هذه الدراسة ومراعاتها لتحقيق الفائدة القصوى من هذا النظام، إضافة إلى ضرورة شمول جميع المناطق الخاصة لأمانة عمان الكبرى بتطبيق نظام ERP بغية تحقيق أهداف هذا النظام وأهمها الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة وكذلك تحسين قدرات المستخدمين لنظام ERP عن طريق دورات تدريبية متخصصة؛

دراسة (محمد السعيد، 2017/2018) بعنوان: أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار (ENTR)، هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المفاهيم الخاصة بنظام تخطيط موارد المؤسسة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير لتطبيق ERP على وظائف إدارة الموارد البشرية، على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار بحاسي مسعود ورقلة، من خلال دراسة نظام تخطيط موارد المؤسسة بأبعاده الثلاثة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة خدمة قيم الدعم)، حيث تمثلت عينة الدراسة في جميع مستخدمي إدارة الموارد البشرية حيث تم تصميم استبانته وزعت على أفراد عينة الدراسة ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية spss، وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين

نظام تخطيط موارد المؤسسة بأبعدها الثلاث مجتمعة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، إلا أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين بُعد جودة النظام ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة تجسيد تكامل النظام من خلال إلزام كافة الإدارات بضرورة تحديث المعلومات وإعطاء الإدارة العليا أهمية لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة من خلال إجراء عملية تقييم لعمل النظام؛

دراسة (محمد عبد المهدي، 2015) بعنوان: أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة ERP في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين من خلال دراسة ميدانية في شركة بوتاس العربية وهذا من خلال دراسة فاعلية نظام ERP بأبعاده الثلاثة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة) حيث تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومديري ومشرفي وموظفي المستخدمين لنظام ERP في معظم القطاعات والوظائف في شركة البوتاس العربية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية spss، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج وجود أثر لفاعلية نظام ERP في الالتزام التنظيمي للعاملين، إضافة إلى وجود أثر لفاعلية نظام ERP في الالتزام التنظيمي للعاملين، إضافة إلى وجودها في التمكين النفسي للعاملين، كذلك وجود أثر للتمكين النفسي للعاملين في الالتزام التنظيمي ووجود دور وسيط جزئي للتمكين النفسي في أثر فاعلية نظام ERP في الالتزام التنظيمي، كما أوصت الدراسة بمديري شركة البوتاس العربية ببذل مزيد من الجهد لتوفير نظام ERP يتميز بالفاعلية من حيث جودة النظام وجودة المعلومات وجودة الخدمة لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين علاوة على ذلك فإن مديري الشركة يمكنهم تعزيز التمكين النفسي للعاملين من خلال ضمان جودة نظام ERP وجودة مخرجات معلوماته وجودة الخدمات المصاحبة لتنفيذه؛

دراسة (محمد و اسحق، 2017) بعنوان: أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تخطيط موارد المؤسسة في أداء سلسلة التوريد في شركات الأدوية الأردنية من خلال دراسة أثر نظام ERP بأبعاده الأربعة (تكامل النظام إدارة المواد، تخطيط إنتاج، جودة النظام) في أداء سلسلة التوريد ممثلة بأبعدها الخمسة (الاستجابة والتعاون التكلفة الاقتصادية، رضا المستهلك، العلاقة مع المورد) في شركات الأدوية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مستخدمي نظم تخطيط موارد الشركات، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لجمع المعلومات وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام spss، لتخلص هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم تخطيط موارد الشركات (ERP) ومستوى أداء سلسلة التوريد كان مرتفعاً، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم ERP ممثلة بأبعدها (تكامل النظام، إدارة المواد، تخطيط الإنتاج، جودة النظام) في أداء سلسلة التوريد ممثلة بأبعدها، كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين الشركات لنظم تخطيط موارد الشركات من خلال تحليلها والتعرف على مواطن الضعف ومحاولة معالجتها لتناسب واحتياجات الشركة من أجل سهولة استخدامها وتمتاز بالمرونة، كما تنصح الدراسة شركات الأدوية غير المستخدمة لنظم ERP بضرورة الإسراع في استخدامها للاستفادة منها في تحسين أداء سلسلة التوريد إضافة إلى استخدام نموذج الدراسة وتطبيقه على قطاعات وبيئات مختلفة للتأكد من إمكانية تعميم النتائج، وتعديلها لتناسب وطبيعة القطاع الصناعي.

## 2- الدراسات الأجنبية

دراسة (Minh Duc و Keyeong Seok، 2016) بعنوان: **understanding the impact of ERP system implementation on firm performance Focused on Vietnamese SMEs**، تهدف هذه الدراسة إلى فحص أبعاد التنفيذ الناجح لأنظمة تخطيط موارد المؤسسات بأبعاد الخمسة (مستخدم النظام، جودة النظام، جودة الخدمة وجودة المعلومات) على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في الفيتنام حيث تم إجراء دراسة استقصائية على الانترنت أجريت على 402 مستجوب، وقد خلصت الدراسة إلى أن تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات عزز من نجاح أداء الشركة بشكل غير مباشر من خلال تأثيرات القدرة التنظيمية والميزة التنافسية؛

دراسة (Lodhi, Abdullah, & Shahzad, 2016) بعنوان: **AN empirical investigation of the effectiveness of ERP quality : evidance from corporate sector of Pakistan** هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى معرفة تأثير النظام تخطيط موارد المؤسسات على أداء الموظفين في المنظمات الباكستانية، وهذا من خلال دراسة أثر نظام تخطيط موارد المؤسسات بأبعاد الثلاثة (جودة النظام، جودة الخدمة، جودة المعلومات) في تحسين أداء الموظفين، تمثلت عينة الدراسة في المستخدمين النهائيين والبالغ عددهم 320، وتم أسلوب البحث المسحي وتصميم استبانته لجمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين أداء الموظفين من خلال جودة استخدام تخطيط موارد المؤسسات مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء التشغيلي للمنظمة؛

دراسة (Younes و Mohamed Ali، 2013) بعنوان: **The impact of ERP system on user performance**، هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال المتعلق بتأثير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات ببعدين (جودة النظام، جودة المعلومات) على أداء المستخدم في الشركات التونسية حيث تمثلت عينة الدراسة في 269 مستخدماً النظام، وتم تصميم استبانته وزعت على عينة الدراسة، وقد خلصت الدراسة أن جودة النظام والمعلومات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على أداء المستخدم وبشكل غير مباشر من خلال الفائدة المدركة والسهولة لاستخدام تخطيط موارد المؤسسة.

#### المطلب الرابع: الدراسات المتعلقة بالمتغيرات معا

سيتم عرض الدراسات باللغة العربية والتعليق على الدراسات كما يلي:

##### 1- الدراسات باللغة العربية

دراسة (عتيقة، 2016-2017) بعنوان: **أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر**، هدفت الدراسة إلى وضع الإطار النظري لكل من نظم المعلومات وإدارة المعرفة، وكذا المزايا التنافسية إلى جانب الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة التي تناولت علاقات الارتباط والتأثير بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، وتم تصميم استبانته لجمع البيانات واستخدام برنامج SPSS لتحليلها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج حيث بينت أن نظام المعلومات يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع تحقيق المزايا التنافسية وان هناك أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على تحقيق كل من: تخفيض التكاليف، الجودة الإبداع. كما فسرت متطلبات نظام المعلومات مجتمعة على ما يقارب نصف التباين في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً لمعامل التحديد المصحح وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق المزايا التنافسية وكانت أقوى علاقة بين (خلق المعرفة/المزايا التنافسية) وأقلها بين (تخزين المعرفة/المزايا التنافسية) وفسرت عمليات إدارة المعرفة مجتمعة أكثر من نصف التباين في تحقيق المزايا التنافسية كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود تأثير معنوي لتخزين المعرفة

على تحقيق مزايا تنافسية، ونتيجة إدخال متغير إدارة المعرفة كمتغير مستقل ثاني إلى جانب نظم المعلومات، تبين أن كلاهما يؤثران بشكل معنوي على تحقيق المزايا التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة المراجعة المستمرة للمتطلبات التنظيمية لتحقيق المواءمة المستمرة بين هذه المتطلبات، وحاجات الأنظمة وبما يخدم تفعيل دورها في تحقيق المزايا التنافسية، إضافة إلى الاهتمام بقواعد البيانات والمعرفة خلال التصميم الجيد لها، والعمل على أن تكون هذه القواعد في المنظمة واسعة ويسهل الوصول إليها للاستفادة منها؛

دراسة (سلوى، 2008) بعنوان **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، وقد تك تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على جميع مدراء العاملين ورؤساء الأقسام والمصارف المبحوثة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بعدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصرف إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصرف والحرص على الاستفادة منها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير)، كما أوصت الدراسة بضرورة تعميق الوعي وإدراك المسؤولين للتحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع المصرفي إضافة إلى زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة وإنشاء إدارة متخصصة لها ولتكنولوجيا المعلومات؛

من خلال ما تم ذكره سيتم تبني الدراستين (عتيقة، 2016-2017)، (سلوى، 2008) بحكم أن كلا الدراستين يمثلان الشكل العام للدراسة الحالية (أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي)، فما يلاحظ من خلال دراسة (عتيقة، 2016-2017) أن نظم المعلومات هو الشكل العام بينما الدراسة الحالية تناولت نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) حيث يعتبر هذا الأخير نوع من نظم المعلومات و إن صح التعبير هو نظام معلومات في حد ذاته، هذا من جانب المتغير المستقل أما بالنسبة للمتغير التابع للدراسة الحالية (الابتكار التنظيمي) فإنه يعتبر بُعد من أبعاد الميزة التنافسية كما جاء في دراسة (عتيقة، 2016-2017)، أما المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) فتم تبنيها في كلا الدراستين (عتيقة، 2016-2017) والدراسة الحالية على أنها عمليات إدارة المعرفة، وفيما يخص دراسة (سلوى، 2008) بالنسبة للمتغير تكنولوجيا المعلومات فيعتبر من محددات مفهوم ERP، أما باقي المتغيرات (إدارة المعرفة، الميزة التنافسية) فينطبق على ما تم ذكره سلفاً.

## 2 - التعليق على الدراسات

فيما يلي سيتم التركيز على تحديد الأبعاد التي تناولتها مختلف الدراسات السابقة للمتغيرات، كما سيتم التطرق للقطاعات التي تمت عليها الدراسة ثم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يلي:

**الدراسات المتعلقة بالابتكار التنظيمي:** مما سبق ذكره من دراسات سابقة تناولت للمتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، نلاحظ أن جميعها تبنته كمتغير تابع كما هو الحال في الدراسة الحالية، باستثناء دراسة (أسعد سليمان، 2020) التي تبنته كمتغير مستقل هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للابتكار التنظيمي، أما فيما يخص أبعاد المتغير معظمها تقريبا تبنت الأبعاد التالية (ابتكار العمليات، الابتكار التقني، الابتكار

الإداري، الابتكار الإضافي، ابتكار المنتج)، في حين نلاحظ وجود 3 أبعاد تم تبنيها في دراستين فقط كبعد (الابتكار التسويقي) جاء في دراسة (صباح، 2017/2018) والبعدين (الابتكار التحسيني، الابتكار الجذري) جاء في دراسة (العربي، الشيخ، و أحمد، 2019) هذا من جهة؛

كما أجمعت الدراسات على تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فنلاحظ اختلاف في ما بينها فهناك من أخذت المعلمين في المدارس الحكومية وهذا ما جاء في دراسة (أسعد سليمان، 2020)، وتناولت دراسة (العربي، الشيخ، و أحمد، 2019) العاملين في البنوك التجارية، ودراسة (محمود، 2016) ودراسة (Eddy Madiono، 2017) العاملين في الجامعات، فيما تناولت دراسة كل من (صباح، 2017/2018)، دراسة (جمال حمد أحمد الدوري) ودراسة (اسحق، 2014) العاملين والمسؤولين في المنظمات الصناعية الاقتصادية، أما دراسة (العربي، 2011) ودراسة (عمران و سفيان، 2015-2016) فتمثلت عينة الدراسة في العاملين بالمؤسسات الخدمائية هذا من جهة أخرى؛

ويضاف على ذلك أن جميع الدراسات تتوافق في اعتمادها على الاستبانة كأداة للدراسة في معالجة الجزء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS V22 ماعدا دراسة (صباح، 2017/2018) فقد اعتمدت على الاستبانة والمقابلة معا، أما من حيث نتائج الدراسات فتبين وجود اختلاف بينها وها راجع لعدة عوامل وكذلك موضوع الدراسة لكن ما تُجمع عليه هو أن الابتكار التنظيمي بأبعاده سواء مجتمعة أو منفردة مهم جدا في المنظمات بغض النظر عن نشاطها، ونلاحظ دراسة (عمران و سفيان، 2015-2016) قد خلصت إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وأن فريق المعرفة له دور فعال في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات، وهذا ما يراد دراسته والتوصل إليه في الدراسة الحالية في الربط بين المتغير الوسيط والمتغير التابع.

**الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:** بناء على ما تم ذكره من دراسات سابقة تناولت للمتغير الوسيط إدارة المعرفة نلاحظ أنها جميعا تقريبا هدفت إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء أو تحقيق الميزة التنافسية مثل ما ورد في دراسة (أكرم و ظفر، 2013)، ودراسة (جابر، 2018-2019) أما دراسة (صالح اسماعيل، 2016) هدفت إلى التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ودراسة (Mahmoud، 2020) التي توضح دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الإستراتيجية، ودراسة (سوزان، 2014) هدفت إلى بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري ودراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة معنى ذلك أن هذه الدراسة تبنت عمليات إدارة المعرفة كتغير وسيط مثل ما هو الحال في الدراسة الحالية؛

أما باقي الدراسات اختلفت في تبنيها لهذا المتغير منها من تبنته كمتغير تابع ومنها من تبنته كتغير مستقل، كما أجمعت الدراسات على تبنيها لأبعاد عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، اكتساب المعرفة)، ويلاحظ أيضا أن عينة الدراسة تختلف من دراسة لأخرى فمنها من تمثلت في العاملين بالبنوك دراسة (جابر، 2018-2019) أو القيادات الإدارية في الجامعات دراسة (أكرم و ظفر، 2013)، أو الموظفين العسكريين دراسة (صالح اسماعيل، 2016)، أو مديري المستويات الإدارية الثلاثة دراسة (سوزان، 2014)؛

ويضاف إلى ذلك أن جميعها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدامها لبرنامج SPSS V22 في معالجة الجزء التطبيقي، وفيما يخص النتائج المتوصل إليها فأكدت على وجود

أثر لعمليات إدارة المعرفة بشكل مجتمع ومنفرد في الأداء الاستراتيجي دراسة (أكرم و ظفر، 2013) وتوصلت دراسة (جابر، 2018-2019) إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة بأبعادها على الميزة التنافسية، كما أكدت دراسة (سوزان، 2014) على الدور الوسيط المهم والمحوري لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.

**الدراسات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة:** من خلال ما تم ذكره من دراسات سابقة المتناولة للمتغير المستقل نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، نلاحظ أن جها تقريبا هدفت إلى معرفة العلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره على أداء المؤسسة، باستثناء دراسة كل من (محمد السعيد، 2017/2018) التي هدفت إلى دراسة أثر تطبيق (ERP) على وظائف إدارة الموارد البشرية ودراسة (محمد عبد المهدي، 2015) حيث هدفت هذه الأخيرة إلى معرفة أثر (ERP) على التمكين والالتزام التنظيمي للعاملين ودراسة (بشير و محمد، 2016) تدرس العلاقة بين (ERP) وركائز الحوكمة؛

أما بالنسبة لأبعاد المتغير (ERP) فإن جميع الدراسات المذكورة تتوافق حول تبنيها لأبعاد من حيث الخصائص والفوائد التي يقدمها النظام بعد تنفيذه مثل (جودة النظام، جودة المعلومات، رضا المستخدم، التكامل، جودة الخدمة...) هذا من جانب، كما يلاحظ كذلك أن حجم وعينة الدراسة في الدراسات الأجنبية لكل من (Minh Duc و Keyeong Seok، 2016)، (Abdullah، Lodhi، و Shahzad، 2016) و (Mohamed Ali و Younes، 2013) تمتاز بكبر حجم العينة والقطاعات المختلفة، على عكس باقي الدراسات فقد شملت مؤسسات اقتصادية صناعية، ويضاف على ذلك أن جميعها تتوافق في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي، وتركيزها على الاستبانة كأداة للدراسة في معالجة الجزء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS V22، والتي تم توجيهها إلى المسؤولين في المؤسسات (مستخدمو النظام)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار المتعدد... كأدوات إحصائية لإجراء هذه الدراسة هذا من جانب آخر؛

أما من حيث نتائج الدراسة فيتضح وجود تباين واختلاف بينها وهذا راجع لعدة اعتبارات (كحجم عينة الدراسة حجم المؤسسة، حدود الدراسة، الدولة والقطاع التي تمت على مستواهم الدراسة) فنجد أن جميع الدراسات تقريبا توصلت إلى وجود أثر وعلاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) والأداء، على عكس دراسة كل من (بشير و محمد، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين (ERP) وركائز الحوكمة، ودراسة (محمد السعيد، 2017/2018) التي خلصت بعدم وجود علاقة بين (ERP) بأبعادها مجتمعة ووظائف إدارة الموارد البشرية، في حين توصلت إلى وجود علاقة طردية بين بُعد جودة النظام ووظائف إدارة الموارد البشرية، ودراسة (محمد عبد المهدي، 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير فاعلية (ERP) في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة (طارق بسام، 2013) التي توصلت إلى وجود تأثير للعوامل (كفاءة قسم التكنولوجيا، دعم موردي النظام) لنجاح (ERP) من خلال بُعد جودة النظام.

**التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:** بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة المتناولة لكل من المتغير التابع، الوسيط والمتغير المستقل فيتضح أنها تتفق معها الدراسة الحالية في جوانب وتختلف في جوانب أخرى، فبعد إجراء المقارنات بينها تم استخلاص التالي:

من حيث الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على شركات أجنبية كاندونيسيا والفيتنام والباكستان إضافة إلى بعض الدراسات التي أجريت في دول عربية كالأردن وفلسطين وغزة

ومصر وتونس، بينما الدراسة الحالية فتم إجرائها في مؤسسات صناعية جزائرية وتحديدا ولاية برج بوعريش؛

من حيث موضوع الدراسة: عملت الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية على تركيز اهتمامها بشكل كبير على دراسة دور أو أثر الابتكار التنظيمي على الأداء والميزة التنافسية، كما هو الحال كذلك بالنسبة لإدارة المعرفة فإن معظم الدراسات إن لم نقل كلها ركزت على نفس الأمر وينطبق هذا أيضا على الدراسات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة ماعدا دراسة (محمد السعيد، 2017/2018) فقد ركزت على أثر نظام "ERP" على وظائف إدارة الموارد البشرية، في حين تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الابتكار التنظيمي ونظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في المؤسسة الصناعية الجزائرية كوندور والتي تعد الدراسة الأولى التي تبنت هذه المتغيرات مجتمعة معا في حدود ما تم عرضه من دراسات سابقة؛

من حيث هدف الدراسة: اختلفت اتجاهات الدراسات السابقة حيث ركزت على تبيان تأثير أبعاد الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة ونظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء والميزة التنافسية في قطاعات ومنظمات وعينات مختلفة، بينما هدفت الدراسة إلى الحالية بالتحقق من أثر إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الابتكار التنظيمي ونظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة الصناعية الجزائرية كوندور؛

من حيث منهج الدراسة: الدراسة الحالية من بين الدراسات الاستكشافية حيث اتفقت مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال الاعتماد على الاستبانة، وتحليلها باستخدام بعض الأساليب والأدوات الإحصائية التي تمكن من الوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة؛

من حيث أبعاد متغيرات الدراسة: يمكن تلخيص الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغير التابع الابتكار التنظيمي لتحديد أبعاد هذا الأخير بالاعتماد على تكرارات البعد وكذا ثباته كالتالي:

**الجدول رقم (05): أبعاد الابتكار التنظيمي**

الابتكار								الدراسة
العمليات	التقني	الإداري	الإضافي	المنتج	التسويقي	التحسيني	الجدري	
+	/	+	/	+	+	/	/	(صباح، 2017/2018)
+	/	+	/	+	/	/	/	(اسحق، 2014)
/	/	/	/	/	/	/	/	(العربي، الشيخ، 2019)
/	+	+	+	/	/	/	/	(أسعد سليمان، 2020)
/	+	+	+	/	/	/	/	(عمران و سفيان، 2016- 2015)
+	/	+	/	+	/	/	/	(محمود، 2016)
03	02	05	02	03	01	01	01	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة يتضح تعدد وجهات النظر حول أبعاد الابتكار التنظيمي، لكن أغلبها ركزت على الأبعاد الثلاثة (ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، ابتكار المنتج) في حين أن هناك بُعدين تمت الإشارة إليهما في دراسة كل من (Eddy Madiono، 2017)، (أسعد سليمان، 2020)، (العربي، 2011)، (عمران و سفيان، 2016-2015) والمتمثلان في بُعد (الابتكار التقني والابتكار الإضافي)، وعليه سيتم تبني خمسة أبعاد في الدراسة الحالية: (ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، ابتكار المنتج، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي، وهذا ما يؤكد أيضا الجدول التالي:

**الجدول رقم (06):** ثبات أبعاد الابتكار التنظيمي

الأبعاد	الدراسة	ثبات البعد
العمليات	(صباح، 2017/2018) (اسحق، 2014) (محمود، 2016) (Eddy) (2017، Madiono)	0.78 - 0.95
التقني	(أسعد سليمان، 2020) (العربي، 2011) (عمران و سفيان، 2016-2015) (2017، Eddy Madiono)	0.87 - 0.93
الإداري	(صباح، 2017/2018) (اسحق، 2014) (أسعد سليمان، 2020) (عمران و سفيان، 2016-2015) (محمود، 2016) (العربي، 2011) (Eddy) (2017، Madiono)	0.84 - 0.95
الإضافي	(أسعد سليمان، 2020) (العربي، 2011) (عمران و سفيان، 2016-2015) (2017، Madiono)	0.83 - 0.91
المنتج	(اسحق، 2014) (صباح، 2017/2018) (محمود، 2016) (Eddy) (2017، Madiono)	0.82 - 0.95

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات على ثبات أبعاد الابتكار التنظيمي، وعليه سيتم الاعتماد عليها في استخراج مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي خصوصا تلك التي تتمتع بثبات مرتفع؛

**الجدول رقم (7):** أبعاد إدارة المعرفة

الدراسة	التوليد	اكتساب	تخزين	التشارك	التطبيق	التوزيع	الحماية
(أكرم و ظفر، 2013)	+	/	+	/	+	+	/
(صالح اسماعيل، 2016)	/	+	+	/	+	+	/
(جابر، 2018-2019)	+	+	+	+	+	/	/
(سوزان، 2014)	/	+	/	/	+	+	+
(Mahmoud، 2020)	/	+	+	/	+	+	/
التكرارات	02	04	04	01	05	04	01

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين أنها أجمعت حول الأبعاد الخمسة لمتغير عمليات إدارة المعرفة وعليه سيتم تبني الأبعاد (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الدراسة الحالية؛

**الجدول رقم (8):** أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة

الدراسة	الجودة	الرضا	جودة المعلومات	جودة الخدمة
---------	--------	-------	----------------	-------------



+	+	/	+	(بشير و محمد، 2016)
+	+		+	(طارق بسام، 2013)
/	+	+	+	(أسماء مروان، 2012)
/	+		+	(محمد السعيد، 2017/2018)
/	/	/	+	(محمد و اسحق، 2017)
+	+	/	+	(محمد عبد المهدي، 2015)
/	+	+	+	(Minh Duc & Keyeong Seok, 2016)
+	+	/	+	(Lodhi, Abdullah, & Shahzad, 2016)
/	+	/	+	(Mohamed Ali & Younes, 2013)
04	08	02	09	التكرارات

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة تبين أن جلها ركزت على الأبعاد الثلاثة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة)، إلا أن هناك بُعد آخر يأتي في المرتبة الرابعة والمتمثل في (رضا المستخدم) الذي أشارت إليه الدراستين (أسماء مروان، 2012) و (Minh Duc & Keyeong Seok, 2016)، وعليه سيتم تبني الأبعاد الأربعة في الدراسة الحالية (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة، رضا المستخدم)، وهذا ما يؤكد الجدول التالي؛

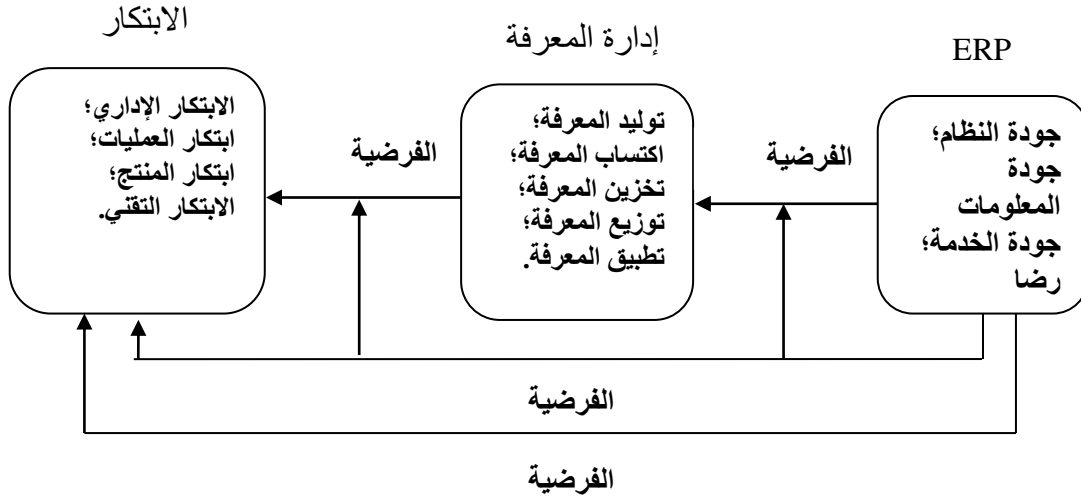
**الجدول رقم (9):** ثبات أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة

ثبات البعد	الدراسات	الأبعاد
0.94 - 0.80	(بشير و محمد، 2016) (أسماء مروان، 2012) (طارق بسام، 2013) (محمد السعيد، 2017/2018) (محمد و اسحق، 2017) (محمد عبد المهدي، 2015) (Lodhi, Abdullah, & Shahzad, 2016) (Mohamed Ali & Younes, 2013) (Minh Duc & Keyeong Seok, 2016)	جودة النظام
0.90- 0.74	(بشير و محمد، 2016) (أسماء مروان، 2012) (طارق بسام، 2013) (محمد السعيد، 2017/2018) (محمد عبد المهدي، 2015) (Lodhi, Abdullah, & Shahzad, 2016) (Mohamed Ali & Younes, 2013) (Minh Duc & Keyeong Seok, 2016)	جودة المعلومات
0.91- 0.86	(بشير و محمد، 2016) (طارق بسام، 2013) (محمد عبد المهدي، 2015) (Lodhi, Abdullah, & Shahzad, 2016)	جودة الخدمة
0.86 - 0.78	(أسماء مروان، 2012) (Minh Duc & Keyeong Seok, 2016)	رضا المستخدم

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات التي تم عرضها على ثبات أبعاد نظام "ERP"، وبناء عليه تم الاعتماد عليها لاستخراج مؤشرات القياس الممثلة لكل بعد من أبعاد نظام "ERP"؛ يلاحظ أيضا من الدراسات السابقة أنها اختلفت في أبعاد المتغيرات الثلاث (الابتكار التنظيمي، إدارة المعرفة ونظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP") المعتمدة، فهناك من ركزت على بعدين أو أكثر واشتركت في البعد الآخر مع دراسة أخرى قد يفسر باختلاف ممارسات هذه المتغيرات، بناء على كل ما سبق يمكن صياغة نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (02): النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

في ضوء ما تقدم فقد تم تصميم هذا النموذج ليخدم الأبعاد الدراسة ويسمح بتحقيق أهدافها، حيث يعكس النموذج المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بأبعاده الخمسة (ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، ابتكار المنتج، الابتكار التقني والابتكار الإضافي) والمتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP") بأبعاده الأربعة (جودة النظام، جودة المعلومات، جودة الخدمة ورضا المستخدم) واتجاه التأثير بينهما يتواجد المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) بأبعاده الخمسة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، حيث يعرف كل من (همام، 2018-2019، صفحة 4) و (سعد و عامر، 2011، صفحة 12) المتغير الوسيط بأنه ذلك المتغير الذي يملك تأثير غير متوقع أو ما يعرف بالتأثير الشرطي على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع كون أن ظهور المتغير الوسيط يؤدي تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل، بمعنى العلاقة المتوقعة بين كل من المتغير المستقل والتابع، هذا من جانب؛

كما تم تصميم هذا النموذج تناسباً وفرضيات الدراسة التي كانت بناء على نموذج (Barron & Kenny 1986) الذي أشار (عبد الناصر، 2018، صفحة 316) أنه تم اكتشافه عام (1986) وأدخلت عليه العديد من التعديلات كانت في مجملها تصب من حيث إجراء التحليلات في البداية، وأن الشرط الأول لهذا النموذج أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أما الشرط الثاني فهو أن يؤثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط والمتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع، ثم وجود العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من خلال المتغير الوسيط.

## خلاصة

كخلاصة لما تم تناوله في الفصل الأول فإن الابتكار التنظيمي يسعى دائما لتحقيق التقدم للمنظمات إذ يعتبر مجموع الجهود الإدارية التي تسعى إلى طرح واستحداث وسائل وأساليب حديثة داخل إدارة المنظمة وإدارة علاقاتها الخارجية، وتحديث الأنظمة والإجراءات وغيرها من المجالات التنظيمية، بما يضمن لها مواكبة المستجدات الحاصلة؛

كما يمتاز بالتعقيد، ولا يسهل تحقيقه في المنظمات إلا بتوفر مجموعة كبيرة من العوامل الشخصية والتنظيمية وحتى عوامل البيئة العامة في المجتمع والتي تتكامل وتتداخل فيما بينها لتكوينه وتطويره ولكي يتمكن من تحقيق أهدافه بفعالية لا بد من توفر مجموعة من الأساليب التي تزيد من دعمه و تعزيره، كما يتضح أيضا أن الابتكار التنظيمي يتمتع بأبعاد مختلفة (ابتكار المنتج، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري، الابتكار التقني والابتكار الإضافي) وأن تطبيقها يمر بمراحل مختلفة تبدأ بمرحلة توليد الأفكار ثم تحويل الفكرة إلى مشروع وأخيرا تتويج المشروع واقعا حيث تركز كل مرحلة على توظيف المعرفة بنوعيتها الضمني والصريح واستنادها على عمليات إدارة المعرفة وهذا ما يؤكد مؤشر الابتكار العالمي المكون من مدخلات الابتكار ومخرجاته المتمثلة في المخرجات الإبداعية والمخرجات المعرفية؛

تحظى إدارة المعرفة بأهمية بالغة في المنظمات هذا لأنها تعد نمط إداري متكامل وعملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تحول إلى معارف صريحة، والعمل على تطويرها، توزيعها استخدامها وحفظها، استرجاعها عند الضرورة مما يخلق قيمة مضافة للمنظمات والمساعدة على رفع مستويات أدائها، فمن خلال ما تتيحه هذه الإدارة من التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة الداخلية والخارجية يؤدي بها إلى تحقيق مزايا تنافسية، حيث يتطلب تطبيقها بفعالية توفر عناصر متكاملة تسهم في إنجاحها وهذا ما يعززه وظائف إدارة المعرفة وما تمتلكه من متطلبات من شأنها أن دعم المعرفة في جميع عملياتها بدء من التوليد وصولا للتطبيق.

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة من بين أنظمة المعلومات الأكثر انتشارا فهو من النظم التقنية تعتمد على حزمة من البرمجيات النمطية، و التي تم تطويرها وتصميمها لخدمة جميع العمليات الرئيسية للمنظمة في نظام واحد يخدم الاحتياجات المختلفة للإدارات، انطلاقا من قاعدة بيانات موحدة" (مزهودة، صفحة 222)، يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، وضمان الكفاءة والفعالية واتخاذ القرارات بقدر عال من المهنية في مستوياتها التشغيلية والتنظيمية والقرارية هذا من جهة؛

ومن جهة أخرى فإن اختيار نظام "ERP" ليس بالأمر السهل وفشل المنظمات في بناءه واختياره يدل على عدم قدرته لتحقيق أهدافها المحددة، أو لم تتوافق ومتطلباتها أو تطلبه لموارد إضافية، لذلك لا بد من تتبع دورة حياة أو خطوات تنفيذ نظام "ERP" بشكل دقيق؛ ليسمح بتطبيقه بفعالية والذي يقتصر على حسن اختيار الشركة التي تورد المنظمة بنظام "ERP".

---

# الفصل الثاني

---

**تمهيد**

بعد التعرف على الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وعرض المفاهيم ذات الصلة في الفصل الأول والذي توج أيضا بوضع النموذج النظري، سيتم من خلال هذا الفصل التوجه إلى الدراسة الميدانية بهدف إسقاط واختبار النموذج النظري على مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوغريج، هذا من أجل إسقاط الأطر النظرية واختبار فرضيات الدراسة في الواقع العملي بالاعتماد على الاستبيان الموجه لعينة الدراسة، أين سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS وكذا اختبار صحة وجودة النموذج بالاعتماد على برنامج SMARTPLS وللإلمام أكثر بالجانب التطبيقي تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها؛
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها؛
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة؛
- المبحث الرابع: اختبار نموذج الدراسة.

### المبحث الأول: ميدان الدراسة وإجراءاتها

من خلال هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على ميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة كوندور للالكترونيات وما تحتويه من مميزات ساهمت في اختيارها كدراسة ميدانية للدراسة الحالية، ثم التطرق إلى إجراءات الدراسة كما يلي:

#### المطلب الأول: ميدان الدراسة

فيما يلي سيتم عرض التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي كالتالي:

#### أولاً: التعريف بمؤسسة كوندور للالكترونيات

سيتم في هذا المطلب تناول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهم مراحل تطورها وأهم إنجازاتها وكذا دراسة هيكلها التنظيمي التالي:

تقع مؤسسة كوندور للالكترونيات بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وهو اسم باللغة الانجليزية، ويعني "عنتر للتجارة" تعد مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية، الكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على 06 مؤسسات صناعية وهي:

مؤسسة لإنتاج مواد البناء GEMAC؛

مؤسسة لإنتاج الأجر ARGILOR؛

مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكية POLYBEN؛

مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنية HODNA METAL ؛

مؤسسة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته GERBIOR ؛

مؤسسة لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية CONDOR .

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات L'INAPI في 31 أفريل 2003، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها، والحرف® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، وشعار المؤسسة كان الحياة ابتكار "Innovation Is Life" ثم أصبح شعارها "جزائري الأصل" «Algérien d'origine»، واللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق؛

تنشط مؤسسة "CONDOR ELECTRONICS" وفقا لأحكام القانون التجاري حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003 كشركة خاصة ذات مسؤولية محدودة "SARL"، ليصبح شكلها القانوني سنة 2012 مؤسسة خاصة ذات أسهم "SPA" "SPA CONDOR ELECTRONICS"، يبلغ عدد موظفيها سنة 2021 (4260) موظف؛

مرت المؤسسة بمراحل عدة لتصبح على ما هي عليه حاليا، تتمثل في أربعة مراحل يمكن إيجازها كالتالي:

مرحلة الشراء للبيع: حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات فضلت المؤسسة الانتقال إلى المرحلة الموالية؛

مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها؛

مرحلة شراء الجهاز مفكا كليا: تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها مستفيدة من مزايا أهمها التعرف على الجهاز وتعلم تركيبه ومعرفة المكونات التي يمكن إنتاجها إما محليا أو ذاتيا، وبتكلفة أقل إضافة إلى المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها؛

مرحلة الإنتاج: بعد استفادة المؤسسة من مزايا التي أتاحت لها خلال المرحلة السابقة، لم يبق لها سوى تسجيل ذلك بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص الصينية Licence، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية هذا من جانب؛

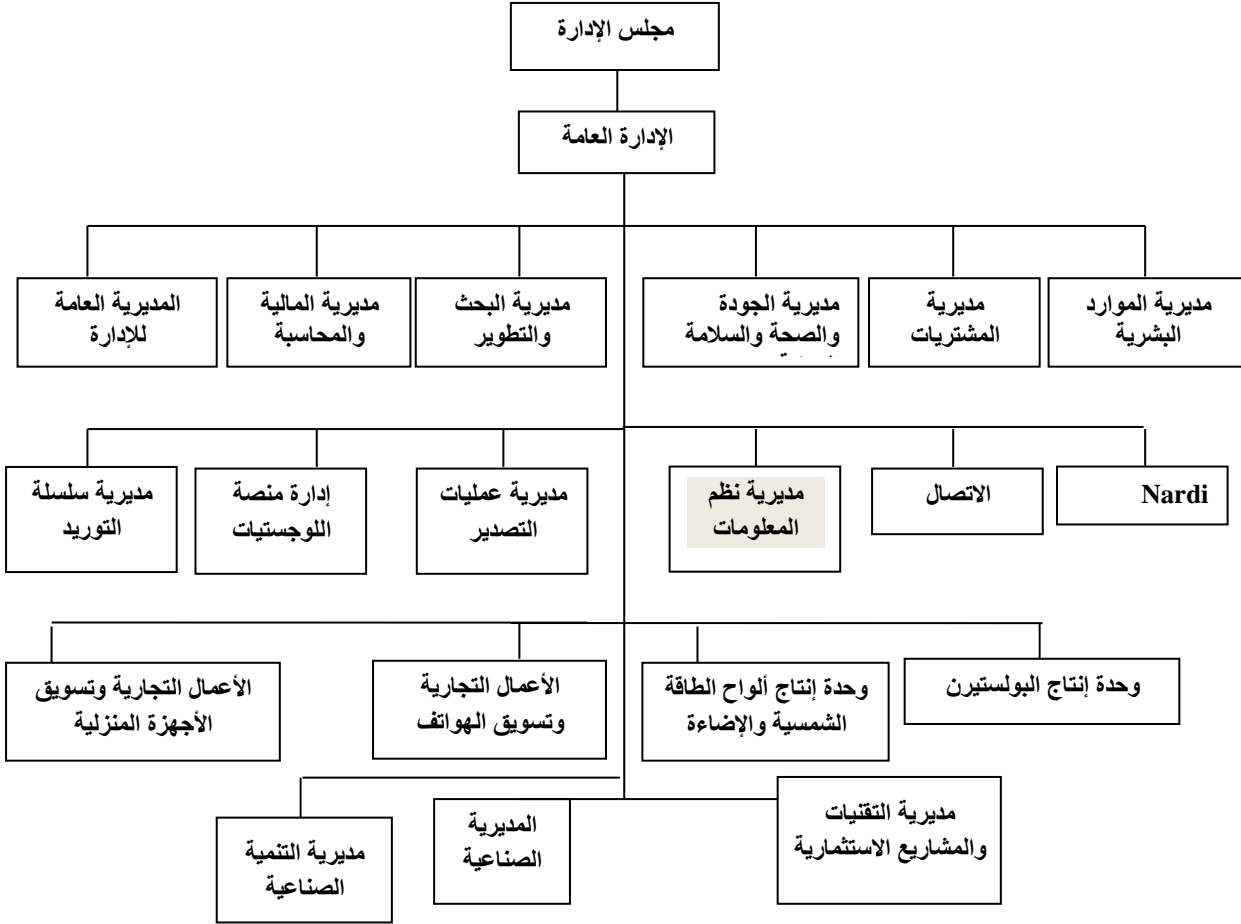
أما من جانب آخر فقد تبنت مؤسسة كوندور للالكترونيات إستراتيجية التنوع في منتجاتها والتعريف بغاياتها وأفاقها تحت شعار "الحياة ابتكار"، كما تسعى المؤسسة لتحقيق رؤى عديدة كالتواجد عبر كامل التراب الوطني التصدير وتخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج، وهذا فعلا ما حقته من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة خصوصا مجال تخفيض الأسعار فقد حققت في هذا الأخير تقدما كبيرا إضافة إلى تواجدها في جميع ولايات الوطن إن كان عن طريق التواجد الفعلي أو بواسطة نقاط البيع أو المعارض وغيرها؛

كما تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001 لنظام إدارة الجودة منذ عام 2007، وتمتلك كوندور للالكترونيات نظام إدارة متكامل وفق 3 معايير: شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة سنة 2015 وشهادة ISO 14001 لإدارة البيئة سنة 2015 وشهادة ISO 45001 سنة 2018.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للالكترونيات

تحظى مؤسسة كوندور للالكترونيات بهيكل تنظيمي يتكون من عدة مديريات ومصالح وأقسام ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للاكترونيات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من مؤسسة كوندور

**المديرية العامة للإدارة:** تتكون من المدير العام ونائب المدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة، أهم مهامها اتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات إضافة إلى تقرير الأولويات العامة، وضمان السير الحسن للمؤسسة وتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية بين الأفراد، كذلك الإشراف على إعداد برامج الإنتاج المحددة من طرف المؤسسة؛

**مديرية الموارد البشرية:** الهدف الرئيسي لها تسيير شؤون الموظفين من خلال العديد من المهام كالرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالعاملين وتوظيف الكفاءات حسب طلبات المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعاملين. استلام الشكاوى والطلبات الخاصة للعاملين وضمان الربط بين مختلف الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعاملين، الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالعاملين...؛

**مديرية المالية والمحاسبة:** حيث تقوم بكافة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوماً بعد يوم وكذا العمليات الجبائية، كل هذا من خلال إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها ومتابعة حسابات الخزينة المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات إضافة إلى إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير، كما تتمتع هذه المديرية بهيكل تنظيمي (انظر الملحق رقم 09) وتتكون من إطارات إدارية يبلغ عددها 112 إطار من محاسبين إداريين ومراقبين التسيير؛



**مديرية البحث والتطوير:** تعد من المديريات الحديثة داخل المؤسسة وتم إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي سنة 2013، و أصبحت تتمتع بهيكل تنظيمي (انظر الملحق رقم 10) تتولى العديد من المهام حيث تسعى إلى تسيير نشاطات البحث والتطوير والعمل على تحقيق هذا الأخير من خلال تأمين مستلزماته بتنمية القدرات العلمية والبحثية في المؤسسة وبيان حلقات التطور المحققة والكشف عنها، وكذا حماية الابتكارات وبراءات الاختراع ومتابعة رعاية الخبراء والمبدعين وفرز وتحليل البيانات بطرق علمية وإحصائية؛

**مديرية المشتريات:** وهي التي تعنى بالتنسيق مع الممولين والبنوك لتنظيم الطلبات ومراقبتها للتأكد من وصولها في أوقاتها المحددة ؛

**مديرية الجودة والصحة والسلامة المهنية:** تعنى بتقديم الإرشادات الخاصة بمتطلبات الحصول على شهادات الايزو والحرص على ولاء المنتجات و السهر على تطبيق إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره بتقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية والحرص على الأخذ بعين الاعتبار لمختلف الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لها، كما تقوم بتنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة وتوفير مختلف الوسائل لمواجهتها وتفاذي وقوعها، والحرص على تكوين الموظفين على الوقاية والأمن الصناعي وكذلك القيام بمختلف التغييرات في أجهزة الأمن بناء على قرارات من طرف المؤسسة؛

**مديرية اللوجيستيات:** تهتم بإمداد المديريات الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال: ضمان نقل العمال وصيانة مختلف وسائل المؤسسة، إضافة إلى التحكم في عمليات نقل البضائع إما بواسطة ما تتوفر عليه المؤسسة من وسائل نقل أو عن طريق استئجارها؛

**مديرية سلسلة التوريد:** وهي التي تعنى بمجموعة العمليات التي تتضمن مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها، كما يقع على عاتقها جملة من المهام كالاهتمام بالعملاء و رغباتهم واحتياجاتهم من خلال تقسيمهم إلى مجموعات وشرائح والعمل على تنويع المنتجات المقدمة لهم وكذا تحديد الأولويات والاحتياجات المستقبلية وتحديد صورة واضحة عن تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات بهدف إحداث تكامل لقدرات هذه السلسلة في الأجل القصير والمتوسط والطويل؛

**مديرية NARDI:** تعد Nardi العلامة التجارية الجديدة لمؤسسة كوندور وهي ماركة ايطالية؛

**مديرية نظم المعلومات:** وهي التي تقوم بتزويد مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف المصالح وتمثل مهامها في: تحديد واستغلال الموارد البشرية والمادية اللازمة وتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة والبحث عن المعلومات ومتابعتها والحصول عليها وتقديمها للمؤسسة في الوقت وبالتكلفة المناسبة كذلك تقديم اقتراحات حول البرامج التي قد تساعد في تسيير شؤون المؤسسة، كما أشار المسؤول الذي تمت معه المقابلة أن مؤسسة كوندور تعتمد على أنظمة معلومات متطورة خاصة نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP وذلك منذ سنة 2008 وأنها المديرية التي تعنى بهذا النظام، حيث يتم في الوقت الحالي تطبيق "ERP" من نوع SAP، وهذا بالتعاون والتنسيق مع مجموعة من المصممين والمحليين والمتخصصين في بناء وتطوير أنظمة المعلومات والذين ينتمون إلى المؤسسة الصينية المعروفة عالميا HISENSE وقد حققت المؤسسة الكثير من المنافع بعد تطبيق هذا النظام كتحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة لدعم أنشطة التخطيط، التنظيم والرقابة، طالما أنها تمتلك أجهزة وتقنيات حديثة، وبالاعتماد على قواعد بيانات ضخمة عن الزبائن والأسواق والمنافسين... الخ، ولذلك فهي تستخدم

نظام ERP لتعزيز القدرات التنافسية لديها، وتحسين جودة ودقة المعلومات المتدفقة بين مختلف الأقسام والإدارات بالمؤسسة، ويبقى هذا النظام الذي تستخدمه مؤسسة كوندور هو العمود الفقري لها وذلك بسبب ما يوفره من التحليل الفوري وإعداد التقارير الإدارية المناسبة وإمكانات كبيرة لتخزين البيانات ومعالجته، والملحق رقم (11) يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المديرية؛

**المديرية الصناعية:** وتتكون هذه الأخيرة من مديرتي التنمية الصناعية ومديرية التقنيات والمشاريع الاستثمارية، كما تتألف من العديد من الوحدات الإنتاجية بما فيها مجتمعات الثلجات، مجتمعات مكيفات الهواء، وحدة إنتاج البوليبستر، وحدة المعالجة، وحدة الغسالات، وحدة إنتاج الألواح الشمسية والضوئية ووحدة تحويل البلاستيك، وحدة منتجات الإعلام الآلي؛ كانت هذه أهم المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المقابلة التي تم إجرائها مع بعض رؤساء ومسؤولي المصالح.

### المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

في ما يلي سيتم التطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها ليتم بعدها عرض ظروف الاستبيان، ثم صدق أداة الدراسة وثباتها وهذا من خلال الاتساق الداخلي والبنائي يليها ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ والتي يتم الحصول عليها بناء على مخرجات SPSS.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق الغرض من الدراسة تم تصميم استبانته بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة حيث قسم إلى أربع أقسام يتعلق القسم الأول بمتغير الابتكار التنظيمي الذي يتضمن 4 أبعاد، البعد الأول يتعلق بابتكار العمليات المكون من 3 مؤشرات، البعد الثاني يتعلق بالابتكار التقني المكون من 4 مؤشرات، والبعد الثالث يتعلق بالابتكار الإداري المكون من 5 مؤشرات، ثم بعد ابتكار المنتج المكون من 3 مؤشرات؛

في حين يتعلق القسم الثاني بمتغير إدارة المعرفة المكون من 5 أبعاد يتمثل أولها في بعد توليد المعرفة المكون من 5 مؤشرات، ثم بعد اكتساب المعرفة المكون من 4 مؤشرات والبعد الثالث المتعلق بتخزين المعرفة المكون من 6 مؤشرات، البعد الرابع المتعلق بتوزيع المعرفة والمكون من 5 مؤشرات وأخيراً البعد الرابع المتمثل في تطبيق المعرفة والمكون من 4 مؤشرات؛

أما القسم الثالث يتمثل في متغير نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" الذي يتضمن 4 أبعاد، يتعلق البعد الأول بجودة النظام ويتكون من 9 مؤشرات والبعد الثاني المتعلق بجودة المعلومات يتكون من 4 مؤشرات ثم البعد الثالث جودة الخدمة المكون من 5 مؤشرات وأخيراً البعد الرابع رضا المستخدم المكون من 3 مؤشرات ليصبح مجموع مؤشرات الاستبانة 64 مؤشر وفيما يخص القسم الرابع فيحتوي على بعد البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، هذا من جانب؛

من جانب آخر تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي للإجابة على أسئلة الاستبانة ليتم في الأخير توزيعها على عينة الدراسة المأخوذة من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع مديريات المؤسسة محل الدراسة، أما العينة فتتمثل في المستخدمين النهائيين لنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" (إطارات، رؤساء المصالح، والموظفين)؛

تم توزيع 40 استبانة على عينة من رؤساء ومسؤولي وموظفي مديريات المؤسسة محل الدراسة، استرجع منها 36 استبانة وهذا ما يوافق نسبة استجابة قدرها 90 بالمائة وهي نسبة تمثل

مجتمع الدراسة، وقد تم توجيه هذا الاستبيان وتوزيعه على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج حيث يوضح الجدول الموالي حالة الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة؛  
**الجدول رقم (10):** الاستبيانات الموزعة

الملغى	الصالح	المسترجع	الاستبيان الموزع	المؤسسة
00	36	36	40	مؤسسة كوندور

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج عملية توزيع الاستبيان

كما تم الاعتماد كذلك على أسلوب المقابلة كأداة لجمع البيانات، من خلال إجراء المقابلة مع بعض رؤساء ومسؤولي المصالح وكذا بعض الموظفين يوم 20/05/2021 عن طريق طرح تساؤلات حول أهم المهام والأنشطة التي تتم على مستوى المديريات، كما تم أيضا طرح تساؤلات تحديدا على مديرية نظم المعلومات التي تعنى بنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" والتي كان بعضها إما عن طريق مكالمة هاتفية أو عبر البريد الإلكتروني حيث تم تزويدنا بإجابات ومعلومات دقيقة ووافية تساعد في عملية تفسير وتحليل المعطيات وكذا تحصلنا على هياكل تنظيمية لبعض المديريات مرسله عن طريق البريد الإلكتروني.

#### ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

فور الانتهاء من بناء المقياس تم تصميم الاستبانة وصياغتها في شكلها الأولي (انظر الملحق رقم 02) ليتم توجيهها إلى مجموعة من الأساتذة المحكمين عبر البريد الإلكتروني، بلغ عددهم 07 أساتذة من جامعات مختلفة، وفي فترة أسبوع تلقينا الردود الايجابية بتحكيم الاستبيان، من جانب آخر تلقينا بعض الاعتذارات بعدم تمكنهم من التحكيم بحكم انشغالاتهم، وعليه تم تحكيم أداة الاستبانة من طرف 04 أساتذة (انظر الملحق رقم 03)، الأستاذ الأول من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والأستاذة الثانية من جامعة الجيلالي الياصب بسيدي بلعباس والأستاذة الثالثة جامعة البشير الإبراهيمي ببرج بوعريريج أما الأستاذ الرابع من جامعة عين تموشنت، وقد تمت الاستجابة لأرائهم والعمل بمقترحاتهم وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وعلى اثر كل هذا تم الخروج بالاستبانة في صورتها النهائية لتكون جاهزة للتوزيع على عينة الدراسة (انظر الملحق رقم 04) وقد تم هذا من خلال تحويل الاستبانة من شكلها الورقي إلى الكتروني نزولا عند طلب المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى كل هذا سيتم كذلك إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية كالانساق الداخلي والبنائي كما يلي:

#### 1- الانساق الداخلي

تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS لاختبار الانساق الداخلي حيث جاءت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (11):** الانساق الداخلي لمحور الابتكار التنظيمي

النتيجة	العينة	SIG	بيرسون	الابتكار التنظيمي
دال	36	0.03	0.35	تمتلك مؤسستكم مرونة التحكم في حجم الإنتاج بما يتوافق وتقلبات الأسواق
دال	36	0.00	0.66	تغير مؤسستكم في تصميم المنتجات وفقا للتقنيات الحديثة
دال	36	0.00	0.71	تتبنى مؤسستكم طرق جديدة في العملية الإنتاجية
دال	36	0.00	0.56	تقوم مؤسستكم بتحفيز ذوي الأفكار الابتكارية التقنية
دال	36	0.00	0.57	تستخدم مؤسستكم التقنيات الحديثة للاتصال والتواصل
دال	36	0.00	0.69	تعمل مؤسستكم على إدخال تقنيات عمل جديدة لزيادة ولاء زبائننا
دال	36	0.00	0.72	تحرص مؤسستكم على تكوين العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة

تجري مؤسستكم تحسينات في استخدام أنظمة الحواسيب في عملياتها الإدارية	0.46	0.00	36	دال
تضع مؤسستكم برامج ذات كفاءة لفهم آليات عمل الإدارة	0.43	0.00	36	دال
تعمل مؤسستكم على تطبيق سياسات وإجراءات ل تفعيل الاتصال الإداري بين العاملين	0.50	0.00	36	دال
تعطي مؤسستكم العاملين الحرية في حل المشكلات التي تعترض العملية الإنتاجية	0.52	0.00	36	دال
يقوم قسم البحث والتطوير بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة	0.52	0.00	36	دال
تبحث مؤسستكم عن استخدامات جديدة للمنتج	0.34	0.04	36	دال
تتميز منتجات مؤسستكم بجودة عالية	0.60	0.00	36	دال

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مؤشر من مؤشرات محور الابتكار التنظيمي والمعدل الكلي لمؤشراته جاءت محصورة بين 0.34 و 0.72، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 5% وعليه يمكن القول أنه هناك ارتباط قوي بين الابتكار التنظيمي ومؤشراته، وأن كل المؤشرات دالة ويمكن اعتمادها لقياس مفهوم الابتكار التنظيمي، أي مؤشرات محور الابتكار التنظيمي تنصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لقياسه؛

الجدول رقم (12) : الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	بيرسون	SIG	العينة	النتيجة
تعتمد مؤسستكم على الخيارات الداخلية لتوليد المعرفة	0.54	0.00	36	دال
تقدم مؤسستكم للموظفين فرص إكمال الدراسات بهدف توسيع المعارف	0.60	0.00	36	دال
تحفز مؤسستكم توليد رأس المال المعرفي من خلال إبداع ممارسات جديدة	0.71	0.00	36	دال
تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات معرفية خارجية لتبادل المعارف	0.62	0.00	36	دال
تركز مؤسستكم اهتمامها بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر	0.68	0.00	36	دال
تشجع مؤسستكم الموظفين على إجراء الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعارف	0.67	0.00	36	دال
تقوم مؤسستكم بعمليات الاستشارة من مصادر خارجية (مراكز البحث، الأصدقاء...)	0.37	0.02	36	دال
تعتمد مؤسستكم على فرق العمل لاكتساب معارف جديدة	0.73	0.00	36	دال
تحفز مؤسستكم الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة و المبدعة	0.47	0.00	36	دال
تعتمد مؤسستكم على الذاكرة التنظيمية لحفظ المعرفة واسترجاعها	0.67	0.00	36	دال
تشجع مؤسستكم الموظفين الاستفادة من مخزون المعرفة المتوفر لديها	0.81	0.00	36	دال
تعمل مؤسستكم على حفظ المعرفة في حواسيب يمكن الرجوع إليها	0.79	0.00	36	دال
تجري مؤسستكم التحديث المستمر لمخزون معارفها	0.84	0.00	36	دال
تهتم مؤسستكم بذوي الخبرة والمعرفة	0.68	0.00	36	دال
تقوم مؤسستكم بتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها	0.76	0.00	36	دال
تحرص مؤسستكم على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية	0.67	0.00	36	دال
تستخدم مؤسستكم أساليب مختلفة لتوزيع المعرفة بين الموظفين	0.78	0.00	36	دال
تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة في مجال العمل	0.75	0.00	36	دال
تقوم مؤسستكم بعقد الدورات التدريبية من قبل المختصين	0.60	0.00	36	دال
تختار مؤسستكم الوقت والمناخ المناسب لتوزيع المعرفة	0.58	0.00	36	دال
تطبيق المعرفة يساعد المؤسسة على رفع مستوى الخدمة المقدمة	0.36	0.02	36	دال
تلجأ مؤسستكم إلى أسلوب الشرح لتعريف الموظفين بطرق تطبيق المعرفة	0.35	0.03	36	دال
تمنح مؤسستكم الصلاحية للموظفين في تطبيق المعارف الجديدة في العمل	0.59	0.00	36	دال

توفر مؤسستكم مستلزمات تطبيق المعرفة	0.75	0.00	36	دال
-------------------------------------	------	------	----	-----

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مؤشر من مؤشرات محور إدارة المعرفة والمعدل الكلي لمؤشراته جاءت محصورة بين 0.35 و 0.84، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 5% وعليه يمكن القول أنه هناك ارتباط قوي بين إدارة المعرفة ومؤشراتها، وأن كل المؤشرات دالة ويمكن اعتمادها لقياس مفهوم إدارة المعرفة، أي مؤشرات محور إدارة المعرفة تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لأجله؛

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

النتيجة	العينة	SIG	بيرسون	نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"
دال	36	0.00	0.66	تتميز مخرجات نظام تخطيط موارد المؤسسة بالدقة
دال	36	0.00	0.66	يمكن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة
دال	36	0.00	0.65	يسهل تعلم تطبيق نظام تخطيط المؤسسة
دال	36	0.00	0.58	يتمتع نظام تخطيط موارد المؤسسة بمرونة وموثوقية عاليتين
دال	36	0.00	0.79	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة بيانات متكاملة
دال	36	0.00	0.82	يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تلبية متطلبات المستخدمين
دال	36	0.00	0.66	يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة بالكفاءة العالية
دال	36	0.00	0.87	ينكامل نظام تخطيط موارد المؤسسة مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات
دال	36	0.00	0.55	يمكن إحداث التعديلات والتغييرات على نظام تخطيط موارد المؤسسة
دال	36	0.00	0.75	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات واضحة ومفهومة
دال	36	0.00	0.72	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات وقتية
دال	36	0.00	0.80	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات قابلة للاستغلال والتحليل
دال	36	0.00	0.71	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات ملائمة لجميع المستخدمين
دال	36	0.00	0.63	تمتاز واجهة نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام
دال	36	0.00	0.77	يمتلك مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تسهيلات تواكب التطورات
دال	36	0.00	0.79	يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات.
دال	36	0.00	0.70	يمتاز مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة بخبرة وموثوقية عاليتين
دال	36	0.00	0.68	يوفر مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تدريب وخدمات عالية المستوى.
دال	36	0.00	0.78	يسعى نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوفير حلول لمشاكل المستخدمين
دال	36	0.00	0.70	استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يحتاج إلى موظفين مدربين جيدا
دال	36	0.00	0.72	يسمح تخطيط موارد المؤسسة في الاستخدام الكفء من قبل المستخدمين

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه فإنه يتضح أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مؤشر من مؤشرات محور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" والمعدل الكلي لمؤشراته جاءت محصورة بين 0.55 و 0.87، كما يظهر أيضا أن قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 5% وعليه يمكن القول أنه هناك ارتباط قوي بين نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" ومؤشراته، وأن كل المؤشرات دالة ويمكن اعتمادها لقياس مفهوم نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"، أي مؤشرات محور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" تتصف بالصدق والاتساق الداخلي لما صممت لأجله.

بعد الانتهاء من اختبار الاتساق الداخلي والتوصل إلى صدق واتساق العبارات لكل محور، تأتي ثاني أداة لقياس هذا الصدق والمتمثلة في الاتساق البنائي والتي تهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة بلوغها، كما يوضح أيضا مدى ارتباط كل بعد من أبعاد محور الدراسة بالمعدل الكلي وفيما يلي سيتم عرض أهم النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS:

الجدول رقم(14): الاتساق البنائي لأبعاد الابتكار التنظيمي

أبعاد الابتكار التنظيمي	بيرسون	SIG	العينة	النتيجة
ابتكار العمليات	0.78	0.00	36	دال
الابتكار التقني	0.87	0.00	36	دل
الابتكار الإداري	0.62	0.00	36	دال
ابتكار المنتج	0.58	0.00	36	دال

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

استناد على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الابتكار التنظيمي والمعدل الكلي لمحورها (الابتكار التنظيمي) محصورة بين 0.58 و 0.87 ، كذلك قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 5% وعليه فان هناك ارتباط قوي بين الابتكار التنظيمي وأبعاده، وهذا ما يؤكد فعلا على أن محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة لما جاءت لقياسه؛

الجدول رقم (15): الاتساق البنائي لأبعاد إدارة المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة	بيرسون	SIG	العينة	النتيجة
توليد المعرفة	0.90	0.00	36	دال
اكتساب المعرفة	0.79	0.00	36	دال
تخزين المعرفة	0.88	0.00	36	دال
توزيع المعرفة	0.87	0.00	36	دال
توليد المعرفة	0.71	0.00	36	دال

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

استناد على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والمعدل الكلي لمحورها (إدارة المعرفة) محصورة بين 0.71 و 0.90، كذلك قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، بمعنى أن المعاملات دالة إحصائيا عند مستوى 5% وعليه فان هناك ارتباط قوي بين إدارة المعرفة وأبعادها، وهذا ما يؤكد فعلا على أن محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة لما جاءت لقياسه؛

الجدول رقم (16): الاتساق البنائي لأبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة

نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"	بيرسون	SIG	العينة	النتيجة
جودة النظام	0.86	0.00	36	دال
جودة المعلومات	0.91	0.00	36	دال
جودة الخدمة	0.90	0.00	36	دال
رضا المستخدم	0.81	0.00	36	دال

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

استناد على ما تم عرضه في الجدول أعلاه يلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" والمعدل الكلي لمحورها (نظام تخطيط موارد المؤسسة) محصورة بين 0.81 و 0.91 كذلك قيمة مستوى المعنوية SIG أقل من مستوى دلالة 0.05، بمعنى

أن المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى 5% و عليه فان هناك ارتباط قوي بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وأبعاده، وهذا ما يؤكد فعلا على أن محاور وأبعاد الاستبيان صادقة ومتسقة لما جاءت لقياسه.

### 3- ثبات الاستبيان

بعد عرض أهم النتائج المتعلقة بصدق الاستبيان والتحقق فعلا من صدقه، سيتم قياس مدى ثبات أداة القياس المعتمدة وكذا ثبات أبعاد الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (17): ثبات محور الابتكار التنظيمي

الأبعاد	ابتكار العمليات	الابتكار التقني	الابتكار الإداري	ابتكار المنتج
عدد البنود	03	04	04	03
ألفا كرونباخ	0.59	0.67	0.76	0.62
مجموع البنود	14			
ألفا كرونباخ	0.80			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) لجميع أبعاد الابتكار التنظيمي وهي متفرقة محصورة بين 0.59 و 0.76 وهي تقارب وتكون النسبة 0.6 أي أنها جيدة، وهذا ما يؤدي إلى القول بأن هناك ارتباط وثبات قوي بين جميع أبعاد الابتكار التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات الكلي للأبعاد مجتمعة وهو ما يمثل الثبات الكلي للمتغير التابع جاء 0.80 وهي تفوق 0.6 كون أن الحكم على معامل ألفا كرونباخ بأنها مقبولة أن تنحصر في المجال:  $0.6 \leq \alpha \leq 0.93$ ؛

الجدول رقم (18): ثبات محور إدارة المعرفة

الأبعاد	توليد المعرفة	اكتساب المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
عدد البنود	05	04	06	05	04
ألفا كرونباخ	0.73	0.65	0.92	0.83	0.72
مجموع البنود	24				
ألفا كرونباخ	0.93				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بناء على ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) لجميع أبعاد إدارة المعرفة وهي متفرقة محصورة بين 0.65 و 0.92 وهي تفوق 0.6 أي أنها ممتازة، وهذا ما يؤدي إلى القول بأن هناك ارتباط وثبات قوي بين جميع أبعاد إدارة المعرفة، كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات الكلي للأبعاد مجتمعة وهو ما يمثل الثبات الكلي للمتغير الوسيط تبلغ 0.93 وهي تفوق 0.6 كون أن الحكم على معامل ألفا كرونباخ بأنها مقبولة أن تنحصر في المجال:  $0.6 \leq \alpha \leq 0.93$ ؛

الجدول رقم (19): ثبات محور نظام تخطيط موارد المؤسسة

الأبعاد	جودة النظام	جودة المعلومات	جودة الخدمة	رضا المستخدم
عدد البنود	09	04	05	03
ألفا كرونباخ	0.92	0.83	0.85	0.88
مجموع البنود	21			
ألفا كرونباخ	0.95			

**المصدر:** مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة بناء على ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ (معامل الثبات) لجميع أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" وهي متفرقة محصورة بين 0.83 و 0.92 وهي تفوق 0.6 أي أنها ممتازة، وهذا ما يؤدي إلى القول بأن هناك ارتباط وثبات قوي بين جميع أبعاد نظام تخطيط موارد المؤسسة، كما نلاحظ أيضا أن معامل الثبات الكلي للأبعاد مجتمعة وهو ما يمثل الثبات الكلي للمتغير المستقل تبلغ 0.95 وهي تفوق 0.6 كون أن الحكم على معامل ألفا كرونباخ بأنها مقبولة أن تنحصر في المجال:  $0.6 \leq \alpha \leq 0.93$ .

بعد ما تم التأكد من صدق وثبات الأداة المعتمدة في الدراسة الذي كان من خلال الاعتماد على صدق المحكمين والاتساق الداخلي وكذا البنائي تم الجزم فعلا بأن كل أبعاد ومؤشرات الاستبانة صالحة لقياس المفاهيم المصممة لأجلها، كل هذا يعزز من الاستخدام الصحيح للأطر النظرية في استخراج أبعاد الأداة ومؤشراتها ليتم الانتقال إلى وضع نموذج الدراسة وبالتالي بالإمكان الاعتماد على هذه الأداة لقياس مفاهيم الدراسة واختبار فرضياتها في المراحل الموالية.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سيتم عرض نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية، ليتم بعدها عرض الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة كالتالي:

#### المطلب الأول: نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية والوظيفية

ستعرض في البداية نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية ليليها نتائج الإحصائيات الوصفية للبيانات الوظيفية كما يلي:

#### أولاً: الإحصائيات الوصفية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

بعد اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية لعرض حقائق تتعلق وفئة الدراسة تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS للحصول على النتائج والتي جاءت كالتالي:

الجدول رقم(20): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

توزيع المستجوبين حسب النوع					
أنثى			ذكر		
النسب المئوية %	التكرار		النسب المئوية %	التكرار	
10.8	4		86.5	32	
توزيع المستجوبين حسب المستوى العلمي					
دراسات عليا			جامعي		
النسب المئوية %	التكرار		النسب المئوية %	التكرار	
29.7	11		67.6	25	
توزيع المستجوبين حسب السن					
من 40 إلى 49 سنة		من 30 إلى 39 سنة		أقل من 30 سنة	
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
16.2	6	59.5	22	21.6	8

**المصدر:** مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة



بناء على الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته 86.5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم ذكور وهذا ما يوافق 32 ذكر متفاعل مع الاستبيان الموزع، في حين جاءت نسبة الإناث 10.8% وهو ما يوافق 4 إناث قد يعود هذا التباين إلى عدم وصول الاستبيان إلى تلك الأقسام التي تشهد بروز العنصر النسوي فيها، كما قد يفسر تدني مستوى مشاركة الإناث إلى سياسة التوظيف المعتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة بعدم توليها المناصب العليا والوسطى وهذا بحكم أن الاستبيان قد وزع على مستوى المديرية للإدارة العليا والوسطى للمؤسسة محل الدراسة؛

تشير النتائج أيضا أن ما نسبته 67.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم جامعي والذي كان عددهم 25 جامعي، في حين مستوى الدراسات العليا جاء بنسبة 29.7% وهو ما يوافق 11 فرد متحصل على الدراسات العليا، وعليه يمكن القول أن عينة الدراسة كانت من المستوى الجامعي إلى أعلى منه وهذا بحكم العينة المستهدفة وهم المستخدمين النهائيين لنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" والذي يتطلب التأهيل العلمي الكافي كونه من أحدث أنظمة المعلومات التي يعمل بها حديثا على مستوى الإدارة، وكذا سعي المؤسسة محل الدراسة إلى استقطاب الكفاءات المتعلمة ذات القدرات العلمية والمعرفية القادرة على استيعاب التطورات في بيئة الأعمال؛

أما بالنسبة لمتغيرة النوع فيتضح أن أعمار أفراد عينة الدراسة وبالرغم من توزيعها على أربع فئات عمرية نجد تفاوت في النسب حيث ينحصر معظمها بين الفئتين الأولى من 30 إلى 39 سنة بنسبة 59.5% ما يوافق 22 مستجوب، تليها الفئة أقل من 30 سنة وهو ما يوافق 8 مستجوبين لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة من 40 إلى 49 سنة ما يوافق 6 مستجوبين، وهذا ما يعكس أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب الفئة الشبابية التي تمتلك الطاقات وحماسية العمل في تحقيق الرقي والإبداع؛

#### ثانيا: الإحصائيات الوصفية للبيانات الوظيفية

بعد اختيار مجموعة من المتغيرات الوظيفية لعرض حقائق تتعلق وفئة الدراسة تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS للحصول على النتائج والتي جاءت كالتالي:

#### الجدول رقم (21): التحليل الوصفي للبيانات الوظيفية

توزيع المستجوبين حسب الخبرة المهنية							
أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 9 سنوات		من 10 إلى 14 سنة		15 سنة فما فوق	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
15	40.5	11	29.7	8	21.6	2	5.4
توزيع المستجوبين حسب المستوى الوظيفي							
موظف		رئيس مصلحة		نائب مدير		مدير	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
15	40.5	11	29.7	8	21.6	2	5.4

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية تبين من الجدول أن ما نسبته 40.5% من حجم عينة الدراسة تمثل الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ما يوافق 15 موظف، في حين الخبرة من 5 إلى 9 سنوات جاءت بنسبة 29.7% ما يوافق 11، تليها خبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 21.6% ما يوافق 8 وأخيرا جاء الموظفين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة بنسبة 5.4%؛

أما متغيرة المستوى الوظيفي فتبين من الجدول أعلاه أن ما نسبته 40.5% من حجم عينة الدراسة تمثل موظفين ما يوافق 15 موظف قد تفاعل مع الاستبيان، في حين يمثل رؤساء المصالح ما نسبته 29.7% ما يوافق 11 رئيس مصلحة ليلها نائب مدير بنسبة 21.6% ما يوافق 8 نائب مدير وأخيرا مدير بنسبة 5.4% ما يوافق مديرين، وهذا أمر طبيعي بالنسبة للمستويات الإدارية حيث يتميز الهيكل التنظيمي بالطابع الهرمي وكذا الدور الذي تلعبه الخبرة في تولي المناصب وتعكس النتائج أيضا أن أفراد من مصداقية الدراسة ويعزز نتائجها.

### المطلب الثاني: نتائج الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة

سيتم عرض الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة المتمثلة في الابتكار التنظيمي بمؤشرات 14 ليلها محور إدارة المعرفة بمؤشرات 24 وأخيرا محور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" بمؤشرات 21 واستخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة، إضافة إلى الاعتماد على مجالات تبرز مستوى التأييد فإذا كان المتوسط أكبر من 3 فإن مستوى التأييد يكون مرتفع جدا، أقل من 3 يكون منخفض؛ وجاءت النتائج الوصفية لمحاور الاستبيان كما يلي:

#### أولا: الإحصائيات الوصفية لمحور الابتكار التنظيمي

بعد الاعتماد على برنامج SPSS تم الحصول على نتائج الإحصائيات الوصفية لمحور الابتكار التنظيمي كالتالي:

الجدول رقم (22) : الإحصائيات الوصفية لمحور الابتكار التنظيمي

الانحراف	المتوسط	مج	غير موافق بشدة .....					ك	العبارات
			موافق بشدة						
0.84	4.66	36	31	0	4	0	1	ك	تمتلك مؤسستكم مرونة التحكم في حجم الإنتاج بما يتوافق وتقلبات الأسواق
		97.3	83.8	0	10.8	0	2.7	%	
1.01	4.66	36	32	0	2	0	2	ك	تغير مؤسستكم في تصميم المنتجات وفقا للتقنيات الحديثة
		97.3	86.5	0	5.4	0	5.4	%	
0.93	4.61	36	30	0	5	0	1	ك	تتبنى مؤسستكم طرق جديدة في العملية الإنتاجية
		97.3	81.1	0	13.5	0	2.7	%	
1.70	3.22	36	15	0	10	0	11	ك	تقوم مؤسستكم بتحفيز ذوي الأفكار الابتكارية التقنية
		97.3	40.5	0	27.0	0	29.7	%	
0.84	4.72	36	32	0	3	0	1	ك	تستخدم مؤسستكم التقنيات الحديثة للاتصال والتواصل
		97.3	86.5	0	8.1	0	2.7	%	
1.15	4.38	36	27	0	7	0	2	ك	تعمل مؤسستكم على إدخال تقنيات جديدة لزيادة ولاء زبائننا
		97.3	73.0	0	18.9	0	5.4	%	
1.33	4.38	36	29	0	3	0	4	ك	تحرص مؤسستكم على تكوين العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة
		97.3	78.4	0	8.1	0	10.8	%	
0.84	4.72	36	32	0	3	0	1	ك	تجري مؤسستكم تحسينات في استخدام أنظمة الحواسيب في عملياتها الإدارية
		97.3	86.5	0	8.1	0	2.7	%	

0.95	4.33	36	24	0	12	0	0	ك	تضع مؤسستكم برامج ذات كفاءة لفهم آليات عمل الإدارة
		97.3	64.9	0	32.4	0	0	%	
1.19	4.22	36	24	0	10	0	2	ك	تعمل مؤسستكم على تطبيق سياسات لتفعيل الاتصال الإداري بين العاملين
		97.3	64.9	0	27.0	0	5.4	%	
1.38	3.83	36	19	0	13	0	4	ك	تعطي مؤسستكم العاملين الحرية في حل المشكلات التي تعترض العملية الإنتاجية
		97.3	51.4	0	35.1	0	10.8	%	
1.10	4.50	36	29	0	5	0	2	ك	يقوم قسم البحث والتطوير بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة
		97.3	78.4	0	13.5	0	5.4	%	
1.37	4.22	36	26	0	6	0	4	ك	تبحث مؤسستكم عن استخدامات جديدة للمنتج
		97.3	70.3	0	16.2	0	10.8	%	
0.63	4.77	36	32	0	4	0	0	ك	تتميز منتجات مؤسستكم بجودة عالية
		97.3	86.5	0	10.8	0	0	%	
<b>0.59</b>	<b>4.40</b>	<b>المجموع</b>							

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة .

بهدف التحقق من واقع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص الابتكار التنظيمي تم التوصل بفضل إجابات أفراد عينة الدراسة عن المؤشرات المعبرة عن هذا المحور والمتمثلة في 14 مؤشر إلى جملة من النتائج: معظم إجابات المستجوبين تتراوح بين موافق بشدة ومحايد وموافق، كما يتضح أن متوسطات آرائهم حول واقع الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تتراوح بين 3.22 و 4.77، حيث جاء مستوى تأييدهم في المؤشرين المرتبطين بمرونة التحكم في حجم الإنتاج وكذا تغيير تصميم المنتجات وفقا للتقنيات الحديثة بمتوسط مقدر ب 4.61 وهو مستوى تأييد مرتفع جدا وهذا يدل على حرص المؤسسة محل الدراسة على مواكبة التغيرات وإحداثها على مستوى عملياتها ما يحقق ابتكار في العمليات؛

كما جاء تأييد العينة لمؤشر تحفيز ذوي الابتكار التقني بمتوسط مقدر ب 3.22 وهو مستوى تأييد متوسط دلالة على الاعتماد الجزئي للمؤسسة محل الدراسة على أسلوب تحفيز موظفيها، أما فيما يخص مؤشر استخدام التقنيات الحديثة للاتصال والتواصل جاء بمستوى تأييد مرتفع جدا بمتوسط مقدر ب 4.72 يدل على التزام المؤسسة محل الدراسة لتطبيقها مثل هذه التقنيات كما هو الحال أيضا بالنسبة للمؤشرين المتعلقين بإدخال المؤسسة التقنيات الحديثة ومؤشر حرص المؤسسة على تكوين العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة الذي كان مستوى تأييدها مرتفع جدا من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط مقدر ب 4.38، كل هذا يدل على تحقيق المؤسسة محل الدراسة للابتكار التقني؛

في حين كان أيضا مستوى تأييد مرتفع جدا في مؤشر استخدام أنظمة الحواسيب في العمليات الإدارية بمتوسط 4.72 ، لتأكد عينة الدراسة في ذات السياق على تأييد مؤشر إعداد البرامج لفهم آليات العمل بمتوسط مرتفع جدا مقدر ب 4.33 وتأييد مرتفع للمؤشرين المتعلقين بتطبيق سياسات وإجراءات تفعيل الاتصال والتواصل ومؤشر إعطاء العاملين حرية حل المشاكل بمتوسط مقدر على التوالي ب 4.22، 3.83 يدل كل هذا على التطبيق الفعلي وسعي المؤسسة محل الدراسة لتعزيز وتشجيع الابتكار وأن أساليبه مفعلة داخلها، هذا من جهة؛

أما من جهة أخرى فنجد تأييد العينة قد بلغ أعلى مستوى بخصوص مؤشر تميز منتجات المؤسسة بجودة عالية بمتوسط مقدر ب 4.77 هذا دليل على التزام المؤسسة بالجودة ومبادئها، كما حظي كل من مؤشر الاستخدامات الجديدة للمنتج ومؤشر قيام قسم البحث والتطوير بمجهودات جديدة لإنتاج منتجات جديدة بمستويات تأييد بين مرتفع ومرتفع جدا بمتوسطات مقدره على التوالي: 4.22، 4.50 يدل هذا على تأكيد أفراد عينة الدراسة مدى التميز الذي تحققه مؤسستهم في منتجاتها وبالتالي فان المؤسسة محل الدراسة تحققت ابتكار المنتج وتعززه، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن مستوى تأييد المحور الأول كان مرتفع جدا بمتوسط قدره 4.40؛

أما الانحرافات المعيارية فقد أوضحت نسبها بأنها تقل عن المتوسطات الحسابية في كل مؤشرات المحور (الابتكار التنظيمي)، حيث انحصرت بين 0.63 و1.70 وعليه يمكن القول أن إجابات وآراء عينة الدراسة تتصف بالاتساق على مستوى كل الفئات المستجوبة؛

### ثانيا: الإحصائيات الوصفية لمحور إدارة المعرفة

بعد الاعتماد على برنامج SPSS تم الحصول على نتائج الإحصائيات الوصفية لمحور إدارة المعرفة كالتالي:

الجدول رقم (23): الإحصائيات الوصفية لمحور إدارة المعرفة

الانحراف	المتوسط	مج	غير موافق بشدة موافق بشدة.....						العبارات
1.17	4.33	36	26	0	8	0	2	ك	تعتمد مؤسستكم على الخبرات الداخلية لتوليد المعرفة
		97.3	70.3	0	21.6	0	5.4	%	
1.21	4.11	36	22	0	12	0	2	ك	تقدم مؤسستكم للموظفين فرص إكمال الدراسات بهدف توسيع المعارف
		97.3	59.5	0	32.4	0	5.4	%	
1.11	3.94	36	18	0	17	0	1	ك	تحفز مؤسستكم توليد رأس المال المعرفي من خلال إبداع ممارسات جديدة.
		97.3	48.6	0	45.9	0	2.7	%	
1.28	4.22	36	25	0	8	0	3	ك	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات معرفية خارجية لتبادل المعارف
		97.3	67.6	0	21.6	0	8.1	%	
1.08	4.27	36	24	0	11	0	1	ك	تركز مؤسستكم اهتمامها بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر
		97.3	64.9	0	29.7	0	2.7	%	
1.21	4.11	36	22	0	12	0	2	ك	تشجع مؤسستكم الموظفين على إجراء الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعارف
		97.3	59.5	0	32.4	0	5.4	%	
1.06	4.33	36	25	0	10	0	1	ك	تقوم مؤسستكم بعمليات الاستشارة من مصادر خارجية
		97.3	67.6	0	27.0	0	2.7	%	
0.80	4.61	36	29	0	7	0	0	ك	تعتمد مؤسستكم على فرق العمل لاكتساب معارف جديدة
		97.3	78.4	0	18.9	0	0	%	

1.21	4.00	36	20	0	14	0	2	ك	تحفز مؤسستكم الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة و المبدعة
		97.3	54.1	0	37.8	0	5.4	%	
1.08	4.55	36	30	0	4	0	2	ك	تعتمد مؤسستكم على الذاكرة التنظيمية لحفظ المعرفة واسترجاعها
		97.3	81.1	0	10.8	0	5.4	%	
0.93	4.61	36	30	0	5	0	1	ك	تشجع مؤسستكم الموظفين الاستفادة من مخزون المعرفة المتوفر لديها
		97.3	81.1	0	13.5	0	2.7	%	
0.93	4.61	36	30	0	5	0	1	ك	تعمل مؤسستكم على حفظ المعرفة في حواسيب يمكن الرجوع إليها
		97.3	81.1	0	13.5	0	2.7	%	
0.89	4.66	36	31	0	4	0	1	ك	تجري مؤسستكم التحديث المستمر لمخزون معارفها
		97.3	83.8	0	10.8	0	2.7	%	
1.00	4.50	36	28	0	7	0	1	ك	تهتم مؤسستكم بذوي الخبرة والمعرفة
		97.3	75.7	0	18.9	0	2.7	%	
1.08	4.27	36	24	0	11	0	1	ك	تقوم مؤسستكم بتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها
		97.3	64.9	0	29.7	0	2.7	%	
0.96	4.55	36	29	0	6	0	1	ك	تحرص مؤسستكم على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية
		97.3	78.4	0	16.2	0	2.7	%	
1.04	4.38	36	26	0	9	0	1	ك	تستخدم مؤسستكم أساليب مختلفة لتوزيع المعرفة بين الموظفين
		97.3	70.3	0	24.3	0	2.7	%	
1.04	4.38	36	26	0	9	0	1	ك	تشجع مؤسستكم الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة في مجال العمل
		97.3	70.3	0	24.3	0	2.7	%	
0.63	4.77	36	32	0	4	0	0	ك	تقوم مؤسستكم بعقد الدورات التدريبية من قبل المختصين
		97.3	86.5	0	10.8	0	0	%	
1.06	4.33	36	25	0	10	0	1	ك	تختار مؤسستكم الوقت والمناخ المناسب لتوزيع المعرفة.
		97.3	67.6	0	27.0	0	2.7	%	
0.46	4.88	36	34	0	2	0	0	ك	تطبيق المعرفة يساعد المؤسسة على رفع مستوى الخدمة المقدمة
		97.3	91.9	0	5.4	0	0	%	
0.84	4.55	36	28	0	8	0	0	ك	تلجأ مؤسستكم إلى أسلوب الشرح لتعريف الموظفين بطرق تطبيق المعرفة
		97.3	75.7	0	21.6	0	0	%	
1.21	4.11	36	22	0	12	0	2	ك	تمنح مؤسستكم الصلاحية للموظفين في تطبيق المعارف الجديدة في العمل
		97.3	59.5	0	32.4	0	5.4	%	
1.08	4.27	36	24	0	11	0	1	ك	توفر مؤسستكم مستلزمات تطبيق

		97.3	64.9	0	29.7	0	2.7	%	المعرفة
0.62	4.35	المجموع							

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يهدف التحقق من واقع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص إدارة المعرفة تم التوصل بفضل إجابات أفراد عينة الدراسة عن المؤشرات المعبرة عن هذا المحور والمتمثلة في 24 مؤشر إلى جملة من النتائج نذكر منها: معظم إجابات المستجوبين تتراوح بين موافق بشدة ومحايد وموافق، كما يتضح أن متوسطات آرائهم حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة تتراوح بين 3.94 و 4.88، حيث جاء مستوى تأييدهم مرتفع جدا لمؤشر الاعتماد على الخبرات الداخلية لتوليد المعرفة ومؤشر الاهتمام بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر بمتوسطات مقدره على التوالي 4.33، 4.27 هذا يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على خبراتها بما يسمح لها بتوليد المعارف نظرا لتمكنهم وإحاطتهم وإلمامهم بالأعمال الموكلة إليهم وكذا حرصها واهتمامها بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر، ليلبيها التأييد المرتفع لعينة الدراسة بخصوص مؤشرات فرص إكمال الدراسات ومؤشر تحفيز توليد رأس المال وأخيرا مؤشر إقامة التحالفات المعرفية الخارجية بمتوسطات مقدره ب: 4.11، 3.94، 4.22 كل هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية توليد المعرفة بمختلف أساليبها وسعيها الجاد لها؛

أما فيما يخص مؤشر الاعتماد على فرق العمل فقد بلغ أعلى مستوى تأييد عينة الدراسة بمتوسط مقدر ب 4.61 كما حظي المؤشرين المتعلقين بإجراء البحوث الأكاديمية وكذا عمليات الاستشارة الخارجية بمستويات تأييد مرتفعة جدا بمتوسطات مقدره على التوالي ب 4.11، 4.33، في حين يتضح أن مستوى تأييد عينة الدراسة لمؤشر تحفيز الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة مرتفع بمتوسط قدره 4.00، كل هذا يعكس مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالموظفين داخلها من أجل تطبيق الأفكار الجديدة وتطوير موجوداتها الفكرية ونشر ثقافة البحث العلمي بينهم، وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة يرتفع فيها مستوى الاهتمام بعملية اكتساب المعرفة وتطويرها مما ينعكس ذلك على التعلم المستمر داخلها؛

كما جاء تأييد العينة بمستوى مرتفع جدا لكل من مؤشرات اعتماد الذاكرة التنظيمية لحفظ المعرفة ومؤشر حفظ المعرفة في حواسيب بذات المتوسط المقدر ب 4.61 وكذا مؤشر التحديث المستمر لمخزون المعارف بمتوسط قدره 4.66 ليلبيها مؤشر الاهتمام بذوي الخبرة والمعرفة ومؤشر تدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها بمتوسط مقدر على التوالي ب 4.50، 4.27 يشير كل هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تبذل جهدا لتخزين معارفها المتاحة من المصادر المختلفة، هذا من جهة؛

أما من جهة أخرى فيلاحظ على كل من المؤشرين المتعلقين بتبادل المعرفة ومؤشر عقد الدورات التدريبية قد بلغ أعلى مستوى تأييد بمتوسط مقدر على التوالي ب 4.55، 4.77 في حين بلغ مؤشر استخدام أساليب مختلفة لتوزيع المعرفة ومؤشر تشجيع طرح الأفكار بالمتوسط نفسه والمقدر ب 4.38 وهو مستوى تأييد مرتفع جدا ليأتي بعدها مؤشر اختيار الوقت المناسب لتطبيق المعرفة بمتوسط تأييد 4.33 وهو مستوى مرتفع جدا يدل هذا على تركيز المؤسسة محل الدراسة اهتمامها والحرص منها على نشر وتوزيع المعرفة بين أوساط موظفيها والاستفادة منها؛

ويلاحظ أيضا أن مستوى تأييد عينة الدراسة مرتفع جدا لمؤشرات تطبيق المعرفة يساعد على رفع مستوى الخدمة ومؤشر لجوء الشرح للتعريف بطرق تطبيق المعرفة وكذا منح الصلاحية

للموظفين في تطبيق المعرفة وتوفير مستلزمات تطبيق المعرفة حيث تقدر متوسطاتها على التوالي 4.88، 4.55، 4.11، 4.27 يدل هذا على حرص وسعي المؤسسة محل الدراسة بتطبيق المعرفة التي تحصل عليها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن متوسط تأييد محور إدارة المعرفة قدر ب 4.35 وهو مستوى تأييد مرتفع جدا ؛

أما الانحرافات المعيارية فقد أوضحت نسبتها بأنها تقل عن المتوسطات الحسابية في مستوى التأييد في كل مؤشرات المحور (إدارة المعرفة)، حيث انحصرت بين 0.46 و 1.28 وعليه يمكن القول أن إجابات وآراء عينة الدراسة تتصف بالاتساق على مستوى كل الفئات المستجوبة؛

### ثالثا: الإحصائيات الوصفية لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة

بعد الاعتماد على برنامج SPSS تم الحصول على نتائج الإحصائيات الوصفية لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" كالتالي:

الجدول رقم(24) : الإحصائيات الوصفية لمحور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

الانحراف	المتوسط	مج	موافق بشدة.....	موافق بشدة	غير موافق بشدة	ك	العبارات
0.96	4.55	36	29	0	6	0	ك
		97.3	78.4	0	16.2	0	2.7 %
1.00	4.50	36	28	0	7	0	ك
		97.3	75.7	0	18.9	0	2.7 %
1.04	4.38	36	26	0	9	0	ك
		97.3	70.3	0	24.3	0	2.7 %
0.90	4.44	36	26	0	10	0	ك
		97.3	70.3	0	27.0	0	0 %
1.02	4.44	36	27	0	8	0	ك
		97.3	73.0	0	21.6	0	2.7 %
0.84	4.55	36	28	0	8	0	ك
		97.3	75.7	0	21.6	0	0 %
0.87	4.50	36	27	0	9	0	ك
		97.3	73.0	0	24.3	0	0 %
0.80	4.61	36	29	0	7	0	ك
		97.3	78.4	0	18.9	0	0 %
0.90	4.44	36	26	0	10	0	ك
		97.3	70.3	0	27.0	0	0 %
0.75	4.66	36	30	0	6	0	ك
		97.3	81.1	0	16.2	0	0 %
1.02	4.44	36	27	0	8	0	ك
		97.3	73.0	0	21.6	0	2.7 %

					6		7		
1.02	4.44	36	27	0	8	0	1	ك	يوفر نظام erp معلومات قابلة للاستغلال والتحليل
		97.3	73.0	0	21.6	0	2.7	%	
0.93	4.38	36	25	0	11	0	0	ك	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات
		97.3	67.6	0	29.7	0	0	%	
1.02	4.44	36	27	0	8	0	1	ك	تمتاز واجهة نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام
		97.3	73.0	0	21.6	0	2.7	%	
0.90	4.44	36	26	0	10	0	0	ك	يمتلك مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تسهيلات
		97.3	70.3	0	27.0	0	0	%	
1.08	4.27	36	24	0	11	0	1	ك	يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تقديم الحلول
		97.3	64.9	0	29.7	0	2.7	%	
0.90	4.44	36	26	0	10	0	0	ك	يمتاز مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة بخبرة وموثوقية
		97.3	70.3	0	27.0	0	0	%	
0.90	4.44	36	26	0	10	0	0	ك	يوفر مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة خدمات عالية
		97.3	70.3	0	27.0	0	0	%	
0.75	4.66	36	30	0	6	0	0	ك	يسعى نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوفير حلول للمشاكل
		97.3	81.1	0	16.2	0	0	%	
0.93	4.61	36	30	0	5	0	1	ك	استخدام نظام التخطيط لموظفين مدربين جيدا
		97.3	81.1	0	13.5	0	2.7	%	
0.75	4.66	36	30	0	6	0	0	ك	يسمح النظام بالاستخدام الكفاء من قبل المستخدمين
		97.3	81.1	0	16.2	0	0	%	
0.66	4.50	المجموع							

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

بهدف التحقق من واقع المؤسسة محل الدراسة فيما يخص تخطيط موارد المؤسسة تم التوصل بفضل إجابات أفراد عينة الدراسة عن المؤشرات المعبرة عن هذا المحور والمتمثلة في 24 مؤشر إلى جملة من النتائج: إذ يتضح من الجدول أعلاه أن معظم إجابات المستجوبين تتراوح بين غير موافق بشدة ومحايد وموافق بشدة، كما يتضح أن متوسطات آرائهم حول واقع تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة تتراوح بين 4.27 و 4.66، حيث جاء مستوى تأييدهم لمؤشر تميز مخرجات نظام بالدقة ومؤشر استخدام النظام بسهولة وكذا مؤشر تلبية النظام لمتطلبات المستخدمين وتميزه بالكفاءة العالية بمستوى تأييد مرتفع جدا والتي قدرة بمتوسطات على التوالي 4.55، 4.50، 4.55، 4.61، يدل هذا على تأكيد عينة الدراسة أن نظام ERP المطبق داخل المؤسسة محل الدراسة يتصف بالدقة وسهولة الاستخدام والكفاءة وتلبية متطلبات المستخدمين، من جانب آخر قدر متوسط تأييد العينة لمؤشر سهولة تعلم تطبيق نظام ERP ومؤشر تكامل بيانات النظام وكذا تكامله مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات على التوالي 4.38، 4.44، 4.44، يشير هذا على الخصائص التي يتمتع بها نظام ERP، ليأتي بعدها متوسط تأييد مؤشر إمكانية إحداث التعديلات والتغييرات على نظام ERP بمتوسط قدره 4.44



يشير هذا على أن النظام مرن في استخداماته، وبالتالي يمكن القول أن مستويات التأييد التي أدلت بها عينة الدراسة تؤكد فعلا على أن نظام ERP المطبق من قبل المؤسسة محل الدراسة يتمتع بجودة عالية؛

في حين نجد تأييد العينة قد بلغ أعلى مستوياته في المؤشر المرتبط بتوفير نظام ERP للمعلومات الواضحة والمفهومة حيث قدر بمتوسط 4.66، يليها تمتع كل من مؤشر توفير نظام ERP لمعلومات وقتية ومؤشر توفير ERP لمعلومات قابلة للاستغلال والتحليل بمتوسط قدره 4.44 وهو مستوى تأييد مرتفع جدا كما هو الحال في مؤشر توفير نظام ERP معلومات ملائمة لجميع المستخدمين بمتوسط تأييد قدره 4.38، يدل هذا على أن المعلومات التي ينتجها نظام ERP المطبق في المؤسسة محل الدراسة ذا جودة ومصداقية؛

من جهة أخرى فقد حظيت المؤشرات المتعلقة بسهولة استخدام واجهة نظام ERP وكذا امتلاكه لتسهيلات تواكب التطورات و مؤشر امتياز نظام ERP بخبرة وموثوقية عاليتين وكذلك مؤشر توفير مهندس خدمة ERP تدريب وخدمات عالية بمتوسط مقدر ب 4.44 وهو مستوى تأييد مرتفع جدا يؤكد هذا على أن من بين العوامل التي لها تأثير في نجاح نظام "ERP" هو التدريب الكافي لاستخدامه كونه من أحدث أنظمة المعلومات المتكاملة، في حين جاء مؤشر عمل نظام "ERP" بتقديم الحلول المناسبة بمتوسط قدره 4.27 ، يدل هذا على جودة الخدمة التي يقدمها نظام "ERP" المطبق في المؤسسة محل الدراسة؛

يظهر أيضا تأييد عينة الدراسة بمستويات عليا فيما يتعلق بمؤشرات سعي نظام ERP لتوفير الحلول كذلك مؤشر استخدام نظام ERP يحتاج إلى موظفين مدربين جيدا وأخيرا مؤشر سماح نظام "ERP" بالاستخدام الكفاء من قبل المستخدمين، حيث قدرة متوسطات تأييدها على التوالي 4.66، 4.61، 4.66، تدل مستويات تأييد عينة الدراسة على مدى رضا المستخدمين لنظام ERP المطبق في المؤسسة محل الدراسة وما يقدمه هذا الأخير من تسهيلات للمستخدمين في مجال العمل وأداء الأعمال الموكلة إليهم بسهولة وتميز، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن متوسط تأييد محور نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP قدر ب 4.50 وهو مستوى تأييد مرتفع جدا، يؤكد هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتطبيق الفعلي لنظام ERP بأبعاد المختلفة من جودة النظام، جودة معلومات، جودة الخدمة ورضا المستخدم ويعزز هذا من المعلومات المتحصل عليها من المقابلة التي تمت مع مسؤول داخل المؤسسة محل الدراسة بأن التطبيق الفعلي لنظام ERP كان منذ سنة 2008 ؛

أما الانحرافات المعيارية فقد أوضحت نسبها بأنها تقل عن المتوسطات الحسابية في مستوى التأييد في كل مؤشرات المحور (نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP")، حيث انحصرت بين 0.75 و 1.08 وعليه يمكن القول أن إجابات وآراء عينة الدراسة تتصف بالاتساق على مستوى كل الفئات المستجوبة.

### المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر عرض نموذج الانحدار المتعدد للدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS كما يلي:

المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى  
جاءت النتائج كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور: تتمثل نتائج إختبار التأثير بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي في إختبار الفرضيات الفرعية التالية:  
1.1. توجد علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور.

الجدول رقم (25): معامل ارتباط بيرسون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	الارتباط المصحح	الخطأ المصحح
المؤشرات	.609	.371	.290	.50008

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي، حيث بلغت قيمته 0.609 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، في حين نجد أن معامل التحديد والذي يمثل مربع معامل الارتباط جاء بقيمة تبلغ 0.371 أي نسبة 37.1% من التباين الحاصل في الابتكار التنظيمي مفسرة بالنموذج وهي نسبة ممتازة؛ وعليه يمكن القول أن توجد علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور.

1.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم(26): تباين معامل الارتباط ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	D	Sig
الانحدار	4.571	4	1.143	4.569	.005
المتبقي	7.753	31	.250	/	/
المجموع	12.323	35	/	/	/

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تباين معامل الارتباط ANOVA لاختبار معنوية الارتباط، فيلاحظ أن مستوى Sig كان أقل من 5% بقيمة قدرها 0.005 وهذا ما يثبت أن الارتباط المبين في الجدول (25) هو ارتباط دال إحصائياً ويعود فعلاً لوجود علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي ولا يرجع لعوامل أخرى؛ وعليه يمكن القول أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور.

الجدول رقم (27): نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات		المعاملات المعيارية	T	Sig
	A	الخطأ المعياري			
المتبقي	2.134	.599		3.560	.001
جودة النظام	.481	.186	.606	2.595	.014
جودة	.089	.203	.116	.440	.663

					المعلومات
.530	-.635	-.166	.201	.128	جودة الخدمة
.729	.349	.071	.164	.057	رضا المستخدم

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار المتعدد، حيث أن مستوى Sig جاء بمستوى أقل من 5% في بعد جودة النظام، يفسر هذا بوجود تأثير تبني مفهوم جودة النظام على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، في حين نجد أن باقي الأبعاد الثلاثة لمتغير نظام تخطيط موارد المؤسسة غير دالة إحصائياً، يفسر هذا بأن تطبيق بعد جودة نظام ERP هو من يؤثر في تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور أما عن الأبعاد الأخرى فهي مطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أظهرت نتائج الإحصائيات الوصفية لمحاورة الدراسة وتحديدا المتعلقة بمحور نظام ERP في الجدول رقم (24) غير أن تأثير هذه الأبعاد على الابتكار التنظيمي اقتصر على بعد جودة النظام فقط؛

في الأخير يمكن القول أن التأثير المباشر لبعد جودة النظام على الابتكار التنظيمي قد يعود إلى ما تتميز به مخرجات نظام ERP من دقة وكفاءة عاليتين إضافة إلى توفير بيانات متكاملة تعمل على تلبية متطلبات المستخدمين وكذا مرونة النظام وتكامله مع أنظمة المعلومات كل، هذه عوامل تعمل على تعزيز الابتكار التنظيمي داخل مؤسسة كوندور؛ من هذا المنطلق تم إثبات الفرضية الأولى: يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية جاءت النتائج كما يلي:

2- الفرضية الرئيسية ثانية: يؤثر نظام تخطيط موارد المؤسسة على إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور. تتمثل نتائج إختبار التأثير بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة المعرفة في إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

2.1. توجد علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.  
الجدول رقم (28): معامل ارتباط بيرسون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	الارتباط المصحح	الخطأ المصحح
المؤشرات	.788	.620	.571	.41059

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" وإدارة المعرفة حيث بلغت قيمته 0.788 يدل هذا على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، في حين نجد أن معامل التحديد والذي يمثل مربع معامل الارتباط جاء قيمته 0.620 أي نسبة 62% من التباين الحاصل في إدارة المعرفة مفسرة بالنموذج وهي نسبة ممتازة؛ وعليه تم إثبات الفرضية الفرعية التالية: توجد علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

2.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة المعرفة في المؤسسة.

الجدول رقم (29): تباين معامل ارتباط بيرسون

النموذج	مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	D	Sig
الانحدار	8.542	4	2.136	12.668	.000
المتبقي	5.226	31	.169	/	/
المجموع	13.768	35	/	/	/

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تباين معامل الارتباط ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، فيلاحظ أن مستوى Sig كان أقل من 5% بقيمة قدرها 0.00 وهذا ما يثبت أن الارتباط المبين في الجدول (28) هو ارتباط دال إحصائياً ويعود فعلاً لوجود علاقة بين نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" وإدارة المعرفة ولا يرجع لعوامل أخرى. وعليه يمكن القول أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط موارد المؤسسة وإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

الجدول رقم (30): نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات		المعاملات المعيارية	T	Sig
	A	الخطأ المعياري			
المتبقي	1.623	.492		3.297	.002
جودة النظام	.738	.152	.879	4.847	.000
جودة المعلومات	.081	.167	.100	.487	.630
جودة الخدمة	.108	.165	-.134	-.656	-.516
رضا المستخدم	-.102	.134	-.121	.761	.452

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار المتعدد، حيث أن مستوى Sig جاء أقل من 5% في بعد جودة النظام، يفسر هذا بوجود تأثير تبني مفهوم جودة النظام على إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج وأن هذا المفهوم دال إحصائياً، في حين نجد أن باقي الأبعاد الثلاثة لمتغير نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" غير دالة إحصائياً، يفسر هذا بأن تطبيق نظام "ERP" راجع لجودته في حد ذاته وأن هذا البعد يؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور أما عن الأبعاد الأخرى أظهرت نتائج الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة وتحديداً المتعلقة بمحور نظام "ERP" الجدول رقم (24) بشكل واضح تركيز اهتمام المؤسسة محل الدراسة بجميع أبعاد نظام "ERP" وهذا من خلال نتائج متوسطات التأييد لعينة الدراسة والتي

كانت بمستويات بين المرتفع والمرتفع جدا غير أن تأثير هذه الأبعاد على إدارة المعرفة اقتصر على بعد جودة النظام فقط؛

في الأخير يمكن القول أن التأثير المباشر لبعدها جودة النظام على إدارة المعرفة قد يعود إلى ما تتميز به مخرجات نظام "ERP" من دقة وكفاءة عاليتين إضافة إلى توفيره لبيانات متكاملة تعمل على تلبية متطلبات المستخدمين وكذا مرونة النظام وتكامله مع أنظمة المعلومات كل هذه عوامل تزيد من مستوى فاعلية تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها داخل مؤسسة كوندور؛

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة جاءت النتائج كما يلي:

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: تؤثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور. تتمثل نتائج اختبار التأثير بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

#### 3.1. توجد علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور

الجدول رقم (31): معامل ارتباط بيرسون

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	الارتباط المصحح	الخطأ المصحح
المؤشرات	.698	.488	.402	.45869

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي حيث بلغت قيمته 0.698 يدل هذا على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، في حين نجد أن معامل التحديد والذي يمثل مربع معامل الارتباط جاء بقيمة تبلغ 0.488 أي نسبة 48.8% من التباين الحاصل في الابتكار التنظيمي مفسرة بالنموذج وهي نسبة ممتازة؛ وعليه تم إثبات الفرضية الفرعية الأولى التالية: توجد علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور.

#### 3.2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور

كوندور

الجدول رقم (32): تباين معامل ارتباط بيرسون

النموذج	مجموع المربعات	Ddl	مربع المتوسطات	D	Sig
الانحدار	6.012	5	1.202	5.714	.001
المتبقي	6.312	30	.210	/	/
المجموع	12.323	35	/	/	/

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تباين معامل الارتباط ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، فيلاحظ أن مستوى Sig كان أقل من 5% بقيمة قدرها 0.01 وهذا ما يثبت أن الارتباط المبين في الجدول (31) هو ارتباط دال إحصائياً ويعود فعلاً لوجود علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي ولا يرجع لعوامل أخرى. وعليه تم إثبات الفرضية كالتالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور.

الجدول رقم (33): نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	المعاملات	المعاملات	T	Sig
---------	-----------	-----------	---	-----

		المعيارية		A	
		Beta	الخطأ المعياري		
.014	2.603		.595	1.549	المتبقي
.734	.343	.088	.185	.064	توليد المعرفة
.734	1.244	.232	.159	.198	اكتساب المعرفة
.741	.334	.100	.210	.070	تخزين المعرفة
.244	1.189	.317	.211	.251	توزيع المعرفة
.653	.455	.076	.141	.064	تطبيق المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25 بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، حيث تبين أن معامل الارتباط في الجدول رقم (30) جاء بقيمة قدرها 0.698 وهي قيمة أكبر من 0.6 وعليه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين، من ناحية أخرى يتضح أن أبعاد المتغير إدارة المعرفة جاءت مستويات دلالتها أكبر من 5% وهذا يعني عدم وجود أثر كل بعد على الابتكار التنظيمي وهي نتيجة مقبولة فوجود العلاقة لا يستلزم وجود أثر؛ ومن هذا المنطلق يمكن للمؤسسة تعزيز أبعاد إدارة المعرفة من أجل خلق الابتكار داخل المنظمة؛ الفرضية الثالثة تم التأكيد على وجود علاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي لكن لم يتمكن من الاستدلال على وجود أثر لإدارة المعرفة على خلق الابتكار التنظيمي.

### المبحث الرابع: اختبار نموذج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تقييم جودة النموذج وذلك بتحليل الصدق التقاربي والتمييزي لنموذج الدراسة ومعرفة مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفايتها؛ ملاءمتها وتمثيلها والخروج في النهاية بوضع نموذج نهائي للدراسة الحالية واختبار الفرضية الرابعة وهذا من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SMART PLS ، كالتالي:

#### المطلب الأول: اختبار النموذج القياسي

سيتم من خلال ما يلي اختبار النموذج القياسي للدراسة من خلال عرض الصدق التقاربي ثم الصدق التمييزي كالتالي:

#### أولاً: الصدق التقاربي

بهدف قياس الصدق التقاربي تم الاعتماد على معامل الموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج وكذا معاملات التشعب المتحصل عليها من مخرجات برنامج SMART PLS كما يلي:

الجدول رقم (34): مؤشرات الصدق التقاربي

المتغيرات الكامنة	معاملات التشعب	الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر
الابتكار التنظيمي	0.846	0.853	<b>0.316</b>
إدارة المعرفة	0.956	0.949	<b>0.451</b>

0.530	0.959	0.964	نظام تخطيط موارد المؤسسة
-------	-------	-------	--------------------------

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط التباين المفسر للمتغير المستقل (نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP") تجاوزت 0.50 وبقيمة تقدر ب 0.530، في حين جاء متوسط التباين لكل من المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي) أقل من 0.50 والمقدرة على التوالي 0.316، 0.451 أما بالنسبة لمعاملات الموثوقية المركبة للمتغيرات الثلاث فيلاحظ أنها معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية كونها تجاوزت 0.70 كما هو الحال أيضا بالنسبة لمعاملات التشبع كانت أكبر من 0.50 لجميع المتغيرات، في الأخير وبالاعتماد على هذه المؤشرات و مدى قوة القبول والمعنوية التي تحظى بها متغيرات الدراسة الحالية يمكن القول أن هناك صدق تقاربي لأداة الدراسة هذا ما يفسر جودة نموذج القياس المعتمد؛

### ثانيا: الصدق التمييزي

تتمثل نتائج مؤشرات الصدق التمييزي في ما يلي:

الجدول رقم (35): مؤشرات الصدق التمييزي

ERP	إدارة المعرفة	الابتكار التنظيمي	
		0.562	الابتكار التنظيمي
	0.672	0.819	إدارة المعرفة
0.728	0.773	0.629	نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

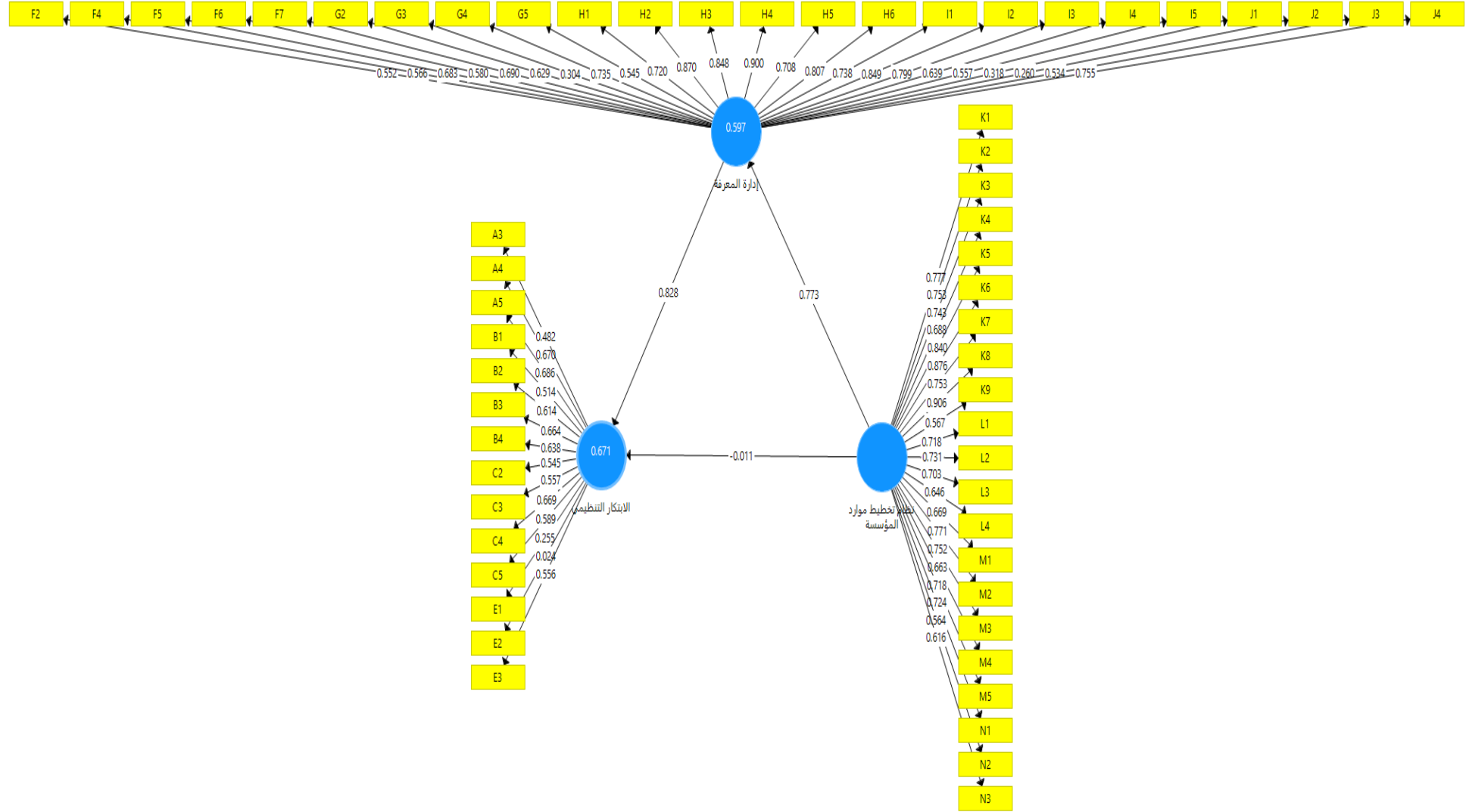
المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الصدق التمييزي DV معنوية ومقبولة إحصائيا في المتغيرات الثلاث وهذا من خلال ملاحظة القطر إذ يتبين أن كل متغير متميز عن الآخر، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات وهذا يدل على الاختلاف بين المتغيرات الكامنة وأنه لا يوجد تداخل بينها وبالتالي يتحقق الصدق التمييزي لأداة الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار النموذج البنائي

بالاعتماد على برنامج SMART PLS تم التوصل إلى النموذج الموضح في الشكل أدناه، وبهدف اختبار النموذج البنائي سيتم عرض اختبار معامل تضخيم التباين VIF وكذا معامل التحديد وحجم الأثر كما يلي:

الشكل رقم (04): نموذج بنائي لأثر نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" على الابتكار التنظيمي



المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة



يمثل الشكل السابق النموذج البنائي المتحصل عليه من خلال برنامج SMART PLS حيث يتضح أن نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" يفسر نسبة عالية من المتغير الكامن الابتكار التنظيمي وكذا إدارة المعرفة يفسر هذا بتمتع النموذج بجودة عالية لتفسير متغيرات الدراسة، وسيتم التحقق من هذا كما يلي:

### أولاً: التعدد الخطي

تم اختبار التعدد الخطي من خلال عرض معامل تضخيم التباين وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (36): معامل تضخيم التباين VIF

إدارة المعرفة	الابتكار التنظيمي	
		الابتكار التنظيمي
	2.482	إدارة المعرفة
1.000	2.482	ERP

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات تضخيم التباين والتي تختبر عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، حيث يلاحظ أن قيم المعامل كانت أقل من 5 وبالتالي فهو اختبار ايجابي يفسر بعدم وجود تعدد خطي بين متغيرات الدراسة؛

### ثانياً: معامل التحديد

تتمثل نتائج معامل التحديد في ما يلي:

الجدول رقم (37): معامل التحديد

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	
0.651	0.671	الابتكار التنظيمي
0.585	0.597	إدارة المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أن معامل التحديد الخاص بأثر نظام "ERP" على إدارة المعرفة قدر ب 0.597 أي أن التغير في نظام "ERP" يفسر ما نسبته 59.7% من التغير في إدارة المعرفة وهي نسبة جيدة، في حين بلغ معامل التحديد الخاص بأثر كل من نظام "ERP" وإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي بقيمة قدرها 0.671 أي أن التغير في كل من نظام "ERP" وإدارة المعرفة يفسر ما نسبته 67.1% من التغير في الابتكار التنظيمي وهي نسبة ممتازة؛

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يهدف اختبار صحة الفرضية الأخيرة للدراسة سيتم عرض معاملات الدراسة ثم التأثيرات غير المباشرة، ليتم الانتقال في النهاية إلى إعداد نموذج يلخص هذا الاختبار كالتالي:

أولاً: معاملات المسار

جاءت نتائج معاملات المسار كالتالي:

الجدول رقم (38): معاملات المسار

إدارة المعرفة	الابتكار التنظيمي	
		الابتكار التنظيمي
	0.828	إدارة المعرفة
0.773		ERP

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يوضح الجدول أعلاه معاملات مسارات التأثير بين المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، المتغير الوسيط (إدارة المعرفة) والمتغير المستقل ( نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP")، نظام "ERP" يستطيع تفسير ما نسبته 67.1% من التباين في الابتكار التنظيمي (انظر الشكل السابق):

في حين نلاحظ أن معامل المسار بين كل من نظام "ERP" وإدارة المعرفة مرتفع وقدر ب 0.773 يفسر هذا بوجود علاقة ايجابية قوية طردية بينهما أي كلما زاد تطبيق نظام "ERP" زاد الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة كما أن نظام "ERP" يستطيع تفسير ما نسبته 59.7% من التباين في إدارة المعرفة (انظر الشكل السابق):

أما من جانب آخر فقد جاء معامل المسار بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي مرتفع جدا بلغ 0.828 يدل هذا على العلاقة القوية الطردية بينهما وأن كلما زاد اهتمام وتطبيق إدارة المعرفة من قبل مؤسسة كوندور كلما زاد تعزيز الابتكار التنظيمي داخلها، وهذا ما يحقق الفرضية رقم (3) المتعلقة بوجود تأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي؛ كل هذه النتائج تعزز اختبار الفرضيات الثلاثة السابقة أما اختبار الفرضية الرابعة والأخيرة جاءت كالتالي:

ثانياً: التأثيرات غير المباشرة

تتمثل نتائج التأثيرات غير المباشرة في التالي:

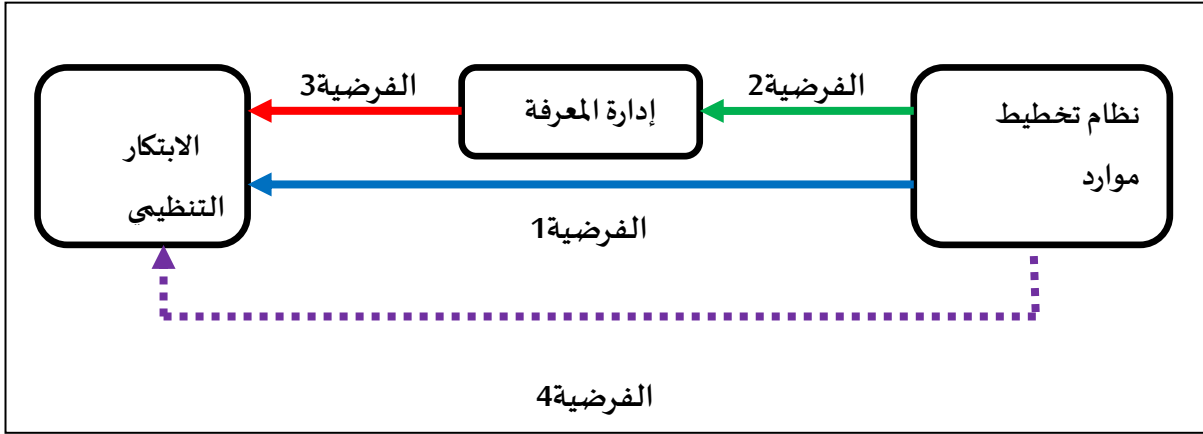
الجدول رقم (39): التأثيرات غير المباشرة

الابتكار التنظيمي	
0.639	"ERP"

المصدر: مخرجات برنامج بالاعتماد على إجابة عينة الدراسة

يتضح من الجدول أعلاه أن الأثر غير المباشر لنظام "ERP" على الابتكار التنظيمي كان تأثير موجب وقوي قدر ب 0.639، وهذا ما يؤكد لنا عن العلاقة قوية بينهما في وجود المتغير الوسيط وبالتالي يؤدي إلى تحقق الفرضية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير لنظام "ERP" على الابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كتغير وسيط؛ يمكن في النهاية تلخيص اختبار فرضيات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم (05): نموذج اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرضية 1: يؤثر نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور، محققة من خلال: اختبار تباين معامل الارتباط حيث كان مستوى المعنوية SIG أقل من 5% أي الارتباط بينهما دال إحصائياً، كذلك نتائج نموذج الانحدار المتعدد أين تم إيجاد تأثير تبني بعض مفاهيم نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي كل هذا يؤدي إلى وجود تأثير للنظام على الابتكار لأن كل أثر يستلزم وجود علاقة والعكس غير صحيح، إضافة إلى معامل المسار المتحصل عليه من مخرجات برنامج SMART PLS؛

الفرضية 2: يؤثر نظام "ERP" على إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، الفرضية محققة من خلال: اختبار تباين معامل الارتباط حيث كان مستوى المعنوية SIG أقل من 5% أي الارتباط بينهما دال إحصائياً، كذلك نتائج نموذج الانحدار المتعدد أين تم إيجاد تأثير تبني بعض مفاهيم نظام "ERP" على إدارة المعرفة كل هذا يؤدي إلى وجود علاقة فعلية بينهما لأن كل أثر يستلزم وجود علاقة والعكس غير صحيح، إضافة إلى معامل المسار المتحصل عليه من مخرجات برنامج SMART PLS؛

الفرضية 3: تؤثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور، محققة جزئياً من خلال: اختبار تباين معامل الارتباط حيث كان مستوى المعنوية SIG أقل من 5% أي الارتباط بينهما دال إحصائياً ما يفسر وجود علاقة بين المتغيرين، لكن نتائج نموذج الانحدار المتعدد لم تثبت وجود أثر بين المتغيرين وهذا أمر طبيعي لأن وجود العلاقة لا يستلزم بالضرورة وجود الأثر؛

الفرضية 4: توجد علاقة بين كل من نظام تخطيط موارد المؤسسة والابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط، محققة من خلال: تحليل معامل المسار أين تم تحقيق الشرط الأول بوجود أثر نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي وكذلك أثر نظام "ERP" على إدارة المعرفة، كما تحقق شرط وجود أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي ليأتي بعدها التأثيرات غير المباشرة أين تم التأكد من وجود علاقة بين نظام "ERP" والابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق للدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور للالكترونيات بـرج بوعريـج، أين تم عرض تعريف المؤسسة ومراحل نشأتها وأهم أعمالها إضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي، كما وتم اختيار عينة الدراسة والمتمثلة في المستخدمين النهائيين لنظام تخطيط موارد المؤسسة وتحديد على مستوى المديرية والمصالح للمؤسسة وتم تحليل الاستبيان الموزع باستخدام برنامج SPSS والتركيز على الأساليب الإحصائية والمتمثلة في: الصدق والثبات من خلال عرض نتائج الاتساق الداخلي، الصدق البنائي وألفا كرونباخ؛ كذلك الإحصائيات الوصفية لكل من البيانات الشخصية والوظيفية وكذا محاور الدراسة من خلال التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

إضافة إلى الإحصائيات الاستدلالية بما فيها من اختبار الارتباط وتباينه ونموذج الانحدار المتعدد، وتم الانتقال بعدها إلى اختبار نموذج الدراسة باستخدام برنامج SMARTPLS حيث تم في البداية اختبار النموذج القياسي بالاعتماد على الصدق التقاربي والتمييزي بهدف تقييم جودة النموذج؛ ليتم الانتقال بعدها إلى اختبار النموذج البنائي أين عرض النموذج المتحصل عليه من البرنامج وإجراء جملة من الاختبارات كالتعدد الخطي ومعامل التحديد؛

كما تم بعدها اختبار الفرضيات بواسطة معاملات المسار والتأثيرات غير المباشرة وفي الأخير تم تصميم نموذج يلخص اختبار الفرضيات أين تم إثبات أغلبها، وتم التوصل في آخر الدراسة إلى أن النموذج يتمتع بجودة عالية في التفسير؛ ما يعني تمتعه بصدق وموثوقية عاليين تسمح باستخدامه لدراسات لاحقة.

---

# الخاتمة العامة

---

## الخاتمة العامة

### 1- توطئة

بعد عرض الأطر النظرية للدراسة والتي حاولنا من خلالها إبراز مدى تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسة على الابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين؛ خاصة وما يشهده العالم من تطورات ومستجدات في بيئة الأعمال أجبرت المؤسسات بمختلف أنواعها على ضرورة مواكبتها من أجل ضمان البقاء بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة وأسئلتها الفرعية، تم تفصيل الجانب النظري للدراسة بتناول أساسيات الابتكار التنظيمي والتي تضمنت ماهية الابتكار التنظيمي، مقوماته، أبعاده ومراحل تطبيقه كما تم أيضا عرض أساسيات إدارة المعرفة بما فيها من ماهية ووظائف وعمليات إدارة المعرفة وأخيرا أساسيات نظام تخطيط موارد المؤسسة والتي تضمنت ماهية نظام ومراحل تطبيقه إضافة إلى متطلبات تطبيق هذا النظام؛

وكمرحلة أخيرة في هذا الفصل تم التركيز على الدراسات السابقة التي تعد أساس البحث العلمي والمتعلقة بالمتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بهدف تحديد أبعاده والمتمثلة في بعد ابتكار العمليات، بعد الابتكار التقني بعد الابتكار الإداري وبعد ابتكار المنتج، ليلها عرض الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وتم تحديد أبعاد هذا الأخير كما يلي: بعد توليد المعرفة، بعد اكتساب المعرفة، بعد تخزين المعرفة، بعد توزيع المعرفة وبعد تطبيق المعرفة ثم الدراسات المتعلقة بنظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" أين تم تحديد أبعاده الأربعة: بعد جودة النظام، بعد جودة العمليات، بعد جودة الخدمة وبعد رضا المستخدم وأخيرا عرض الدراسات المتعلقة بالمتغيرات الثلاث معا، هذا من جانب؛

أما من جانب آخر فقد تم الاعتماد على هذه الدراسات لبناء أداة الدراسة (الاستبيان) وتوزيعها على عينة الدراسة في مؤسسة كوندور للالكترونيات ببرج بو عريريج، بالاعتماد على ما سبق وبعد إجراء تحليل للبيانات تم التوصل إلى جملة من النتائج والاقتراحات؛

### 2- نتائج الدراسة النظرية

- ✓ الابتكار التنظيمي يسعى دائما لتحقيق التقدم للمنظمات فهو تلك الجهود الإدارية التي تسعى إلى طرح واستحداث وسائل وأساليب حديثة داخل إدارة المنظمة وإدارة علاقاتها الخارجية، وتحديث الأنظمة والإجراءات وغيرها من المجالات التنظيمية، بما يضمن لها مواكبة المستجدات الحاصلة، كما أن تحقيق هذا المفهوم يحتاج توفير جملة من العوامل كونه يعد المصدر المتجدد في خلق ميزة تنافسية للمنظمات، وضرورة حتمية للبقاء والاستمرار؛
- ✓ يشتمل الابتكار التنظيمي على أشكال مختلفة كالابتكار الإداري، ابتكار العمليات، ابتكار المنتج والابتكار التقني؛
- ✓ مخرجات مؤشر الابتكار العالمي والمتمثلة في المخرجات الإبداعية والمعرفية تعد صلة الربط بين متغير الابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة؛
- ✓ يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم بالغة الأهمية إذ تعنى بتلك الأنشطة والممارسات التي تحول إلى معارف صريحة والعمل على تطويرها، توزيعها، تطبيقها واسترجاعها بما يسهم في خلق قيمة مضافة للمنظمات والرفع من مستويات أدائها؛

✓ تطبيق إدارة المعرفة بفعالية يتطلب توفر مجموعة من العناصر المتكاملة تعزز من عملياتها بما فيها توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها؛

✓ تطبيق إدارة المعرفة يعتبر السبيل الأهم للوصول إلى مرحلة الابتكار، فتوجه المؤسسة إلى الاستثمار في امتلاك المعارف الجديدة، وتوظيفها، وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة الابتكار؛

✓ يعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة أحد أنظمة المعلومات المتكاملة الأكثر انتشارا فهو مجموعة البرامج المصممة لتلبية مختلف احتياجات المنظمة انطلاقا من دمج وظائفها وعملياتها ضمن قاعدة بيانات مركزية موحدة؛

✓ تطبيق المنظمات لنظام "ERP" يحتاج منها المراقبة الدقيقة لخطوات تنفيذه، للتمكن من تطبيقه بفعالية والذي يقتصر على حسن اختيار الشركة التي توردها بهذا النظام؛

### 3- نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ كل مؤشرات الابتكار التنظيمي دالة إحصائيا ويمكن اعتمادها لقياس المفهوم كما هو الحال أيضا بالنسبة لمحور إدارة المعرفة ومحور نظام "ERP"؛

✓ كل من محور الابتكار التنظيمي، محور إدارة المعرفة ومحور نظام "ERP" تتمتع بارتباط قوي مع أبعادها، مما يؤكد فعلا على أن محاور الاستبيان وأبعادها صادقة ومتسقة لما جاءت لقياسه؛

✓ معامل ألفا كرونباخ لأبعاد كل محور من محاور الدراسة سواء كانت متفرقة أو مجتمعة جاءت محصورة في المجال  $0.6 \leq \alpha \leq 0.93$  وهذا يدل هذا على الارتباط والثبات القوي بين جميع أبعاد محور الابتكار التنظيمي، محور إدارة المعرفة ومحور نظام "ERP"؛

✓ مستويات تأييد عينة الدراسة لجميع مؤشرات محاور الدراسة، التي كانت بمتوسطات بين المرتفع والمرتفع جدا والذي يفسر بالتوفر الفعلي لمتغيرات الدراسة بأبعادها داخل المؤسسة محل الدراسة؛

✓ يؤثر نظام "ERP" على الابتكار التنظيمي في مؤسسة كوندور، وبالتحديد تأثير تبني بعد جودة النظام على الابتكار التنظيمي وهذا ما يحقق الفرضية رقم (1) وقد تم التوصل للنتيجة ذاتها بين نظام "ERP" وإدارة المعرفة وبالتالي تحقق الفرضية رقم (2)، في حين تم التوصل إلى وجود ارتباط دال إحصائيا بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي لكن لم نتمكن من الاستدلال على وجود الأثر فنموذج الانحدار المتعدد لم يثبت وجود أثر وعليه تم التحقق من صحة جزء من الفرضية (3) فوجود علاقة لا يعني بالضرورة وجود الأثر، هذا من ناحية ما تم التوصل إليه من خلال مخرجات برنامج SPSS؛

✓ تمتع نموذج القياس المعتمد بجودة عالية، وجود اختلاف بين المتغيرات الكامنة ولا يوجد تداخل بينها ما يحقق فعلا الصدق التمييزي لأداة الدراسة وهذا ما يتيح استخدامه في دراسات لاحقة؛

✓ عدم وجود تعدد خطي بين متغيرات الدراسة؛

✓ يوجد أثر لنظام "ERP" على الابتكار التنظيمي بوجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط وحسب نموذج بارون وكيني 1986 فقد تم اختبار صحة هذه الفرضية والكشف عن هذا التأثير من خلال اختبار معامل التحديد والتأثيرات غير المباشرة والتوصل إلى وجود تأثير موجب وقوي أي أن قيمة العلاقة ترتفع بوجود المتغير الوسيط؛

#### 4- الاقتراحات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن صياغة مجموعة الاقتراحات التي تعزز من هذه النتائج كما يلي: ضرورة تصميم المؤسسة لبرامج تكوينية لكيفية عمل نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" لتعزيز تطبيقاته وجودته؛

لتنفيذ المؤسسة أكثر من نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" يجب أن يعزز النظام من خلال تكوينات مقدمة من طرف خبراء ومختصين في هذا المجال وتحسيس العاملين بأهميته ومدى جودة النظام في حد ذاته وكذا جودة المعلومات والخدمة وتحقيق رضا المستخدمين بما يسهم في السعي المستمر من قبل المستخدمين في التعلم المستمر للعمل به ورفع مستويات أدائهم بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

أن تبقى المؤسسة في رصد دائم للتطورات والعمل على مسايرة البيئة الخارجية خاصة ما يحدث فيها من صدور آخر التحديثات للنظم والتكنولوجيات الحديثة والسعي المستمر لاقتنائها وتوفيرها لدعم مختلف وحدات نظام "ERP" والذي بدوره يعود بالتأثير الايجابي على تحقيق الابتكارات التنظيمية داخلها بما يضمن لها البقاء والاستمرار؛

استمرار المؤسسة في توفير الوسائل والمعدات والأجهزة ونظم المعلومات المتكاملة التي تسهم في نقل ونشر المعرفة وتطبيقها بين العاملين من خلال إقامة دورات تدريبية لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية؛

ضرورة تعزيز المؤسسة لإدارة المعرفة وإعطائها الاهتمام اللازم من أجل تطوير المؤسسة وتحسيس العاملين بأهميتها في تحقيق الابتكار التنظيمي وأنها المرحلة الأولى لتحقيقه؛

#### 5- أفاق الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح الأفاق التالية:
- دور نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في مراقبة التسيير؛
  - أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي؛
  - دور الابتكار التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات؛
  - العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"؛
  - مدى مساهمة الابتكار الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة.



---

# قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (1): بناء المقياس

الأبعاد	المؤشرات	الدراسات التي تناولتها
ابتكار العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة؛</li> <li>- تنفيذ عمليات محسنة وجديدة؛</li> <li>- مرونة التحكم في الإنتاج؛</li> <li>- إحداث تغييرات في تصميم المنتجات؛</li> <li>- إدخال أساليب وطرق جديدة في العملية الإنتاجية.</li> </ul>	<p>(صباح، 2018/2017) (محمود، 2016)                      (اسحق، 2014) (Eddy Madiono، 2017)</p>
الابتكار التقني	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكافئة ذوي الأفكار الابتكارية التقنية؛</li> <li>- استخدام التقنيات الحديثة للاتصال والتواصل؛</li> <li>- الحصول على براءات اختراع؛</li> <li>- إدخال تقنيات عمل جديدة لرفع مستوى الخدمات مقارنة بالمنافسين؛</li> <li>- تصميم برامج تدريبية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.</li> </ul>	<p>(أسعد سليمان، 2020) (العربي، 2011) (عمران و سفيان، 2016-2015) (Eddy Madiono، 2017)</p>
الابتكار الإداري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي؛</li> <li>- إحداث تغييرات في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية؛</li> <li>- وضع برامج كفؤة لفهم آليات عمل الإدارة؛</li> <li>- تطبيق سياسات وإجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين؛</li> <li>- طرح طرق جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية؛</li> <li>- حرية العاملين في حل المشكلات التي تعترض إنتاج المنتجات.</li> </ul>	<p>(صباح، 2018/2017) (اسحق، 2014) (أسعد سليمان، 2020) (عمران و سفيان، 2016-2015) (محمود، 2016) (العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، 2011) (Eddy Madiono، 2017)</p>
الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إحداث تعديلات على طريقة تأدية الخدمات بناء على المعرفة المكتسبة من الحاجات غير المشبعة؛</li> <li>- تخصص المنظمة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها؛</li> <li>- تعتمد المنظمة على شكاوي الزبائن وآرائهم كقاعدة تركز عليها في تطوير خدماتها؛</li> <li>- تقديم خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين؛</li> <li>- تقديم العروض المجانية لزيادة عدد المشتركين في خدماتها.</li> </ul>	<p>(أسعد سليمان، 2020) (العربي، 2011) (عمران و سفيان، 2016-2015)</p>

<p>(اسحق، 2014) (صباح، 2017/2018) (محمود، 2016) (Eddy Madiono، 2017)</p>	<p>-مجهودات قسم البحث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة؛ - البحث عن استخدامات جديدة للمنتج؛ - تتميز منتجات المنظمة بجودة عالية؛ - يدرك الزبائن أن المنتجات المقدمة حالياً تختلف عما كانت عليه سابقاً؛ - تخلق المنتجات الجديدة منافسين جدد؛ - بالإمكان تحمل طلبات السوق بتحسين المنتجات بسرعة؛ - العمل على تحسين المنتجات القديمة.</p>	<p>ابتكار المنتج</p>
<p>(أكرم و ظفر، 2013) (جابر، 2018- 2019)</p>	<p>- إشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير معارفهم؛ - يتم الاعتماد على الخبرات الداخلية لتوليد المعرفة؛ - الاعتراف بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين مما يساعد على توليد المعرفة؛ - تقديم فرص لإكمال الدراسة؛ - تحفيز توليد رأس المال المعرفي من خلال إبداع ممارسات جديدة؛ - إقامة تحالفات معرفية خارجية لتبادل المعارف؛ - الاهتمام بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر.</p>	<p>توليد المعرفة</p>
<p>(صالح اسماعيل، 2016) (جابر، 2018-2019) (سوزان، 2014) (Mahmoud، 2020)</p>	<p>- رصد المعرفة من مصادرها المختلفة؛ - تشجيع إجراء والحصول على البحوث الأكاديمية؛ - تتم عمليات الاستشارة بين المنظمة ومراكز البحوث؛ - الاعتماد على فرق العمل لاكتساب معارف جديدة؛ - تحفيز العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.</p>	<p>اكتساب المعرفة</p>
<p>(أكرم و ظفر، 2013) (صالح اسماعيل، 2016) (جابر، 2018-2019) (Mahmoud، 2020)</p>	<p>- الاعتماد على الذاكرة التنظيمية لحفظ المعرفة والرجوع لها؛ - تشجيع الاستفادة من مخزون المعرفة المتوفر بالمنظمة؛ - تحفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها؛ - التحديث المستمر للمعارف؛ - الاهتمام بذوي الخبرة والمعرفة؛ - تدريب العاملين على خزن المعرفة واسترجاعها.</p>	<p>تخزين المعرفة</p>
<p>(Mahmoud، 2020) (أكرم و ظفر، 2013) (سوزان، 2014)</p>	<p>- تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية؛ - استخدام أساليب مختلفة لتوزيع المعرفة بين العاملين؛ - تشجيع العاملين على طرح أفكارهم الجديدة في مجال العمل؛ - توزيع المعرفة عن طريق عقد الدورات التدريبية من قبل المختصين ذوي الكفاءة؛ - اختيار الوقت والمناخ المناسب لتوزيع المعرفة؛</p>	<p>توزيع المعرفة</p>

	<p>- تشجيع التواصل بين العاملين لتبادل الخبرات والآراء؛</p> <p>- تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعارف.</p>	
<p>(Mahmoud، 2020)</p> <p>(أكرم و ظفر، 2013)</p> <p>(صالح اسماعيل، 2016)</p> <p>(جابر، 2018-2019)</p> <p>(سوزان، 2014)</p>	<p>- تطبيق المعرفة واستخدامها يساعد على رفع مستوى الخدمة المقدمة؛</p> <p>- اللجوء إلى أسلوب الشرح للعاملين لتعريفهم بطرق تطبيق المعرفة من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة؛</p> <p>- منح الحرية والصلاحيات للعاملين في تطبيق المعارف الجديدة في العمل؛</p> <p>- توفير مستلزمات تطبيق المعرفة.</p>	<p>تطبيق المعرفة</p>
<p>(بشير و محمد، 2016)</p> <p>(أسماء مروان، 2012)</p> <p>(طارق بسام، 2013)</p> <p>(محمد السعيد، 2018/2017) (محمد و اسحق، 2017) (محمد عبد المهدي، و Abdullah، Lodhi، 2015)</p> <p>(Shahzad، 2016) (Minh Duc &amp; Younes، 2013)</p> <p>(Mohamed Ali و Keyeong Seok، 2016)</p>	<p>- دقة مخرجات نظام "ERP"؛</p> <p>- سهولة تعلم تطبيق نظام "ERP"؛</p> <p>- مرونة نظام "ERP"؛</p> <p>- سهولة استخدام نظام "ERP"؛</p> <p>- موثوقية نظام "ERP"؛</p> <p>- تكامل بيانات نظام "ERP"؛</p> <p>- يتميز نظام "ERP" بالكفاءة؛</p> <p>- يلبي نظام "ERP" متطلبات المستخدمين؛</p> <p>- تكامل نظام "ERP" مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات؛</p> <p>- يسمح نظام "ERP" بالتعديل والتكيف؛</p> <p>- امتلاك نظام "ERP" مزايا عديدة.</p>	<p>جودة النظام</p>
<p>(بشير و محمد، 2016)</p> <p>(أسماء مروان، 2012)</p> <p>(طارق بسام، 2013) (محمد السعيد، 2018/2017) (محمد عبد المهدي، و Abdullah، Lodhi، 2015)</p> <p>(Shahzad، 2016) (Minh Duc &amp; Younes، 2013)</p> <p>(Mohamed Ali و Keyeong Seok، 2016)</p>	<p>- يوفر نظام "ERP" معلومات واضحة ومفهومة؛</p> <p>- يقدم نظام "ERP" معلومات وقتية؛</p> <p>- معلومات نظام "ERP" ذات أهمية كبيرة؛</p> <p>- يوفر نظام "ERP" معلومات قابلة للاستعمال والتحليل؛</p> <p>- معلومات نظام "ERP" ملائمة لجميع المستخدمين؛</p> <p>- دقة معلومات نظام "ERP"</p>	<p>جودة المعلومات</p>
<p>(بشير و محمد، 2016) (طارق بسام، 2013)</p> <p>(محمد عبد المهدي، 2015)</p> <p>(Shahzad، و Abdullah، Lodhi، 2016)</p>	<p>- توفير معلومات فورية؛</p> <p>- سهولة استخدام واجهة نظام "ERP"؛</p> <p>- توفير معلومات في الوقت المناسب للمستخدمين؛</p> <p>- تقديم الحلول المناسبة للمشكلات؛</p> <p>- موثوقية مزود خدمة نظام "ERP" وخبرته العالية.</p>	<p>جودة الخدمة</p>
<p>(أسماء مروان، 2012) (Minh Duc &amp; Keyeong Seok، 2016)</p>	<p>- توفير حلول مشاكل المستخدمين؛</p> <p>- تحسين استخدام نظام "ERP".</p>	<p>رضا المستخدم</p>

## الملحق رقم(2): الاستبيان الموجه للتحكيم

### استبيان علي



المركز الجامعي سي الحواس-بريكة-  
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على الابتكار التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-" ونظرا لخبرتكم وتخصصكم في هذا المجال لنا الشرف في اطلاعكم على الاستبيان المنجز واقتراح التعديلات والتصحيحات اللازمة بما يضمن صدق الاستبيان، ولكم فائق الشكر على تعاونكم.

إعداد الطالبة: أحلام بدة

إشراف: د. سمية ناصري

### القسم الأول: بيانات المحكم

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الدرجة الوظيفية	التخصص	الجامعة	تاريخ التحكيم

### القسم الثاني: الابتكار التنظيمي

غير موافق بشدة ← موافق بشدة						ابتكار العمليات							
												03	تمتلك مؤسستكم مرونة التحكم في حجم الإنتاج بما يتوافق وتقلبات الأسواق
												04	تغير مؤسستكم في تصميم المنتجات وفقا للتقنيات الحديثة
												05	تبنى مؤسستكم أساليب وطرق جديدة في العملية الإنتاجية
غير موافق بشدة ← موافق بشدة						الابتكار التقني							
												01	تقوم مؤسستكم بمكافئة ذوي الأفكار الابتكارية التقنية
												02	تستخدم مؤسستكم التقنيات الحديثة للاتصال والتواصل
												03	حصلت مؤسستكم على براءات اختراع جراء ابتكاراتها.
												04	تعمل مؤسستكم على إدخال تقنيات عمل جديدة لزيادة ولاء زبائننا
												05	تحرص مؤسستكم على تكوين العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة
غير موافق بشدة ← موافق بشدة						الابتكار الإداري							
												02	تجري مؤسستكم تحسينات في استخدام أنظمة الحواسيب في عملياتها الإدارية
												03	تضع مؤسستكم برامج ذات كفاءة لفهم آليات عمل الإدارة
												04	تعمل مؤسستكم على تطبيق سياسات وإجراءات ل تفعيل الاتصال بين العاملين
												05	تعطي مؤسستكم العاملين الحرية في حل المشكلات التي تعترض العملية الإنتاجية
غير موافق بشدة ← موافق بشدة						ابتكار المنتج							
												01	يقوم قسم البحث والتطوير بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة
												02	تبحث مؤسستكم عن استخدامات جديدة للمنتج
												03	تتميز منتجات مؤسستكم بجودة عالية

### القسم الثالث: إدارة المعرفة

توليد المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
02	تعتمد مؤسساتكم على الخيارات الداخلية لتوليد المعرفة				
04	تقدم مؤسساتكم للموظفين فرص إكمال الدراسات بهدف توسيع المعارف				
05	تحفز مؤسساتكم توليد رأس المال المعرفي من خلال إبداع ممارسات جديدة.				
06	تسعى مؤسساتكم لإقامة تحالفات معرفية خارجية لتبادل المعارف				
07	تركز مؤسساتكم اهتمامها بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر				
اكتساب المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
02	تشجع مؤسساتكم الموظفين على إجراء الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعارف				
03	تقوم مؤسساتكم بعمليات الاستشارة مع مراكز البحث				
04	تعتمد مؤسساتكم على فرق العمل لاكتساب معارف جديدة				
05	تحفز مؤسساتكم الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة و المبدعة				
تخزين المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تعتمد مؤسساتكم على الذاكرة التنظيمية لحفظ المعرفة واسترجاعها				
02	تشجع مؤسساتكم الموظفين الاستفادة من مخزون المعرفة المتوفر لديها				
03	تعمل مؤسساتكم على حفظ المعرفة في حواسيب مركزية يمكن الرجوع إليها				
04	تجري مؤسساتكم التحديث المستمر لمعارفها				
05	تهتم مؤسساتكم بذوي الخبرة والمعرفة				
06	تقوم مؤسساتكم بتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها				
توزيع المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تحرص مؤسساتكم على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية				
02	تستخدم مؤسساتكم أساليب مختلفة لتوزيع المعرفة بين الموظفين				
03	تشجع مؤسساتكم الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة في مجال العمل				
04	توزيع المعرفة في مؤسساتكم يتم بعقد الدورات التدريبية من قبل المختصين				
05	تختار مؤسساتكم الوقت والمناخ المناسب لتوزيع المعرفة.				
تطبيق المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تطبيق المعرفة واستخدامها يساعد المؤسسة على رفع مستوى الخدمة المقدمة				
02	تلجأ مؤسساتكم إلى أسلوب الشرح لتعريف الموظفين بطرق تطبيق المعرفة				
03	تمنح مؤسساتكم الصلاحية للموظفين في تطبيق المعارف الجديدة في العمل				
04	توفر مؤسساتكم مستلزمات تطبيق المعرفة				

### القسم الرابع: نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

جودة النظام					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تتميز مخرجات نظام تخطيط موارد المؤسسة بالدقة				
02	يمكن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة				
03	يسهل تعلم تطبيق نظام تخطيط المؤسسة				

					يتمتع نظام تخطيط موارد المؤسسة بمرونة وموثوقية عاليتين	04
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة بيانات متكاملة	05
					يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تلبية متطلبات المستخدمين	06
					يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة بالكفاءة العالية	07
					يتكامل نظام تخطيط موارد المؤسسة مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات	08
					يمكن إحداث التعديلات والتغييرات على نظام تخطيط موارد المؤسسة	09
<b>جودة المعلومات</b>						
					غير موافق بشدة ← موافق بشدة	
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات واضحة ومفهومة	01
					يقدم نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات وقتية	02
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات قابلة للاستعمال والتحليل	03
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات ملائمة لجميع المستخدمين	04
<b>جودة الخدمة</b>						
					غير موافق بشدة ← موافق بشدة	
					تمتاز واجهة نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام	01
					يتمتلك مزود خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تسهيلات تواكب التطورات	02
					يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات.	04
					يتمتاز مزود خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة بخبرة وموثوقية عاليتين	05
					يوفر مزود خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تدريب وخدمات عالية المستوى.	06
<b>رضا المستخدم</b>						
					غير موافق بشدة ← موافق بشدة	
					يسعى نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوفير حلول لمشاكل المستخدمين.	01
					تساهم الدورات التدريبية في تحسين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة.	02
					يسمح تخطيط موارد المؤسسة في الاستخدام الكفاء من قبل المستخدمين	03

#### القسم الخامس: البيانات الشخصية والوظيفية (الرجاء وضع X على وضعيتك الشخصية والوظيفية)

النوع	المستوى العلمي	السن	الخبرة المهنية	المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> مهني	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> مدير مؤسسة
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 39 سنة	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> نائب مدير
	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 49 سنة	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة
	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/> أكبر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> موظف
	<input type="checkbox"/> أخرى حدد:.....			

شكرا على تعاونكم.

الملحق رقم(03): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الدرجة الوظيفية	التخصص	المؤسسة الجامعية	تاريخ التحكيم
01	منير عزوز	دكتوراه	متعاقد	إدارة أعمال	جامعة المسيلة	2021/05/09
02	شافية حجاج	دكتوراه	متعاقد	إدارة أعمال	جيلالي اليابس بلعباس	2021/05/10
03	سمية فضيلي	دكتوراه	أستاذة محاضرة	علوم تجارية	جامعة برج بوعريريج	2021/05/16
04	بشير زناقي	دكتوراه	متعاقد	حوكمة وبنوك	عين تموشنت	2021/05/14



استبيان علمي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي سي الحواس-بريكة-  
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على الابتكار التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-" لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والطلب من حضرتكم المحترمة إعطاءنا من وقتكم للإجابة على مضمون هذا الاستبيان من خلال وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب، كما نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وأن نتائجها تعرض في صورة إجمالية ونسب مئوية لذا نرجو منكم إيلاء الأهمية المناسبة لما يحتويه هذا الاستبيان.

إعداد الطالبة: أحلام بدة  
إشراف: د. سميرة ناصري

القسم الأول: الابتكار التنظيمي

غير موافق بشدة ← موافق بشدة					ابتكار العمليات				
					01	تمتلك مؤسستكم مرونة التحكم في حجم الإنتاج بما يتوافق وتقلبات الأسواق			
					02	تغير مؤسستكم في تصميم المنتجات وفقا للتقنيات الحديثة			
					03	تبنى مؤسستكم طرق جديدة في العملية الإنتاجية			
غير موافق بشدة ← موافق بشدة					الابتكار التقني				
					01	تقوم مؤسستكم بتحفيز ذوي الأفكار الابتكارية التقنية			
					02	تستخدم مؤسستكم التقنيات الحديثة للاتصال والتواصل			
					03	تعمل مؤسستكم على إدخال تقنيات عمل جديدة لزيادة ولاء زبائنها			
					04	تحرص مؤسستكم على تكوين العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة			
غير موافق بشدة ← موافق بشدة					الابتكار الإداري				
					02	تجري مؤسستكم تحسينات في استخدام أنظمة الحواسيب في عملياتها الإدارية			
					03	تضع مؤسستكم برامج ذات كفاءة لفهم آليات عمل الإدارة			
					04	تعمل مؤسستكم على تطبيق سياسات وإجراءات ل تفعيل الاتصال الإداري بين العاملين			
					05	تعطي مؤسستكم العاملين الحرية في حل المشكلات التي تعترض العملية الإنتاجية			
غير موافق بشدة ← موافق بشدة					ابتكار المنتج				
					01	يقوم قسم البحث والتطوير بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة			
					02	تبحث مؤسستكم عن استخدامات جديدة للمنتج			
					03	تتميز منتجات مؤسستكم بجودة عالية			

القسم الثاني: إدارة المعرفة

توليد المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تعتمد مؤسساتكم على الخيارات الداخلية لتوليد المعرفة				
02	تقدم مؤسساتكم للموظفين فرص إكمال الدراسات بهدف توسيع المعارف				
03	تحفز مؤسساتكم توليد رأس المال المعرفي من خلال إبداع ممارسات جديدة.				
04	تسعى مؤسساتكم لإقامة تحالفات معرفية خارجية لتبادل المعارف				
05	تركز مؤسساتكم اهتمامها بالتعلم الذاتي والتعلم المستمر				
اكتساب المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تشجع مؤسساتكم الموظفين على إجراء الأبحاث الأكاديمية لاكتساب المعارف				
02	تقوم مؤسساتكم بعمليات الاستشارة من مصادر خارجية (مراكز البحث، الأصدقاء...)				
03	تعتمد مؤسساتكم على فرق العمل لاكتساب معارف جديدة				
04	تحفز مؤسساتكم الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة و المبدعة				
تخزين المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تعتمد مؤسساتكم على الذاكرة التنظيمية لحفظ المعرفة واسترجاعها				
02	تشجع مؤسساتكم الموظفين الاستفادة من مخزون المعرفة المتوفر لديها				
03	تعمل مؤسساتكم على حفظ المعرفة في حواسيب يمكن الرجوع إليها				
04	تجري مؤسساتكم التحديث المستمر لمخزون معارفها				
05	تهتم مؤسساتكم بذوي الخبرة والمعرفة				
06	تقوم مؤسساتكم بتدريب الموظفين على خزن المعرفة واسترجاعها				
توزيع المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تحرص مؤسساتكم على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية				
02	تستخدم مؤسساتكم أساليب مختلفة لتوزيع المعرفة بين الموظفين				
03	تشجع مؤسساتكم الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة في مجال العمل				
04	تقوم مؤسساتكم بعقد الدورات التدريبية من قبل المختصين				
05	تختار مؤسساتكم الوقت والمناخ المناسب لتوزيع المعرفة.				
تطبيق المعرفة					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تطبيق المعرفة يساعد المؤسسة على رفع مستوى الخدمة المقدمة				
02	تلجأ مؤسساتكم إلى أسلوب الشرح لتعريف الموظفين بطرق تطبيق المعرفة				
03	تمنح مؤسساتكم الصلاحية للموظفين في تطبيق المعارف الجديدة في العمل				
04	توفر مؤسساتكم مستلزمات تطبيق المعرفة				

### القسم الثالث: نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP"

جودة النظام					غير موافق بشدة ← موافق بشدة
01	تميز مخرجات نظام تخطيط موارد المؤسسة بالدقة				
02	يمكن استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة				
03	يسهل تعلم تطبيق نظام تخطيط المؤسسة				
04	يتمتع نظام تخطيط موارد المؤسسة بمرونة وموثوقية عاليتين				
05	يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة بيانات متكاملة				

					يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تلبية متطلبات المستخدمين	06
					يتميز نظام تخطيط موارد المؤسسة بالكفاءة العالية	07
					يتكامل نظام تخطيط موارد المؤسسة مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات	08
					يمكن إحداث التعديلات والتغييرات على نظام تخطيط موارد المؤسسة	09
غير موافق بشدة ← موافق بشدة					جودة المعلومات	
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات واضحة ومفهومة	01
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات وقتية	02
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات قابلة للاستغلال والتحليل	03
					يوفر نظام تخطيط موارد المؤسسة معلومات ملائمة لجميع المستخدمين	04
غير موافق بشدة ← موافق بشدة					جودة الخدمة	
					تمتاز واجهة نظام تخطيط موارد المؤسسة بسهولة الاستخدام	01
					يملك مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تسهيلات تواكب التطورات	02
					يعمل نظام تخطيط موارد المؤسسة على تقديم الحلول المناسبة للمشكلات.	03
					يمتاز مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة بخبرة وموثوقية عاليتين	04
					يوفر مهندس خدمة نظام تخطيط موارد المؤسسة تدريب وخدمات عالية المستوى.	05
غير موافق بشدة ← موافق بشدة					رضا المستخدم	
					يسعى نظام تخطيط موارد المؤسسة لتوفير حلول لمشاكل المستخدمين	01
					استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة يحتاج إلى موظفين مدربين جيدا	02
					يسمح تخطيط موارد المؤسسة في الاستخدام الكفاء من قبل المستخدمين	03

#### القسم الرابع: البيانات الشخصية والوظيفية (الرجاء وضع X على وضعيتك الشخصية والوظيفية)

النوع	المستوى العلمي	السن	الخبرة المهنية	المستوى الوظيفي
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> مدير مؤسسة
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 39 سنة	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 9 سنوات	<input type="checkbox"/> نائب مدير
	<input type="checkbox"/> أخرى حدد:.....	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 49 سنة	<input type="checkbox"/> من 10 إلى 14 سنة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة
		<input type="checkbox"/> 50 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/> 15 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/> موظف

شكرا على حسن تعاونكم ولكم فائق الاحترام والتقدير.

## الملحق رقم(05):الاستبيان الالكتروني

16/06/2021

استبيان علمي

### استبيان علمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي سي الحواس-بريكاة-  
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
**\*مطلوب**

على الابتكار التنظيمي ERP في إطار الإعداد لمذكرة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان: "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-". لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والطلب من حضرتكم المحترمة إعطاءنا من وقتكم للإجابة على مضمون هذا الاستبيان من خلال تحديد الاجابة المناسبة، كما نحيطكم عفاً بأن المعلومات التي سنلتون بها ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وأن نتائجها تعرض في صورة إجمالية ونسب مئوية لذا نرجو منكم إيلاء الأهمية المناسبة لما يحتويه هذا الاستبيان

#### الابتكار التنظيمي

##### 1. \*ابتكار العمليات

حدد دائرة واحدة فقط في كل صف

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تمتلك مؤسسة مرونة التحكم في حجم الإنتاج بما يتوافق وتقلبات الأسواق	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تغير مؤسسة في تصميم المنتجات وفقاً للتقنيات الحديثة	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
تتبنى مؤسسة طرق جديدة في العملية الإنتاجية	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://docs.google.com/forms/d/1a-S\\_qxwa1QOn9RIZrxydqVgNUU0QN2dR8YXsZ-zsyqs/edit](https://docs.google.com/forms/d/1a-S_qxwa1QOn9RIZrxydqVgNUU0QN2dR8YXsZ-zsyqs/edit)

1/9

أنظر الرابط التالي:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKuqGgRgXuG\\_oEsAZlfOjCUH6qLnN843GLMbVSz12fZpufWA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKuqGgRgXuG_oEsAZlfOjCUH6qLnN843GLMbVSz12fZpufWA/viewform?usp=sf_link)

الملحق رقم(6): ورقة قبول التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي - سي الحواس - بركة  
معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية  
قسم العلوم الاقتصادية



بريكة في: 2021/2020

السنة الدراسية: 2021/2020

إلى السيد: *م. نوبل*  
*م. بوعزيز*

### الموضوع: طلب إجراء تربص لإعداد مذكرة التخرج

نظرا لحاجة الطلبة المقبلين على التخرج لتربصات ميدانية من اجل انجاز بحوثهم العلمية  
(تحضير شهادة الماستر2) لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تقديم المساعدة للطالب (ة)

..... *أ. ب. ج.* .....

وذلك بسماع له (ها) بانجاز تربص قصير المدى في مؤسستكم الموقرة للفترة :

من : 30 ماي إلى : 03 جوان 2021

وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الإدارة  
قسم  
العلوم الاقتصادية

*د. نوبل*  
*م. بوعزيز*

المؤسسة المستقبلية  
Avis Favorable  
24 MAI 2021  
A. Chelbati

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,590	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,678	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,622	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	14

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,650	4
------	---

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,726	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	24

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	9

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	3

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	21

#### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	86,5	88,9
	أنثى	4	10,8	100,0
	Total	36	97,3	100,0
Manquante	Système manquant	1	2,7	
	Total	37	100,0	

#### المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	25	67,6	69,4
	دراسات عليا	11	29,7	100,0
	Total	36	97,3	100,0
Manquante	Système manquant	1	2,7	
	Total	37	100,0	

#### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	21,6	22,2
	من 30 الى 39 سنة	22	59,5	83,3
	من 40 الى 49 سنة	6	16,2	100,0
	Total	36	97,3	100,0
Manquante	Système manquant	1	2,7	
	Total	37	100,0	



المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	15	40,5	41,7	41,7
رئيس مصلحة	11	29,7	30,6	72,2
نائب مدير	8	21,6	22,2	94,4
مدير	2	5,4	5,6	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Manquante				
Système manquant	1	2,7		
Total	37	100,0		

Corrélations6

	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	C2
A3								
Corrélation de Pearson	1	,630**	-,023	,125	,176	,351*	,016	,025
Sig. (bilatérale)		,000	,895	,469	,306	,036	,927	,885
N	36	36	36	36	36	36	36	36
A4								
Corrélation de Pearson	,630**	1	,342*	,374*	,155	,603**	,351*	,155
Sig. (bilatérale)	,000		,041	,025	,367	,000	,036	,367
N	36	36	36	36	36	36	36	36
A5								
Corrélation de Pearson	-,023	,342*	1	,342*	,724**	,409*	,536**	,436**
Sig. (bilatérale)	,895	,041		,041	,000	,013	,001	,008
N	36	36	36	36	36	36	36	36
B1								
Corrélation de Pearson	,125	,374*	,342*	1	,359*	,419*	,311	-,035
Sig. (bilatérale)	,469	,025	,041		,032	,011	,065	,839
N	36	36	36	36	36	36	36	36
B2								
Corrélation de Pearson	,176	,155	,724**	,359*	1	,172	,450**	,366*
Sig. (bilatérale)	,306	,367	,000	,032		,316	,006	,028
N	36	36	36	36	36	36	36	36
B3								
Corrélation de Pearson	,351*	,603**	,409*	,419*	,172	1	,492**	,172
Sig. (bilatérale)	,036	,000	,013	,011	,316		,002	,316
N	36	36	36	36	36	36	36	36
B4								
Corrélation de Pearson	,016	,351*	,536**	,311	,450**	,492**	1	,450**

	Sig. (bilatérale)	,927	,036	,001	,065	,006	,002		,006
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
C2	Corrélation de Pearson	,025	,155	,436**	-,035	,366*	,172	,450**	1
	Sig. (bilatérale)	,885	,367	,008	,839	,028	,316	,006	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
C3	Corrélation de Pearson	,134	,118	,469**	,163	,469**	,035	,209	,469**
	Sig. (bilatérale)	,437	,494	,004	,342	,004	,841	,222	,004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
C4	Corrélation de Pearson	,284	,345*	,233	,143	,119	,473**	,266	,456**
	Sig. (bilatérale)	,093	,039	,172	,407	,491	,004	,117	,005
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
C5	Corrélation de Pearson	,231	,122	,346*	,209	,300	,185	,221	,397*
	Sig. (bilatérale)	,175	,478	,039	,220	,075	,280	,194	,016
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
E1	Corrélation de Pearson	-,058	,254	,359*	,121	,213	,291	,559**	,091
	Sig. (bilatérale)	,738	,135	,032	,483	,213	,086	,000	,597
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
E2	Corrélation de Pearson	-,124	,218	,114	,173	-,092	,268	,169	-,092
	Sig. (bilatérale)	,472	,201	,509	,313	,592	,114	,324	,592
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
E3	Corrélation de Pearson	,067	,236	,426**	,361*	,516**	,276	,641**	,305
	Sig. (bilatérale)	,699	,166	,010	,030	,001	,103	,000	,070
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
الابتكار_التنظي	Corrélation de Pearson	,354*	,660**	,711**	,567**	,578**	,692**	,723**	,469**
مي	Sig. (bilatérale)	,034	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

#### Corrélations

	C3	C4	C5	E1	E2	E3	الابتكار_التنظيم ي
A3	Corrélation de Pearson	,134	,284**	,231	-,058	-,124	,067*
	Sig. (bilatérale)	,437	,093	,175	,738	,472	,699
	N	36	36	36	36	36	36

A4	Corrélation de Pearson	,118**	,345	,122*	,254*	,218	,236**	,660*
	Sig. (bilatérale)	,494	,039	,478	,135	,201	,166	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
A5	Corrélation de Pearson	,469	,233*	,346	,359*	,114**	,426*	,711**
	Sig. (bilatérale)	,004	,172	,039	,032	,509	,010	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
B1	Corrélation de Pearson	,163	,143*	,209*	,121	,173*	,361*	,567
	Sig. (bilatérale)	,342	,407	,220	,483	,313	,030	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
B2	Corrélation de Pearson	,469	,119	,300**	,213*	-,092	,516	,578**
	Sig. (bilatérale)	,004	,491	,075	,213	,592	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
B3	Corrélation de Pearson	,035*	,473**	,185*	,291*	,268	,276	,692**
	Sig. (bilatérale)	,841	,004	,280	,086	,114	,103	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
B4	Corrélation de Pearson	,209	,266*	,221**	,559	,169**	,641**	,723
	Sig. (bilatérale)	,222	,117	,194	,000	,324	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
C2	Corrélation de Pearson	,469	,456	,397**	,091	-,092*	,305	,469**
	Sig. (bilatérale)	,004	,005	,016	,597	,592	,070	,004
	N	36	36	36	36	36	36	36
C3	Corrélation de Pearson	1	,432	,518**	-,108	-,145**	,125	,439
	Sig. (bilatérale)		,008	,001	,531	,399	,468	,007
	N	36	36	36	36	36	36	36
C4	Corrélation de Pearson	,432	1*	,540	-,043	-,239	,216**	,502
	Sig. (bilatérale)	,008		,001	,803	,161	,205	,002
	N	36	36	36	36	36	36	36
C5	Corrélation de Pearson	,518	,540	1*	,056	-,070	,216	,526
	Sig. (bilatérale)	,001	,001		,746	,685	,206	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36
E1	Corrélation de Pearson	-,108	-,043	,056*	1	,562	,323	,524**
	Sig. (bilatérale)	,531	,803	,746		,000	,054	,001

	N	36	36	36	36	36	36	36
E2	Corrélacion de Pearson	-,145	-,239	-,070	,562	1	,188	,344
	Sig. (bilatérale)	,399	,161	,685	,000		,272	,040
	N	36	36	36	36	36	36	36
E3	Corrélacion de Pearson	,125	,216	,216**	,323*	,188**	1	,608**
	Sig. (bilatérale)	,468	,205	,206	,054	,272		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36
الابتكار_التنظيم	Corrélacion de Pearson	,439*	,502**	,526**	,524**	,344**	,608**	1**
ي	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,001	,001	,040	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

	F2	F4	F5	F6	F7	G2	G3	G4	G5	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Corrélacion de Pearson	1	,214	,320	,252	,510	,375	-,09	,324	,160	,662	,383	,487	,436	,390	,33
F2 Sig. (bilatérale)		,209	,057	,138	,002	,024	,596	,054	,351	,000	,021	,003	,008	,019	,050
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Corrélacion de Pearson	,214	1	,299	,276	,280	,690	,235	,573	,077	,300	,493	,392	,561	,282	,540
F4 Sig. (bilatérale)	,209		,076	,103	,099	,000	,168	,000	,654	,075	,002	,018	,000	,095	,001
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Corrélacion de Pearson	,320	,299	1	,444	,577	,383	,255	,547	,795	,262	,580	,470	,552	,536	,577
F5 Sig. (bilatérale)	,057	,076		,007	,000	,021	,134	,001	,000	,122	,000	,004	,000	,001	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Corrélacion de Pearson	,276	,444	1	,485	,422	,276	,362	,291	,319	,406	,595	,462	,576	,485	,485
F6 Sig. (bilatérale)	,138	,103	,007		,003	,010	,103	,030	,085	,058	,014	,000	,005	,000	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Corrélacion de Pearson	,510	,577	,444	1	,485	,422	,276	,362	,291	,319	,406	,595	,462	,576	,485
F7 Sig. (bilatérale)	,002	,000	,007	,003		,010	,103	,030	,085	,058	,014	,000	,005	,000	,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Corrélacion de Pearson	,510	,577	,444	,485	1	,540	-,03	,455	,475	,401	,617	,617	,569	,711	,510
F7 Sig. (bilatérale)	,002	,000	,007	,003	,010		,03	,455	,475	,401	,617	,617	,569	,711	,510
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

	Sig.	,00	,099	,000	,003		,001	,849	,005	,003	,015	,000	,000	,000	,000	,00
	(bilatérale)	2														1
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,375*	,690**	,383*	,422*	,540**	1	,235	,573**	,155*	,387*	,493**	,493**	,561**	,471**	,453**
G2	Sig.	,02	,000	,021	,010	,001		,168	,000	,368	,020	,002	,002	,000	,004	,00
	(bilatérale)	4														6
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	-,091	,235	,255	,276	-,033	,235	1	,222	,439**	,033	,191	,076	,239	,000	,164
G3	Sig.	,59	,168	,134	,103	,849	,168		,193	,007	,849	,265	,658	,160	1,00	,33
	(bilatérale)	6													0	9
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,324	,573**	,547**	,362*	,455**	,573**	,222	1	,409*	,454**	,554**	,554**	,610**	,463**	,718**
G4	Sig.	,05	,000	,001	,030	,005	,000	,193		,013	,005	,000	,000	,000	,004	,00
	(bilatérale)	4														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,160	,077	,795**	,291	,475**	,155**	,439**	,409*	1	,173	,452**	,351*	,419*	,328	,389*
G5	Sig.	,35	,654	,000	,085	,003	,368	,007	,013		,312	,006	,036	,011	,051	,01
	(bilatérale)	1														9
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,662**	,300	,262	,319	,401*	,387*	,033	,454**	,173	1	,616**	,729**	,670**	,529**	,498**
H1	Sig.	,00	,075	,122	,058	,015	,020	,849	,005	,312		,000	,000	,000	,001	,00
	(bilatérale)	0														2
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,383*	,493**	,580**	,406*	,617**	,493**	,191	,554**	,452**	,616**	1	,738**	,934**	,642**	,729**
H2	Sig.	,02	,002	,000	,014	,000	,002	,265	,000	,006	,000		,000	,000	,000	,00
	(bilatérale)	1														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,487**	,392*	,470**	,595**	,617**	,493**	,076	,554**	,351*	,729**	,738**	1	,798**	,764**	,729**
H3	Sig.	,00	,018	,004	,000	,000	,002	,658	,000	,036	,000	,000		,000	,000	,00
	(bilatérale)	3														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,436**	,561**	,552**	,462**	,569**	,561**	,239	,610**	,419*	,670**	,934**	,798**	1	,575**	,687**
H4	Sig.	,00	,000	,000	,005	,000	,000	,160	,000	,011	,000	,000	,000		,000	,00
	(bilatérale)	8														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

	Corrélation de Pearson	,390*	,282	,536**	,576**	,711**	,471**	,000	,463**	,328	,529**	,642**	,764**	,575**	1	,711**
H5	Sig. (bilatérale)	,019	,095	,001	,000	,000	,004	1,000	,004	,051	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,330*	,540**	,577**	,485**	,515**	,453**	,164	,718**	,389*	,498**	,729**	,729**	,687**	,711**	1
H6	Sig. (bilatérale)	,050	,001	,000	,003	,001	,006	,339	,000	,019	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,537**	,335*	,292	,355*	,447**	,432**	,037	,359*	,097	,788**	,687**	,687**	,747**	,589**	,555**
I1	Sig. (bilatérale)	,001	,046	,083	,033	,006	,009	,831	,032	,575	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,496**	,369*	,505**	,399*	,504**	,279**	,136	,524**	,402*	,761**	,800**	,800**	,751**	,681**	,805**
I2	Sig. (bilatérale)	,002	,027	,002	,016	,002	,099	,430	,001	,015	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,403*	,369*	,602**	,399*	,605**	,459**	,136	,524**	,491**	,459**	,800**	,683**	,751**	,572**	,705**
I3	Sig. (bilatérale)	,015	,027	,000	,016	,000	,005	,430	,001	,002	,005	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,102	,328	,302	,201	,257	,328	,447**	,496**	,441**	,350*	,618**	,426**	,668**	,179	,422*
I4	Sig. (bilatérale)	,554	,051	,073	,240	,130	,051	,006	,002	,007	,036	,000	,010	,000	,295	,010
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,274	,235	,541**	,276*	,361*	,235**	,600**	,355*	,614**	,231	,420*	,305**	,478**	,107	,263
I5	Sig. (bilatérale)	,106	,168	,001	,103	,030	,168	,000	,034	,000	,176	,011	,070	,003	,535	,122
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,070	,023	,207	,424*	,290	,225	,077	,187	,202	,126	,161	,161	,183	,123	,063
J1	Sig. (bilatérale)	,685	,896	,225	,010	,087	,187	,657	,274	,238	,462	,349	,349	,284	,475	,715
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
J2	Corrélation de Pearson	,039	,273	,094	,514**	,139	,273	,296	,075	,000	,028	,064	,210	,101	,136	,139

	Sig.	,82	,107	,585	,001	,420	,107	,080	,664	1,00	,872	,709	,220	,558	,431	,42
	(bilatérale)	3								0						0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,53	,379	,299	,203	,366	,379	,147	,456	,232	,561	,291	,291	,351	,188	,19
		6**	*			*	*		**		**			*		3
J3	Sig.	,00	,023	,076	,236	,028	,023	,393	,005	,174	,000	,085	,085	,036	,271	,26
	(bilatérale)	1														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,33	,366	,577	,404	,418	,366	,263	,587	,475	,401	,504	,617	,569	,500	,61
		0*	*	**	*	*	*		**	**	*	**	**	**	**	2**
J4	Sig.	,05	,028	,000	,015	,011	,028	,122	,000	,003	,015	,002	,000	,000	,002	,00
	(bilatérale)	0														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,54	,604	,713	,624	,689	,674	,370	,734	,576	,673	,810	,795	,845	,682	,76
إدارة_المعرفة		8**	**	**	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	**	8**
المعرفة	Sig.	,00	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	(bilatérale)	1														0
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

#### Corrélations

		I1	I2	I3	I4	I5	J1	J2	J3	J4	إدارة_المعرفة
F2	Corrélacion de Pearson	,537	,496	,403	,102	,274**	,070*	,039	,536	,330	,548**
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,015	,554	,106	,685	,823	,001	,050	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
F4	Corrélacion de Pearson	,335	,369	,369	,328	,235	,023**	,273	,379**	,366	,604
	Sig. (bilatérale)	,046	,027	,027	,051	,168	,896	,107	,023	,028	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
F5	Corrélacion de Pearson	,292	,505	,602	,302**	,541**	,207*	,094	,299**	,577**	,713
	Sig. (bilatérale)	,083	,002	,000	,073	,001	,225	,585	,076	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
F6	Corrélacion de Pearson	,355	,399	,399**	,201	,276**	,424*	,514	,203*	,404	,624
	Sig. (bilatérale)	,033	,016	,016	,240	,103	,010	,001	,236	,015	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
F7	Corrélacion de Pearson	,447**	,504	,605**	,257**	,361	,290**	,139	,366**	,418**	,689*
	Sig. (bilatérale)	,006	,002	,000	,130	,030	,087	,420	,028	,011	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

G2	Corrélation de Pearson	,432 <sup>*</sup>	,279 <sup>**</sup>	,459 <sup>*</sup>	,328 <sup>*</sup>	,235 <sup>**</sup>	,225	,273	,379 <sup>**</sup>	,366	,674 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)	,009	,099	,005	,051	,168	,187	,107	,023	,028	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
G3	Corrélation de Pearson	,037	,136	,136	,447	,600	,077	,296	,147	,263 <sup>**</sup>	,370
	Sig. (bilatérale)	,831	,430	,430	,006	,000	,657	,080	,393	,122	,026
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
G4	Corrélation de Pearson	,359	,524 <sup>**</sup>	,524 <sup>**</sup>	,496 <sup>*</sup>	,355 <sup>**</sup>	,187 <sup>**</sup>	,075	,456	,587 <sup>*</sup>	,734 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,032	,001	,001	,002	,034	,274	,664	,005	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
G5	Corrélation de Pearson	,097	,402	,491 <sup>**</sup>	,441	,614 <sup>**</sup>	,202	,000 <sup>**</sup>	,232 <sup>*</sup>	,475	,576
	Sig. (bilatérale)	,575	,015	,002	,007	,000	,238	1,000	,174	,003	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
H1	Corrélation de Pearson	,788 <sup>**</sup>	,761	,459	,350	,231 <sup>*</sup>	,126 <sup>*</sup>	,028	,561 <sup>**</sup>	,401	,673
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,036	,176	,462	,872	,000	,015	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
H2	Corrélation de Pearson	,687 <sup>*</sup>	,800 <sup>**</sup>	,800 <sup>**</sup>	,618 <sup>*</sup>	,420 <sup>**</sup>	,161 <sup>**</sup>	,064	,291 <sup>**</sup>	,504 <sup>**</sup>	,810 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,011	,349	,709	,085	,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
H3	Corrélation de Pearson	,687 <sup>**</sup>	,800 <sup>*</sup>	,683 <sup>**</sup>	,426 <sup>**</sup>	,305 <sup>**</sup>	,161 <sup>**</sup>	,210	,291 <sup>**</sup>	,617 <sup>*</sup>	,795 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,070	,349	,220	,085	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
H4	Corrélation de Pearson	,747 <sup>**</sup>	,751 <sup>**</sup>	,751 <sup>**</sup>	,668 <sup>**</sup>	,478 <sup>**</sup>	,183 <sup>**</sup>	,101	,351 <sup>**</sup>	,569 <sup>*</sup>	,845 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,003	,284	,558	,036	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
H5	Corrélation de Pearson	,589 <sup>*</sup>	,681	,572 <sup>**</sup>	,179 <sup>**</sup>	,107 <sup>**</sup>	,123 <sup>**</sup>	,136	,188 <sup>**</sup>	,500	,682 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,295	,535	,475	,431	,271	,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
H6	Corrélation de Pearson	,555 <sup>*</sup>	,805 <sup>**</sup>	,705 <sup>**</sup>	,422 <sup>**</sup>	,263 <sup>**</sup>	,063 <sup>**</sup>	,139	,193 <sup>**</sup>	,612 <sup>*</sup>	,768 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010	,122	,715	,420	,260	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
I1	Corrélation de Pearson	1 <sup>**</sup>	,736 <sup>*</sup>	,624	,390 <sup>*</sup>	,368 <sup>**</sup>	,141 <sup>**</sup>	,031	,335 <sup>*</sup>	,447	,673 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,019	,027	,412	,857	,046	,006	,000



	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,736**	1*	,793**	,474*	,340**	,091	,072	,369**	,605*	,787**
I2	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,043	,597	,678	,027	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,624*	,793*	1**	,474*	,441**	,091**	,072	,189**	,504**	,754**
I3	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,007	,597	,678	,269	,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,390	,474	,474	1	,447	,300	,236**	,328**	,587**	,605*
I4	Sig. (bilatérale)	,019	,003	,003		,006	,075	,165	,051	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,368	,340	,441**	,447	1*	,307	,169**	,323*	,460**	,585
I5	Sig. (bilatérale)	,027	,043	,007	,006		,069	,324	,055	,005	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,141	,091	,091	,300*	,307	1	,454	,428	,516	,368
J1	Sig. (bilatérale)	,412	,597	,597	,075	,069		,005	,009	,001	,027
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,031	,072	,072	,236**	,169	,454	1	,385	,389	,350
J2	Sig. (bilatérale)	,857	,678	,678	,165	,324	,005		,021	,019	,037
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,335**	,369*	,189	,328	,323*	,428*	,385	1**	,540	,595**
J3	Sig. (bilatérale)	,046	,027	,269	,051	,055	,009	,021		,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,447*	,605*	,504**	,587*	,460*	,516*	,389	,540**	1**	,759*
J4	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,002	,000	,005	,001	,019	,001		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,673**	,787**	,754**	,605**	,585**	,368**	,350*	,595**	,759**	1**
إدارة_المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,027	,037	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	L1	L2	L3
--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

K1	Corrélation de Pearson	1	,943*	,849*	,490*	,549*	,590*	,537*	,653*	,360*	,416*	,778*	,319
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,001	,000	,001	,000	,031	,012	,000	,058
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K2	Corrélation de Pearson	,943*	1	,898*	,440*	,501*	,542*	,488*	,605*	,314	,378*	,724*	,278
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,007	,002	,001	,003	,000	,062	,023	,000	,100
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K3	Corrélation de Pearson	,849*	,898*	1	,473*	,524*	,588*	,651*	,524*	,353*	,456*	,630*	,312
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,001	,000	,000	,001	,035	,005	,000	,064
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K4	Corrélation de Pearson	,490*	,440*	,473*	1	,762*	,713*	,645*	,636*	,308	,388*	,395*	,272
	Sig. (bilatérale)	,002	,007	,004		,000	,000	,000	,000	,068	,019	,017	,108
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K5	Corrélation de Pearson	,549*	,501*	,524*	,762*	1	,895*	,697*	,840*	,395*	,491*	,566*	,566*
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,001	,000		,000	,000	,000	,017	,002	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K6	Corrélation de Pearson	,590*	,542*	,588*	,713*	,895*	1	,772*	,919*	,414*	,478*	,499*	,631*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,012	,003	,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K7	Corrélation de Pearson	,537*	,488*	,651*	,645*	,697*	,772*	1	,689*	,501*	,602*	,317	,444*
	Sig. (bilatérale)	,001	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,002	,000	,060	,007
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K8	Corrélation de Pearson	,653*	,605*	,524*	,636*	,840*	,919*	,689*	1	,479*	,534*	,562*	,701*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,003	,001	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K9	Corrélation de Pearson	,360*	,314	,353*	,308	,395*	,414*	,501*	,479*	1	,721*	,272	,395*

	Sig. (bilatérale)	,031	,062	,035	,068	,017	,012	,002	,003		,000	,108	,017
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,416*	,378*	,456*	,388*	,491*	,478*	,602*	,534*	,721*	1	,491*	,638*
L1	Sig. (bilatérale)	,012	,023	,005	,019	,002	,003	,000	,001	,000		,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,778*	,724*	,630*	,395*	,566*	,499*	,317	,562*	,272	,491*	1	,566*
L2	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,017	,000	,002	,060	,000	,108	,002		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,319	,278	,312	,272	,566*	,631*	,444*	,701*	,395*	,638*	,566*	1
L3	Sig. (bilatérale)	,058	,100	,064	,108	,000	,000	,007	,000	,017	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,322	,398*	,308	,396*	,470*	,516*	,313	,588*	,262	,512*	,470*	,708*
L4	Sig. (bilatérale)	,055	,016	,068	,017	,004	,001	,063	,000	,123	,001	,004	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,778*	,835*	,737*	,395*	,349*	,367*	,317	,424*	,395*	,491*	,675*	,241
M1	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,017	,037	,028	,060	,010	,017	,002	,000	,157
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,490*	,440*	,353*	,446*	,640*	,713*	,501*	,792*	,446*	,555*	,517*	,640*
M2	Sig. (bilatérale)	,002	,007	,035	,006	,000	,000	,002	,000	,006	,000	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,338*	,290	,404*	,509*	,758*	,763*	,570*	,718*	,393*	,534*	,553*	,758*
M3	Sig. (bilatérale)	,044	,087	,015	,002	,000	,000	,000	,000	,018	,001	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Corrélacion de Pearson	,360*	,314	,233	,446*	,517*	,564*	,358*	,636*	,308	,388*	,395*	,517*
M4	Sig. (bilatérale)	,031	,062	,171	,006	,001	,000	,032	,000	,068	,019	,017	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

M5	Corrélacion de Pearson	,490*	,440*	,353*	,585*	,517*	,564*	,501*	,636*	,446*	,555*	,395*	,395*
	Sig. (bilatérale)	,002	,007	,035	,000	,001	,000	,002	,000	,006	,000	,017	,017
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N1	Corrélacion de Pearson	,416*	,378*	,312	,388*	,638*	,657*	,430*	,722*	,388*	,600*	,491*	,638*
	Sig. (bilatérale)	,012	,023	,064	,019	,000	,000	,009	,000	,019	,000	,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N2	Corrélacion de Pearson	,182	,275	,333*	,142	,483*	,500*	,313	,554*	,277	,458*	,364*	,721*
	Sig. (bilatérale)	,287	,104	,047	,408	,003	,002	,063	,000	,102	,005	,029	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N3	Corrélacion de Pearson	,260	,378*	,456*	,222	,491*	,478*	,430*	,534*	,388*	,600*	,344*	,638*
	Sig. (bilatérale)	,126	,023	,005	,193	,002	,003	,009	,001	,019	,000	,040	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
نظام تخطيط موارد المؤسسة	Corrélacion de Pearson	,667*	,662*	,651*	,588*	,794*	,823*	,660*	,876*	,551*	,753*	,726*	,805*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

### Corrélations

	L4	M1	M2	M3	M4	M5	N1	N2	N3	نظام تخطيط ط_موارد_ال مؤسسة	
K1	Corrélacion de Pearson	,322	,778**	,490**	,338**	,360**	,490**	,416**	,182**	,260*	,667*
	Sig. (bilatérale)	,055	,000	,002	,044	,031	,002	,012	,287	,126	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K2	Corrélacion de Pearson	,398**	,835	,440**	,290**	,314**	,440**	,378**	,275**	,378	,662*
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,007	,087	,062	,007	,023	,104	,023	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K3	Corrélacion de Pearson	,308**	,737**	,353	,404**	,233**	,353**	,312**	,333**	,456*	,651**
	Sig. (bilatérale)	,068	,000	,035	,015	,171	,035	,064	,047	,005	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

K4	Corrélation de Pearson	,396**	,395**	,446**	,509	,446**	,585**	,388**	,142**	,222	,588*
	Sig. (bilatérale)	,017	,017	,006	,002	,006	,000	,019	,408	,193	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K5	Corrélation de Pearson	,470**	,349**	,640**	,758**	,517	,517**	,638**	,483**	,491*	,794**
	Sig. (bilatérale)	,004	,037	,000	,000	,001	,001	,000	,003	,002	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K6	Corrélation de Pearson	,516**	,367**	,713**	,763**	,564**	,564	,657**	,500**	,478*	,823**
	Sig. (bilatérale)	,001	,028	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,003	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K7	Corrélation de Pearson	,313**	,317**	,501**	,570**	,358**	,501**	,430	,313**	,430**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,063	,060	,002	,000	,032	,002	,009	,063	,009	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K8	Corrélation de Pearson	,588**	,424**	,792**	,718**	,636**	,636**	,722**	,554	,534**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
K9	Corrélation de Pearson	,262*	,395	,446*	,393	,308*	,446*	,388**	,277**	,388	,551**
	Sig. (bilatérale)	,123	,017	,006	,018	,068	,006	,019	,102	,019	,001
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
L1	Corrélation de Pearson	,512*	,491*	,555**	,534*	,388**	,555**	,600**	,458**	,600**	,753
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,000	,001	,019	,000	,000	,005	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
L2	Corrélation de Pearson	,470**	,675**	,517**	,553*	,395**	,395**	,491	,364**	,344	,726**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,001	,000	,017	,017	,002	,029	,040	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
L3	Corrélation de Pearson	,708	,241	,640	,758	,517**	,395**	,638**	,721**	,638*	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,157	,000	,000	,001	,017	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
L4	Corrélation de Pearson	1	,470*	,531	,454*	,531**	,531**	,512	,505**	,512	,718**
	Sig. (bilatérale)		,004	,001	,005	,001	,001	,001	,002	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
M1	Corrélation de Pearson	,470**	1**	,395**	,245*	,395*	,517*	,344	,245*	,344*	,630**
	Sig. (bilatérale)	,004		,017	,150	,017	,001	,040	,150	,040	,000

	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
M2	Corrélation de Pearson	,531**	,395**	1*	,625**	,723**	,723**	,555**	,411**	,388**	,773**
	Sig. (bilatérale)	,001	,017		,000	,000	,000	,000	,013	,019	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
M3	Corrélation de Pearson	,454*	,245	,625*	1**	,625**	,509**	,673**	,617**	,534*	,798**
	Sig. (bilatérale)	,005	,150	,000		,000	,002	,000	,000	,001	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
M4	Corrélation de Pearson	,531*	,395	,723	,625**	1**	,862**	,555*	,411**	,388	,704*
	Sig. (bilatérale)	,001	,017	,000	,000		,000	,000	,013	,019	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
M5	Corrélation de Pearson	,531**	,517**	,723*	,509**	,862**	1**	,555**	,142**	,222**	,689**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,002	,000		,000	,408	,193	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N1	Corrélation de Pearson	,512*	,344*	,555	,673*	,555**	,555**	1**	,620**	,600*	,786**
	Sig. (bilatérale)	,001	,040	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N2	Corrélation de Pearson	,505	,245	,411*	,617	,411**	,142**	,620	1**	,944	,704**
	Sig. (bilatérale)	,002	,150	,013	,000	,013	,408	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
N3	Corrélation de Pearson	,512	,344*	,388**	,534	,388**	,222**	,600**	,944**	1*	,728**
	Sig. (bilatérale)	,001	,040	,019	,001	,019	,193	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
نظام تخطيط موا رد المؤسسة	Corrélation de Pearson	,718**	,630**	,773**	,798**	,704**	,689**	,786**	,704**	,728**	1**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		A	B	C	E	الابتكار التنظي
A	Corrélation de Pearson	1	,626**	,419*	,259	,782**
	Sig. (bilatérale)		,000	,011	,127	,000

	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,626**	1	,384*	,449**	,870**
B	Sig. (bilatérale)	,000		,021	,006	,000
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,419*	,384*	1	-,027	,626**
C	Sig. (bilatérale)	,011	,021		,875	,000
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,259	,449**	-,027	1	,587**
E	Sig. (bilatérale)	,127	,006	,875		,000
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,782**	,870**	,626**	,587**	1
الابتكار_التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

		F	G	H	I	J
	Corrélation de Pearson	1	,669**	,799**	,707**	,593**
F	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,669**	1	,571**	,623**	,492**
G	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,799**	,571**	1	,851**	,463**
H	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,004
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,707**	,623**	,851**	1	,502**
I	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,593**	,492**	,463**	,502**	1
J	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,004	,002	
	N	36	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,906**	,793**	,884**	,874**	,718**
إدارة_المعرفة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36

#### Corrélations

		إدارة_المعرفة
	Corrélation de Pearson	,906
F	Sig. (bilatérale)	,000

	N	36
	Corrélation de Pearson	,793**
G	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	,884**
H	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	,874**
I	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	,718**
J	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	1**
إدارة_المعرفة	Sig. (bilatérale)	
	N	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

		K	L	M	N
	Corrélation de Pearson	1	,700**	,775**	,550**
K	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001
	N	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,700**	1	,772**	,711**
L	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,775**	,772**	1	,587**
M	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,550**	,711**	,587**	1
N	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	
	N	36	36	36	36
	Corrélation de Pearson	,866**	,913**	,900**	,813**
نظام_تخطيط_موارد_المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36

#### Corrélations

		نظام_تخطيط_موارد_المؤسسة
	Corrélation de Pearson	,866
K	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
L	Corrélation de Pearson	,913**



	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	,900**
M	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	,813**
N	Sig. (bilatérale)	,000
	N	36
	Corrélation de Pearson	1**
نظام تخطيط موارد المؤسسة	Sig. (bilatérale)	
	N	36

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الابتكار_التنظيمي	36	2,58	5,00	4,4016	,59338
إدارة_المعرفة	36	2,32	5,00	4,3520	,62720
نظام_تخطيط_موارد_المؤسسة	36	2,94	5,00	4,5098	,66153
N valide (listwise)	36				

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,609 <sup>a</sup>	,371	,290	,50008

a. Valeurs prédites : (constantes), N, K, M, L

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,571	4	1,143	4,569	,005 <sup>b</sup>
1 Résidu	7,753	31	,250		
Total	12,323	35			

a. Variable dépendante : الابتكار\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), N, K, M, L

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,134	,599		3,560	,001
K	,481	,186	,606	2,595	,014
1 L	,089	,203	,116	,440	,663
M	-,128	,201	-,166	-,635	,530
N	,057	,164	,071	,349	,729

a. Variable dépendante : الابتكار\_التنظيمي

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,788 <sup>a</sup>	,620	,571	,41059

a. Valeurs prédites : (constantes), N, K, M, L

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,542	4	2,136	12,668	,000 <sup>b</sup>
Résidu	5,226	31	,169		
Total	13,768	35			

a. Variable dépendante : إدارة\_المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), N, K, M, L

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,623	,492		3,297	,002
K	,738	,152	,879	4,847	,000
1 L	,081	,167	,100	,487	,630
M	-,108	,165	-,134	-,656	,516
N	-,102	,134	-,121	-,761	,452

a. Variable dépendante : إدارة\_المعرفة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 <sup>a</sup>	,488	,402	,45869

a. Valeurs prédites : (constantes), J, H, G, F, I

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	6,012	5	1,202	5,714	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	6,312	30	,210		
	Total	12,323	35			

a. Variable dépendante : الابتكار\_التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), J, H, G, F, I

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,549	,595		2,603	,014
	F	,064	,185	,088	,343	,734
	G	,198	,159	,232	1,244	,223
	H	,070	,210	,100	,334	,741
	I	,251	,211	,317	1,189	,244
	J	,064	,141	,076	,455	,653

a. Variable dépendante : الابتكار\_التنظيمي

## Path Coefficients

	التنظيمي الابتكار
التنظيمي الابتكار	
المعرفة إدارة	0.828
موارد تخطيط نظام المؤسسة	-0.011

## Indirect Effects

## Total Indirect Effects

	التنظيمي الابتكار
التنظيمي الابتكار	
المعرفة إدارة	
موارد تخطيط نظام المؤسسة	0.639

## R Square

	R Square	R Square Adjusted
التنظيمي الابتكار	0.671	0.651
المعرفة إدارة	0.597	0.585

	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	
التنظيمي الابتكار	0.827	0.846	0.853	0.316
المعرفة إدارة	0.942	0.956	0.949	0.451
موارد تخطيط نظام المؤسسة	0.955	0.964	0.959	0.530

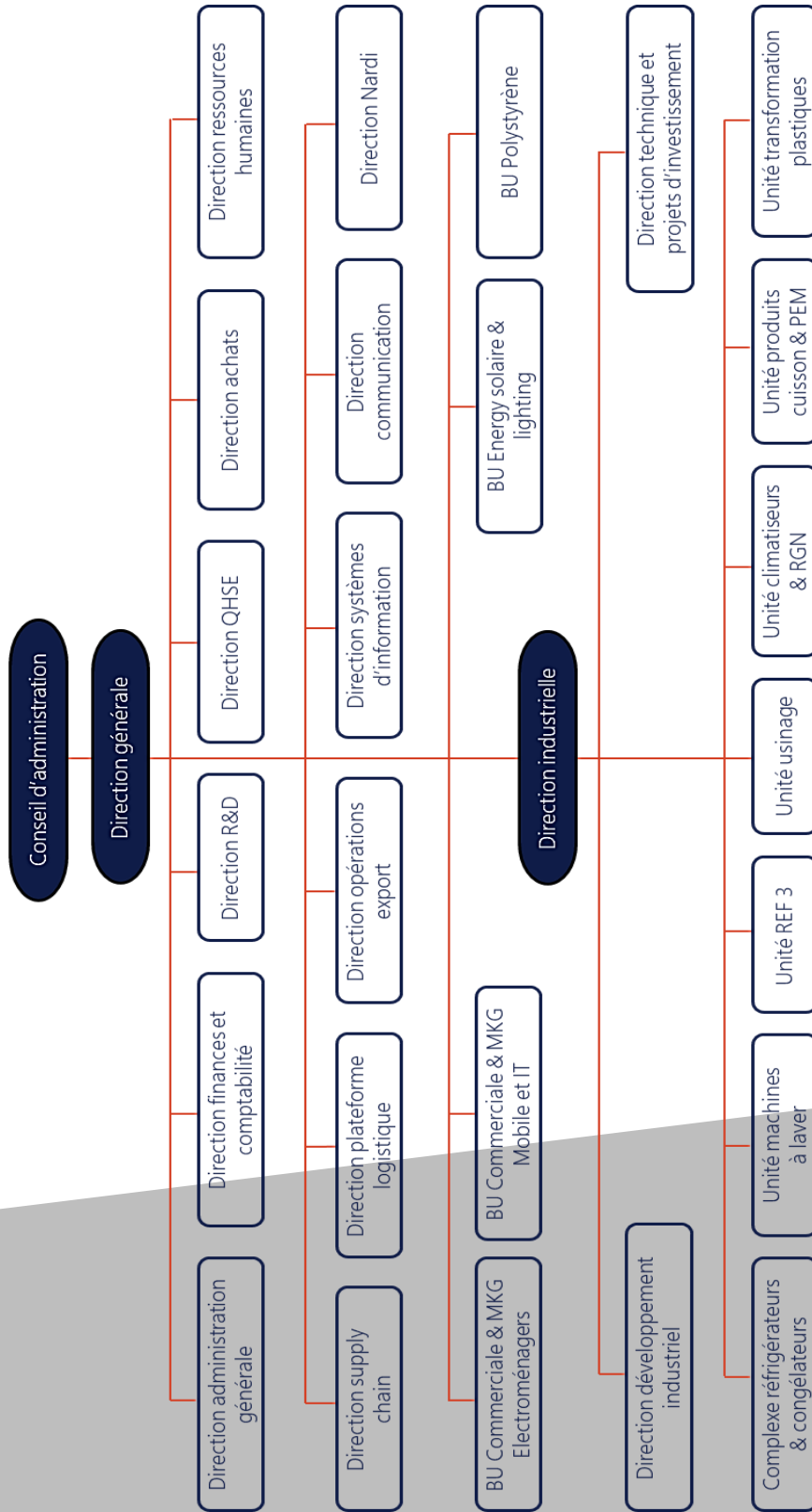
Lack  
of  
Criterion

	التنظيمي الابتكار	المعرفة إدارة	موارد تخطيط نظام المؤسسة
التنظيمي الابتكار	0.562		
المعرفة إدارة	0.819	0.672	
موارد تخطيط نظام المؤسسة	0.629	0.773	0.728

Inner  
VIF  
Values

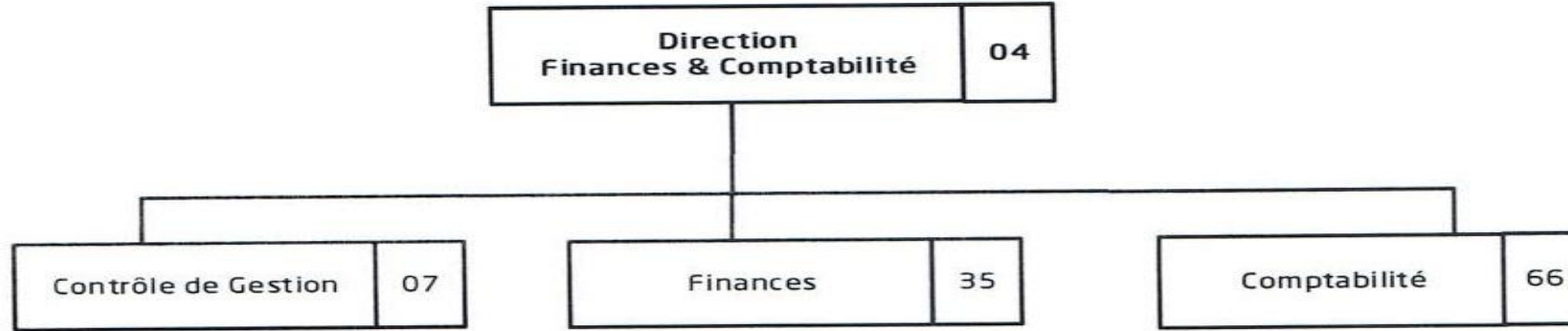
	التنظيمي الابتكار	المعرفة إدارة	موارد تخطيط نظام المؤسسة
التنظيمي الابتكار			
المعرفة إدارة	2.482		
موارد تخطيط نظام المؤسسة	2.482	1.000	

الملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات

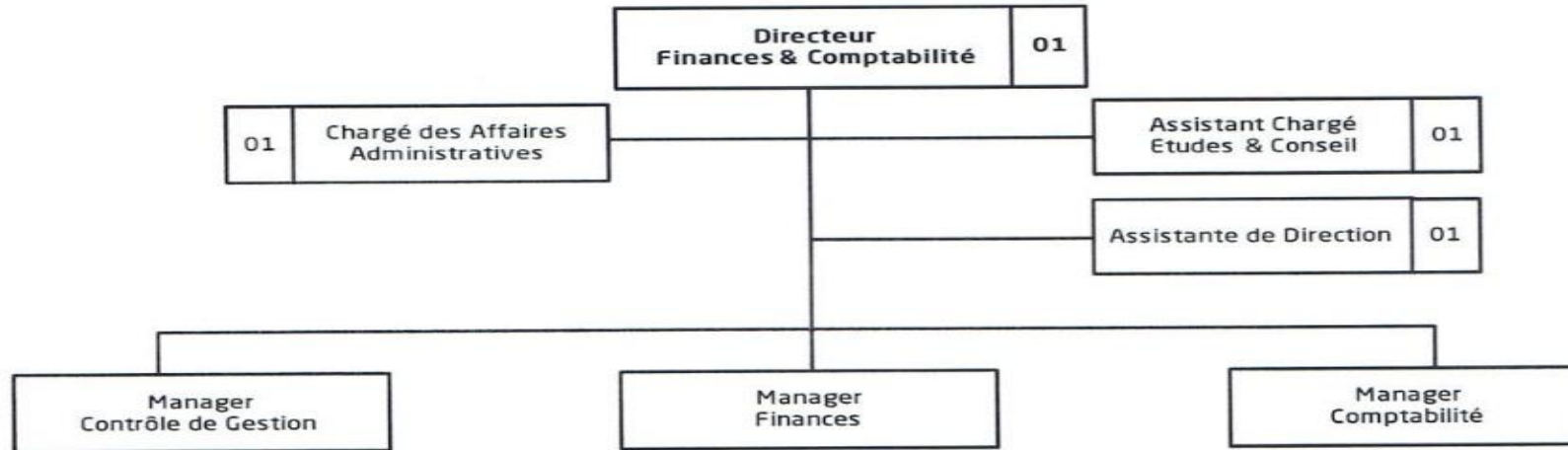


الملحق رقم(10): الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة

## الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة

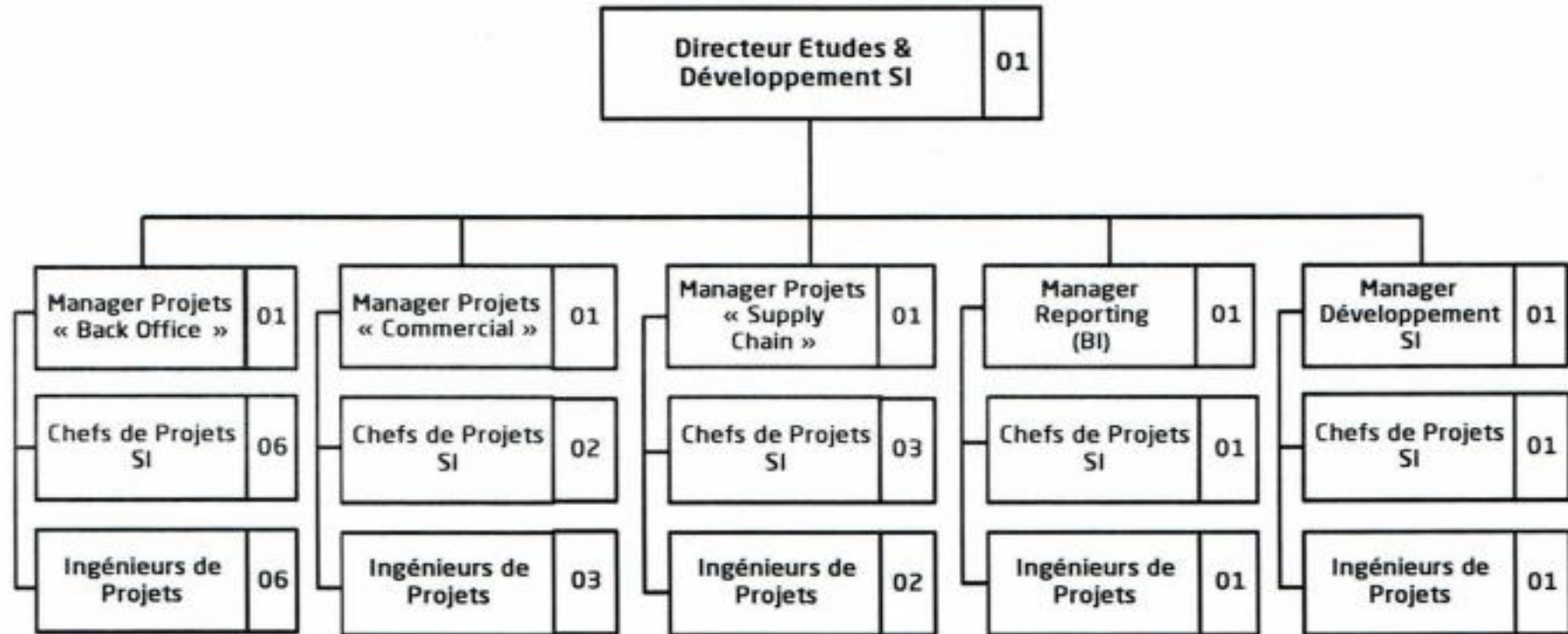


عدد الاطارات الاجمالي 112 اطار من اداريين -محاسبين ماليين ومراقبين التسيير



الملحق رقم(11): الهيكل التنظيمي لمديرية البحث والتطوير

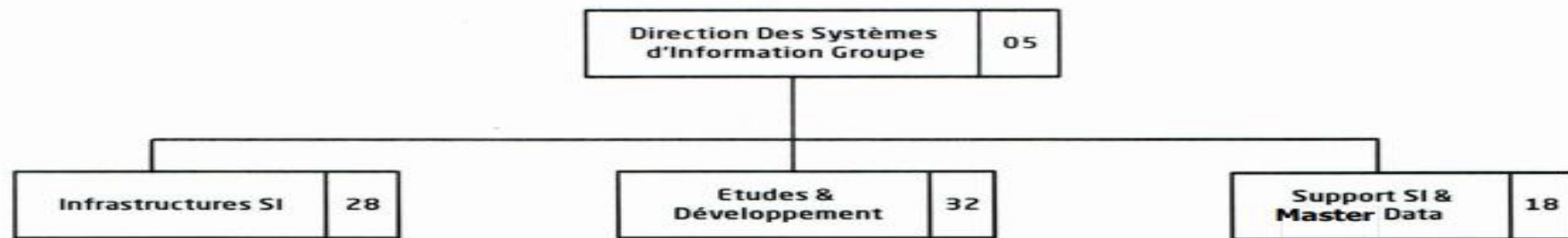
## ORGANIGRAMME STRUCTUREL ETUDES & DEVELOPPEMENT SI



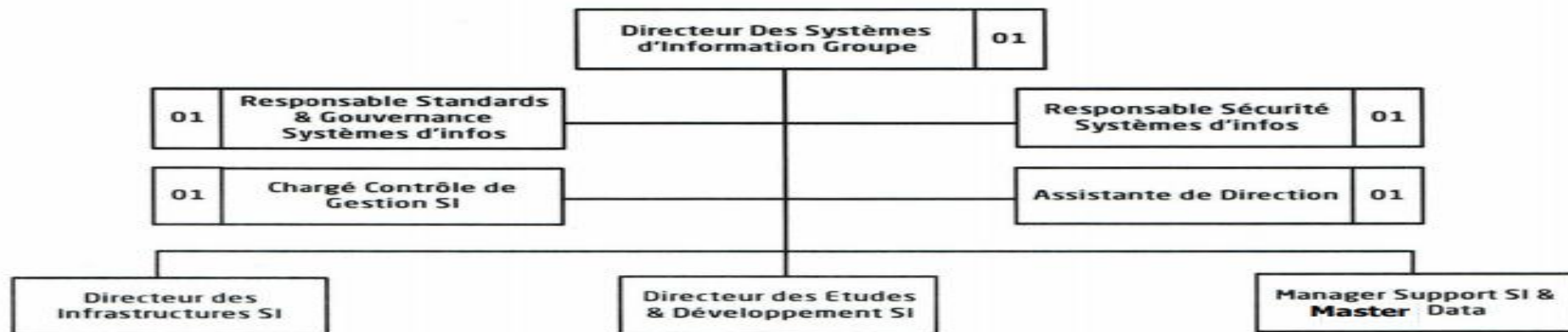


الملحق رقم (12): الهيكل التنظيمي لمديرية نظم المعلومات

### ORGANIGRAMME STRUCTUREL DIRECTION DES SYSTEMES D'INFORMATION GROUPE



### ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DIRECTION



---

# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

#### الكتب

- 1- رضا الطويل أكرم أحمد، و يونس بلال توفيق. (2013). نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 2- محمد سيد علي أسامة. (2013). اتجاهات إدارية معاصرة (ادارة المعرفة) (الإصدار الطبعة الأولى). مصر، دسوق: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 3- ياسر الصاوي (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الطبعة الأولى)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 4- خصاونه عاكف لطفي. (2011). إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

#### أطروحات الدكتوراه

- 1- الحلته طارق بسام. (2013). العوامل المؤثرة في نجاح نظم تخطيط موارد المنظمة-دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم في الأردن (أطروحة الدكتوراه) في الأعمال الالكترونية. 13-14. الأردن، كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 2- بسي نعيمة. (2017/2018). نظام المعلومات ERP أداة للتنسيق بين المراجعة التسويقية ومراقبة التسيير- دراسة حالة مجمع حيدرا فارم الجزائرية (أطروحة دكتوراء) في التسيير. 24. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 3- بن طاطا عتيقة. (2017/2016). أثر تفاعل نظم المعلومات وادارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية-دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر- (أطروحة دكتوراء) في التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 4- ترغيني صباح. (2017/2018). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (أطروحة دكتوراء) في اقتصاد وادرة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 5- ديدو كمال. (2018/2019). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة"ERP على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة عينة من المؤسسات العاملة في الجزائر- (أطروحة دكتوراه) في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 15. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

6- زيد جابر. (2019/2018). دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة-(أطروحة دكتوراء) في الاقتصاد وادارة المعرفة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

7- سيد أحمد عبد الفتاح علي. (يوليو، 2018/2019). أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسة على الشركة السودانية لهاتف السيار، زين(أطروحة دكتوراه) في الاقتصاد. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

8- عزوز منير. (2017/2018). أثر فعالية ادارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-( أطروحة دكتوراء) في إدارة أعمال المؤسسات. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

9- محمد مسلم. (2019/2020). مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها دراسة عينة من مستخدمي الهواتف النقال بولاية البويرة(أطروحة دكتوراء) في إدارة تسويقية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة ألكلي محند أولحاج.

10- محمد منير الجنباز عبدالمجد. (2017/2018). أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة"ERP" على فعالية البيانات المحاسبية(أطروحة دكتوراء) في المحاسبة. كلية الاقتصاد: جامعة كاي للدراسات العليا.

11- محمد أحمد محمد خوجلي. (2015). ادارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. (أطروحة دكتوراء). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

12- نور الدين مزهودة. (2016/2017). أثر نظام المعلومات المتكامل"ERP" نموذجا على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية(أطروحة دكتوراء) في تسيير المؤسسات. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرياح

### رسائل الماجستير

1- أبو شرار محمد خالد. (2019). ادرة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية(رسالة ماجستير). فلسطين، كلية الدراسات العليا برنامج ادارة الأعمال، الخليل: جامعة الخليل.

2- أبو عودة صالح اسماعيل. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية(رسالة ماجستير). فلسطين، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الأقصى.

3- أسماء مروان الفاعوري. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى(رسالة ماجستير) في الأعمال الالكترونية. الأردن، كلية ادارة الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

- 4- الكساسبة محمد عبد المهدي. (2015). أثر فاعلية نظام تخطيط موارد المنظمة في التمكين النفسي والالتزام التنظيمي للعاملين-دراسة ميدانية في شركة البوتاس العربية(رسالة ماجستير). الأردن، كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 5- جاسم محمد حسام سلام. (2019/2020). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة(ERP) على جودة التقارير المالية(رسالة ماجستير) في المحاسبة. السودان، كلية الدراسات العليا، الخرطوم: جامعة النيلين.
- 6- حسن بوزناق. (2013/2012). ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية(رسالة ماجستير) في اقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 7- شاكور ريان شادي نهاد. (2015). أثر استخدام نظم تخطيط موارد المؤسسات على الأداء المنظمي-حالة شركة المجموعة المتكاملة للتكنولوجيا(رسالة ماجستير) في ادارة الأعمال. الأردن، كلية الدراسات العليا، السلط: جامعة البلقاء التطبيقية.
- 8- شحاتيت ضياء كامل. (2014). تقييم الأهمية النسبية لنظم تخطيط موارد المنظمة، وتكنولوجيا الأعمال الالكترونية للاتصال، والتكامل بينهما في تحقيق الذكاء التنظيمي في مجموعة نقل(رسالة ماجستير). الأردن، كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 9- صارم ندى. (2019). دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر) رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. سوريا، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 10- صراع توفيق. (2014/2013). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي(رسالة ماجستير). 18-19. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 11- عبد المالك بوركوة. (2012/2011). ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات(رسالة ماجستير) في علوم التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- 12- عرفة سالم أبو حلوب مهند محمد. (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الانتاجي الفلسطيني(رسالة ماجستير) في ادارة الأعمال. فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الأزهر.
- 13- عطية أبو سنيمة أسعد سليمان. (2020). الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم(رسالة ماجستير) في الادارة التربوية. فلسطين، كلية التربية، غزة: جامعة الأقصى.
- 14- علي حسين. (2014/2013). الادارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل ادارة المعرفة(رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

- 15- علي حلاق ريماء. (2013/2014). دور ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين(رسالة ماجستير). سوريا، كلية التربية، دمشق: جامعة دمشق.
- 16- عيد البرديني خلود وليد. (2014). نظام تخطيط الموارد(ERP)، نظام الانتاج في الوقت المحدد، في تحديد الأسبقيات التنافسية(رسالة ماجستير) في ادارة الأعمال. الأردن، كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- 17- فوزي اسماعيل محمود زكي. (2015/2014). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية(رسالة ماجستير ) في المحاسبة. الأردن، كلية الدراسات العليا، الزرقاء: جامعة الزرقاء.
- 18- محمد اسماعيل رومي سهاد. (2015/2016). ادارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل(رسالة ماجستير) في ادارة الأعمال. 13. فلسطين، كلية الدراسات العليا، الخليل: جامعة الخليل.
- 19- محمد الشرفا سلوى. (2008). دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة(رسالة ماجستير). فلسطين، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 20- وليد عبد القادر سوزان. (2014). أثر البنية التحتية لادارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الوسيط لعمليات ادارة المعرفة(رسالة ماجستير) في ادارة الأعمال. الأردن، كلية الأعمال ، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

### مذكرات الماستر

- 1- الزين عمران، و مصباحي سفيان. (2016/2015). دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة(مذكرة ماستر). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي التبسي.
- 2- بن معتوق وهيبه. (2018/2019). دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي(مذكرة ماستر). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 3- بوتلي مبروك. (2016/2015). مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في جودة الرقابة الداخلية-دراسة حالة مؤسسة بيات كاترينغ(مذكرة ماستر) في المحاسبة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 4- عبابسة أحلام، و مرابط ميمونة، و العايش امنة. (2017/2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة سوف للدقيق(مذكرة ماستر) في إدارة الأعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
- 5- عماد الدين سهيلية، و نصر الدين زواويد. (2019/2018). دور نظام تخطيط موارد المؤسسة"erp" في تعزيز الحوكمة-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال والأبار والمؤسسة الوطنية للتنقيب-(مذكرة ماستر) في التدقيق

ومراقبة التسيير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.

6- غراب راضية، و شلواي صليحة. (2019/2020). فعالية التدقيق المحاسبي في ظل استخدام نظام "ERP"- دراسة عينة من المهنيين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-(مذكرة ماستر) في المحاسبة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

7- مناد لطفي، و محامي فاطمة الزهراء نسرين. (2016/2015). العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني ادارة المعرفة والابداع المنظمي(مذكرة ماستر) في ادارة المشاريع. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة: جامعة د. مولاي الطاهر.

### المقالات العلمية

1- أحمد قايد نور الدين، و هلايلي اسلام. (2019). مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP) في تفعيل نظام المعلومات المحاسبية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال ، 5 (2).

2- أقطي جوهره، سلاف رحال، و بن عبيد فريد. (2019). تحليل مؤشرات الابتكار كركيزة لتبني اقتصاد المعرفة في الجزائر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة-، 3 (1).

3- الشعار اسحق محمود. (2013). أثر العوامل الاستراتيجية التكتيكية في نجاح تنفيذ نظام تخطيط موارد المنظمات-دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الأردني-. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، 9 (4).

4- النسر عبد الكريم ساسي، و مفتاح حورية الهادي. (سبتمبر، 2019). دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات الانسان والمجتمع (9).

5- الهاشمي عزوز عبد الناصر. (يونيو، 2018). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. مجلة جامعة الشارقة ، 15 (1).

6- بوزيداوي محمد. (ديسمبر، 2017). ادارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة. مجلة البديل الاقتصادي ، 4 (8).

7- تيقاوي العربي، شاوش الشيخ، و عكاشة عزيزي أحمد. (2019). تأثير عمليات ادارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظل التجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، 27 (2).

8- حامد فراج منال. (2020). أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP على زيادة كفاءة نظم التكاليف المستخدمة في ظل التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية ، 2 (4).

9- حسيب عبد الهادي ألاء. (2013). دور متطلبات نظام تخطيط موارد المنظمة في تعزيز الانتاجية-دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"بنوى". مجلة تنمية الرافدين ، 35 (113).

- 10- خليل اسماعيل هادي، و مصطفى خالد كرين. (2020). دور الاحتكام في تحقيق الابتكار التنظيمي. مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، 12 (2).
- 11- خليل سلمان خديجة، و عودة بني خالد طارق. (يونيو، 2020). مستوى تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) وأثره في تحقيق جودة نظام المعلومات المحاسبي (AIS) في القطاع الصناعي الأردني-تصورات أصحاب المصالح الداخلية-. *المجلة العربية للإدارة* ، 40 (2).
- 12- زناقي بشير، و معاريف محمد. (2016). دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة- دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت. *مجلة ادارة الأعمال والدراسات الاقتصادية* ، 3 (6).
- 13- سالم الكعبي حميد. (2016). دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي. *مجلة كلية الراءدين الجامعة*.
- 14- سعيداني جمال. (2016). تخطيط موارد المؤسسات (ERP) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة الاقتصاد الجديد* ، 2 (15).
- 15- سيد علي أبو سيف محمود. (2016). رأس المال الفكري وعلاقته بالابتكار التنظيمي في جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة* (96).
- 16- طاهري فاطمة الزهراء، و بلولة محمد أكرم. (مارس، 2018). دور نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*.
- 17- عبد الله الهلال طارق عثمان، و أحمد أرياب سهى. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في ادارة الأزمات دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية* ، 28 (3).
- 18- على ديب كندة، و المهلول علي. (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية\_سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية* ، 40 (1).
- 19- فراح رشيد، و قنور عادل. (ديسمبر، 2017). ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى المنظمات. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية* (8).
- 20- محمد الصغير محمد السيد. (2018). أثر تطبيق تخطيط موارد المنشأة erp على تفعيل الأدوات الحديثة لادارة التكلفة وتقييم الأداء-دراسة نظرية ميدانية-. *مجلة دار المنظومة* ، 22 (1).
- 21- محمد الياسري أكرم، و ناصر الحسين ظفر. (2013). أثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي دراسة عينة لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 15 (3).



- 22- محمد منير قاسمي، و عبد اللطيف مصيطفى. (2019). أثر ادارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية. *مجلة افاق علمية* ، 11 (3).
- 23- محمد نايف أبو ضيف الله، وأسحق محمود الشعار. (2017). أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد-دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة الأردنية في ادارة الأعمال* ، 13 (2).
- 24- محمود الشعار اسحق. (2014). أثر تطبيقات ادارة الجودة في الابتكار-دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية-. *مجلة دراسات، العلوم الادارية* ، 41 (2).
- 25- محمود عمر معي الدين، بوزكري جيلالي، و سماعيل عيسى. (2020). دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* ، 13 (1).
- 26- مزهودة نور الدين. (2016). دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* ، 5 (9).
- 27- معاليم سعاد، و بوحفص سميحة. (ديسمبر، 2018). تحديات تطبيق الابتكارات الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة أبحاث اقتصادية وادارية* (24).
- 28- ميموني ياسين. (2015). الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: واقع وتحديات. *مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية* ، 3 (6).
- 29- نايف أبو ضيف الله محمد، و محمود الشعار اسحق. (2017). أثر نظم تخطيط موارد الشركات في أداء سلسلة التوريد:دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأدوية الأردنية. *المجلة الأردنية في ادارة الأعمال* ، 13 (2).

### الملتقيات والمؤتمرات

- 1- بركات عبد الله. (2011). قياس أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنشأة على العائد على الاستثمار في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة السعودية. *مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. السعودية: جامعة الشلف.*
- 2- تيقاوي العربي. (2011). دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية. *مقدمة ضمن الملتقى الدولي العلاقة بين الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. البلديّة: جامعة سعد دحلب.*
- 3- رجم خالد، و محمد الصادق غطاس. (2018). تحليل واقع عوامل نجاح تبني نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في المؤسسات النفطية الجزائرية. *مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية حول نظم المعلومات الادارية. عمان.*

4- وسيلة سعود، و كمال قاسمي. (2019). نماذج عن نظم المعلومات المعتمدة في المؤسسة نظرة على نظامي SIRH mobile و ERP. مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. المسيلة: جامعة المسيلة .

5- علي محمود العنزي سعد، و علي حسين العطوي عامر. (2011). نماذج البحث في ادارة الأعمال. مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد السادس. العراق: جامعة كربلاء.

## المراجع الأجنبية

### Scientific articles

1- Eddy Madiono, S. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review* , 22.

2- Lodhi, R., Abdullah, M., & Shahzad, A. (2016). AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE EFFECTIVENESS OF ERP QUALITY: EVIDENCE FROM CORPORATE SECTOR OF PAKISTAN. *Journal of Quality and Technology Management* , 7 (2).

3- Mahmoud, A. E. (2020). The Role of Knowledge Management Processes in Improving the. *AAU Journal of Business and Law* , 3 (1).

4- Minh Duc, L., & Keyeong Seok, H. (2016). Understanding the Impact of ERP System Implementation on Firm Performance – Focused on Vietnamese SMEs. *International Journal of Software Engineering and Its Applications* , 10 (9).

5- Mohamed Ali, B., & Younes, B. (2013). THE IMPACT OF ERP SYSTEM ON USER PERFORMANCE. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* , 52 (3).

### Books

- El-Ebiary, Y., Al-Sammarraie, N., & Iryani, S. (2019). *Information System Planning* (éd. First Edition). Publisher MAHI Publication.

### Sit web

Panorama consulting, g. (2020). *Top 10 ERP vendors*. Consulté le 3 13, 2021, sur <https://www.panorama-consulting.com/resource-center/2020-erp-report/>

