



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2023/ 2024.

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي - دراسة حالة -

تخصص: إدارة استراتيجية

إشراف

د/ زرقوط حميدة

إعداد

بونوالة سندس

شوشان فتحي



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكرًا وإعترافًا دا ٢٢ سر ٢٢ سر ٢٢ سر ٢٢ سر

الحمد لله وكفى ، والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد ﷺ
يسعدنا بعد حمد الله وشكره أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان
بالجميل للأستاذة الفاضلة الدكتورة " زرقوط حميدة" التي أنارت لنا الطريق بعلمها الغزير وتوجيهاتها
السديدة، والتي كانت لإرشاداتها القيمة وروحها الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث .
كما نتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد
الطارف على مساعدتهم وتوجيهاتهم .

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك
في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد .

وأخيرا نتوجه بخالص شكرنا وعظيم تقديرنا لوالدينا وأسرتنا لكل ما قدموه في صبر ووصمت حتى يكتمل
هذا البحث ويرى النور.

لكل هؤلاء نقول: شكرا

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

انه لا يطيب الليل الا بشكره ولا يطيب النهار الا بطاعته... ولا تطيب اللحظات الا بذكره... الله جل جلاله.

من قال أنا لها نالها وأنا لها وإن أتيت بما رغما عنها...

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنان على البدء والختم... بعد عناء السنين و السهر حيث الناس نائمين، وبعد الفشل الذي جعلت

منه سلما يوصلني الى سلم الناجحين ها أنا ذا أصل...

وفي هذه اللحظة الأكثر فخرا أهدي عملي هذا الى من أحمل اسمه بكل افتخار... الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا أبي الغالي...

أرجوا من الله أن يمد عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار...

الى من أفضلها على نفسي الى من وضعتني على طريق الحياة، قدوتي الأولى ومعنى الحب والتفاني...

الى بسمه الحياة وسر الوجود الى التي احتضني قلبها قبل يدها

إلى القلب الدافئ والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة سر قوتي ونجاحي وحنانها بلسم جراحي

الى من أرشدتني ورافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل الى الآن، التي طالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا...

اللهم احفظها وارزقها العفو والعافية... أمي الحبيبة

الى ضلعي الثابت الذي لا يميل... الى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير أختي واخواني

الى من أفتقدهم في هذه الحياة الى من أودعوني لله أتمنى أن يتغمدهم الله برحمته ويسكنهم فسيح جناته جدي وجدتي.

الى التي منحني العاطفة والمودة والتي قامت بتحفيزي للنجاح ابنت خالي "فرح"

الى من كان لديه يد العون في مذكرتي ووقف بجوارتي الى من شاركني لحظات كتابتها وتحضيرها زميلي "شوشان فتحي"

وفي الأخير أهدي هذا العمل الى أستاذتي المشرفة على بحثي التي لم تقصر في مد العون لي وصاحبة الفضل في توجيهنا

ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية "الدكتوراة حميدة زرقوط"

سندس



الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

أهدي ثمرة جهدي هذا الى أعز و أغلى إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض
الحب والبسمة

إلى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح إلى من منحني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة

دراستي إلى من علمتني الصبر والاجتهاد إلى الغالية على قلبي أمي

إلى اخوتي و اختي الغالية حفصهم الله جميعا

إلى كل العائلة الكريمة وزملاء الدراسة متمنيا لهم التوفيق

إلى من ساعدتني في كتابة هذه المذكرة ولم تبخل عليا بشيء زميلتي "بونوالة سندس"

إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة والتقدير

إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة «حميدة زرقوط» على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات قيمة

سأهت في إثراء موضوع دراستنا

لم تكن الرحلة قصيرة، ولم تكن الأمور ميسرة، ولكن بعون الله فعلتها

فتحي





تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وتشخيص دور استخدام إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة ميناء عنابة- بما يتلاءم والأسواق التي تتواجد فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء (40) عامل لدى مؤسسة ميناء عنابة، وبذلك فقد تم استخدام أساليب إحصائية مناسبة لجمع وتحليل البيانات، بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.22). وقد توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة له دور واضح في تحقيق الابتكار التنظيمي على مستوى مؤسسة ميناء عنابة، كما تسعى المؤسسة محل الدراسة عبر تبنيها لاستراتيجيات حديثة في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة لتحقيق ابتكارها التنظيمي. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بتعزيز ودعم إدارة المعرفة المطبقة فيها بكل ما هو جديد ومميز من إجراءات كمطلب أساسي لمواجهة تحديات المنافسة، مما ينعكس على تحسين جودة خدماتها وبالتالي تحسين الأداء بها وتحقيق ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - الابتكار-الابتكار التنظيمي - مؤسسة ميناء عنابة.

Abstract


This study aims to identify and diagnose the role of using knowledge management in its four dimensions (knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application) in achieving organizational innovation in the institution under study – the Annaba Port Authority – in line with the markets in which it operates.

To achieve the objectives of the study, a descriptive methodology was employed. The study included a survey of the opinions of 40 employees at the Annaba Port Authority, utilizing appropriate statistical methods for data collection and analysis through the SPSS.V.22 program.

The current study reached several conclusions, the most prominent of which is that the application of knowledge management in its four dimensions has a clear role in achieving organizational innovation at the Annaba Port Authority. The institution under study also strives to adopt modern strategies in implementing the dimensions of knowledge management to achieve its organizational innovation.

The study also concluded with a set of recommendations, the most notable being the necessity for Algerian institutions to enhance and support the knowledge management applied within them with all that is new and distinctive in procedures as a fundamental requirement to face competitive challenges. This would reflect on improving the quality of their services, thereby improving their performance and achieving a competitive advantage.

Keywords: Knowledge Management, Innovation, Organizational Innovation, Annaba Port Authority.



**فهرس
المحتويات**

المحيطات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	- شكر وعرفان.....
	- الإهداء.....
(I)	- الملخص
(III)	- فهرس المحتويات.....
(VII)	- قائمة الأشكال.....
(VIII)	- قائمة الجداول.....
(IX)	- قائمة الملاحق
(X)	- قائمة المختصرات.....
(1)	- مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل عام إلى إدارة المعرفة	
(11)	تمهيد
المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة	
(12)	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة.....
(14)	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.....
(17)	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....
المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.	
(18)	المطلب الأول: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة.....
(20)	المطلب الثاني: مراحل وعمليات إدارة المعرفة.....
(23)	المطلب الثالث: مجالات إدارة المعرفة.....
المبحث الثالث: نماذج وتحديات إدارة المعرفة	
(26)	المطلب الأول: مداخل ونماذج إدارة المعرفة.....
(33)	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.....
(35)	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.....
(37)	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: الاطار النظري للابتكار التنظيمي

تمهيد..... (39)

المبحث الأول: مدخل عام للابتكار

المطلب الأول: ماهية الابتكار..... (40)

المطلب الثاني: مجالات ومراحل سير عملية الابتكار..... (44)

المطلب الثالث: مبادئ وعوامل نجاح الابتكار..... (50)

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الابتكار التنظيمي..... (53)

المطلب الثاني: أنواع وأنماط الابتكار التنظيمي..... (56)

المطلب الثالث: عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي وقياسه..... (58)

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على عملية الابتكار التنظيمي

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين..... (59)

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات..... (60)

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتج..... (61)

خلاصة الفصل الثاني..... (62)

الفصل الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالابتكار التنظيمي على مستوى ميناء عنابة

تمهيد..... (64)

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية عنابة

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ميناء عنابة..... (65)

المطلب الثاني: قدرات مؤسسة ميناء عنابة..... (68)

المطلب الثالث: أهم المصالح المعتمدة والهيكلة التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة..... (70)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية..... (73)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية ونموذجها..... (75)

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة..... (78)

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف وتحليل نتائج تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة ميناء عنابة..... (80)

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي بمؤسسة ميناء عنابة..... (87)

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة..... (91)

خلاصة الفصل الثالث..... (95)

(96)الخاتمة -
(101)قائمة المراجع -
(108)الملاحق -



**قائمة الأشكال
والجداول والملاحق**

الإدارة العامة للتعليم
بمحافظة جدة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(05) نموذج الدراسة.....	01
(21) عمليات إدارة المعرفة	01-01
(24) المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.....	02-01
(25) مجالات ادارة المعرفة في المنظمة.....	03-01
(29) نموذج ليونارد بارتون.....	04-01
(30) نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة.....	05-01
(31) نموذج Duffy لإدارة المعرفة.....	06-01
(32) نموذج الرصيد - التدفق - الميزة لإدارة المعرفة.....	07-01
(41) مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق.....	01-02
(47) مراحل عملية الابتكار.....	02-02
(66) الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء عنابة.....	01-03
(67) خريطة ميناء عنابة.....	02-03
(69) أحواض ومنافذ ميناء عنابة.....	03-03
(72) الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة.....	04-03
(76) نموذج الدراسة الميدانية.....	05-03
(81) توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الجنس.....	06-03
(81) توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الفئة العمرية.....	07-03
(82) توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب المستوى التعليمي.....	08-03
(83) توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الخبرة المهنية.....	09-03

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(15)	أهم تصنيفات المعرفة من خلال مجموعة من الدراسات السابقة.....	01-01
(22)	العمليات السائدة في إدارة المعرفة.....	02-01
(34)	مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة.....	03-01
(68)	خصائص أرفضة ميناء عنابة.....	01-03
(77)	عناصر تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة.....	02-03
(77)	تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.....	03-03
(77)	درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale.....	04-03
(79)	اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach.....	05-03
(80)	توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الجنس.....	06-03
(81)	توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الفئة العمرية.....	07-03
(82)	توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب المستوى التعليمي.....	08-03
(83)	توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الخبرة المهنية.....	09-03
(84)	مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة.....	10-03
(88)	وصف وتشخيص مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.....	11-03
(92)	العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.....	12-03
(94)	العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.....	13-03

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
(15)الاستبيان	01
(22)مخرجات برنامج spss	02

قائمة المختصرات

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	Organisation de Coopération et de Développement Economiques	OCDE	01
مجلة أكاديمية الإدارة	<i>Academy of Management Journal .</i>	AMJ	02
مجلة علم النفس التطبيقي	<i>juge d'application des peines .</i>	JAP	03
المعهد التكنولوجي الدانيماركي	<i>Danish Technological Institute .</i>	DTI	04
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS	05



تسعى المنظمات بكل جهدها لتكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، ومواكبة تحديات العصر وتحدياتها الناجمة عن التنافس الشديد عن الموارد البشرية والمادية في عصر الانفجار المعرفي والتطور العلمي والتكنولوجي، ويعتمد هذا النجاح والفاعلية على مدى مواكبة المؤسسة التعليمية للنمو المعرفي، لذا تصاعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها، وتنميتها حيث أصبحت موردا ثميننا بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات، وقد برز هذا الاهتمام من خلال ما يسمى حاليا بموضوع "إدارة المعرفة".

فإدارة المعرفة في المؤسسات والمجتمعات تشكل دورا مهما جدا للعوامل مثل رأس المال المادي والبشري والمعنوي وغيرها، باعتبار ان العامل هو الحامل الرئيسي للمعرفة، أصبح من الضروري على المؤسسة الاهتمام به أكثر وتعزيز قدراته وإمكانيته وتدريبه وتشجيعه وتحفيزه، من اجل المحافظة على المعارف التي يمتلكها وتطويرها واستغلالها بشكل جيد.

ومع تزايد أهمية المعرفة، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة، رغم أنها أمر غير ملموس في أحيان كثيرة على أنها ذات قيمة وتعتبر من الأصول الإستراتيجية. وتعتبر إدارة المعرفة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد واكتساب المعرفة وتوزيعها والعمل على تطبيقها وهذا للمساعدة في اتخاذ القرار وكذا تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وينبغي للمنظمة انتقاء والتقاط المعرفة المفيدة واستخدامها بشكل أمثل فليست كل معلومة تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة، وهذا ما حتم على المنظمات محاولة إيجاد طرق إبداعية وابتكارية عالية تتمكن من تطوير شتى الحلول والإتيان بأفكار وآراء جديدة وتحقيق الابتكار.

الأمر الذي لفت الانتباه إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالمتبصر في العملية الابتكارية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الابتكارية، كما تعد المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للعملية الابتكارية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الابتكاري ولا يمكن جعله نمطا فكريا وأسلوب عمل.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحقيق الابتكار، فهو من الموضوعات الحديثة الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على تحقيق الابتكار داخل المنظمات.

أما الاهتمام بالابتكار فيتمثل في حرص المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات ابتكار مختلفة، كطرح المنتجات الجديدة، وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها، فالإبداع والمبتكرات باستمرار العنصر الأساسي في نجاح منظمات هذا القرن.

حيث يعد الابتكار التنظيمي من المفاهيم الأساسية المتداولة في عالم اليوم، لذلك وجب على المنظمات تبني عمليات إدارة المعرفة التي تساهم وبشكل كبير في توليد أفكار ابتكارية وبالتالي تحقيق الابتكار التنظيمي لدى المنظمات.

أولاً: إشكالية الدراسة

وفي ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة؟

وقد انبثقت تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- 1- هل هناك تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة ؟
- 2- هل يوجد تحقيق كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة ؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المطروحة، تم وضع ثلاث فرضيات رئيسية، وتدرج من الفرضية الثالثة أربعة فرضيات فرعية، لأجل التوصل لأهداف الدراسة، يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

1. الفرضية الأولى: هناك تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة.
 2. الفرضية الثانية: يوجد تحقيق كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.
 3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة عند مستوى المعنوية 0.01.
- والتي بدورها تنقسم إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة عند مستوى المعنوية 0.01.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة عند مستوى المعنوية 0.01.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة عند مستوى المعنوية 0.01.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة عند مستوى المعنوية 0.01.

ثالثا: أهمية الدراسة

عموما يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية :

1. مساهمة هذه الدراسة في تركيز اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين لموضوع تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات وتحقيقها للمقومات الأساسية المتمثلة في رضا العميل عن الخدمة المقدمة؛
2. محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على القطاع العمومي بضرورة إعطاء أهمية لإدارة المعرفة ضمن وظائف المؤسسة باعتباره أداة تحقق الربحية وتحافظ على مكانة المؤسسة في السوق ضمن المؤسسات المتنافسة.

رابعا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. إبراز أهمية تبني المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة ومختلف أبعادها؛
2. التعرف على الكيفية التي تتمكن بها المؤسسة من استغلال تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق ابتكارها التنظيمي؛
3. التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية محل البحث؛
4. تقديم بعض الاقتراحات المهمة التي قد تسهم في تفعيل إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة محل البحث؛
5. لفت انتباه الباحثين والممارسين الأكاديميين إلى أهمية هذا الموضوع الحديث والمتخصص.

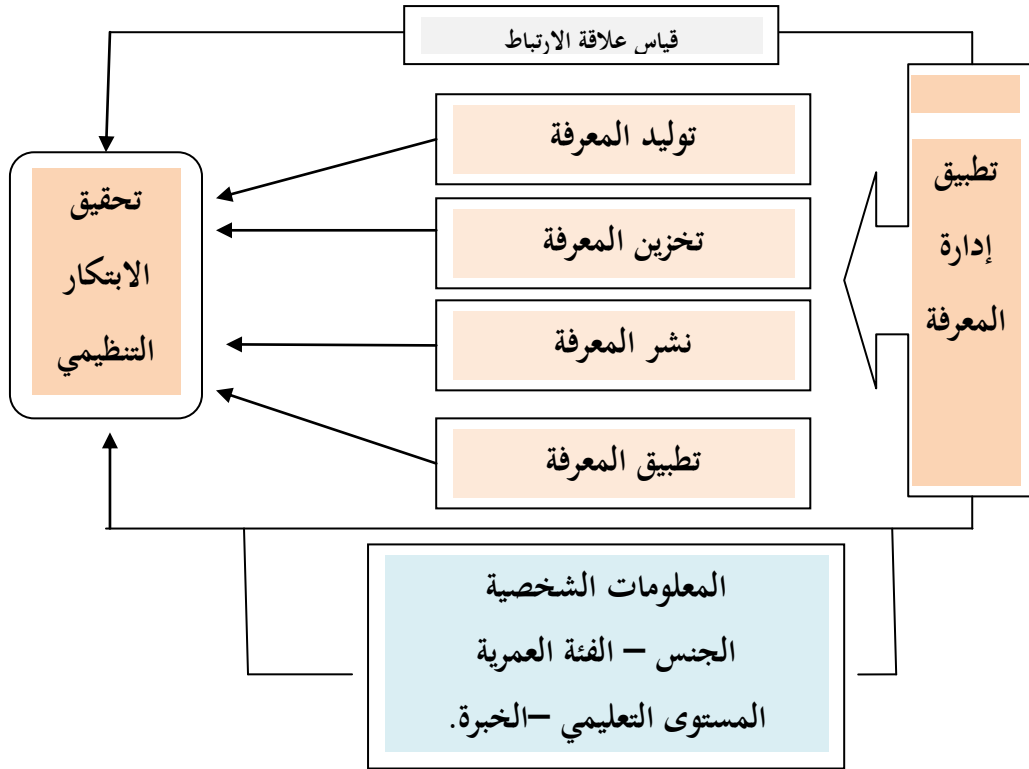
خامسا: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة الرّاهنة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لوصف الظاهرة المدروسة و تحليلها و التعبير عنها كميًا وكيفيًا ؛ وقد تم تجسيد هذا المنهج من خلال تطبيق طريقة المسح الشامل باعتبارها أحد أساليب المنهج الوصفي المعتمدة في البحث العلمي للتعرف على واقع استخدامات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؛ وجمع البيانات الخاصة بها وتبويبها وتفسيرها من خلال عرض خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها ؛ و تحليلها وتفسيرها استنادا إلى البيانات و المعطيات المستقاة من استجابات المبحوثين لمحاور الاستبيان المعتمد بهدف الإجابة عن التساؤلات المطروحة واستخلاص النتائج

سادسا: نموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومعاينتها الميدانية تصميم نموذج فرضي كما هو مبين في الشكل رقم (01) يشير إلى العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة بوصفه متغيرا مستقلا وتحقيق الابتكار التنظيمي بوصفه متغيرا تابعا.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد حددت حدود هذه الدراسة كالآتي:

1. الحدود الموضوعية: وتمثلت في تحديد متغيرات الدراسة ألا وهي: المتغير المستقل، والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمتغير التابع والمتمثل في الابتكار التنظيمي، مع تسليط الضوء على طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.
2. الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة الراهنة على مستوى مؤسسة ميناء عنابة.
3. الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2023 إلى غاية ماي 2024، أما فيما يخص الدراسة الميدانية، فقد امتدت من 30 جانفي 2024 إلى غاية تاريخ 01 مارس 2024.
4. الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة ، والتي تتكون من مجموعة من عمال المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 40 إطار.

ثامناً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع إدارة المعرفة وأيضاً الابتكار التنظيمي ومن بين هذه الدراسات:

- دراسة (بوركو عبد المالك، 2012): بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية":¹

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة وإبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية، اعتمدت الدراسة على مجتمع يتكون من 160 عامل تم أخذ 40 عامل كعينة للدراسة بتوزيع استبانة، حيث تم الحصول على مجموعة من النتائج التي من بينها أن إدارة المعرفة تسعى من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة بهدف الإبداع وتحقيق القدرة التنافسية، وأن جوهر إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتدعيم القدرة التنافسية التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة اعتمدت على تشخيص توجهات إدارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والدراسة الحالية تناولت إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.

¹ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، دراسة ميدانية لشركة نعمة للاتصالات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

- دراسة (ريتا موسى عبد الله العلي، 2013) بعنوان: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، وأداء المنظمة، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على منهج الاستبانة للوصول إلى البيانات اللازمة، استخدام العديد من الأساليب الإحصائية (النسب المئوية، التكرارات، الانحدار البسيط والمتعدد)...، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أن الإبداع التنظيمي يعزز دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من اجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات .

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة تطرقت إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمة وكانت الدراسة على مستوى قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن لسنة 2013، على غرار هذه الدراسة تناولت دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة لسنة 2024.

-دراسة (نسليم حمودة، 2018) بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي:²

هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 192 إطار في 45 مؤسسة جزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى انه يوجد اثر لعمليات إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية لدى الموظفين في مؤسسات محل الدراسة .

تمثل الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو إدارة المعرفة حيث كانت حول دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي أما الدراسة الحالية فكانت حول إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي.

¹ ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي، وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن ، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

² نسليم حمودة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

-دراسة (محمد خالد أبو شرار، 2019) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية:¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي شركات الاتصالات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى عمليات إدارة المعرفة كان متوسطا ونفس الخال بالنسبة للابتكار التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة تطرقت إلى إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية لسنة 2019، على غرار هذه الدراسة تناولت دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة لسنة 2024.

- دراسة الطاهر (أحمد محمد علي، 2021): بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي دراسة حالة على قطاع المصرفي السوداني:²

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسات منظمات الأعمال الخدمية لعملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالابتكار التسويقي، حيث كان المستهدف من الدراسة عينة من موظفي المصارف السودانية بالخرطوم. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى منظمات الأعمال وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات، وأيضا ترسيخ ثقافة الابتكار خصوصا في التسويقي باعتباره عنصرا مهما لضمان وديمومة واستمرارية نمو هذه المنظمات.

ويكمن الاختلاف في كون أن هذه الدراسة تطرقت إلى إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي دراسة حالة على قطاع المصرفي السوداني لسنة 2021، على غرار هذه الدراسة تناولت دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة لسنة 2024.

¹ محمد خالد أبو شرار، إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2019.

² الطاهر أحمد محمد علي، إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي دراسة حالة على قطاع المصرفي السوداني، مقال منشور بالمجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، العدد 01، الجزائر، 2021.

- دراسة (الأخضر صياحي، فاطمة الزهراء مهديد، 2021) بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة Polyben¹:

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة خلال عملياتها (تحصيل وتوليد المعرفة، نشر وتوصيل المعرفة، توظيف وتحديد المعرفة) في تحقيق الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العملية الإنتاجية) بمؤسسة Polyben لصناعة أكياس التغليف.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة، خاصة لبعده نشر وتوصيل المعرفة على الإبداع التكنولوجي، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة المعرفة بهدف الوصول إلى الممارسة السليمة والممنهجة لهاته العمليات وصولاً إلى إبداع تكنولوجي قوي ومستدام.

تمثل الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في دراسة متغير واحد وهو إدارة المعرفة حيث كانت حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي على غرار الدراسة الحالية فكانت حول إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي.

¹ الأخضر صياحي، فاطمة الزهراء مهديد، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي دراسة حالة مؤسسة Polyben، مقال منشور بمجلة الدراسات التجارية الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2021.

تاسعا: هيكل الدراسة:

لقد حددت إشكالية الدراسة إطار متعدد الأبعاد (تطبيق إدارة المعرفة، تحقيق الابتكار التنظيمي، تحقيق الابتكار التنظيمي عبر تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة) الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة جاءت كالتالي:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق ماهية إدارة المعرفة في المبحث الأول، ثم تم التعرض إلى أساسيات حول إدارة المعرفة في المبحث الثاني، ومن ثم التطرق إلى نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وتحدياتها في المبحث الثالث.

الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل التأطير النظري للابتكار التنظيمي، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول إلى مدخل عام للابتكار، ثم تم التعرف على مفاهيم أساسية حول الابتكار التنظيمي في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي.

الفصل الثالث (الميداني): تضمن هذا الفصل القيام بدراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمؤسسة ميناء عنابة وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة المينائية عنابة في المبحث الأول ثم تم عرض منهجية الدراسة الميدانية القائمة أساسا على أداة الاستبيان بالتفصيل في المبحث الثاني، ومن ثم تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الرئيسية منها والفرعية في المبحث الثالث.



**الفصل الأول:
مدخل عام
إلى إدارة المعرفة**

تمهيد

يعد موضوع إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبيا التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، ففي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال - على وجه الخصوص - وأصبحت تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال، كما استطاعت العديد من المؤسسات من ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع علمي، هذا الأمر انعكس ايجابيا عليها وأدى إلى زيادة كفاءة العمليات والإيرادات، وعزز من إمكانيات المؤسسة التي طبقتها، ودعم قدراتها التنافسية.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل في محاولة للوصول إلى فهم علمي شامل ودقيق لماهية إدارة المعرفة من جهة، ولتسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بها من جهة أخرى وذلك وفقا للتقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: نماذج وتحديات إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان، فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة لذا وجب عليها الاستفادة من معارفه ويكون ذلك بما يسمى " إدارة المعرفة" وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

منذ القدم تستخدم المعرفة بأساليب مختلفة حيث يعتبر مفهوم المعرفة ليس جديدا، إلا انه تم تناوله من منظور آخر باعتبار المعرفة موجود فكري يمتلك ويزيد بالاستخدام، وفي ظل العولمة والتراكم المعرفي والتغيرات، وزيادة حجم التجارة العالمية وحدة المنافسة تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في أواخر القرن العشرين من قبل المنظمات، بسبب ما شهده العالم من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية واسعة، حيث تغيرت الموازين وأصبح مفهوم آخر للقوة والذي يقاس بقيمة معارف عناصرها البشرية التي تحويها تلك الدول، حيث تعتبر المعرفة من الموارد المهمة وهذا ما يستدعي أهمية إدارتها مثلها مثل باقي الموارد الأخرى، ولهذا تظهر الحاجة لإدارة المعرفة¹.

كان لزمنا على المنظمات والمجتمعات لمواجهة التحديات الاهتمام بمعرفها، حيث أصبحت المعرفة مصدرا للقوة وخلق القيمة، مما يفرض أهمية إيجاد آليات لإدارة المعرفة وتنميتها من اجل تحقيق أهداف المنظمات بفعالية، وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للدكاء الاصطناعي أشارFreigenbaum Edward الى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة "، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة Engineering Knowledge ولقي اهتماما كبيرا من قبل الإداريين، ومن بين علماء الإدارة المساهمين في نشأت إدارة المعرفة Marchand و Druker Peter و Donald، فقد أكد Durker على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة كموارد تنظيمية في المنظمة.

وتعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى Donald Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، ويعد Marchand Donald أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينات القرن الماضي ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة الذين يعود لهم الفضل جميعا في ظهور إدارة المعرفة، توازيا مع ذلك تبنت منظمات إدارة المعرفة من بينها منظمات (كمعامل بكمان والبنك الدولي) والتي تميزت بعملها المبدع في حقل إدارة المعرفة.

¹ حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية أرس المال البشري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2017، ص 31.

كما ساهمت المنظمات اليابانية بدور هام في نشوء إدارة المعرفة وتطبيقاتها، ومن أهمها دراسة Nonaka الأولى التي نشرها عام 1991 حول المنظمات الخالقة للمعرفة كانت الانطلاقة للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة.

ويرجع البعض نشأة إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت منظمة Packard Hewler الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت Street Wall أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كانت قد اهتم بها بعد ذلك.

كما شهدت الثمانينات أيضا تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة، ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989.

كما بدأت المنشورات العلمية والأبحاث عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Management Sloan، وعلوم التنظيم Science Organization، ودورية هارفارد للأعمال Business Harvard وغيرها.

وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، حيث تم إصدار الكتابين في المجال من قبل (Takeuchi & Nonaka 1995)، وليونارد - بارتون (Barton - Leonaed)، ومجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات في هذه الفترة.

في ظل التطورات والتغيرات التكنولوجية والمعرفية أكد Druker Peter أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة وإن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكونون الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي، كما تنبأ بأن الأعمال ستكون قائمة على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايتهم وأعمالهم من خلال معارفهم ومعارف زملائهم وزبائنهم¹.

¹ حفاظ زحل، مرجع سابق، ص 32.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة نشير أولاً إلى مفهوم المعرفة فهي تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها، فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل للمعرفة، إذ أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص.

أولاً: مفهوم المعرفة

تعددت التعريفات المقدمة للمعرفة، وفقاً لتعدد الباحثين واختلاف أفكارهم وتخصصاتهم، حيث تعرف بأنها: "المعلومات التي يمتلكها الشخص امتلاكاً يحوله من الاستفادة الفورية منها". فهي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار¹. وتعرف المعرفة "أيضاً بأنها:" هي الخبرة أو المعلومات التي يتم توصيلها للآخرين بحيث يتاح لهم الفرصة للمشاركة فيها."²

وتعرف كذلك بأنها: "تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة."³ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن يستنتج بأن المعرفة هي كل ما هو ضمني متواجد في عقول وأذهان الأفراد يعتمد على خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات والمعلومات لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

إن أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها وإنما فيما تشكلها من إضافة قيمة لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يعرف باقتصاد المعرفة.

وتبرز أهمية المعرفة فيما يلي:⁴

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها أشكالاً للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة؛
- تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً وتحفيز الإبداع والابتكار المتواصل؛

¹ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2011، ص 141.

² يحيى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2012، ص 60.

³ Davenport hand and prusk P, **working ,knowledge**, Harvard business school,1998,p19.

⁴ محمد عزام ابو خالد، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2021، ص 10.

- تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير التسارع في البيئة؛
- يمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة كسلعة نائية من خلال المتاجرة بها؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ترشد المعرفة المدراء إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعتبر العنصر الفعال لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

والجدول الموالي يبين أهم تصنيفات المعرفة من خلال مجموعة من الدراسات السابقة :

جدول رقم (01-01) : أهم تصنيفات المعرفة من خلال مجموعة من الدراسات السابقة

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
توم باكمان T.Backman	1-المعرفة الصريحة	موثقة، رسمية، منظمة، قابلة للنقل
	2-المعرفة الضمنية	غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام والمنافسة
	3-المعرفة الكامنة	حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	4- المعرفة غير المعروفة	اكتشافها بالبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانس M/Hanson	1-المعرفة المرمزة	قابلة للوصف، القياس والتوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	2-المعرفة الشخصية	ضمنية حدسية، غير قابلة للقياس والتخزين، قابلة للتعلم.
ميكوسسارفاي M.Sarvary	1-المعرفة المركزية	قياسية في الإجراءات والقواعد، فائقة القمة، روتينية و سطحية.
	2-المعرفة اللامركزية	غير قياسية، تتركز على الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم وتفاهمهم.
شون ويكو C.Wei.Choo	1-معرفة القواعد	تصريحية، إجرائية، قياسية، سجلات.
	2-المعرفة الضمنية	مفاهيمية، حدسية تجريبية، مجسدة في النشاط.
	3-المعرفة الثقافية	سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 07.

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

لا يوجد تعريف شامل لإدارة المعرفة إذ توجد العديد من التعاريف يذكر منها ما يلي:

تعتبر إدارة المعرفة " بمثابة المنهجية المنظمة لتنظيم وتخزين المعرفة ومعالجتها ونقلها والمشاركة فيها¹ ."

¹ سعد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 83.

وتعرف أيضا بأنها: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"¹.

كما عرفت على أنها: "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وهي التي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية ويمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"². ويرى البعض أنها: "هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"³.

أيضا تعرف على أنها: "نتاج عملية الانتقال معقدة من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، ومن العمال ذوي الياقات الزرقاء ومهندس الكفاءة الصناعية إلى عمال ومهنيي المعرفة وعلى نطاق أوسع بعد الانتقال وخاصة في الدول المتقدمة إلى مجتمع المعرفة"⁴.

كما إن إدارة المعرفة تعني بأي ممارسة لابتكار واكتساب والتقاط ومشاركة واستخدام المعرفة حيثما كانت من أجل تعزيز التعلم والأداء في المنظمات، فهي إدارة واضحة ومنهجية للمعرفة الجوهرية والعمليات المرتبطة بها لتحقيق الأهداف المنظمة. كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل انجاز لمهام المنظمة فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة أرس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة. إذ ينظر لإدارة المعرفة حسب هذا المنظور بأنها تتعامل مع الثقافات والهياكل المنظمة التي تمكن وتحفز نمو المعرفة بطريقة منهجية من خلال التعلم والتفكير التعاوني لحل المشكلات التي تواجه المنظمات. وفي هذا السياق، تعد إدارة المعرفة بوصفها ممارسة للتطبيق الانتقائي للمعرفة من التجارب السابقة لاتخاذ القرارات إلى صنع القرارات الحالية والمستقبلية مما يجعل الأنشطة والعمليات لها هدف واحد⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموع الأنشطة والممارسات التي تؤدي إلى خلق المعرفة واكتسابها ونشرها وتطبيقها للاستفادة منها في مجالات متعددة.

¹ Hacket Brain , **beyond knowledge , new ways to work and learn**, the conference Board, 2003,p 06.

² ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2013، ص 25.

³ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

⁴ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2009، ص ص 493، 494.

⁵ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، بيروت، لبنان، 2019، ص 34.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

يتم من خلال هذا المطلب التعرض لأهمية إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على أهم أهدافها.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي :

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- أداة لاستثمار أرس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة ؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.¹

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكن في هذا المقام أن إيجاز بعضها كما يلي :²

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص 28-29.

² رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص ص 04-05.

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

تنعكس الرؤى المختلفة وطبيعتها على عدة مداخل ويمكن التمييز في هذا الإطار على عدة مداخل منها العناصر والمتطلبات بالإضافة إلى مراحل وعمليات إدارة المعرفة، وأيضا مجالاتها والتي لخصها في هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرض لعناصر إدارة المعرفة الرئيسية، وكذلك التطرق إلى أهم متطلباتها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

- **البيانات:** عبارة عن معلومات عشوائية غير منتظمة ميت الحصول عليها من مصادر مختلفة وتوضع في إطار يتم تحليلها وفوزها وتنقيحها وتدقيقها واخذ ما هو مفيد لتصبح بعد ذلك معلومات ؛
- **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية تأتي نتيجة البحث والتحري ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وتحليلها للوصول إلى الهدف الذي جمعت له لتكتسب بعد ذلك صفة المعرفة فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد لاستخدامها لاتخاذ قرار، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي؛
- **القدرات:** هي مقدرة الأفراد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة والاستفادة منها من اجل الهدف الذي جمعت لأجله البيانات والمعلومات وهذه تحتاج إلى مهارة كبيرة وخبرة ودراسة مستفيضة حتى تعطى نتائج دقيقة، القدرات الذاتية موجودة عند بعض الأفراد وقسم منها مكتسب من العلم والخبرة والمعرفة سواء كانت معرفة ضمنية أو ظاهرية؛
- **الميول:** هي الميول نحو تحقيق هدف معين ويأتي ذلك نتيجة التحفيز والتدريب والمواظبة على معرفة المعرفة المنتقاة¹.

¹ بسام محمود المهيتر، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص15-16.

ثانيا:متطلبات إدارة المعرفة

يجب توفر مقومات ومتطلبات إدارة المعرفة وهي كما يلي:¹

-توفير بيئة التنمية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة؛

-توافر القوى البشرية التي هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة؛

-الهيكل التنظيمي لا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، ويساعد على اطلاع الابتكار لدى الموظفين ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وان يتم تقديم المساعدة، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي، واقتصاد السوق.

بالإضافة إلى ما تم ذكره هناك من بعض الباحثين من يضيف كل من الإستراتيجية والعملية حيث أن:²

-الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛

-العملية : من أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 55.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص ص 31-34.

المطلب الثاني: مراحل وعمليات إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب، التعرف على أهم المراحل الرئيسية التي تمر بها إدارة المعرفة، وكذلك التطرق إلى أبعادها الأساسية وذلك من خلال:

أولاً: مراحل إدارة المعرفة

تتمثل مراحل إدارة المعرفة في الخطوات التالية:

- **مرحلة المبادأة** : حيث تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة، وتكمن القضية الرئيسية في هذه المرحلة بكيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة بواسطة وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، ويعتبر بناء فرق العمل أمراً ضرورياً في هذه المرحلة.

- **مرحلة الانتشار** : تحاول المنظمة هنا وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطتها، كإيجاد واكتساب وتخزين المعرفة، ويركز المديرون في هذه المرحلة على بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وعلى كيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة.

- **مرحلة التكامل** : يتم النظر في هذه المرحلة إلى أنشطة إدارة المعرفة على أنها يومية و يصبح العاملين معتادين عليها مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها، ويركز المديرون في هذه المرحلة على إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في (منتجات وخدمات وعمليات) خاصة بالمعرفة.

- **مرحلة التداخل** : وهي آخر مرحلة وتمثل التكامل الخارجي مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها، مثل الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية والجامعات، وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء وصولاً للمستوى العالمي، وتتركز على المعرفة الرئيسية وتحاول إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.¹

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

تتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من العناصر الآتية (توليد المعرفة وخزن المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة) وهو ما يساعد على إيجاد آلية رشيدة الاستخدام والفعالية لإدارة نظم المعرفة، كما يمكن أن تسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة وبسرعة والسماح للمؤسسة أن تتخذ الإجراءات السريع نحو ملاحظات العملي ودعم قدرة المؤسسة للرد على منافسيها بالطريقة المناسبة وتمكين العمال بالمعرفة أداء الأعمال بالإلهام وبارعة.

¹ الدرديري أحمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 154.

شكل رقم (01-01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: مرواني هدى، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - فرع ولاية أم البواقي -، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020، ص 20.

ويمكن شرح الشكل كما يلي: تشمل إدارة المعرفة على ما يلي :

1- توليد المعرفة: وهي مجموع العمليات التي تشمل على ما يلي: اكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين، ومراكز المعرفة والمنافسين والعلماء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها، وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل، ونظرا لاشتداد المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق ظهرت الحاجة المتزايدة لدى الشركات لخلق معرفة جديدة وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكارية، وارتباط نجاح الشركات بمدى قدرتها على توليد واكتساب معارف جديدة تميزها عن الشركات الأخرى .

2- تخزين المعرفة: يعني تخزين المعرفة التي تمتلكها الشركة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالشركات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها لكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للشركات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها، لأنهم يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدهما.¹

3- نشر المعرفة: تعد هذه العملية من العمليات المهمة في تحقيق إدارة المعرفة في المنظمة، كون تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد يزيد وينمي المعرفة لدى كل فرد، لذا فإنها ما لم يتم توزيع المعرفة بشكل جيد وبكفاءة فلن يكون هناك عائد توزيع للمعرفة يتضمن المشاركة بها أو نقلها أو تدفقها في المنظمة، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، وسيساعد الشركة في ذلك شبكة الإنترنت والإكسترنات، وان الشركة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة، المؤتمرات

¹ خضر مصباح، إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2010، ص 27.

الفيديوية، وعملية توزيع المعرفة أو نقلها تعني: "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".¹

4- تطبيق المعرفة : تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدق حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح الشركة، لكنه يعد بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعد تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقوم عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وتحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت.²

ويمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة بالمنظمة هي التوجيهات، الروتين، وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا.³

ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول بين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصرا وجامعا لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم(01-02): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة وخارجها واللازمة لتحقيق الأهداف المخططة.	اكتساب المعرفة وتطويرها
تقويم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.	تنظيم المعرفة وتخزينها
تتضمن استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	نقل المعرفة واستخدامها
اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.	قياس المعرفة وتحسينها

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، المنعقد يومي 09 و10 نوفمبر 2010، ص 10.

¹ عائشة شفرور، استثمار المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 153.

² العايد سري، طيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 25.

³ فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014/2013، ص 44.

المطلب الثالث:مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليونتندس (Leontiondes) أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة وإنما يمس المعرفة، فإنه من المهم إدارتك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة.¹

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر (Wing) أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:²

- مجال موجودات المعرفة: تشمل الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة؛
- مجال نشاطات المعرفة: وتشمل عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، والتقييم؛
- مجال القدرات والتمويل: وتشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة؛

● مجال المؤسسة: يشمل على أهداف المؤسسة وتوجيهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها .
كما يذكر (wing) ثلاث مجالات أخرى:³

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة؛
 - مجال الإدارة: يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة؛
 - مجال العمليات الفعلية: يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.
- وقد وضع Morri بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:⁴

-استرجاع المعلومات؛

-نظم إدارة المعلومات والمعارف؛

-مبادئ إدارة المعرفة؛

-تنظيم المعلومات؛

¹ عبد المالك بوركوة، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 16.

² عائشة شفرور، مرجع سابق، ص 144.

³ عبد المالك بوركوة، مرجع سابق، ص 16.

⁴ سارة كباش، شيماء بولقصب، أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر -ميلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2022/2021، ص 39.

-تصميم قواعد البيانات والإدارة الإبداعية؛

-قضايا في الحقوق المعلوماتية؛

-تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

ومن أجل تغطية المجالات السابقة فقد وضع دافنبورت Devenport عدة مبادئ هي:

* أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:

-تصميم الملفات ونقلها إلى الكمبيوتر؛

-تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات؛

-تطوير تصنيفات المعرفة؛

-تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تساهم في تطوير المعرفة؛

-تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.

* أن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تمجيد العنصر البشري مع العنصر التكنولوجي في إنتاج المعرفة؛

*. أن إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية وحملات لولبية؛

*. أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة؛

*. أن إدارة المعرفة تتطلب خرائط للمعرفة وليس نماذج للمعرفة، كما تتطلب سوق للمعرفة أكثر من حاجتها إلى السلطة؛

* أن عملية تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف من مخاطر وعقبات؛

* إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة؛

*. إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية؛

* إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة.

شكل رقم (01-02): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2005، ص 29.

كما يذكر ويبيغ ثلاث مجالات أخرى وهي:

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا؟ وأين؟ وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة؛
 - مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة؛
 - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.
- وفي نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشتمل على ما يلي:

▪ الصناعة؛

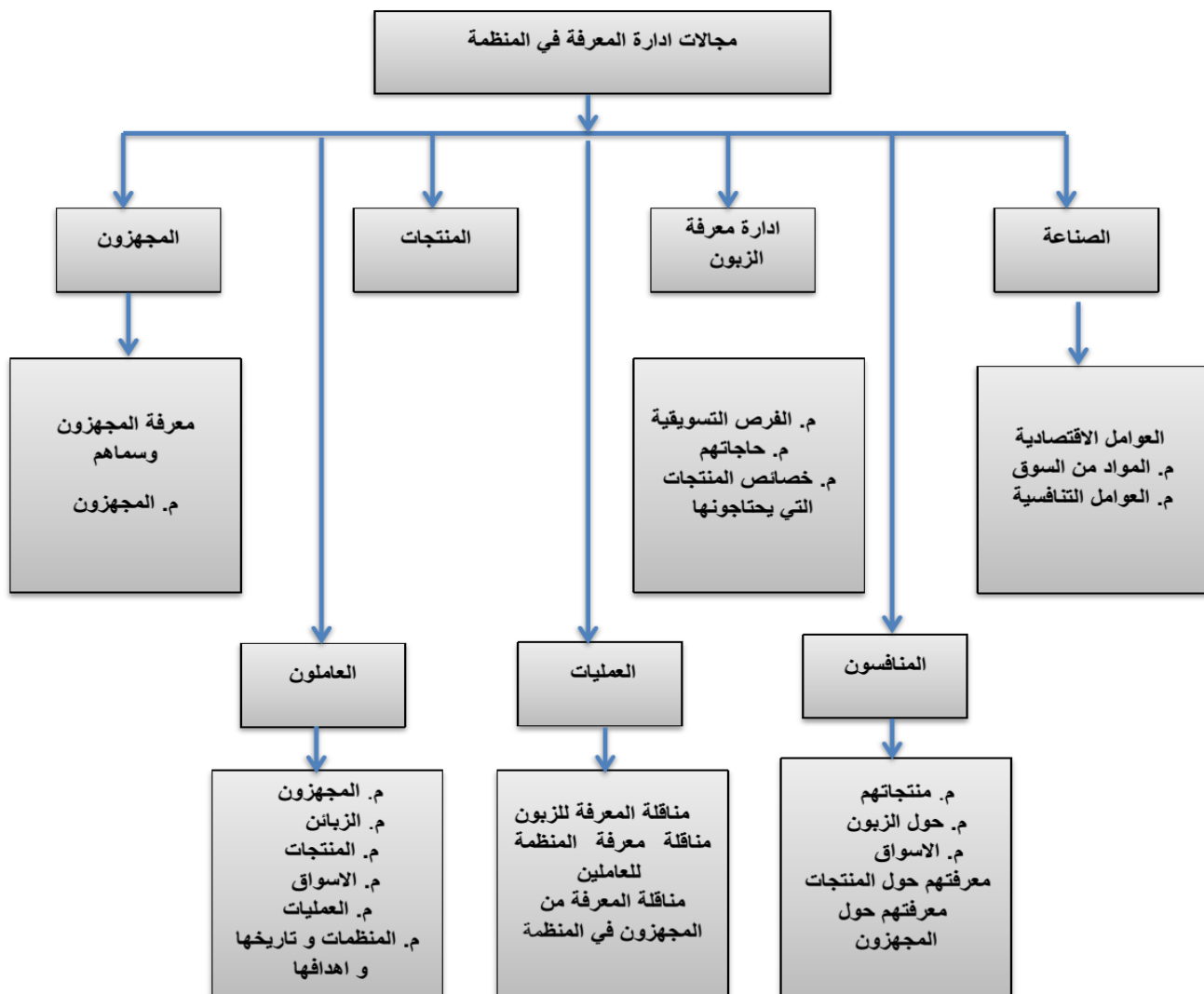
▪ إدارة معرفة الزبون؛

▪ المنتجات؛

▪ المجهزون.

إن هذه المجالات التي أبرزها الباحثين مجسدة في الشكل التالي :

شكل رقم (01-03): مجالات ادارة المعرفة في المنظمة



المصدر: عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 18.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل من مجالات إدارة المعرفة تشتمل كل من الصناعة، إدارة معرفة الزبون، المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: نماذج وتحديات إدارة المعرفة

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض مداخل ونماذج إدارة المعرفة واستراتيجياتها الأساسية والجوهرية، وكذلك التعرف على عوامل نجاحها وفشلها، وأيضا أهم تحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مداخل ونماذج إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم مداخل دراسة إدارة المعرفة من جهة،، ومن جهة أخرى التطرق إلى أهم نماذجها.

أولاً: مداخل دراسة إدارة المعرفة

تشير الأدبيات المتخصصة والأبحاث النظرية إلى انه يوجد مداخل لدراسة إدارة المعرفة :

1- المدخل المعلوماتي: تعود جذور هذا المدخل إلى نظم المعلومات المحسوبة ذات التقنية العالية، وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق المضرب وأنظمة دعم القرار ودعم الرؤساء التنفيذيين، ويعد المدخل المعلوماتي إن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة التي تعمل على أساس المعالجة المتوازنة والمنطق المضرب هي التي تمتلك الأجوبة النهائية على أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة¹.

2- المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على دراسة إدارة المعرفة من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها مثال ذلك : فرق العمل وفرق العمل الافتراضية التي يتم تجميعها من داخل المنظمة وخارجها بصفة فنية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغيرات إستراتيجية حاسمة.

3- المدخل الاقتصادي: ل أن المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة بتعين الاستفادة منه، وان المعرفة هي القدرة على الفعل، وتركيز ينصب على الجوانب التطبيقية حول كيف نعرف فانه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري المرتبط بالاستراتيجيات، وأداة رأس المال الذي يعد فيه الفرد هو المورد بالاستراتيجيات، وإدارة رأس المال الذي يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الأساسي بل المعرفة هي التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة، ولا تظهر في

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص ص 59-60.

الميزانية وتشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والاستخدام الابتكاري للأصول واقترح Ross إمكانية تبع رأس المال الفكري بتجاهين الأول استراتيجي ويتم التركيز على تكوين استخدام المعرفة والعلاقة بينها وبين نجاح المنظمة في تحقيق البيانات غير المادية جنب إلى جنب مع البيانات المالية التقليدية أي المدخل الاقتصادي¹.

4- المدخل الاجتماعي: كون المعرفة حالة تعلم مستمر في إطار اجتماعي وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تركز على تدفق المعرفة حيث أن المعرفي تولد معرفة جديدة يتم الربط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة وبناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن بناء اجتماعي للمعرفة التي يتم تجسيدها داخل المنظمة من خلال برامج وعمليات تبادل اجتماعي بين أفراد المنظمة، وان الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية هو تخزين وتكوين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها بين المشتركين (الأفراد العاملين في المنظمة) كما تتولى تنسيق الأصول المعرفية والتفاعل المتبادل بين العلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

5- المدخل الإداري: ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية على أنها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أفراد المنظمة بهدف دعم العمل وتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية حيث أن المعرفة هي عملية إبداع أو اكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية الموجودة والمطلوب تطويرها².

6- مدخل المركزي أو اللامركزية المعرفية: يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الأعلى والأسفل، حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحدودة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، وإذا كانت الشركات الهرمية تركز المعلومات الأثري والأعمق وغير الروتينية في القمة و المعلومات الأكثر فقرا و سطحية و اقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى فان مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما المدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل ادبي، أعلى، وفي هذا المدخل فان التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم³.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 56-57.

² المرجع نفسه، ص 58-59.

³ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 44-45.

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة لشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ويعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

1- نموذج (Jaston et Gwapa):

يقدم كل من (Jaston et Gwapa) نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهم إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي:

- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة؛
- التنقية: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكّم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلائم مع إستراتيجية المنظمة؛
- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات التنظيم وتخزين المعرفة، وذلك بمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت؛
- نشر وتوزيع المعرفة: تزيد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة، بدلا من أن تبقى حكرا على لدى الإدارة العليا؛
- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل للمعرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، والعمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.¹

2- نموذج ليونارد (Leonard) لإدارة المعرفة

نموذج ليونارد بارتون يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربع أشكال:

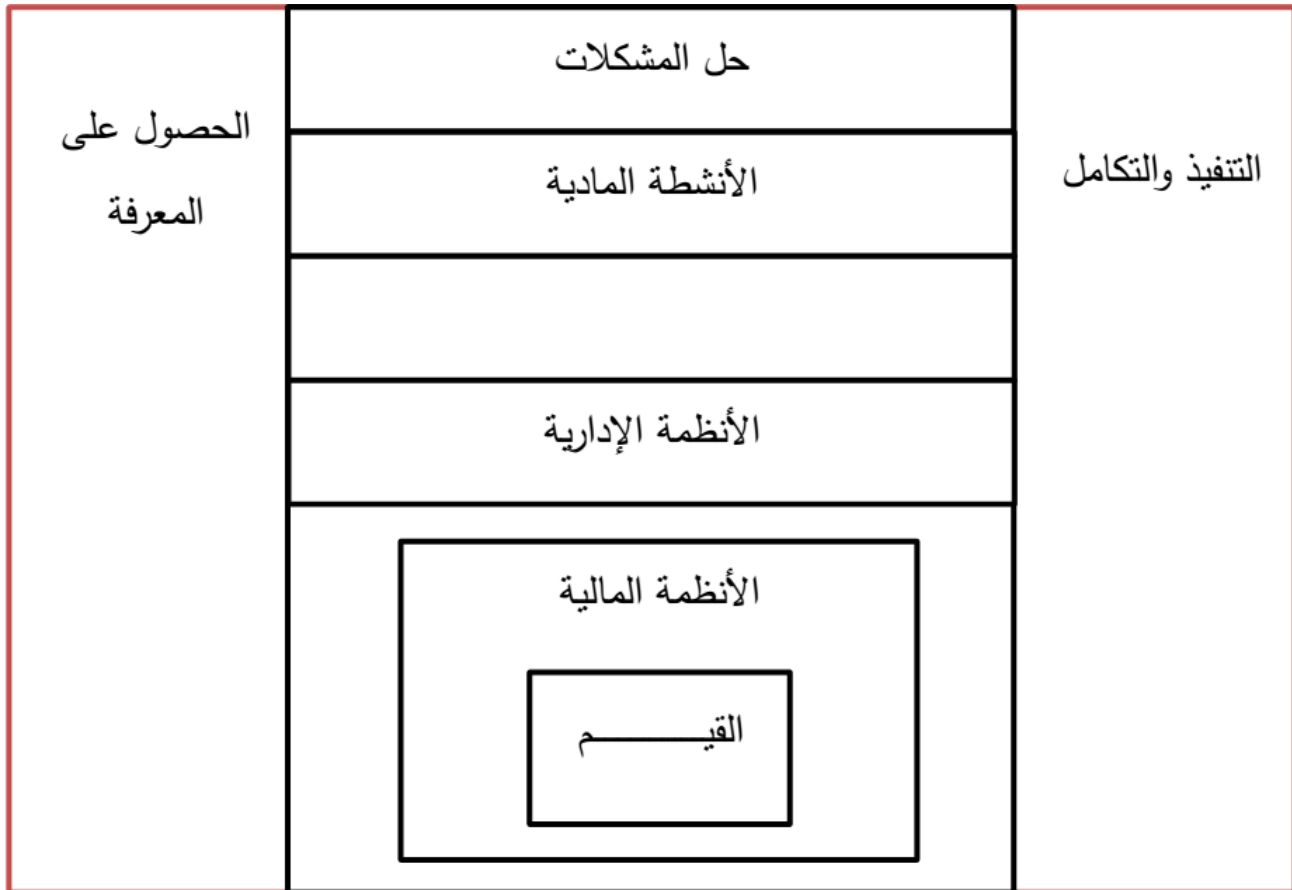
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: ويمكن أن تكون تصميم ممتثل في براءة الاختراع وهذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهي يمكن أن تكون مجسدة في طريق التعلم لعلم الأشياء الأكثر فعالية؛

¹ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2013/2012، ص ص 14-16.

-المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة، والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة وتطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛

-المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية، والنموذج الموالي يوضح نموذج ليونارد بارتون.

شكل رقم (01-04) : نموذج ليونارد بارتون



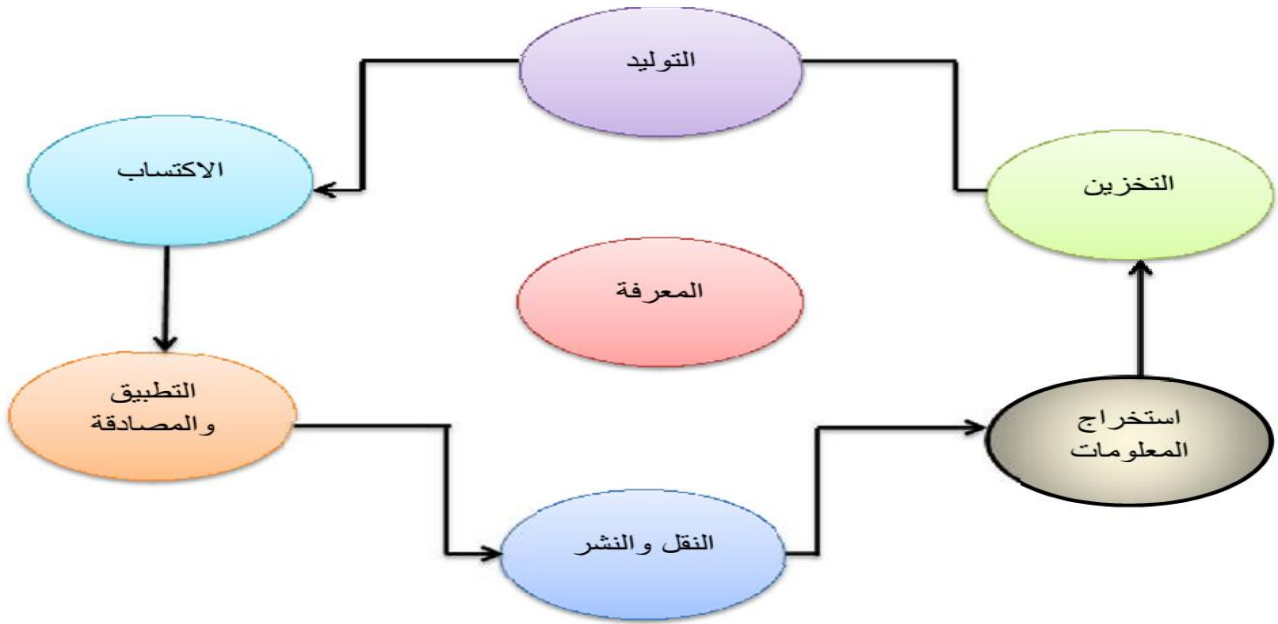
المصدر :نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم واستراتيجيات العمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص117.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد وصولا إلى الأفراد، حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وعلاقاتهم التفاعلية كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات حصول على المعرفة الابتكار لكنها محدودة لهذا على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة تحقيق أهداف إدارة المعرفة.

3- نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة

اقترح ماركواردت مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تعطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية، والتي تسير بالتسلسل: الاكتساب، التوليد، التخزين، استخراج المعلومات وتحميلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

شكل رقم (01-05): نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة- مدخل نظري، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص38.

يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقبلية عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع لإدارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات راجعة، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.¹

4- نموذج دوفي (Duffy):

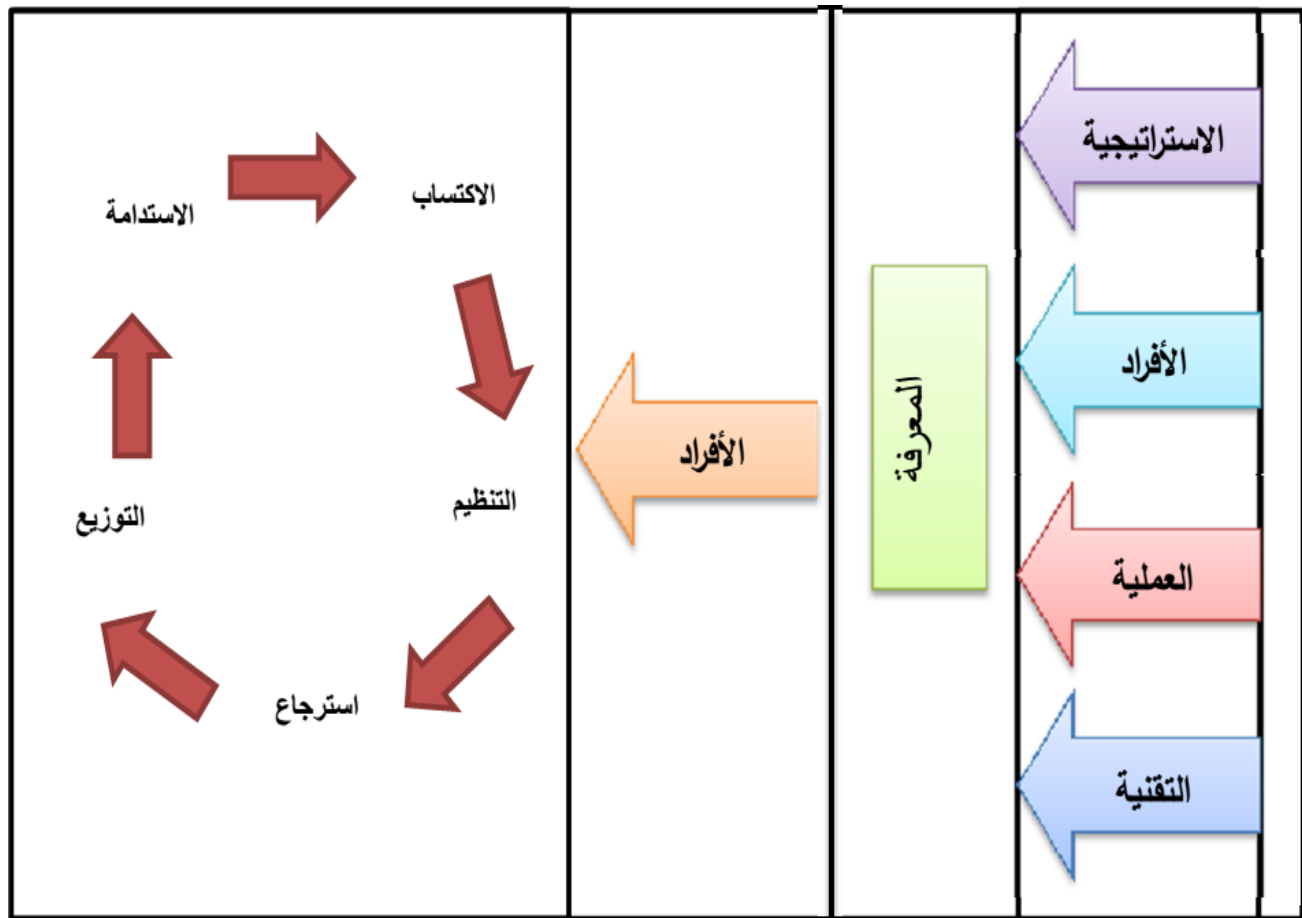
اقترح Duffy نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال إستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية

¹ ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، د.ط، عمان، الأردن، 2009، ص 222.

والظاهرة كلاهما ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرى فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار واستعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالاتي¹:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

الشكل رقم (01-06): نموذج Duffy لإدارة المعرفة



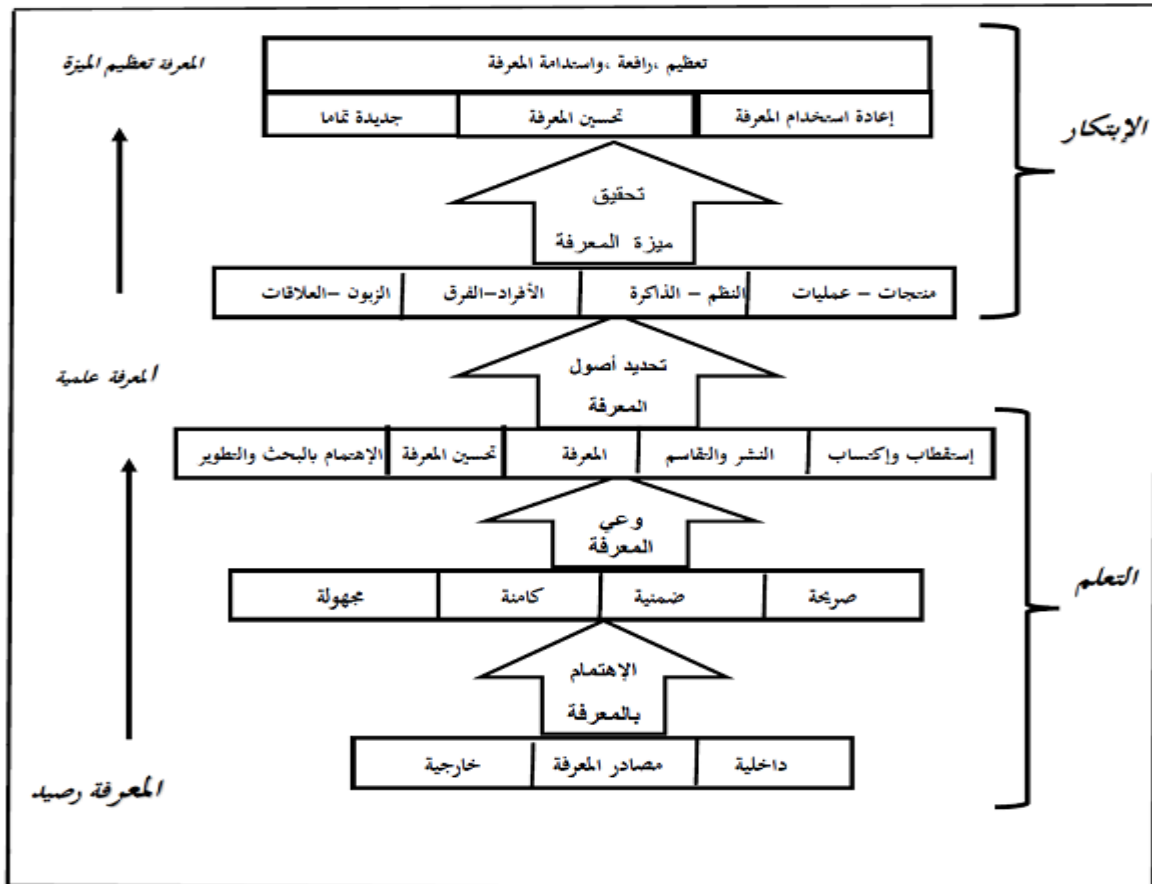
المصدر: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 37-38.

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 37-38.

5- نموذج مقترح لإدارة المعرفة

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة فإننا نقدم نموذجاً مقترحاً تم تسميته نموذج (الرصيد، التدفق، الميزة)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (01-07): نموذج الرصيد - التدفق - الميزة لإدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد هال مشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 167.

وهذا النموذج يتميز بالآتي¹:

- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، ولأنواع المعرفة (الصریحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، ولعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، التقاسم والنشر ولتوليد المعرفة الجديدة)، ولجالاتها (زبون، علاقات، نظم وذاكرة تنظيمية، منتجات، خدمات، عمليات، أفراد وجماعات مشتركة)؛

- أنه منطقي وهذا يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما : التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، والتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها؛

¹كوثر جريبي، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45، قالة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 79-80.

-أنه تحفيزي من حيث أن النموذج ذا طابع تسلسلي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة-القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في الشركة وصولاً إلى المعرفة كميزة) أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس إيجابياً على الميزة التنافسية)، والشكل السابق يوضح هذا البعد التحفيزي في بعدين واضحين:

-الانتقال من التعلم في المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى.

-اتجاه القيمة من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة الشركة وتعظيم الميزة.¹

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعاً لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فشركات المعرفة هي التي تعتبرها مورداً أساسياً لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناءً على ذلك لابد من أن تملك المنظمة رؤية إستراتيجية في إدارة عمليات المعرفة. ميز الباحثون في مجال إدارة المعرفة بين عدد من الاستراتيجيات المتاحة أمام المنظمة تتيح لها تبني منهجية وبرامج قائمة على المعرفة ولقد اقترح Wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي على النحو التالي²:

1- استراتيجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية لكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة على المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

2- إستراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً. وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناءً على قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية بتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما

¹ كوثر حريبي، مرجع سابق، ص 80.

² سارة كباش، شيماء بولقصب، مرجع سابق، ص ص 40-41.

يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه نوناكا في دراسته "المؤسسات الخلاقة للمعرفة" عام 1991، وأن المؤسسات توظف هذين النوعين خلال تبني الإستراتيجيتين المتميزتين هما :

- إستراتيجية الترميز: والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في لأعمال المؤسسة.

- إستراتيجية الشخصية: وهي التي تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتعمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، فإستراتيجية الشخصية تلاؤم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغير عالية، أما الترميزية فتلاؤم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب¹.

ويقترح الجدول التالي في محاولة لعرض إستراتيجيتي إدارة المعرفة والمقارنة بينها:

الجدول رقم (01-03): مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> . الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. . التركيز على المعرفة الصريحة. . التوثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد . . ثقافة الترميز والتوثيق. . الإدارة العلمية . . ميزة قريبة الأمد. . عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> . الاهتمام بالتفاعلات الشخصية. . التركيز على المعرفة الضمنية. . توليد المعرفة وتطبيقاتها. . الثقافة التشاركية. . الانسجام، الرعاية والمشاركة. . ميزة طويلة الأمد. . نقل المعرفة ما بين المؤسسات، أسلوب لنقل المعرفة عن طريق تنقل الأفراد إلى المؤسسات الأخرى.

المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على: سارة كباش، شيماء بولقصب، أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر -ميلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2022/2021، ص 41.

¹ سارة كباش، شيماء بولقصب، مرجع سابق، ص 41.

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على العوامل الأساسية لنجاح وفشل إدارة المعرفة، وكذلك التطرق لأهم التحديات التي تقوم بها.

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.
- ويمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي¹ :
 - الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
 - التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
 - تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
 - تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما إن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على المؤسسة ككل؛
 - دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
 - تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
 - ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

¹ ثروات عبد المجيد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم، العمليات، النواتج، دار الخيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2018، ص ص 36-37.

ثانياً: عوامل الفشل في إدارة المعرفة

- حدد Pransak .Fahey عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة هي¹ :
- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
 - الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بتدفق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة؛
 - التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم؛
 - تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
 - عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها؛
 - عزل المعرفة عن استعمالها؛
 - ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة؛
 - التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل؛
 - الفشل في ادراك أهمية التجريبية؛
 - إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهها لوجه)؛
 - السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

ثالثاً: تحديات إدارة المعرفة

- حيث تواجه مؤسسات الأعمال تحديات الأعمال تحديات جسمية للبدء في برنامج إدارة المعرفة، ولقد أشار Dermott Mc إلى أربعة تحديات، وهي² :
- التحدي التقني : المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد على التفكير معا؛
 - التحدي الاجتماعي : المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة، وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد؛
 - تحدي الإدارة: المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة؛
 - التحدي الشخصي: المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

¹ ثروات عبد المجيد عيسى، مرجع سابق، ص 37-38.

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 54.

خلاصة الفصل الأول

إن ما يمكن قوله كمحصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد .

وتسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الابتكار وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات لا بد لها من سياسات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية.



**الفصل الثاني:
الإطار النظري
للابتكار التنظيمي**

تمهيد

يعتبر التغيير السمة البارزة في بيئة الأعمال الحالية، وأن النمو والتطور هو عامل تنافسي، فالتكنولوجيا تتطور والمنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، والمؤسسات الناجحة هي المؤسسات القائمة على الإبداع والابتكار الذي أضحي من أهم موجوداتها وأساس بنيتها، وبهذا فإن الابتكار التنظيمي يعتبر اليوم عاملا حاسما في قدرة المؤسسة على البقاء والنمو، وأن تطوير أو تحسين المنتجات التي تقدم للسوق وإطلاق منتجات جديدة وتطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية أصبحت مناهج تتبناها أغلب المؤسسات وتسعى لاستثمارها في تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبائن المختلفة والمتجددة، وكما كانت المؤسسات الصناعية بحاجة إلى رفع أدائها الإبداعي والاستراتيجي والنظر إلى المستقبل برؤية معمقة لبناء تجربة جديدة تشهد حضورا في عالم الأعمال، أصبح لزاما عليها الاهتمام بالابتكار والمبدعين لتحسين جودة المنتج باستمرار لكسب التفوق التنافسي.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل عام للابتكار؛

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار التنظيمي؛

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على عملية الابتكار التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل عام للابتكار

في ظل الظروف المتغيرة التي تسود الأسواق والتحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، يتحول الاقتصاد إلى أداة هامة وخيارا استراتيجيا لا بديل عنه لتحقيق النجاح، وسواء كان الأمر يتعلق بالشركات العامة أو الخاصة، فإنه هو مفتاح أي ميزة تنافسية وقوة دافعة نحو تحقيق النمو، وفي ظل الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة تتزايد أهمية الابتكار ويلقى الفكر الإبداعي اعترافا بأنه أساس هذا الابتكار ويحدث تحولا جذريا من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

اهتم الكثير بمفهوم الابتكار خلال السنوات الأخيرة، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوعه، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد وتمس جميع الميادين، وفيما يلي سنعرض أهم المفاهيم والخصائص المتعلقة بالابتكار وأبرز أنواعه.

أولا: تعريف الابتكار

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، فيمكن تعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية الابتكارية كأسلوب حياة في البيئة، لهذا سوف يتم عرض أهم المفاهيم والتعاريف لكبار المتخصصين في مجال الابتكار:

حسب Joseph Schumpeter فإن الابتكار هو: " تقديم منتج جديد يعمل على خلق طلب جديد الذي يقدم ثروة جديدة، كما يعمل المقاتل على جلب الابتكارات إلى السوق وهذا ما يعمل على إزالة (تدمير) الأسواق الحالية ويخلق أسواقا جديدة والتي سيتم إزالتها لاحقا بظهور منتجات جديدة وهذا ما يسميه: بالتدمير الإبداعي "creative destructions"¹.

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية² (OCDE) الابتكار بأنه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات ومعدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"³.

¹ إسحاق خرشى، المقاولاتية: البحث عن الفكرة- إنشاء المؤسسة- المرافقة المقاولاتية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021، ص 36.

² OCDE : Organisation de Coopération et de Développement économiques.

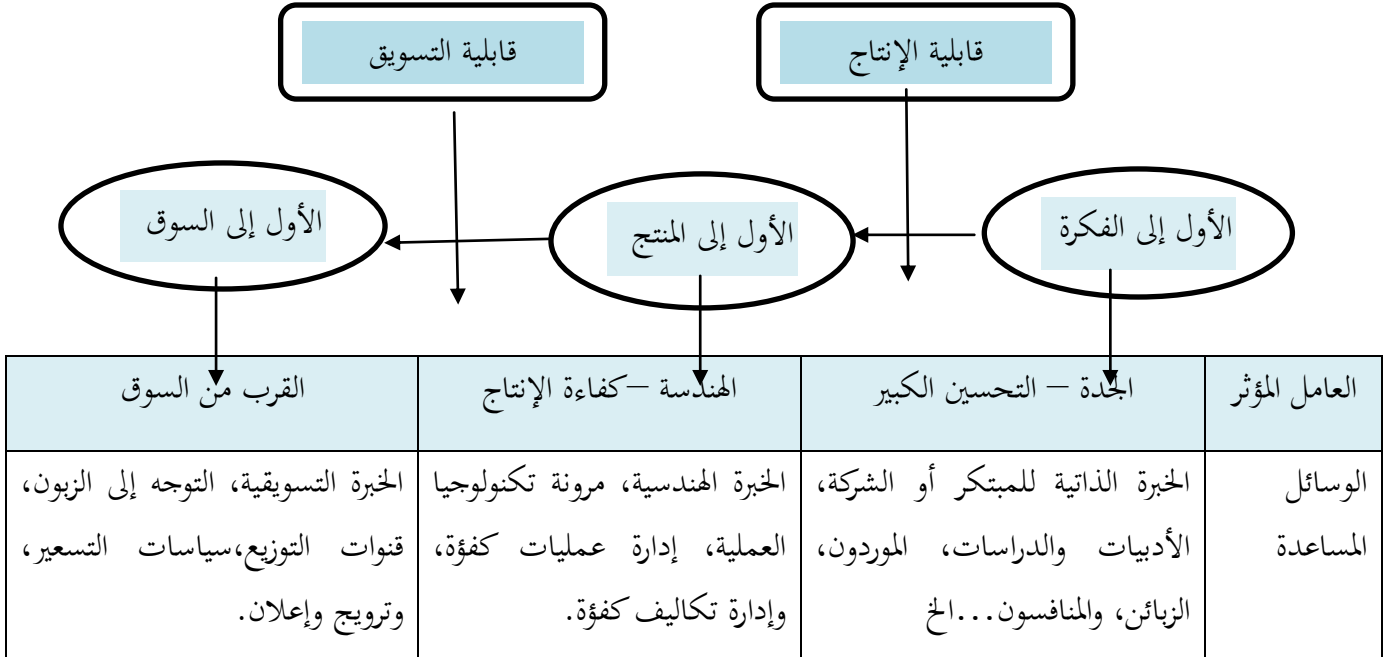
³ شريف غياط، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 56.

إن الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق، فالجديد قد يكون فكرة جديدة، أو مفهوم جديد، ورغم أهمية الفكرة والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال واستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة، لهذا فالابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة وإنما يعبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق¹.

كما يعرفه بيتر دراكر (P.F.Drucker) بأنه: "التخلي المنظم عن القديم، مؤكداً في ذلك على ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق، والواقع أن دراكر عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم الماضي فإنه يعني بالمقابل الإدخال المنظم الجديد للمستقبل، ومع أن دراكر يؤكد على الابتكار حسب مفهوم شومبيتر، فإنه في المقابل يؤكد على أهمية الاستمرار في الابتكار، فهو يرى أن مفتاح الابتكار هو أن تجلس كل ثلاث سنوات وتضع بطريقة منهجية كل جوانب الشركة على طول حياتها تحت الاختبار: كل منتج، خدمة، تكنولوجيا وقناة توزيع، وفي عصر المعلومات والإدارة القائمة على المعرفة، فقد بدأ الحديث عن المعرفة بوضعها معلومات مكثفة والابتكار بوصفه معرفة مكثفة في سياق سلسلة مترابطة تبدأ من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ومن ثم إلى الابتكار"².

يستنتج مما سبق بأن الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد سواء كان منتج أو فكرة أو تنظيم، وذلك بإدخال تغييرات على الإدارة والتنظيم وتحديد وتوسيع مجال المنتجات باعتماد طرق جديدة للإنتاج وتطوير مهارات القوة العاملة.

الشكل رقم (01-02): مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة، المنتج، والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة - دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 23.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 139.

² المرجع نفسه، ص 141-142.

ثانيا: خصائص الابتكار

يستنتج من التعريفات السابقة للابتكار أن هذا المفهوم يركز على العديد من الخصائص فيما يلي¹:

-الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

-الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛

- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير معروف لحد الآن؛

-الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

ثالثاً: أهمية الابتكار

تتحلى أهمية الابتكار في²:

-يساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد، ويلعب دوراً كبيراً في تطويرهما وخلق فرص عمل جديدة؛

- استحداث أسواق بواسطة ما تم ابتكاره من منتجات؛

- القدرة على تقليل التكاليف وخفض النفقات من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل؛

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في

المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية³؛

- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت؛

¹صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية -دراسة حالة مجمع بن حمادي- برج بوعربريج، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 34.

² إسحاق خرشي، المرجع السابق، ص 39.

³صفاء بياضي، المرجع السابق، ص 33.

-يمكن المؤسسة من تقديم ابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل وهذا ما يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار والحفاظ على البقاء والاستمرار.

رابعاً: أنواع الابتكار

يمكن تصنيف الابتكار إلى الأشكال التالية¹:

-**الابتكار الجذري (الراديكالي) (Radical Innovation)** : ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة، التي تختلف كلياً عما سبقها، وتحقق المؤسسة من خلالها قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله، ومن خصائص هذا النوع من الابتكار أنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً، خلافاً للابتكار الجزئي الذي يتصف بالاستمرارية، وفي الوقت الراهن أصبحت من أهم متطلباته الوسائل والمجهودات الكبرى والمركزة، إضافة إلى المعلومات الكثيرة والمعمقة وأحياناً جد حديثة.

-**الابتكار الجزئي (التدريجي) (Micro Innovation)** : يقوم الابتكار الجزئي على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً، في المنتجات والعمليات والإجراءات، وإن بعض التحسينات قد تكون جوهرية إن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً.

-**ابتكارات العملية (Process Innovation)** : تعبر عن تغيير في الطريقة التكنولوجية لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات على مستهلكيها، ومثال على ذلك الصناعات الآلية، وهي الابتكارات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي.

-**الابتكار في المنظمة**: هذا الأخير يتعلق باستحداث وظائف جديدة على مستوى المنظمة، مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد، أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبية جديدة.

-**الابتكار التقني (Technical Innovation)**: يعد الابتكار تقنياً إذا هدف إلى تغيير في الشكل المادي للسلعة أو الخدمة، أو في تغيير الأداء أو في عملية التصنيع.

-**ابتكارات المنتج (Product Innovation)**: يتضمن تقديم سلعة أو خدمة جديدة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، فضلاً عن الدخول إلى أسواق جديدة، ويتناول ابتكارات تحسين المنتج التي تشمل التغييرات الحاصلة في بعض خصائص المنتج لزيادة أهميته وتحسين أدائه من خلال وضع تصاميم أفضل للمنتج².

¹ سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 114-115.

² سامي مباركي، محمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 410.

-**الابتكار التنظيمي (الإداري):** هو عملية الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة التي تزيد من كفاءة الإدارة وكفاءة استخدام الموارد البشرية، أي إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات القوة العاملة، ويشتمل على¹: التغييرات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد، تغييرات في تركيبة الوظائف وتغييرات في ثقافة المؤسسة.

-**الابتكار التسويقي (Marketing Innovation):** يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وهو يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات، مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع، وطرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر لتسويق المنتجات².

- **الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation):** وهو كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)³. ويركز على المكونات التشغيلية للعملية الإنتاجية وما تتضمنه من معدات وقواعد وطرق العمليات المستخدمة للحصول على السلعة أو الخدمة⁴.

المطلب الثاني: مجالات ومراحل سير عملية الابتكار

سيتم من خلال هذا المطلب تحديد مجالات الابتكار والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك أهم مراحل العملية الابتكارية.

أولاً: مجالات الابتكار

يمكن تحديد مجالات الابتكار كالتالي⁵:

-**الابتكار في المنتج (Product):** هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل تحقيق الحاجات الحالية للزبائن بكفاءة عالية وخصائص أفضل.

¹أحلام سوداني، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد بنكي، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017، ص 42.

²سمية بروبي، المرجع السابق، ص 116.

³أحلام سوداني، المرجع السابق، ص 41.

⁴سامي مباركي، محمد قريشي، المرجع السابق، ص 411.

⁵فايزة بوشناف، تمويل الابتكار كعامل للنهوض بالاقتصاد -دراسة حالة الاقتصاد الجزائري-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص بنك وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017، ص 115.

-**الابتكار في العملية (Process):** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، وفي نفس الوقت تكاليف أقل، ويمكن أن تكون كذلك عملية تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية...

-**الابتكار في الخدمة (Service):** يمكن أن يكون الابتكار كذلك في الخدمات الجديدة المقدمة للزبائن، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكارا جديدا، مثل الصيرفة الالكترونية المنزلية.

- **الابتكار في نموذج الأعمال (Business Model):** لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق كذلك على الاقتصاد الرقمي، فنموذج الأعمال هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من استراتيجيتها وعملياتها ونشاطاتها كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.

ثانيا: مراحل الابتكار

فكرة الابتكار هي ظاهرة تتبنى أفكارا جديدة، تنطوي على الإبداع مع إنجازات حقيقية واستجابات لتوقعات المستهلكين المختلفة، ويهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحقيق الرضا لاحتياجات العملاء، والابتكار هو إجراء يتم من خلال احترام مجموعة من الخطوات كالتالي:

- **تهيئة الظروف لروح الابتكار:** اكتسب معظم الناس تدريبا وخبرة لم تجعلهم قابليين لمفهوم الابتكار، ولكن على العكس من ذلك، فيمكن أن يكون الهيكل مبتكرا إذا كان الأشخاص الذين يعملون هناك مبتكرين أيضا، بالإضافة إلى ذلك فإن القادة والمدبرين هم الذين سيوجهون سلوك الموظفين حتى يعيشوا هذه الرؤية المنتظمة بشكل كامل من حيث الابتكار، ولتحقيق ذلك ستحتاج الإدارة العليا إلى تعزيز المبادرة والعمل الجماعي وتنمية مشاركة الموظفين من خلال الذكاء الجماعي وتعلم قدرات فكرية جديدة¹.

- **تحديد أهداف الابتكار:** الابتكار ليس محمدا داخليا فحسب، بل يجب أن يراعي أيضا المنافسين من أجل تمييز أنفسهم عن الآخرين، نتيجة لذلك سيتعين على الشركة دراسة بيئة أعمالها ووضع عملية ذكاء تنافسي وتخطيط استراتيجي، بالإضافة إلى تعريف مجالات الابتكار وإستراتيجية التسويق دون نسيان الأهداف التي يجب تحقيقها.

- **زيادة المعرفة بالمشاكل:** غالبا ما يكون الافتقار إلى الابتكار هو السبب وراء رغبة الناس في إيجاد حل بسرعة، وهذا يؤدي إلى إهدار الموارد والطاقة، ولكي لا نجد حلا للمشكلة الخاطئة من المستصوب أن نعرف بتعمق المشكلة الحقيقية

¹ الموقع الإلكتروني: <https://www.lemanagerefficace.fr/les-7-etapes-de-l-innovation-en-entreprise/> - تم الاطلاع عليه بتاريخ:

من خلال مختلف التقنيات المكيفة، وهذه الخطوة تحدث في وجود بعض الأشخاص المؤهلين الذين لديهم فهم جديد للمشكلة.

-توليد الأفكار: في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد وهيكل الإنتاج المتاح وكذا قدرة المؤسسة المالية¹.

- تحويل الفكرة إلى مشروع: يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع من خلال مخطط تطبيقي يتضمن نوع من التجديد المستخدم وحدود تطبيقه ونوع وسائل العمل المطلوبة، والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين، بالإضافة إلى تحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق.

- تنويع المشروع واقعيًا: تتمثل في مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها بالتأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة...، ويسمح هذا المنتج التجريبي للمؤسسة المعنية بتحليل أراء وردة فعل الزبائن والموردين والموزعين. وعندما تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية أي أنه يمكن إضافة أية تعديلات جديدة وفي أية لحظة أثناء الإنتاج، وبعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزا لدخول إلى السوق².

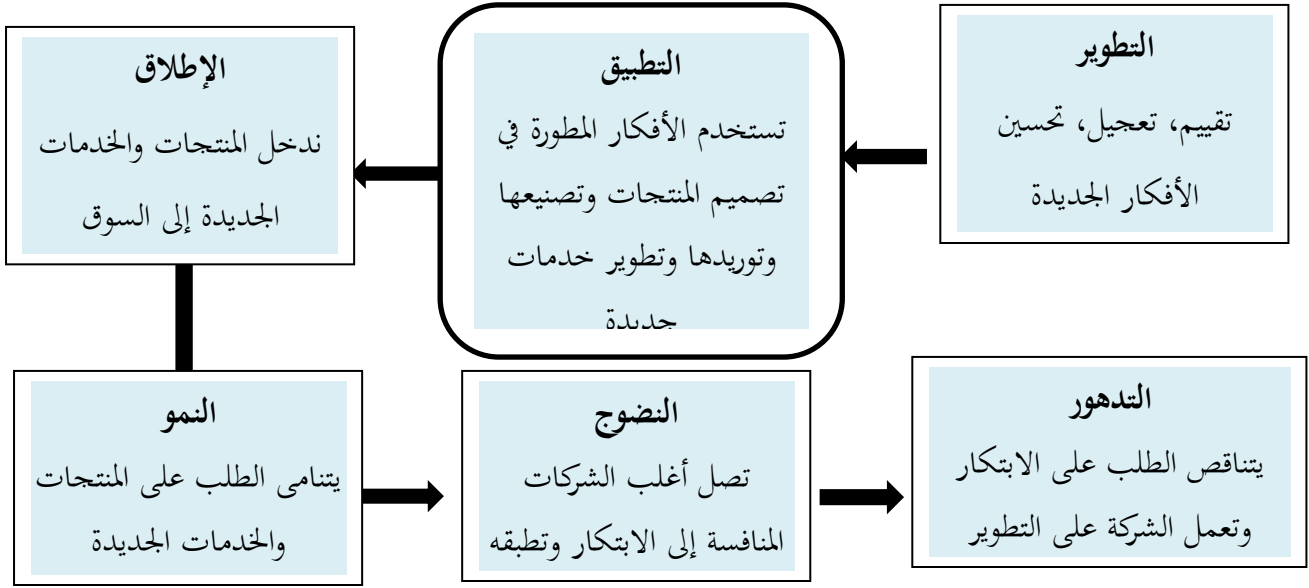
- تدهور الابتكار: يحمل كل ابتكار جديد نجاح بذور تدهوره اللاحقة فعندما تكون الشركة غير قادرة على زيادة المبيعات، وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج فإن هذا الابتكار يدخل في مرحلة التدهور، التي لا بد من أن تكمل باتخاذ المؤسسة لقرار إخراجه من الخدمة، وبعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق، من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام.

والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

¹ فائزة بوشناف، المرجع السابق، ص 116.

² المرجع نفسه، ص 117.

الشكل رقم (02-02): مراحل عملية الابتكار



المصدر: فايذة بوشناف، تمويل الابتكار كعامل للنهوض بالاقتصاد- دراسة حالة الاقتصاد الجزائري-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص بنك وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017، ص 117.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري وأن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز الابتكار في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى.

1-مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون¹.

كما أنهم يتميزون بـ:

¹ عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص

- ✓ حب الاستطلاع، والإتيان بما هو جديد؛
- ✓ يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛
- ✓ يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛
- ✓ يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

2- العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ويتسم أيضا بكثرة الروتينات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه¹.

وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار²:

- **إستراتيجية المؤسسة:** إن إستراتيجية المؤسسة يمكن أن تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيات والمنتجات والخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة، أما الثانية فإنها توجه النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي.

- **القيادة وأسلوب الإدارة:** القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقبة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار والحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار تنظيمي) والمنتجات (ابتكار فني) وأساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي).

- **الفريق:** إن الشركات أصبحت تشجع الفرق وخاصة المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسين: الأول خطر التخصص الذي يمكن من وجود وظائف متخصصة، مما يفقد الشركة وحدة الحركة وتكامل الجهود بين أقسامها ووظائفها، والثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة ان التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملاءمة لتعزيز ودعم الابتكار.

¹ أسماء رتيبي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة بليدة 2، الجزائر، 2017، ص 105.

² المرجع نفسه، ص 106.

-ثقافة المؤسسة: نجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار¹.

-العامل المؤثر: يتأثر الابتكار في المؤسسة كثيرا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز الابتكار أو يعيقه، لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

-الاتصالات: إن الاتصالات تعمل في المؤسسة القائمة على الابتكار وعلى سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية التي تحول الشركة إلى تفاعلات انية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات².

3-مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع:

3-1 الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع، وتمثل في³:

-العوامل الاجتماعية والثقافية: إن تفاعل الفرد والمجتمع مع العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

-العوامل السياسية: تعتبر عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

¹ عبد الوهاب بوبعة، المرجع السابق، ص ص 44-45.

² أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، المرجع السابق، ص ص 107-108.

³ عبد الوهاب بوبعة، المرجع السابق، ص 46.

3-2 القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

-مراكز البحث والجامعات: لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين¹.

- نظام البراءة: إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

المطلب الثالث: مبادئ وعوامل نجاح الابتكار

هناك مبادئ أساسية للابتكار وضعها الكثير من مدراء المؤسسات، وهي مجموعة من الآراء الرائدة لضمان نجاح المؤسسة، وفيما يلي سوف نعرض أهم مبادئ الابتكار وعوامل نجاحه.

أولا: مبادئ الابتكار

تشمل مبادئ الابتكار على ما يلي²:

- الابتكار الجوهرى من أجل البقاء، وهو نشاط استراتيجي لا ينفصل عن تطوير إستراتيجية الشركة وتنفيذها؛
- توقع حدوث الأسوأ إذا طال انتظارك من أجل البدء بالعملية الابتكارية، وعادة ما تدفع المنظمات التي تماطل في البدء بعملية الابتكار ثمنا باهظا يتمثل في خسارة حصتها في السوق وخسارة في الأرباح، فالمنافسة لا تنتظر ويجب عليك ألا تنتظر أيضا، ضع خطة عملك وابدأ بتنفيذها الآن؛
- الابتكار فن اجتماعي ويبيى يرتبط بتفاعل الأفراد مع بعضهم بعضا، فالأفراد جوهر عملية الابتكار، ومن تفاعل رؤاهم واهتماماتهم تتولد الأفكار الجديدة التي يمكن تحويلها إلى قيمة جديدة؛
- الابتكار دون طرق منهجية يرتكز عليها هو مجرد لعبة حظ، فالجهود العشوائية تجعل الابتكار مخاطرة كبيرة، والطريقة المنهجية السليمة تجعل الابتكار قابلا للتنبؤ ومستداما بدرجة ملائمة؛

¹ عبد الوهاب بوبعة، المرجع السابق، ص 46.

² عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020، ص ص 76-77.

-جميع مداخل الابتكار الإستراتيجية الأربعة ضرورية ومهمة من أجل النجاح، فالطريقة المنهجية للابتكار تتطلب توظيف المداخل الأربعة: أعلى الهرم الوظيفي إلى أسفل الهرم، من الأسفل أعلى الهرم الوظيفي، من خارج المؤسسة إلى الداخل، ومدخل النظر إلى النظر؛

-الابتكارات العظيمة تبدأ مع الأفكار العظيمة: كما يجب التنبه إلى وجود أنواع مختلفة وعديدة من الاحتياجات، ومن أهم الاحتياجات بالنسبة للمبتكرين تلك التي لم يتعرف عليها أحد، لأنها توفر إمكانية إبداع تطورات مذهلة تضيف قيمة كبيرة وميزة تنافسية؛

-استعد، صوب إلى الهدف، انطلق: نعم إنها عبارة مألوفة لكنها حقيقية، فالابتكار الفعال يتطلب استهدافا دقيقا جدا. لماذا؟ لأن هنالك احتمالات عديدة يمكنك السعي وراءها، إذ عليك التأكد من أنك تسعى وراء الاحتمالات الصحيحة، بالإضافة إلى ذلك، يعد الابتكار مكلفا من حيث المال والوقت، وبالاستهداف الجيد يمكنك من استخدام مواردك بحكمة؛

- وضع النماذج الأولية بسرعة من أجل تعجيل التعلم: إن الهدف من أي عملية ابتكار هو الخروج بأفضل الأفكار وطرحها في السوق بأسرع وقت ممكن، لذلك يعد الابتكار عملية تعلم، والتعلم السريع له مزايا كبيرة، حيث يؤدي التسريع في وضع النماذج الأولية وتحويلها إلى قيمة كبيرة الأمر الذي يؤدي إلى فعالية عالية في إثراء عملية التعلم ومن ثم الابتكار¹؛

- ليس هناك ابتكار دون قيادة: تعبر الشركات بشكل مذهل عن المجتمع البشري، ويعد توظيف آلاف الأشخاص لابتكار المنتجات والخدمات في أنحاء العالم وتقديمها لآلاف بل ملايين العملاء أمرا مدهلا.

ثانيا: عوامل نجاح الابتكار

تم إجراء الكثير من الأبحاث لتحديد العوامل التي تسهم في جهود الابتكار التي تبذلها المشاريع، وتكشف هذه الدراسات أن العوامل التي تحدد قدرة الشركة على الابتكار هي من أنواع مختلفة، ولن تنجح المؤسسة في الابتكار وحصد ثمار ابتكاراتها ما لم تكن بعض العوامل في الشكل الصحيح، والتي تتمثل في:

-حجة دامغة للابتكار: ما لم يدرك الموظفون ضرورة الابتكار، ويكون هذا الأخير محرك الأداء في معركة الموارد؛

¹ عبد الله إسماعيل، المرجع السابق، ص 77.

- أجندة ابتكار إستراتيجية منسجمة تماما مع المؤسسة: الابتكار هو رحلة في المجهول وثمة مسارات عديدة يمكن أن يسلكها المبتكرون، قبل الشروع في الابتكار، لابد من طرح هذه الأسئلة: ما هي شركتنا الآن وما هي الشركة التي نريدها في المستقبل؟ ما هي درجة الإقدام على المخاطرة التي تحملها في اعتماد تعديلات جذرية على أفكارها؟¹
- استطلاع منفتح لحوافز السوق: يتأثر التعديل الذي تخضع له المؤسسة بعوامل في السوق، على غرار العملاء والزبائن والمنافسة والتنظيمات الحكومية والعلوم والتكنولوجيا، ولا تستطيع مؤسسة ما بدء الإقرار بما ينبغي عليها القيام به لتضطلع بدور في مستقبلها سوى من خلال استكشاف حوافز التغيير المذكورة؛
- الاستعداد للمخاطرة والبحث عن القيمة في الأمور المنافية للمنطق: يدرك المبتكرون أنه لا خيار آخر للشركات إذ يتعين عليها المجازفة والإقدام على مخاطر كبيرة أحيانا، من خلال تبني الأمور العثبية والمنافية للمنطق؛
- القيادة (**leadership**): تشير القيادة إلى القدرة على التأثير، بما في ذلك تعبئة الحماس من أجل رؤية مشتركة، وبعبارة أخرى قدرة الفرد أو فريق الإدارة على قيادة المؤسسات نحو أهداف محددة، وتم التأكيد على ذلك من خلال Romelaer، أنه يمكن تحليل إدارة الابتكار كعملية لتعبئة الموارد والمهارات لتحسين قدرة الشركة على الابتكار والأداء في المشاريع.
- الموارد (**Les ressources**): نظرا لأن الابتكار نشاط معقد مكلف، فإن تحقيقه يتطلب أن يكون لدى الشركة عدد معين من الموارد، وإن امتلاك موارد كافية للابتكار يعني أن المؤسسة لديها الوسائل الكافية لتفعيل إستراتيجيتها.
- الإبداع (**La créativité**): من وجهة نظر المؤسسة، الإبداع هو قدرة فرد أو مجموعة أفراد للجمع بين المعرفة والخبرة بطريقة جديدة من أجل توليد أفكار جديدة مفيدة للمنتجات والخدمات وإجراءات جديدة أو محسنة بشكل كبير في سياق تنظيمي محدد، والإبداع هو عنصر هام من عناصر الابتكار².

¹ الموقع الإلكتروني: <http://www.al-jazirah.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/12/11 على الساعة: 18:00.

²Djemaouni Hind , **Entrepreneuriat , PME et innovation : cas de l'Algérie** , Journal of Industrial Economics , vol 07, n° 02, université de Batna 1, Algérie,2017 , p p 29-31.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الابتكار التنظيمي

أصبح تأثير الابتكار التكنولوجي كبيرا ويحدد مستقبل تطوير الأعمال، حيث أصبح يعتبر عملية يتم من خلالها التعامل مع المشكلات وحلها بالتركيز بشكل أساسي على السوق وعوامله المختلفة، فهو يشمل تبادل المعرفة الضمنية والصريحة، مما يسهل التعلم من أساليب مختلفة، وبالتالي فإن الابتكار التكنولوجي يسمح بإنشاء وتطوير الإنتاج والقدرات التكنولوجية للمؤسسة، وإيجاد منتجات جديدة وتعزيز القدرات التنافسية، والحفاظ على مستوياتها من القدرة التنافسية التجارية، وضمان التنوع في منتجاتها، لتحسين البنية التحتية الأساسية.

المطلب الأول: ماهية الابتكار التنظيمي

من أجل فهم الإطار العام للابتكار التنظيمي، سيتم التطرق إلى مختلف تعاريفه وأهميته من خلال:

أولاً: مفهوم الابتكار التنظيمي

ولدت دراسة الابتكار التنظيمي عبر السنوات الماضية تشكيلة واسعة النطاق من التعاريف وفي ضوء المراجعة للدراسات السابقة وجد بأن هذه التعاريف لا تخرج عن إطار إرضاء شرطين أساسيين للأفكار أو المنتجات أو الإجراءات التي تتصف بالابتكار وهي، أولاً، الحدثة أو الجدة ، وثانياً، المنفعة والفائدة التي تحققها للعمل داخل المنظمة. ويعرف الباحثين الحدثة أو الجدة على انه الأصالة أو الشيء الغير متوقع، في حين يعرفون المنفعة والفائدة على أنها الملائمة والتكيف أو الجدوى، وتؤكد دراسة Sullivan & Ford سنة 2010 مصداقية هذا الاستنتاج. إذ اجري هذان الباحثان مراجعة شاملة للدراسات السابقة حول مفهوم الابتكار التنظيمي امتدت من عام 1998 إلى عام 2008 للدراسات التي نشرت في مجلتين أساسيتين من مجالات الإدارة والتي تنشر بشكل متكرر البحوث والدراسات حول موضوع الابتكار التنظيمي وهما مجلة أكاديمية الإدارة¹AMJ ومجلة علم النفس التطبيقي²JAP، وقد أشارت هذه الدراسة بأن جميع التعاريف التي ذكرت في الدراسات السابقة حول مفهوم الابتكار التنظيمي أكدت على شرطي الأصالة والمنفعة للأفكار المبتكرة.³

¹ AMJ: Academy of Management Journal .

² JAP : juge d'application des peines.

³ سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي - دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية-، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 11.

ويمكن الوقوف على صحة ما جاء في أعلاه من خلال الاطلاع على جملة من التعريفات التي ذكرت بخصوص مفهوم الابتكار التنظيمي.

حيث عرف الابتكار التنظيمي وفق تقرير DTI¹ بأنه: "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، وقد تكون أفكار جديدة كلياً في السوق، أو تتضمن تلك الأفكار في الإنتاج أو العمليات أو الإدارة وتتضمن خلق التصميم الجديدة والمفاهيم والطرق لعمل الأشياء"².

وعرف أيضاً بأنه: "عملية التغيير والابتكار والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشيًا مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء المعرفة المتجددة للزبون"، في حين ذكر أيضاً أن الابتكار على المستوى التنظيمي يمكن تعريفه وقياسه على أنه بناء واحد، أي: من خلال التركيز على الحداثة كمفهوم مركزي للابتكار"³. كما عرف كذلك بأنه: "إدخال أساليب إدارة أعمال تنظيمية جديدة في مكان العمل و/أو العلاقة بين الشركة والعوامل الخارجية"⁴.

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، الخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي الخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة و تلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات"⁵.

¹ DTI : Danish Technological Institute .

² حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08 ، العدد 01 ، بغداد، العراق، 2016، ص31

³ غالية محمد البسيسبي، أريج عبد الرحمن الشماسي، دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 06، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 69.

⁴Rim Maâlej Ben Zaied and Hanène Louati and Habib Affes ,THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL INNOVATIONS, INTERNAL SOURCES OF KNOWLEDGE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6, No. 1,2015.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، مصر، 2005، ص26

كما يمكن تعريفه بأنه: "التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات، وطرق لتجسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات، بإحداث تغيرات تقنية تساهم في خلق منتجات وخدمات، تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين".¹

وكتعريف شامل يمكن اعتبار الابتكار التنظيمي على أنه كل ابتكار لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية، أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي... الخ، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم .

ثانيا: أهمية الابتكار التنظيمي

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على انه مصدر الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية كالاقتصادية.²

يأخذ الابتكار التنظيمي صبغة الأهمية من الإيجابيات التي يوفرها والتي هي كالاتي:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل.

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013، ص234.

² عامر سعيد يس، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، د.ط، القاهرة، مصر، 1998، ص 293.

المطلب الثاني: أنواع وأنماط الابتكار التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى الأنواع الأساسية للابتكار التنظيمي، وكذلك التعرف على أهم أنماطه.

أولاً: أنواع الابتكار التنظيمي

بصفة عامة تأخذ الابتكارات التنظيمية الأنواع التالية:

- 1- الابتكار الإداري:** عرفه روجرز ROGERS بأنه "عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة" وعرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة".¹ وقد عرف الابتكار الإداري بأنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة"، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.
 - 2- الابتكار التقني:** يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة. فهو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة ويشمل تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.²
- وأشار (Smets) بأن: " الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصاد"³.

¹ زينة مفتاحي، أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015، ص 09.

² المرجع نفسه، ص 09.

³ الصرن ورعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، د.ط، أب، عدن، اليمن، 2000، ص 30.

بينما عرف البعض الابتكار بالمصطلحات التكنولوجية والتقنية بربطه بالسلعة فيمكن النظر إليها على أنها ابتكار وبشكل خاص إذا تمكنت من فرض مكانتها في السوق على أساس أنها من السلع الابتكارية، وهنا ليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر فإذا لم يلاحظ الزبائن .

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليها بأنها ابتكارية من قبل السوق.

3- الابتكار الإضافي: يعرف الابتكار الإضافي بأنه: "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية" كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذا ابتكارا إضافيا. ويعرف damanpour الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة"، في نفس السياق أشار Alas إلى أن الابتكار الإضافي هو: "ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة".¹

ثانيا: أنماط الابتكار التنظيمي

تمثل أنماط الابتكار التنظيمي في أربعة أنماط والمتمثلة في:²

- ابتكار المنتج: هو ذلك التغيير على مستوى المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات، والتي لا يمكن لأي مؤسسة أخرى تقليدها، وهنا تظهر فكرة أن عبارة ابتكار المنتج تسير جنبا إلى جنب مع عبارة الحداثة؛
- ابتكار المراحل أو الأنساق: يتعلق بالتغيير في الطرق التي تضع وفقها المنظمة المنتجات أو الخدمات أو تقوم بالتسويق أو التسليم بفضلها؛
- ابتكار الموقع: يمثل ذلك التغيير الذي حمله المحيط الذي تباع فيه منتجات وخدمات المنظمة؛
- ابتكار النموذج: وهو التغيير في نماذج التفكير السابقة التي قامت بها المنظمة.

¹ براهية عمار، عمران الزين، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 12، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017، ص 130.

² وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي ، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 129.

المطلب الثالث: عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي وقياسه

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى العوامل الأساسية لتعزيز الابتكار التنظيمي، وكذلك التعرف على أهم مقاييسه.

أولاً: عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي

بسبب أهمية موضوع الابتكار التنظيمي فإن الكثير من الباحثين قد كتبوا حول كيفية تعزيزه وتحسينه. فقرابة أكثر من قرن من الزمن استكشف فيها الباحثين العوامل المتنوعة التي قد تسبب الابتكار، بعض هذه العوامل شخصية تتعلق بالفرد المبتكر وبعضها تنظيمية وسياقية

فبالنسبة للعوامل الشخصية، على سبيل المثال، فقد وجدت الدراسات بأن الشخصية الابتكارية تتصف بالمرونة وبالاستقلالية وبالانفتاح على الآخرين كما أنها تتميز بالثقة الذاتية والنشاط والدافعية. كما أن للرضا الوظيفي والرغبة في البقاء في المنظمة دور مهم أيضاً في تعزيز قدرة ورغبة الفرد على تقديم الأفكار المبتكرة للعمل. كما أكد Woodman وزملاءه على أن قابلية الشخص ونمطه المعرفي وشخصيته من أهم العوامل الشخصية التي يمكن أن تؤثر على النتائج الابتكاري للعاملين داخل المنظمة.¹

ويمكن تعزيز الابتكار التنظيمي أيضاً من خلال العوامل السياقية والتنظيمية المتوفرة في بيئة العمل، فعلى سبيل المثال فإن الخصائص التنظيمية التي تتصف باللامركزية تساهم في تحفيز الفرد على الابتكار. في حين وجدت دراسات أخرى بأن القيادة التحويلية وإدراك الدعم التنظيمي تعد من العوامل المهمة لتشجيع العاملين على تقديم وإيجاد الأفكار والحلول المبتكرة التي تخدم عمل المنظمة، في حين يرى Woodman وزملاءه بأن العوامل التنظيمية والسياقية التي تؤثر على الأداء الابتكاري داخل المنظمة تتمثل بالثقافة التنظيمية ونظم المكافآت وقيود الموارد والمناخ التنظيمي الداعم.

ثانياً: قياس الابتكار التنظيمي

يعد مفهوم الابتكار التنظيمي بنية مفاهيمية متعددة المستويات، إذ يمكن قياسه على مستوى الفرد وعلى مستوى الفريق والمنظمة، ومن الناحية المنطقية فإن عملية قياس الابتكار التنظيمي بدأت على مستوى الفرد وذلك لان الجذور التاريخية لهذا المفهوم تعود لعلم النفس والتي ركزت في البداية على دراسة الأسباب التي تجعل بعض الأفراد أكثر ابتكاراً من غيرهم، وخلال تلك الفترة استخدمت العديد من المقاييس مثل مقياس اختبار Torrance للتفكير الابتكاري ومقياس إمكانية الابتكار الفردي بالاعتماد على مزايا الشخصية وغيرها من المقاييس.

¹ سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، المرجع السابق، ص ص 12-13.

وبعد التطور الفكري الذي حصل عليه موضوع الابتكار في حقل نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وخصوصاً بعد قيام Amable بتقديم النموذج التركيبي للابتكار عام 1983 فقد تغيرت عملية قياس الابتكار التنظيمي وفي جميع المستويات وظهرت العديد من المقاييس ذات المصدقية العالية والثبات. وعلى الرغم من تعدد هذه المقاييس واختلاف تركيزها إلا أن هنالك بعض المقاييس تستخدم بشكل كبير في اغلب الدراسات وعبر ثقافات مختلفة لأنها تتصف بالشمول وببساطة الفقرات التي تتضمنها، ومن بين أهم هذه المقاييس هو مقياس George & Zhou عام 2001 والذي استخدم من قبل عدد كبير من الدراسات سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة¹.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على عملية الابتكار التنظيمي

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة . وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد :

المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفرض تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، تدعيمها لرضا العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات².

¹ سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، المرجع السابق، ص 13.

² فراح رشيد، فنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص ص 10-11.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها :¹

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل .

المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتحتزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية

¹ علي عبد الله، ندير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، المنعقد يومي 18 و 19 ماي 2011، ص 12.

بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية وبمك إيجاز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي ¹:

- * تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛
- * تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- * تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة .

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة.

والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المدربين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين 5 و 7 % .

وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات . ²

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

¹فراح رشيد، فنور عادل، المرجع السابق، ص 11.

²علي عبد الله، ندير بوسهوه، المرجع السابق، ص 13.

خلاصة الفصل الثاني

تحتاج المؤسسات في الوقت الراهن إلى تجديد دائم من خلال الأفكار الحديثة والمطورة، وهذا يكون عن طريق الابتكار في المؤسسة وخاصة الابتكار التنظيمي، الذي يقوم بتجسيد الأفكار في أساليب حديثة وجديدة وطرق مغايرة في العمل ما يجعل المؤسسة تتميز عن غيرها.

وبناء على ما تقدم في هذا الفصل، تم تسليط الضوء على الإطار العام للابتكار التنظيمي، من خلال التطرق لمفاهيمه الأساسية، ومختلف الدوافع التي جعلت المؤسسات تقوم به، كما تبين أن الابتكار التنظيمي لا يقل أهمية ومكانة عن المعرفة التنظيمية داخل المنظمة، إذ لا يمكن أن نتصور منظمة متطورة ومبتكرة من دون أن تمتلك معارف جيدة تؤهلها لذلك، وهذا بدوره يؤدي بنا إلى الاهتمام بالتغيير التنظيمي الذي يمهد ويقوي علاقة الابتكار التنظيمي بالمعرفة التنظيمية وهذا عن طريق ملائمة ومسايرة المنظمة للتحويلات والتغيرات التي تكتنف بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وبالتالي معرفة موقعها ومكانتها من ذلك مما يؤدي بها إلى تعزيز مكانتها ونموها ودفعتها نحو تحقيق الريادة والتميز بين منظمات الأعمال المنافسة لها.



الفصل الثالث:

علاقة إدارة المعرفة

بالابتكار التنظيمي

على مستوى ميناء عنابة

تمهيد

إن تنوع النشاط الاقتصادي واختلاف حاجات العملاء ورغبتهم كلها أسباب تزيد من أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لتحقيق التمايز النسبي في تقديم الخدمات وجلب العملاء والتقرب منهم أكثر من خلال ابتكارها التنظيمي.

ونظرا لحداثة تجربة المؤسسات الجزائرية في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة، ونظرا لقلّة الدراسات الميدانية حول علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الابتكار التنظيمي للمؤسسات الجزائرية، تم الاعتماد على أسلوب التحري المباشر لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق التقرب المباشر من عمال مؤسسة ميناء عنابة لإبداء آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، باستخدام أداة الاستبيان التي تمثل الخيار الملائم لقياس درجة تطابق وجهات نظرهم مع الجانب النظري. فهذه الدراسة أخذت بعين الاعتبار آراء العمال التي يمكنها الحكم عن مدى إسهام تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

ولالإلمام أكثر بهذه الدراسة الميدانية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقا للخطوة التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية عنابة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية عنابة

يلعب ميناء عنابة دورا هام جدا في المعاملات الدولية نظرا لمكانته وموقعه الجغرافي الممتاز، ويعتبر اليوم الميناء الأول في الجزائر من حيث الصادرات غير الهيدروكربونية والميناء الخامس من حيث الحاويات، ويشتهر ميناء عنابة اليوم بأنه مختلط صناعي وتجاري في نفس الوقت، وقد أصبح اليوم ضمن أولى الموانئ في الجزائر .

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة ميناء عنابة

تعد مؤسسة ميناء عنابة من أهم المؤسسات الكبرى في عنابة والجزائر إذ أنها تتميز بقوتها، ومكانتها الاقتصادية والاجتماعية وسيتم فيما يلي التعرف عن مؤسسة ميناء عنابة بالتفصيل.

أولا: التعريف بمؤسسة ميناء عنابة

1-نشأة الميناء:

خلال الاحتلال الفرنسي اجتذبت مدينة عنابة التجار من كامل حوض البحر المتوسط وصارت منطقة تجارية هامة بشمال إفريقيا، و ألبعد حرية بحتة شهد ميناء عنابة اتساعا مع إنجاز المسطحة المائية الصغرى، وفي بدايات القرن ومع اكتشاف الثروات المنجمية - الحديد في الوزرة والفوسفات بجبل العنق إضافة إلى الثروات الزراعية عرفت المبادلات التجارية ارتفاعا جد هام، الأمر الذي دفع إلى توسيع الميناء فتم بناء المسطحة المائية الكبرى، وغداة الاستقلال ووفق السياسة الاقتصادية الوطنية المنتهجة ومختلف المخططات الخماسية التي نتجت عنها إنشاء مركب الحديد والصلب بالحجار ومركب الأسمدة الأزوتية الأسميدال بمدينة عنابة، منح الميناء نزعة صناعية جديدة بالإضافة إلى النزعة المنجمية المؤكدة للارتقاء به إلى مصاف الموانئ التجارية الرائدة على مستوى القطر الوطني.

مؤسسة ميناء عنابة اليوم مؤسسة اقتصادية عمومية "شركة ذات أسهم" برأسمال قدره 3.000 مليون دج، وقد أنشأت المؤسسة لتحقيق أهداف اقتصادية، وذلك بالاعتماد على استغلال مختلف مواردها المتاحة وهذا بقانون 1988/01/12 الذي يعرف المؤسسة العمومية، وهي حاليا تابعة لمؤسسة تسيير مساهمات الدولة موانئ سوجييور وتتكون من:

* المؤسسة الأم؛

* فرع تسيير موانئ الصيد البحري؛

* شركة برأس مال 32 مليون دج تابعة 100%¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة ميناء عنابة.

2-الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء عنابة

يقع ميناء عنابة بالقرب من سهل خصب وهو محاط بسلاسل جبلية متوسطة الارتفاع تسمح بحمايته من الرياح العاتية خاصة تلك القادمة من الغرب، تقع المسطحة المائية الخارجية والميناء في الزاوية الجنوبية الغربية من الخليج وهما محميان من قبل مرتفعات الإيدوغ 1.008 متر، وشمال من خلال رأس الحمراء امتدادا للكتل الصخرية المحيطة وخط المرتفعات البحرية جنوب غرب وشمال شرق، أما جنوبا فالواجهة البحرية مكونة من كتبان منبسطة نحو الشرق إلى غاية قمة روزا، ولهذا فهو يعتبر من أكثر الموانئ المحمية بشمال إفريقيا، والشكل الموالي يبين الموقع الجغرافي له¹.

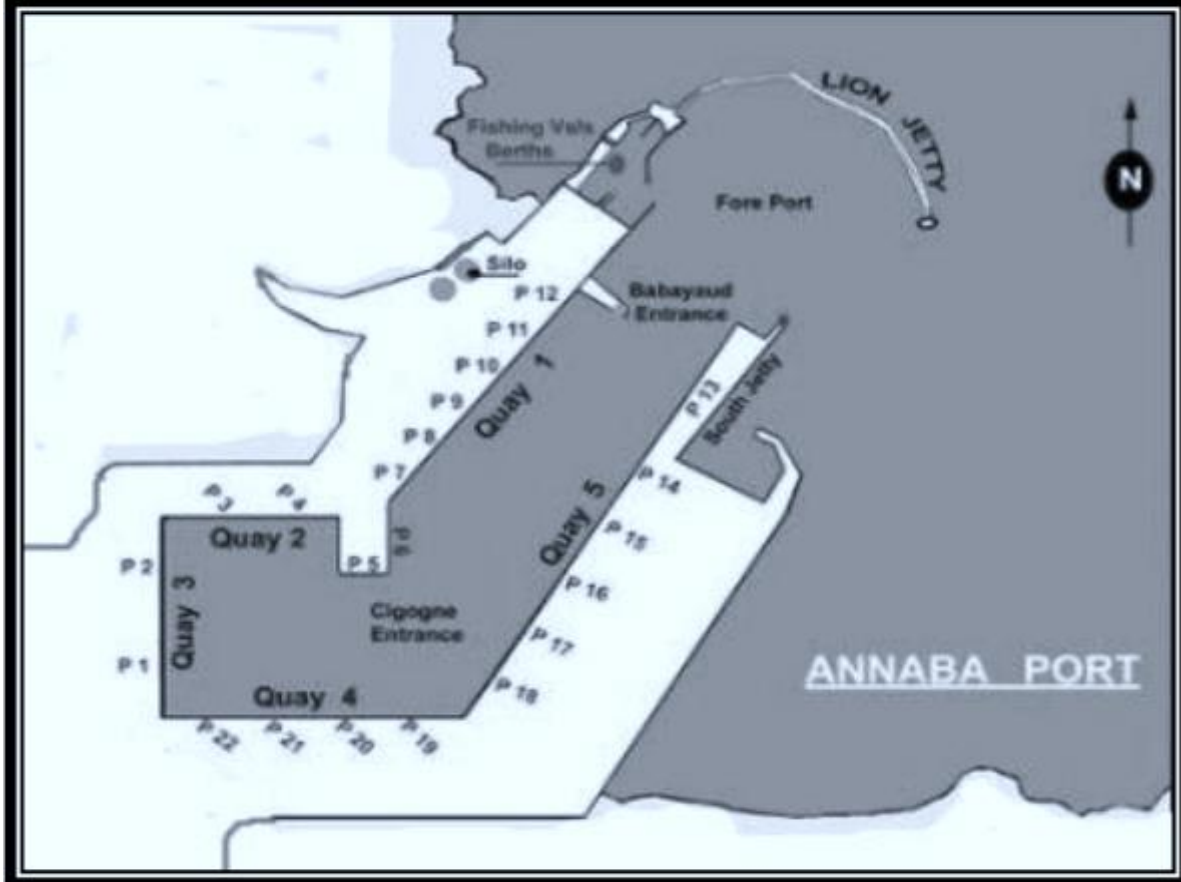
الشكل رقم (03-01): الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء عنابة



المصدر: صورة ملتقطة باستخدام تطبيق الخرائط GOOGLE

¹معلومات مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة ميناء عنابة.

شكل رقم (03-02) : خريطة ميناء عنابة



المصدر: الموقع الإلكتروني www.port-Annaba.com تم الاطلاع عليه يوم: 2024/03/01 على الساعة: 15:43.

ثانيا : نشاط المؤسسة

لمؤسسة ميناء عنابة عدة نشاطات فهي تقدم خدمات مينائية بالتعاون والتكامل مع بعضها:¹

-توزيع وعبور السلع: يعتبر عبور السلع، الوظيفة الأساسية للميناء ويمر بالمراحل التالية :

* استقبال البواخر وإرسائها على الرصيف ويتم ذلك بتهيئة مكان إرساء البواخر وتنظيمها؛

* نقل البضائع إلى المخازن باستعمال أدوات التفريغ حيث يتم تفريغ البضائع من البواخر ثم شحنها ونقلها إلى المخازن.

-استيراد وتصدير: المؤسسة تقوم بتصدير المنتجات الوطنية لتشجيع الإنتاج الوطني ولتحقيق أرباح وفوائد، وتقوم بعملية

الاستيراد لتلبية الاحتياجات.

-نقل المسافرين: وتقدم شركة ميناء عنابة خدمات أخرى مثل:

* إعادة تزويد السفن بالوقود في المياه العذبة؛

* الطاقة الكهربائية؛

¹ وثائق مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة ميناء عنابة.

* تأجير الزوارق السريعة؛

* حراسة البضائع؛

* إزالة النفايات.

المطلب الثاني: قدرات مؤسسة ميناء عنابة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف المساحة والأرصفة التي تغطي مؤسسة ميناء عنابة وأيضا التطرق لأهم الأحواض والمنافذ التي تمتاز بها المؤسسة، وكذلك مؤهلاتها الرئيسية.

أولا: ورقة بيانات مؤسسة ميناء عنابة

يغطي ميناء عنابة مساحة إجمالية تبلغ 130 هكتارا، بما في ذلك مساحة تخزين مغطاة تبلغ 24.750 متر2، مع 3.680 مل من الرصيف، موزعة على 22 مرسى تجاريا، وثلاثة أحواض ومنفذ واحد مع منفذ خارجي من 45 هكتار، ورصيف كبير من 40 هكتار ورصيف صغير من 09 هكتار .

ومن ناحية أخرى، تتكون هياكل الرسو من عدة أرصفة موصوفة في الجدول التالي :

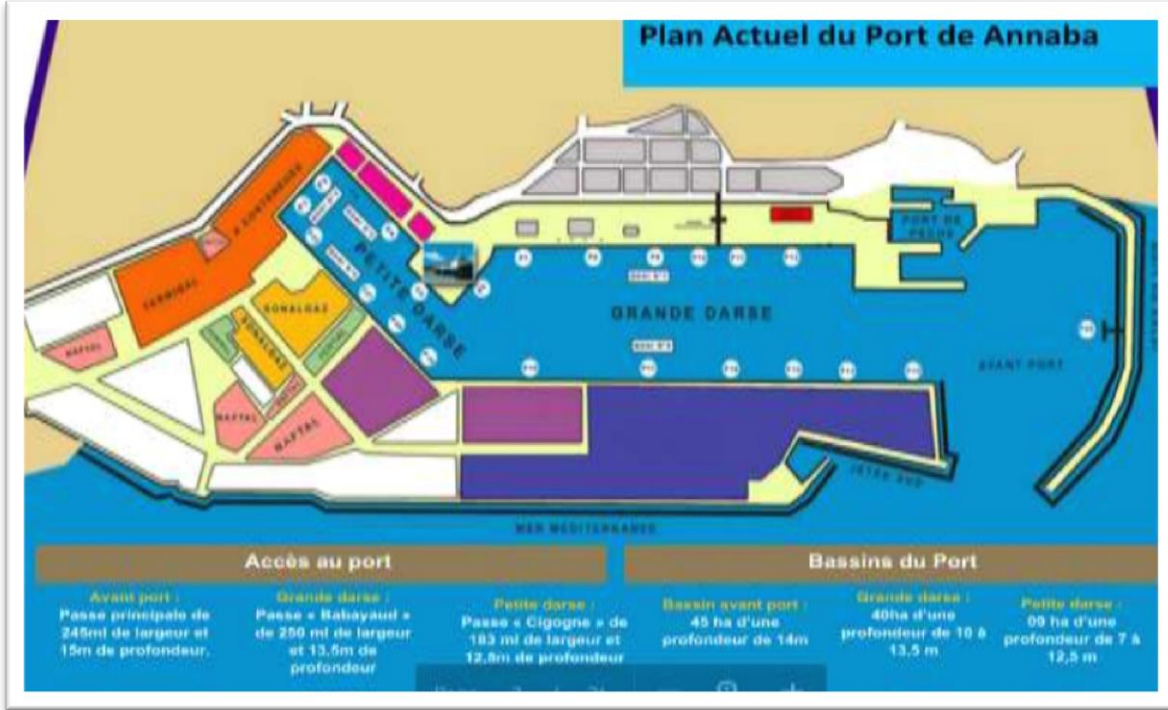
جدول رقم (03-01): خصائص أرصفة ميناء عنابة

أطوال	أعماق (م)	رقم محطة رصيف الميناء	أسماء الأرصفة
890 مل	11.00-	07 إلى 12	الرصيف 01
304 مل	07.50- إلى 6.50-	محطة القاطرة	اللقلق الخلد
348 مل	11.00-	04 إلى 03	الرصيف 02
239 مل	10.50-	02 إلى 01	الرصيف 03
585 مل	10.50- إلى 9.50-	22 إلى 19	الرصيف 04
1314 مل	14.00- إلى 12.50-	13 إلى 18.	الرصيف 05

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مسئول مؤسسة ميناء عنابة

ويبين لنا الشكل الموالي أحواض ومنافذ الميناء :

الشكل رقم (03-03): أحواض ومنافذ ميناء عنابة



المصدر: وثائق مسلمة من طرف مسؤولي مؤسسة ميناء عنابة 2024

ثانيا: مؤهلات مؤسسة ميناء عنابة

تمثل مؤهلات مؤسسة ميناء عنابة فيما يلي¹:

- قطب صناعي على أبواب الميناء مركب الحديد والصلب؛
- أول ميناء جزائري للتصدير خارج المحروقات والثالث في السوق الوطنية؛
- يحتوي على 22 مركز رصيفي بعض منها ممنوح في شكل امتيازات للمؤسسات صناعية مثل فرفوس، نפטال، فرتيال؛
- تجهيزات متخصصة لمعالجة الصلب، الفوسفات، خام الحديد، الحبوب، السكر الأحمر... إلخ؛
- مجهز بجميع الوسائل اللازمة :
- * بنايات؛
- * مستودعات؛
- * مساحات تخزين؛
- * سكة حديدية مرتبطة بالشبكة الوطنية للسكك الحديدية ووسائل رفع مختصة؛
- * مساحات إضافية للحمركة ولتخزين جميع السلع.

¹ وثائق مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة ميناء عنابة.

المطلب الثالث: أهم المصالح المعتمدة والهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على أهم المصالح المعتمدة في مؤسسة ميناء عنابة، وأيضا التطرق إلى هيكلها التنظيمي .

أولا: أهم المصالح المعتمدة لمؤسسة ميناء عنابة

* **الإدارة العامة:** يشرف على إدارة العامة رئيس مدير عام الذي يعتبر المسير والمسئول الأول في المؤسسة بالمساعدة مع مساعد المدير العام، كما نلاحظ على مستوى إدارة العامة وجود خليتين هما: خلية المراقبة تقوم بمراقبة كل شيء يحصل في المؤسسة وخليية الدراسات والحسابات.

ومن خلال المخطط العام للمؤسسة يلاحظ أنه مقسمة إلى الخمسة مديرات التي بدورها مقسمة إلى دوائر ويتفرع عن الدوائر مصالح وتتفرع منها الخلايا، وبالتالي يمكن القول أنه يوجد الرابط دائم ومتواصلة بين مختلف مديريات المؤسسة.

* **مديرية الموارد البشرية والتكوين والوسائل:** والتي بدورها تحتوي على 3 دوائر و هي:

➤ **دائرة المستخدمين والتكوين:** والتي يتفرع منها 3 مصالح و هي :

- مصلحة المستخدمين والتكوين ؛

- المصلحة الاجتماعية؛

- مصلحة الرواتب.

➤ **دائرة الشؤون الاجتماعية والثقافية:** والتي تنقسم إلى مصلحتين هي:

- مصلحة النشاط الثقافي والرياضي؛

- مصلحة المستندات الاجتماعية .

➤ **دائرة الأعمال العامة:** وتحتوي على 3 مصالح هي:

- مصلحة الوسائل العامة وتتدخل المصلحة في حالة شراء سلعة ما ويشرف عليها رئيس المصلحة والاعون الإداري؛

- مصلحة تسيير المخازن: تتكفل المصلحة بكل العمليات بالمخزن ويشرف على المصلحة رئيس المصلحة والمسير بالإضافة أمين المخزن ؛

- مصلحة التموين: تهتم هذه المصلحة بكل موردي المؤسسة ويشرف عليها رئيس المصلحة وعاونين أو أكثر مكلفين بالشراء.

* **مديرية الاستثمارات والتجارة:** وتعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين هما:

➤ **دائرة التجارة:** وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة الفواتير وعقارات البناء؛

- مصلحة الإحصاء.

➤ دائرة الشحن والتفريغ: وتحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة المخازن: تقوم بعملية التخزين تحت إشراف رئيس المصلحة والمكلفين بالمخازن؛

- مصلحة الشحن والتفريغ. وتضم أيضا 3 خلايا وهي: خلية التسويق، خلية الدراسات والتهيئة، وخطية الدراسات القانونية.

* مديرية الأشغال والصيانة: وتحتوي على دائرتين وهما:

➤ دائرة الصيانة: وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة الأدوات والعتاد؛

- مصلحة الصيانة.

➤ دائرة الأشغال: وتحتوي على مصلحة واحدة هي: مصلحة الأشغال و نظافة.

* مديرية قيادة الميناء: وتنقسم إلى دائرتين هما:

➤ دائرة الشرطة والأمن: وتشكل من فرقتين هما:

- فرقة حراسة الميناء والأمن؛

- ضباط الميناء.

➤ دائرة الملاحة: و تحتوي على محطتين هما:

- محطة إدارة المركب والربط؛

- محطة الجر والدفع التي تقوم بتقييد الباخرة.

* المديرية المالية والمحاسبية: هي أساس المؤسسة حيث أنها تجمع ما بين كل المديريات وتتفرع إلى دائرتين هما:

➤ دائرة المحاسبة العامة: وتحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة المحاسبة العامة؛

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

➤ دائرة المالية: وتحتوي على مصلحتين هما:

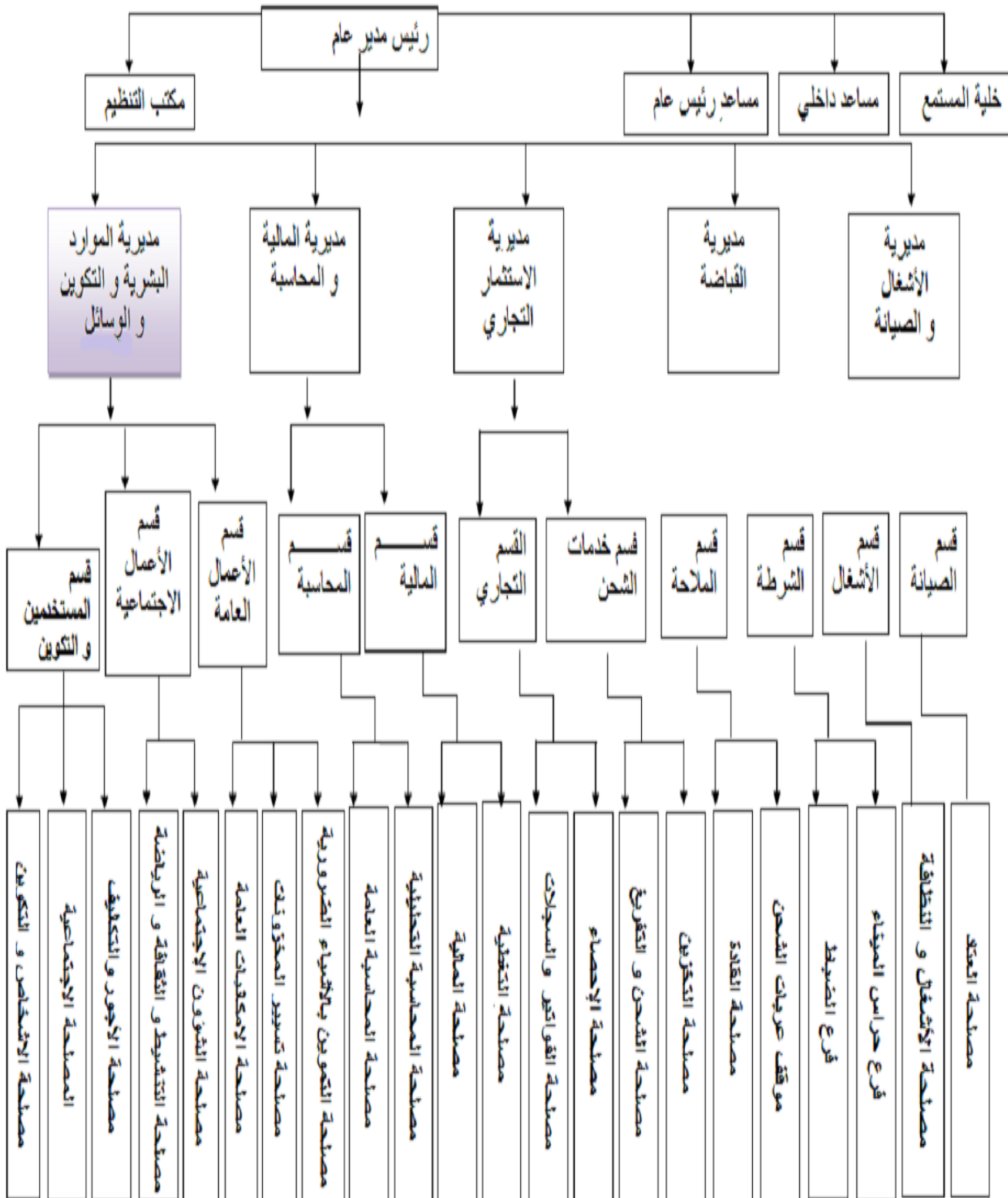
- مصلحة المالية؛

- مصلحة المقبوضات.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة ميناء عناية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة

الشكل رقم (03-04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء عنابة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مسعولي مؤسسة ميناء عنابة .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تم الاعتماد في هذا المبحث على مختلف المكونات الأساسية لمنهجية وطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية، وكيفية تحديد واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية عبر الخطوات التالية:

- تم القيام بدراسة أولية استطلاعية study Pilot حيث تم توزيع 10 استبيانات على إطارات مؤسسة ميناء عنابة وذلك لاختبار فقرات الاستبيان وبيان مدى صحتها ووضوحها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

- توزيع الاستبيانات على الأفراد المبحوثين (إطارات مؤسسة ميناء عنابة)، والاتصال بهم بشكل مستمر أثناء ملئهم للاستبيان لتوضيح كل ما هو غامض، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

- إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS (V22 وهو النظام الذي تم اعتماده في هذه الدراسة (Package for the Social Sciences Statistical:)

- استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بمقاييس ومتغيرات الدراسة، واختبار النموذج، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة والتأثير بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها.

- عرض نتائج الدراسة الوصفية والتحليلية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمؤسسة ميناء عنابة؛

- تقديم الاقتراحات الأساسية التي استنتجت عن هذه الدراسة للجهات المعنية الخاصة بموضوع إدارة المعرفة.

ثانياً: أدوات ومصادر جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات والمصادر البحثية لجمع المعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات،... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي، وحتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية: حيث تمت الاستعانة بالوسائل التالية لجمع بيانات الدراسة الميدانية:

- **الاستبيان:** وهو عبارة عن استمارة بها مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات إجابات محددة، سلمت للمبحوثين ليحيبوا عليها وإعادتها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم التوجه بالاستبيان لعينة شملت إطارات مؤسسة ميناء عنابة لإثراء الموضوع واجتناب التحيز في الإجابات، وقد روعي في تصميم الاستبيان أمرين أساسيين، هما:
 - البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين قدر الإمكان.
 - قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمؤسسة ميناء عنابة عبر تحديد دقيق لمختلف مكونات المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي).
 - **المقابلة:** نظرا لحاجة الطالبين للحصول على معلومات بشكل مباشر، فقد قاما بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه، وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل الإحصائي.
 - **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكتملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة بطريقة علمية دقيقة منظمة، والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها، وذلك أثناء الزيارات الميدانية لمؤسسة ميناء عنابة، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لما يبدو من مشكلات داخل المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداتي الاستبيان والمقابلة.
 - **الوثائق والسجلات:** تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكتملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية،... وغيرها، الخاصة بمؤسسة ميناء عنابة، وتوظيفها في عملية التحليل.
- ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة**
- تم في هذه الدراسة استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم (SPSS-22) أبرزها:
- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف خصائص عينة الدراسة.

- الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان.
- الانحرافات المعيارية: بيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: Alpha Cronbach وذلك لاختبار ثبات أداة الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط Pearson: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير تابع.
- معامل التحديد: R^2 معرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة ونموذجها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

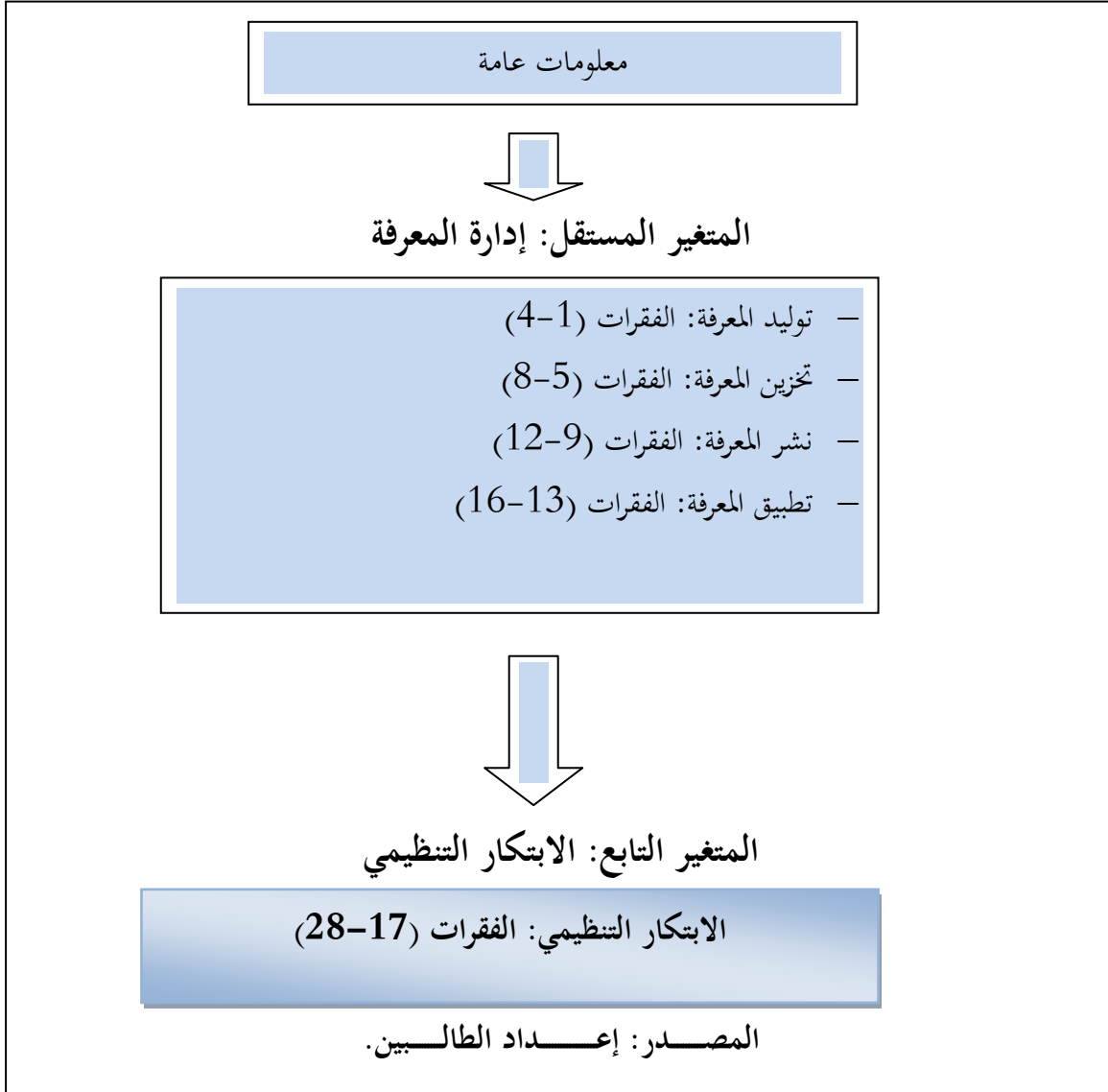
يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين بالمؤسسة المينائية عنابة ممن هم بدرجة (مدير، مسؤول تنفيذي، مساعد المدير، رئيس قسم، ورئيس مصلحة)، والمقدر عددهم حسب احصائيات مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة 50 اطار سامي دائم/ قائد إداري، وقد تم الاعتماد طريقة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الاحصائي المدروس، نظرا للدور الهام الذي تلعبه هذه الفئة في مجال التسيير والاشراف والرقابة على العاملين الذين يتوزعون على مختلف مديريات المؤسسة محل الدراسة، ومدى سعيهم وإدراكهم لأهمية تحسين مستويات أداء العاملين لديهم، ومعرفتهم الجيدة بمؤشرات تقييم أدائهم، إضافة الى أنهم يمثلون أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة، وستكون استجاباتهم بمثابة اجابات داعمة لتساؤلات الدراسة الراهنة، وتحقيق أهدافها المرجوة.

وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد وحدة المعاينة، والمقدر عددها بـ 50 استبانة، تم استرجاع 45 استبانة من إجمالي الاستبيانات الموزعة، أي بنسبة استرجاع بلغت 90 %، تم استبعاد 05 منها كانت الإجابات فيها ناقصة، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي 40 استبانة، ما يعادل نسبة 80%، وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي، ليصبح بذلك عدد أفراد العينة المعتمدة للدراسة 40 فردا.

ثانياً: نموذج الدراسة الميدانية

لقد تم قياس متغيرات الدراسة بناء على الاستبيان الموضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (03-05): نموذج الدراسة الميدانية



وبناء على الشكل السابق يتضح أن أداة الدراسة احتوت على (32) سؤالاً وعلى ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: شمل البيانات الشخصية والتعريفية الخاصة بالأفراد الباحثين (عمال مؤسسة ميناء عنابة)، فقد اشتمل هذا الجزء على البيانات المتعلقة ب: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة (الخبرة).

المحور الثاني: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس أبعاد إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة محل الدراسة (المتغير المستقل) والمقدرة بـ 16 فقرة، والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (02-03): عناصر تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة

العنصر	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
توليد المعرفة	04	04-01	x1-x4
تخزين المعرفة	04	08-05	x5-x8
نشر المعرفة	04	12-09	x9-x12
تطبيق المعرفة	04	16-13	x13-x16
إدارة المعرفة	16	16-01	X1-X16

المصدر: إعداد الطالبين

المحور الثالث: شمل هذا المحور مختلف الفقرات الخاصة بقياس مدى تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة (المتغير التابع)، والمقدرة بـ (12) فقرة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (03-03): تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة

البعد	عدد فقرات البعد	حدود البعد	الرموز على متن الدراسة
تحقيق الابتكار التنظيمي	12	28-17	Y1-Y12

المصدر: إعداد الطالبين

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لقياس استجابة الباحثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث يطلب من الباحث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، يشير الباحث على اختيار واحد منها على النحو التالي:

جدول رقم (04-03): درجة مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبين

أي بمدى استجابة (1-5) وبوسط فرضي قدره (3)، كما تم اعتماد مستوى المعنوية (0.01) لقبول أو رفض الفرضيات، وهو من المستويات المعنوية المتفق عليها في اختبار الفرضيات في مثل هذه الدراسات.

أما فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاثة مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = 3 / (1-5) = 1.33.$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال $\{1-2.33\}$ = منخفض.

- المجال $\{2.34-3.66\}$ = متوسط.

- المجال $\{3.67-5\}$ = مرتفع.

ثالثا: حدود الدراسة

لكل دراسة سواء كانت نظرية أو ميدانية حدود مكانية، زمنية، وبشرية، وعليه فقد تم تحديد هذه الدراسة بالحدود

التالية:

1-الحدود الموضوعية: وتمثلت في تحديد متغيرات الدراسة ألا وهي: **المتغير المستقل** والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، **والمتغير التابع** والمتمثل في الابتكار التنظيمي، مع تسليط الضوء على طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي.

2- الحدود المكانية: إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي المؤسسة عينة البحث والمتضمنة مؤسسة ميناء عنابة.

3- الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة عمال المؤسسة المبحوثة، وقد بلغ عدد العينة 40 موظف.

4-الحدود الزمنية: تمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الفترة الممتدة من أكتوبر 2023 إلى غاية ماي 2024، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 30 جانفي 2024 إلى غاية تاريخ 01 مارس 2024.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات نموذج الدراسة

أولاً: قياس الصدق لأداة الاستبيان

فبعد صياغة الاستبيان بمساعدة وتوجيه الأستاذة المشرفة، عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين على مستوى جامعة الطارف، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التعديلات المقترحة، تم إعادة النظر في بعض العبارات من الحذف وتعديل إلى أن خرج الاستبيان في صورته النهائية للتوزيع كما هو موجود في الملحق رقم (01).

ثانيا: قياس ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج، تم استخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbach الذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات النموذج، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ Alpha Cronbach لكن من الناحية التطبيقية يعد $\text{Alpha} \geq 0.60$ مقبولا في البحوث الإدارية والاجتماعية.

والجدول أدناه يبين النتائج النهائية المتحصل عليها لـ Alpha Cronbach:

الجدول رقم (03-05): اختبار ثبات نموذج الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	النسبة %	النتيجة
إدارة المعرفة	16	0.732	73.2	تعد معاملات الثبات لمقاييس
توليد المعرفة	04	0.780	78.0	الدراسة المتعلقة بتطبيق إدارة
تخزين المعرفة	04	0.872	87.2	المعرفة وتحقيق الابتكار
نشر المعرفة	04	0.741	74.1	التنظيمي للمؤسسة مقبولة من
تطبيق المعرفة	04	0.771	77.1	الناحيتين الإحصائية والإدارية.
تحقيق الابتكار التنظيمي	12	0.744	74.4	
معامل ألفا كرونباخ الكلي	28	0.738	73.8	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لإدارة المعرفة بجميع عناصرها والتي بلغت على التوالي: 0.732، 0.780، 0.872، 0.741، 0.771 أكبر من 0.60 فهي معاملات مقبولة، كما هو الحال بالنسبة لمعامل الثبات لتحقيق الابتكار التنظيمي للمؤسسة والمقدرة 0.744، حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبانة 0.738 وهي أعلى من معامل القبول 0.60 وهذا ما يدل على صلاحية الاستبانة لأغراض البحث العلمي.

المبحث الثالث: وصف وتحليل نتائج الدراسة

يعرض هذا المبحث وصف وتشخيص للمتغيرين الرئيسيين للدراسة الميدانية والمتمثلة في إدارة المعرفة كمتغير مستقل والابتكار التنظيمي كمتغير تابع، وبعد ذلك تم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، وتحقيقاً لذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام برنامج SPSS-22.

المطلب الأول: وصف وتحليل نتائج تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة ميناء عنابة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الأولى القائلة: "هناك تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم : H0** ليس هناك تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة.
- **الفرضية البديلة : H1** هناك تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة.

قبل التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي للمؤسسة تم دراسة أفراد مجتمع العينة ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فسيتم عرض نتائج الاستمارة المتعلقة بمدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة عمال المؤسسة المبحوثة حول المتغير المستقل تطبيق إدارة المعرفة.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم من خلال هذا العنصر وصفاً لمختلف البيانات والمعلومات العامة والشخصية لعينة عمال مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة.

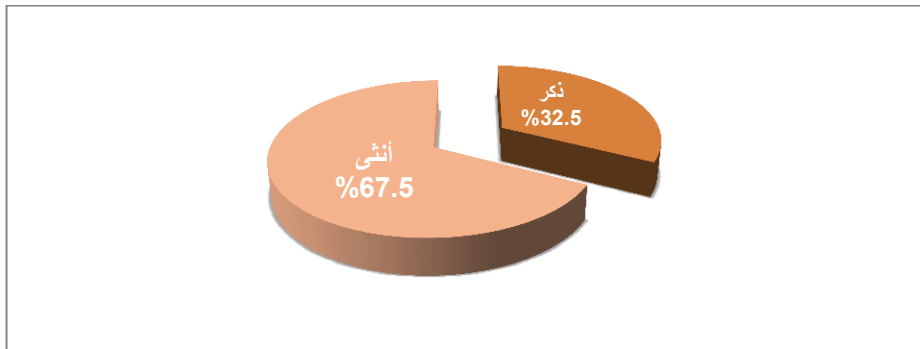
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الجنس:

الجدول رقم (03-06): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الخصائص
32.5	13	ذكر
67.5	27	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-06): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن اغلب عمال مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة هم من فئة الاناث بنسبة 67.5 % مقابل نسبة 32.5 % ذكور، ويرجع ذلك إلى التطور الكبير والاهتمام بالعنصر النسوي في مختلف مجالات الأعمال.

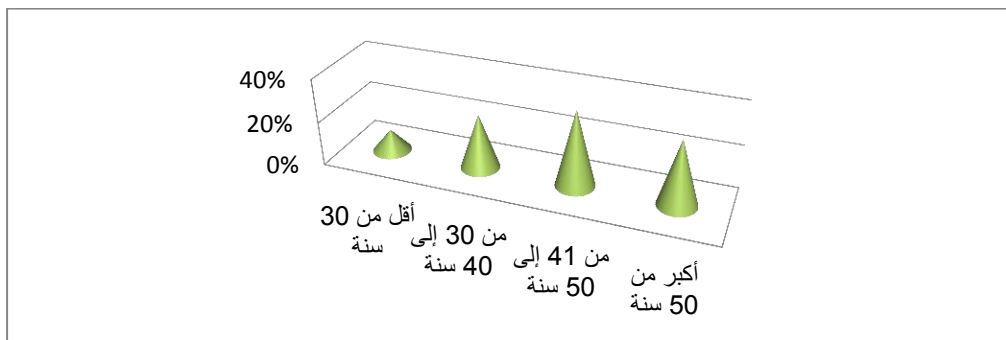
ويوضح الجدول والشكل المواليين توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (03-07): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الخصائص
10	4	أقل من 30 سنة
25	10	من 30 إلى 40 سنة
35	14	من 41 إلى 50 سنة
30	12	أكبر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-07): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الفئة العمرية



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن اغلب عمال مؤسسة ميناء عنابة محل البحث من الفئة (41-50 سنة) بنسبة 35%، وتأتي الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة) بالدرجة الثانية بنسبة 30%، وتليها الفئة (30-40) بنسبة 25%، أما الفئة الأخيرة هي الفئة العمرية الخاصة بالشباب (أقل من 30 سنة) بنسبة 10%.

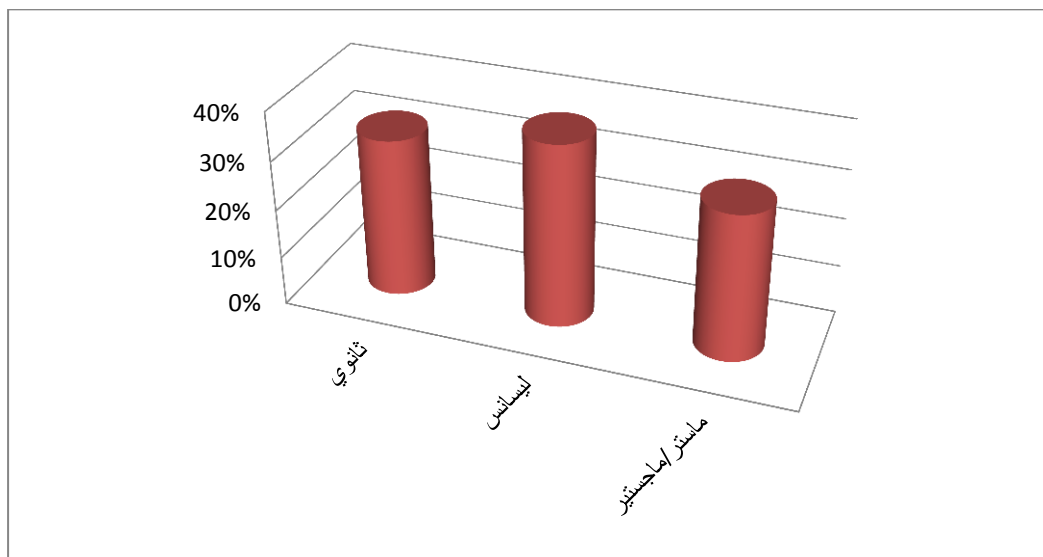
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03-08): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	الخصائص
32.5	13	ثانوي
37.5	15	ليسانس
30	12	ماستر/ماجستير
00	00	دكتوراه
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-08): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن معظم عمال مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة ذو مستوى ليسانس بنسبة 37.5%، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 32.5%، ثم فئة مستوى الماستر والماجستير بنسبة 30%، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة مستوى الدكتوراه بنسبة معدومة 00%.

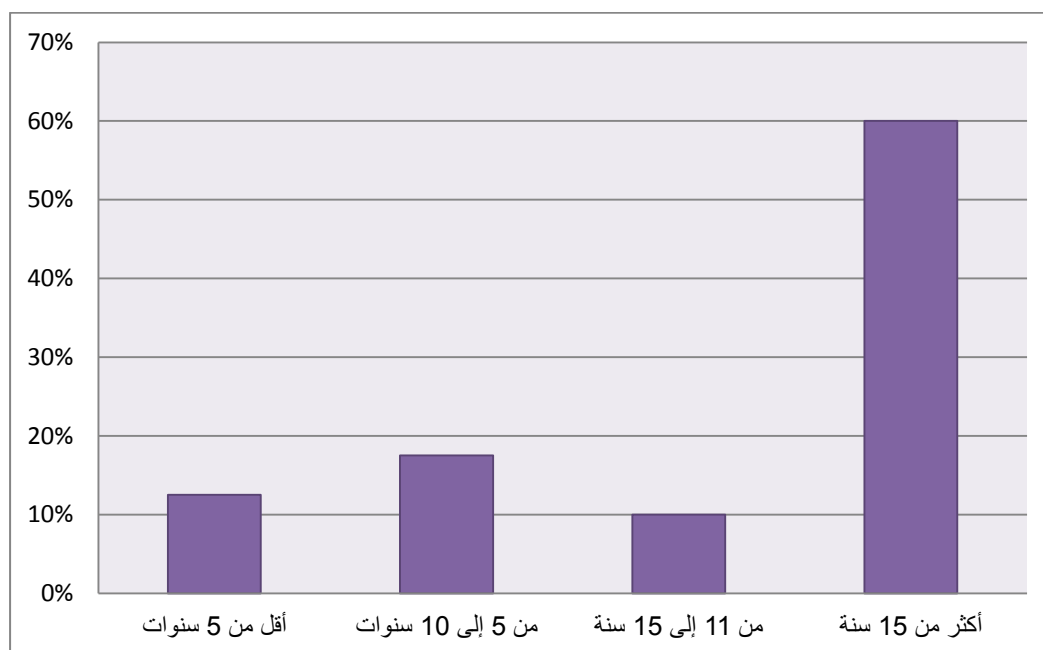
ويوضح الجدول والشكل الموالين توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (03-09): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخصائص
12.5	05	أقل من 5 سنوات
17.5	07	من 5 إلى 10 سنوات
10	04	من 11 إلى 15 سنة
60	24	أكثر من 15 سنة
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

شكل رقم (03-09): توزيع عينة عمال مؤسسة ميناء عنابة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتضح أن معظم عمال مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة متحصلين على خبرة من الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 60%، وتليها الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 17.5%، ثم فئة (الأقل من 5 سنوات) بنسبة 12.7%، وأخيرا فئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 10%.

ثانيا: النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة

يبين الجدول أدناه مختلف الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأهمية في إجابات عينة عمال المؤسسة محل الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في هذه المؤسسة.

جدول رقم (03-10): مدى تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة

البعد	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	درجة الأهمية
تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية	5	25	2	6	1	3.70	0.966	مرتفع	2
يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة	4	20	6	10	0	3.45	0.986	مرتفع	3
تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة	3	14	9	11	3	3.08	1.118	متوسط	4
ييدي العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.	4	30	2	3	2	3.72	0.905	مرتفع	1
توليد المعرفة	16	89	19	30	6	3.48	0.748	مرتفع	الثالث
تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	2	25	7	4	2	3.52	0.933	مرتفع	2
تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية	3	18	8	10	1	3.30	1.018	متوسط	4
تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها	4	19	8	7	2	3.40	1.05	مرتفع	3
تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة	8	17	7	7	1	3.60	1.08	مرتفع	1

المرتب	مرتفع	0.784	3.45	6	28	30	79	17	تخزين المعرفة
2	مرتفع	0.714	3.95	0	2	5	26	7	السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها
4	مرتفع	0.905	3.73	1	4	5	25	5	تتحم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة
3	مرتفع	0.862	3.78	0	5	5	24	6	تعمل المؤسسة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج الشركة على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها
1	مرتفع	0.357	4.02	0	0	2	35	3	تتبنى المؤسسة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين
الأول	مرتفع	0.499	3.86	1	11	17	110	21	نشر المعرفة
3	مرتفع	0.608	3.81	0	3	3	33	1	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
4	مرتفع	0.867	3.55	1	5	7	25	2	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة
1	مرتفع جدا	0.564	4.20	0	0	3	26	11	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها
2	مرتفع	0.883	3.80	0	5	5	23	7	تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة
الثاني	مرتفع	0.440	3.83	1	13	18	107	75	تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الطالبين وفقا لنتائج برنامج SPSS-22.

وبناء على نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

1- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده توليد المعرفة (3.48) وبانحراف معياري قدره (0.748) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق ابتكارها التنظيمي.

فقد تحصلت جل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x1، x2، x3، x4) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت على التوالي (3.70، 3.45، 3.08، 3.72) وبانحرافات معيارية قيمتها على التوالي (0.966،

0.986، 1.118، 0.905) وقد جاءت الفقرة (x4) المتعلقة بإبداء العاملون في المؤسسة تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة وصريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (3.72) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري قدره (0.905) وهذا ما يفسر في أن عمال المؤسسة محل الدراسة يسعى إلى تتبع المستجدات العلمية والتكنولوجية باستمرار ويتفاعلون معها بإيجابية ويستفيدون منها لاكتساب معارف جديدة وصريحة، في حين تحصلت الفقرة (x3) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة على تركيز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة على وسط حسابي متوسط (3.08) وانحراف معياري قدره (1.118) وهذا ما يفسر أن المؤسسة لها أساليب أخرى لاستخراج المعرفة من أذهان عامليها.

2- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده تخزين المعرفة (3.45) وانحراف معياري قدره (0.784) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق ابتكارها التنظيمي حسب آراء عمالها.

فقد تحصلت كل الفقرات المشكلة لهذا البعد (x5، x6، x7، x8) على أوساط حسابية أعلى من الوسط الحسابي الفرضي حيث بلغت (3.52، 3.30، 3.40، 3.60) على التوالي، وانحرافات معيارية قدرها (0.933، 1.018، 1.057، 1.081)، وقد جاءت الفقرة (x8) المتعلقة بعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة الدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (3.60) وانحراف معياري قدره (1.081) وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة يعتمد بشكل كبير على توفير طرق مختلفة لتوثيق الأفكار المبتكرة لتشجيع عمالها، حيث جاءت الفقرة (x6) على المرتبة الأخيرة والمتعلقة باستخدام المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية بدرجة متوسطة حيث تحصلت على أدنى وسط حسابي قدره (3.30) وانحراف معياري قيمته (1.018).

3- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده نشر المعرفة (3.86) وانحراف معياري قدره (0.499) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق ابتكارها التنظيمي حسب آراء عمالها.

فقد تحصلت الفقرة (x12) على وسط حسابي مرتفع حيث بلغ (4.02) وانحراف معياري بلغ (0.357)، والمتعلقة بتبني المؤسسة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين وهذا راجع باعتماد المؤسسة بصفة كبيرة على توظيف العمال ذو كفاءة ومهارات عالية والعمل على تنمية قدراتهم من خلال برامج التطوير والتدريب، كما جاءت الفقرة (x10) المتعلقة باهتمام المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة بالمركز الأخير حيث تحصلت على وسط حسابي مرتفع بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.905) لذا يجب على المؤسسة الاهتمام بتوفير هذه البنية لتجنب وقوعها في مشكلات وتعرضها لخسائر كبيرة .

4- بلغ الوسط الحسابي العام لبعده تطبيق المعرفة (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.440) وبذلك يكون الوسط الحسابي العام ذو درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على تبني مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة بدرجة متوسطة لهذا البعد ضمن تطبيق ابتكارها التنظيمي حسب آراء عمالها.

وقد جاءت الفقرة (x15) المتعلقة باستخدام المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها بالدرجة الأولى حيث بلغ وسطها الحسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.564) وهذا يفسر أن المؤسسة تهتم بالمعارف والمهارات والكفاءات مما يحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق رضا وولاء زبائنهم.

كما احتلت الفقرة (x14) المتعلقة بعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة في المرتبة الأخيرة حيث تحصلت على متوسط حسابي مرتفع قيمته (3.55) وبانحراف معياري (0.876) وهذا يفسر أن المؤسسة لا تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على توظيف المعرفة عن طريق تحويلها إلى خدمات جديدة، فقد تستعملها للمحافظة على جودة الخدمات التقليدية.

كما يلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة كانت متوسطة حيث بلغت على التوالي (0.748، 0.784، 0.499، 0.440)، وهذا دليل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات الباحثين.

من خلال النتائج السابقة يتضح رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: "هناك تباين في تطبيق أبعاد المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة."

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي بمؤسسة ميناء عنابة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية القائلة: "يوجد تحقيق كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- **فرضية العدم H_0** : لا يوجد تحقيق كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.

- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد تحقيق كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، يتم عرض نتائج الباحثين المتعلقة بمستوى تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة واستخدام مختلف الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة التطبيق والأهمية في إجابات عينة عمال المؤسسة المبحوثة حول المتغير التابع تحقيق الابتكار التنظيمي، وهذا ما يبينه الجدول أدناه في إجابات عمال مؤسسة ميناء عنابة محل الدراسة حول مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي.

جدول رقم (03-11): وصف وتشخيص مستوى تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة

ترتيب الأهمية	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	تحقيق الابتكار التنظيمي
10	متوسط	0.805	2.80	40	1	12	3	22	2	تمتلك مؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة
12	منخفض	0.988	2.30	40	1	12	4	22	1	تسعى مؤسسة إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها
11	متوسط	1.008	2.47	40	3	12	3	20	2	تقلص المؤسسة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل
9	متوسط	0.845	2.90	40	3	10	5	19	3	تتخذ مؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين
1	متوسط	0.504	3.23	40	1	7	6	21	5	تهتم مؤسسة بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة ترتكز عليها في بناء الأفكار الجديدة
3	متوسط	0.365	3.07	40	1	6	2	25	5	يحصل عمال مؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار
4	متوسط	0.481	3.02	40	0	10	6	20	4	تقوم المؤسسة بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية
6	متوسط	0.554	2.97	40	3	11	9	14	3	تدعم المؤسسة إبداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية
8	متوسط	0.74	2.93	40	2	3	2	30	4	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للمبتكرين للاستمرار في العمل بها
5	متوسط	0.609	2.98	40	2	4	7	25	2	توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للمبتكرين للاستمرار

في العمل بما										
2	متوسط	0.592	3.17	40	1	10	8	18	3	تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد المبتكرين
7	متوسط	0.89	2.95	40	2	7	8	19	4	تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين المبتكرين
	متوسط	0.376	2.93	480	20	104	63	255	38	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج 22-spss.

بناء على الجدول السابق يتم عرض النتائج وتحليلها وفق ترتيب الأهمية لفقرات تحقيق الابتكار التنظيمي حيث يتم توضيح ذلك كما يلي:

-الفقرة Y5 تهتم مؤسسة بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي 3.23 تحتل المرتبة الأولى بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.504 مما يدل على تقارب كبير في آراء الموظفين مما تم ملاحظته أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على توصيل احتياجات وشكاوي عمالها إلى الإدارة العليا لتوفير البيئة المناسبة للقيام بأعمالهم وبالتالي تحسين أدائهم .

- الفقرة Y11 تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد المبتكرين تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط (3.17) وبدرجة تطبيق متوسطة نسبيا وانحراف معياري قدره 0.592 مما يدل على تقارب آراء العاملين بالمؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تمتلك برامج للاحتفاظ بالأفراد المبتكرين، يكون عن طريق التدرج الوظيفي أو عن طريق طلب عمال جدد.

-الفقرة Y6 يحصل عمال مؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار والفقرة Y7 تقوم المؤسسة بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية تحتلان المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي بدرجة تطبيق متوسطة وبمتوسط حسابي على التوالي (3.07، 3.02) وبانحراف معياري قدره 0.365 ، 0481 على التوالي مما يدل على تقارب كبير في آراء الموظفين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته هذا راجع إلى تقسيم المهام والمسؤوليات بين العمال ومنحهم تحفيزات تشجيعية مما يؤدي إلى تحسين أدائهم داخل المؤسسة.

-الفقرة Y10 توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للمبتكرين للاستمرار في العمل بها بمتوسط حسابي (2.98) تحتل المرتبة الخامسة بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.609 مما يدل على وجود تشتت في آراء العاملين، ثم تأتي الفقرة Y8 تدعم المؤسسة إبداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية بمتوسط حسابي متوسط قدره 2.97 تحتل المرتبة السادسة بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.554 مما يدل على تقارب كبير في آراء العمال بالمؤسسة

وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن المؤسسة تعمل بدرجة متوسطة في تطبيق نظم الجودة والتقييم والتحفيز لتحسين أداء عاملها .

- والفقرة Y12 تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين المبتكرين بمتوسط حسابي 2.95 تحتل المرتبة السابعة بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.89 مما يدل على تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن المؤسسة توفر البيئة الملائمة للعمل من خلال التكامل والانسجام بين مختلف الموظفين وفي كل الأقسام.

- والفقرة Y9 توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للمبتكرين للاستمرار في العمل بها بمتوسط حسابي 2.93 تحتل المرتبة الثامنة بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.74 مما يدل على تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك ضعف في عملية منح الحوافز المعنوية للعمال داخل المؤسسة وذلك راجع لنقص الموارد البشرية الكفؤة والاستراتيجيات الضرورية لذلك.

- الفقرة Y4 تتخذ مؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين بمتوسط حسابي 2.90 تحتل المرتبة التاسعة بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.845 مما يدل على تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته هذا راجع إلى وجود نفس الخدمات لوقت طويل.

-الفقرة Y1 تمتلك مؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بمتوسط حسابي 2.80 تحتل المرتبة العاشرة بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 0.805 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك نقص في توجيه وإشراف على العاملين وذلك يعود إلى التخصص الوظيفي لكل واحد فيهم.

- الفقرة Y3 تقلص المؤسسة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل بمتوسط حسابي 2.47 تحتل المرتبة الحادية عشر بدرجة تطبيق متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.008 مما يدل على وجود تشتت كبير وواضح في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن هناك درجة واضحة من البيروقراطية في إجراءات العمل والفقرة Y2 تسعى مؤسسة إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها بمتوسط حسابي 2.30 تحتل المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق منخفضة وبانحراف معياري قدره 0.988 مما يدل على وجود تشتت كبير في آراء العاملين، وتوافقا مع ما تم ملاحظته أن المؤسسة لا تهتم بدرجة كبيرة إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها وذلك لأن المؤسسة ذات طابع عمومي يرجع العمل فيها إلى الإدارات العليا .

من خلال النتائج السابقة يتضح رفض الفرضية البديلة **H1** ، وقبول فرضية العدم **H0** القائلة: " لا يوجد تحسين كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة" ، وذلك للاستخدام المتوسط وليس الكبير في تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية

بين إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة" ، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

-فرضية العدم: H0 "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

-الفرضية البديلة: H1 "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

ومن أجل قبول إحدى الفرضيتين السابقتين، فسيتم اختبار علاقات الارتباط بين كل من إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العمال بالمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الفرعية التالية:

1-الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

- فرضية العدم: H0 "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

- الفرضية البديلة: H1 "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

2-الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة" ، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

-فرضية العدم: H0 "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

-الفرضية البديلة: H1 "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

3-الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

فرضية العدم : H0 "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة."

الفرضية البديلة : H1 "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة."

4-الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة"، وسيتم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

فرضية العدم : H0 "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة."

الفرضية البديلة : H1 "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة."

أولاً: العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

سوف نتناول العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(03-12): العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء

عنابة

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	المؤشر الكلي للارتباط R	المتغير المستقل	
			المتغير التابع	
طردية متوسطة	0.000	**0.605	توليد المعرفة	تحقيق الابتكار التنظيمي
طردية ضعيفة	0.000	**0.497	تخزين المعرفة	
طردية متوسطة	0.000	**0.541	نشر المعرفة	
طردية متوسطة	0.000	**0.511	تطبيق المعرفة	

** مستوى معنوية $a \geq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أن بالرغم من اشتراك أبعاد إدارة المعرفة إلا أنه هناك تباين صغير في مستوى الارتباط توضح فيما يلي:

1- احتل بعد توليد المعرفة المرتبة الأولى حيث توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي بمعامل ارتباط 0.605 من نظر العمال بالمؤسسة المبحوثة، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بتوليد المعرفة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

2- احتل بعد نشر المعرفة في المؤسسة المرتبة الثانية حيث توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة بمعامل ارتباط 0.541 من نظر عمال بالمؤسسة المبحوثة، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بنشر المعرفة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

3- احتل بعد تطبيق المعرفة المرتبة الثالثة حيث توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين اختيار تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي بمعامل ارتباط 0.511 من نظر عمال بالمؤسسة المبحوثة، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بتطبيق المعرفة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

4- احتل بعد تخزين المعرفة المرتبة الرابعة والأخيرة حيث توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية طردية ضعيفة بين وضوح تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي بمعامل ارتباط 0.497 من نظر عمال بالمؤسسة المبحوثة، كما أن t المعنوية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما اهتمت المؤسسة محل الدراسة بتخزين المعرفة كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

ثانيا: العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة:

الجدول رقم(03-13): العلاقة الارتباطية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء

عنابة

نوع العلاقة	t المعنوية Sig t	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R بيرسون	إرتباط بيرسون	
طردية متوسطة	0.000	0.378	0.615**	تحقيق الابتكار التنظيمي	تطبيق إدارة المعرفة

**مستوى معنوية $a \geq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss-22.

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بمعدل ارتباط قيمته 0.615، وهذا عند مستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.01، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.378 أي أن تطبيق إدارة المعرفة يفسر ما نسبته 37.8% من التغيرات في تحقيق الابتكار التنظيمي في حين أن 62.2% من هذه التغيرات تعود إلى عوامل أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة، ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما سعت المؤسسة محل الدراسة إلى زيادة تطبيق إدارة المعرفة كلما ساهم ذلك في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

وبالتالي رفض فرضية العدم H₀، وقبول الفرضية البديلة H₁ "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة".

خلاصة الفصل الثالث

إن تطبيق إدارة المعرفة في الوقت الحاضر يعتبر أحد الأسس والمتطلبات لأية سياسة تتبناها المؤسسات من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وتعديل سلوكهم من أجل مسايرة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها وبالتالي تحقيق ابتكارها التنظيمي وتحسين صورتها الذهنية لدى الغير وتحقيقها ميزة تنافسية وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بتطوير إدارة المعرفة من قبل مختلف المؤسسات.

لذلك جاء هذا الفصل الثالث والأخير على شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من الدور الذي يلعبه تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي، وبذلك فقد تم تطبيق هذا الموضوع على مؤسسة ميناء عنابة.

في بداية هذا الفصل تم عرض تفصيلي للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي) بالتفصيل، لينتهي هذا الفصل باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من التباين وعلاقات الارتباط بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي بمؤسسة ميناء عنابة.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين الأولين على ما يدور فعليا في المؤسسة محل الدراسة، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير إدارة المعرفة وتعزيز دورها في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ولعل أهمها رغم تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق الابتكار التنظيمي إلا أنهم اتفقوا معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم ذلك، لذلك تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز إدارة المعرفة لديها وبالتالي تحقيق ابتكارها التنظيمي.



نظرا لما أفرزته التغيرات الحاصلة بسبب الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، يمكن القول أن حتمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق تنمية مواردها البشرية من خلال الأهمية التي توليها هذه الخبرة لتطوير القدرات الفكرية والعملية لمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية .

لذا أصبح التعامل الفعال مع أساليب الحياة المتقدمة والتغيرات المستمرة ضرورة من ضروريات هذا العصر إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، توضح كيف يمكن لتطبيق إدارة المعرفة بالشكل المطلوب أن يكون أحد أبرز سبل تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات.

فمن خلال الفصل الأول تم توضيح الإطار النظري لإدارة المعرفة وأبرز الأهداف المميزة لها، وكذلك تم التطرق إلى عناصرها ومتطلباتها، ومن ثم التطرق إلى نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة وتحدياتها بالتفصيل.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد تم تخصيصه لدراسة التأطير النظري للابتكار التنظيمي، حيث تم التطرق بالتفصيل إلى الابتكار من حيث مفهومه أهميته وأنواعه الأساسية، كما تم تناول مفاهيم أساسية حول الابتكار التنظيمي، وكذلك التطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة .

أما الفصل الثالث والأخير فقد كان أكثر تعمقا نحو موضوع البحث وذلك من خلال التطرق إلى الدراسة الميدانية لمؤسسة ميناء عنابة وذلك بغية إسقاط أو إحداث نوع من التقارب بين ما تم دراسته نظريا في الفصول السابقة وما يجري فعليا داخل هذه المؤسسة، وقد تمت الدراسة باستعمال استبيان موجه لعمال المؤسسة حول تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي، وتم الاعتماد في تحليل البيانات على برنامج SPSS لاستخراج المؤشرات الإحصائية.

أولا : نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني تم استخلاص النتائج التالية:

1. أن جوهر إدارة المعرفة عملياتها الرامية إلى تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتوزيعها وخزنها ومشاركة الأفراد فيها وتطبيقها؛
2. أن 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؛

3. تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات، إضافة إلى تحسين العمليات؛
4. يعد العامل أفضل من يقيم الأداء بالمؤسسة، وبالتالي فإنه يمثل الطرف الأساسي الذي يستطيع الحكم على أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة قد ساهمت في تحقيق الابتكاري التنظيمي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لها.

أما فيما يخص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الاستبيان، فتأسيسا على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، ونتائج التحليل الإحصائي لعلاقات التباين والارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، يمكن استخلاص أهم هذه النتائج على النحو التالي:

1- الفرضية الأولى: " هناك تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة. "

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثاني من الاستبيان فإنه تم قبول الفرضية، حيث أن مؤسسة ميناء عنابة تعد من المؤسسات التي يوجد فيها تباين في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة واتضح ذلك من خلال اهتمامها ببعد على حساب بعد آخر.

2- الفرضية الثانية: " يوجد تحقيق كبير للابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة. "

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان تم رفض الفرضية، حيث أن مؤسسة ميناء عنابة تعتبر من المؤسسات التي لديها تحقيق في الابتكار التنظيمي ولكن بوتيرة منخفضة وذلك راجع للضعف من استفادة العاملين من الراحة والكفاءة في أداء المهام الموكلة إليهم وفي تحقيق الخطط المسطرة، إضافة إلى نقص في تدريب العاملين للاستفادة من كفاءاتهم وخبراتهم في تحقيق الابتكار التنظيمي.

3- الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة. "

والتي بدورها تنقسم إلى أربع فرضيات فرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة. "

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة ميناء عنابة توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة، وذلك راجع لعدم اكتساب المعارف والمهارات الضرورية في هذا المجال بكفاءة عالية وإنما مقبولة فقط.

- الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة ".
 بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة ميناء عنابة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين تخزين المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة، وذلك راجع لضعف ومحدودية الاهتمام بتخزين المعرفة في هذه المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة ".
 بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة ميناء عنابة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية متوسطة بين نشر المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة، وذلك راجع لعدم تبني البرامج التدريبية المستمرة للعاملين في مجال التكنولوجيا وذلك لتعزيز قدراتهم وابتكاراتهم.

- الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة ".
 بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحور الثالث من الاستبيان فإنه تم قبول الفرضية، حيث أنه في مؤسسة ميناء عنابة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية متوسطة بين تطبيق المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسة، وذلك راجع لضعف ومحدودية تفعيل وحدة التخطيط والتطبيق الاستراتيجي في المؤسسة مما يقلل من استشعار التغيرات في البيئة الخارجية والتنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية والتقييم المنهجي والمستمر لاحتياجات الزبائن ومتطلباتهم.

بالاعتماد على الدراسة الميدانية المقدمة في الفصل الثالث ومن خلال تحليل إجابات الباحثين في الاستبيان فإنه تم تأكيد صحة الفرضية الرئيسية القائلة: " يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة"، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة ساهم بدرجة متوسطة في تحقيق الابتكار التنظيمي لهذه المؤسسة.

-تباين أغلب الباحثين والمفكرين في تحديد مختلف الأبعاد التي يتم من خلالها قياس تحقيق الابتكار التنظيمي لكن تبقى أفكارهم متقاربة ويتفق معظمهم على أن العامل هو أفضل من يقيم تحقيق الابتكار التنظيمي.

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤسسة ميناء عنابة تعمل على تطبيق أبعاد إدارة المعرفة بشكل ضعيف ومحدود.
- بينت نتائج الاختبار أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة.

ثانيا: توصيات ومقترحات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة اهتمام المؤسسات بأبعاد إدارة المعرفة من خلال تعزيز صورتها الذهنية وهويتها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتضمن لها التنافس في البيئة الخارجية؛
2. تحتاج المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حصة الشهادات العليا والذين يكسبونها المعرفة المطلوبة من خلال خبراتهم بما يساهم في تعزيز إدارة المعرفة لديها؛
3. العمل على تشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز؛
4. الاهتمام أكثر ببعد تخزين المعرفة في المؤسسات لما لها دور فعال على أداء المؤسسة وإيراداتها؛
5. التشجيع المادي و المعنوي للعمال المبتكرين وتبني أفكارهم من طرف الإدارة العليا في حالة فعاليتها؛
6. يجب تعميم وتشجيع استعمال الوسائل والمعدات والأجهزة التي تساهم في اكتساب ونشر وتوزيع وتطبيق المعرفة بين أفراد المؤسسة كالحواسيب والدوريات واللقاءات وغيرها؛
7. يجب على المؤسسة إقامة دورات تدريبية من أجل رفع مستوى العمال، وكذا تزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم؛
8. على المؤسسات العمل على تشجيع العمل الجماعي من خلال وضع فريق للعمل ضمن إطار العمل وذلك بهدف زرع روح التعاون بين الموظفين وكسب الخبرات المهارات فيما بينهم من خلال تبادل الأفكار وطرح كل ما هو جديد والذي يصب في إطار تطوير وتحقيق التغيير.

ثالثا: آفاق الدراسة

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، يمكن وضع آفاق للدراسة كما يلي:

1. دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في ظل فيروس كورونا؛
2. إدارة المعرفة في منظمات البحث والتطوير؛
3. إدارة المعرفة و دورها في إدارة الجودة الشاملة؛
4. إدارة المعرفة وإدارة المخاطر بالمؤسسة.



**قائمة
المراجع**

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

- 1- إسحاق خرشي، المقاولاتية: البحث عن الفكرة- إنشاء المؤسسة- المرافقة المقاولاتية، ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021.
- 2- الصرن ورعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، د.ط، أب، عدن، اليمن، 2000.
- 3- بجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2012.
- 4- بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 5- ثروات عبد المجيد عيسي، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية المفهوم، العمليات، النواتج، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 6- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 7- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 8- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة: مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2005.
- 9- خضر مصباح، إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة -التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2010.
- 10- رجي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، د.ط، عمان، الأردن، 2009.
- 11- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، مصر، 2005.
- 12- زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.
- 13- سعد غالب ياسين، مبادئ نظم المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

- 14- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2011.
- 15- عامر سعيد يس، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، د.ط، القاهرة، مصر، 1998.
- 16- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، بيروت، لبنان، 2019.
- 17- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2013.
- 18- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 19- عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2020.
- 20- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 21- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 22- عمر أحمد هال مشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 23- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2013.
- 24- محمد عزام ابو خالد، إدارة المعرفة و الاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2021.
- 25- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
- 26- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.
- 27- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 28- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجيات، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، الأردن، 2009.

II. المجالات والدورات العلمية

- 1- أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017.
- 2- الدرديري أحمد إسماعيل مدني، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 24، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
- 3- العايد سري، طيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 01، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، 2017.
- 4- براهيمية عمار، عمران الزين، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 01، العدد 12، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017.
- 5- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، بغداد، العراق، 2016.
- 6- رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.
- 7- سامي مباركي، محمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- 8- شريف غباط، محمد بوقموم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
- 9- غالية محمد البسيسبي، أريج عبد الرحمن الشماسي، دور الريادة الإستراتيجية في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد 06، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022.

- 10- فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 04، العدد 02، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.
- 11- وهيبه داسي، شهرزاد بوزيدي، أثر إدارة المواهب على الابتكار التنظيمي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.

III. الرسائل والأطروحات

- 1- أحلام سوداني، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد بنكي، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017.
- 2- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، باتنة، الجزائر، 2013/2012.
- 3- حفاظ زحل، إدارة المعرفة وأهميتها في تنمية رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2017.
- 4- زينة مفتاحي، أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015.
- 5- سارة كباش، شيماء بولقصب، أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر -ميلة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، الجزائر، 2022/2021.
- 6- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة -دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 7- صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجموعات الصناعية -دراسة حالة مجمع بن حمادي- برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.

- 8- عائشة شفرور، استثمار المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 9- عبد المالك بوركوة، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسير الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- 10- عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، موبيليس-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 11- فايزة بوشناف، تمويل الابتكار كعامل للنهوض بالاقتصاد- دراسة حالة الاقتصاد الجزائري-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص بنك وتمويل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017.
- 12- فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2014/2013.
- 13- كوثر جريبي، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 45، قالة، الجزائر، 2020/2019.
- 14- مرواني هدى، دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -فرع ولاية ام البواقي-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021/2020.
- 15- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

IV. المؤتمرات والملتقيات العلمية

- 1- سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة والابتكار التنظيمي - دراسة تحليلية في كليات عينة من الجامعات العراقية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2014.
- 2- علي عبد الله، ندير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، المنعقد يومي 18 و19 ماي 2011.

3- محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، المنعقد يومي 09 و10 نوفمبر 2010.

V. مواقع الانترنت الرسمية

1- الموقع الإلكتروني www.port-Annaba.com تم الاطلاع عليه يوم: 2024/03/01 على الساعة: 15:43.

2- الموقع الإلكتروني: <https://www.lemanagerefficace.fr/les-7-etapes-de-l-innovation-en-entreprise/> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/12/08 على الساعة: 14:30.

3- الموقع الإلكتروني: <http://www.al-jazirah.com> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/12/11 على الساعة: 18:00.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les Livres

1-Davenport hand and prusk P, **working ,knowledge**, Harvard business school,1998.

2- Hacket Brain , **beyond knowledge , new ways to work and learn**, the conference Board, 2003.

II. Les Revues

1- Djemaoui Hind , **Entrepreneuriat , PME et innovation : cas de l'Algérie** , Journal of Industrial Economics , vol 07, n° 02, université de Batna 1, Algérie,2017 .

2- Rim Maâlej Ben Zaied and Hanène Louati and Habib Affes ,**The Relationship Between Organizational Innovations, Internal Sources Of Knowledge And Organizational Performance**, International Journal of Managing Value and Supply Chains (IJMVSC) Vol. 6, No. 1,2015.



الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي

- دراسة حالة -

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة و بعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر 2 تخصص إدارة إستراتيجية تم انجاز هذا الاستبيان، بهدف إبراز "دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة"، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموائية كمساعدة منكم في إنجاح الدراسة، علما بان كافة الإجابات المقدمة ستعامل بسرية تامة وفي إطار انجاز البحث العلمي فقط، وحرصكم على تقديم معلومات كافية وصادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بشكل ناجح وسيكون له الأثر الأكبر في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

إشراف:

الدكتورة: زرقوط حميدة

إعداد:

بونواله سندس

شوشان فتحي

إرشادات عامة لتعبئة الاستبيان: إرشادات عامة لتعبئة الاستبيان:

- ضع علامة (X) في المكان المناسب

- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لان ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

المحور الأول: معلومات عامة	
الأجوبة	طبيعة الوصف
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	الجنس
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> أكبر من 50 سنة	الفئة العمرية
<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير/ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	المستوى التعليمي
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	الخبرة المهنية

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق	المحور الثاني : تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ميناء عنابة	الرقم
					الفقرات	
توليد المعرفة						
					1- تشجع المؤسسة عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية.	1
					2- يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	2
					3- تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذه المؤسسة.	3
					4- يبدي العاملون في المؤسسة تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة المؤسسة.	4
تخزين المعرفة						
					5- تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	5
					6- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية	6
					7- تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	7
					8- تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	8
نشر المعرفة						
					9- السياسة العامة للمؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	9
					10- تهتم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.	10

					11 - تعمل المؤسسة على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج الشركة على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.
					12 - تتبنى المؤسسة سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين.
تطبيق المعرفة					
					13 -تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					14 - تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.
					15 -تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.
					16 -تقوم المؤسسة بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.
					المحور الثالث: تطبيق الابتكار التنظيمي في مؤسسة ميناء عنابة
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					17 - تمتلك مؤسسة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
					18 -تسعى مؤسسة إلى ابتكار أساليب وإجراءات تساهم في تحسين عملياتها.
					19 -تقلص المؤسسة من البيروقراطية من خلال تسهيل إجراءات العمل.
					20 -تتخذ مؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال لتبادل المعارف بين العاملين.
					21 -تهتم مؤسسة بشكاوى وآراء أصحاب المصالح كقاعدة تركز عليها في بناء الأفكار الجديدة.
					22 -يحصل عمال مؤسسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات تعزز من الابتكار.

					23	-تقوم المؤسسة. بتغييرات جذرية (استحداث أو إلغاء) في هيكلها التنظيمية.
					24	-تدعم المؤسسة إبداعات الموظفين ذوي الخبرة الفنية .
					25	-توفر المؤسسة الحوافز المعنوية المناسبة للمبتكرين للاستمرار في العمل بها.
					26	-توفر المؤسسة الحوافز المادية المناسبة للمبتكرين للاستمرار في العمل بها.
					27	-تملك المؤسسة برامج الاحتفاظ بالأفراد المبتكرين.
					28	-تقوم المؤسسة بتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين المبتكرين.

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spss

1-البيانات الشخصية:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	13	32,5	32,5	32,5
انثى	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 من أقل	4	10,0	10,0	10,0
30-40	10	25,0	25,0	35,0
41-50	14	35,0	35,0	70,0
أكبر من 50	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	13	32,5	32,5	32,5
ليسانس	15	37,5	37,5	70,0
ماستر/ماجستير	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5	5	12,5	12,5	12,5
سنوات 10 إلى 5 من	07	17,5	17,5	30,0
سنة 15 إلى 11 من	4	10,0	10,0	40,0
سنة 15 من أكثر	24	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

2-معامل الثبات الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
توليد	27,7750	14,569	,539	,780
تخزين	27,8063	13,548	,701	,872
نشر	27,3938	17,202	,183	,741
تطبيق	27,4250	16,156	,525	,771
إدارة	28,0438	14,033	,625	,732
الابتكار	28,0250	13,616	,834	,744

3-المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	40	1	5	3,70	,966
x2	40	2	5	3,45	,986
x3	40	1	5	3,08	1,118
x4	40	1	5	3,72	,905
x5	40	1	5	3,52	,933
x6	40	1	5	3,30	1,018
x7	40	1	5	3,40	1,05
x8	40	1	5	3,60	1,08
x9	40	2	5	3,95	,714
x10	40	1	5	3,73	,905
x11	40	2	5	3,78	,862

x12	40	3	5	4,02	,357
x13	40	2	5	3,81	,608
x14	40	1	5	3,55	,867
x15	40	3	5	4,20	,564
x16	40	2	5	3,80	,883
y1	40	1	5	2,80	,805
y2	40	1	5	2,30	,988
y3	40	1	5	2,47	1,008
y4	40	1	5	2,90	,845
y5	40	1	5	3,23	,504
y6	40	1	5	3,07	,365
y7	40	1	5	3,02	,481
y8	40	1	5	2,97	,554
y9	40	1	5	2,93	,74
y10	40	1	4	2,98	,609
y11	40	2	5	3,17	,592
y12	40	1	4	2,95	,89
توليد	40	2	4	3,48	,748
تخزين	40	1,25	4,50	3,45	,784
نشر	40	1,50	4,50	3,86	,499
تطبيق	40	1,25	4,50	3,83	,440
الابتكار	40	1,83	4,50	2,93	,376
N valide (liste)	40				

4-معاملات الارتباط:

Corrélations

		نشر	الابتكار
نشر	Corrélacion de Pearson	1	,541**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الابتكار	Corrélacion de Pearson	,541**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الابتكار	توليد
الابتكار	Corrélacion de Pearson	1	,605**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
توليد	Corrélacion de Pearson	,605**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الابتكار	تخزين
الابتكار	Corrélation de Pearson	1	,497**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تخزين	Corrélation de Pearson	,497**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الابتكار	تطبيق
الابتكار	Corrélation de Pearson	1	,511**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تطبيق	Corrélation de Pearson	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

Corrélations

		الابتكار	إدارة
الابتكار	Corrélation de Pearson	1	,615**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
إدارة	Corrélation de Pearson	,615**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

ANOVA^a

الابتكار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,211	8	,401	,861	,559
Intragroupes	14,450	31	,466		
Total	17,660	39			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,380 ^a	,145	,122	,63051

a. Prédictors : (Constante), توليد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,554	1	2,554	6,423	,016 ^b
	Résidus	15,107	38	,398		
	Total	17,660	39			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédictors : (Constante), توليد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,046	,481		4,256	,000
	توليد	,342	,135	,380	2,534	,016

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,531 ^a	,282	,263	,57752

a. Prédictors : (Constante), تطبيق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	4,987	1	4,987	14,951	,000 ^b
	Résidus	12,674	38	,334		
	Total	17,660	39			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédictors : (Constante), تطبيق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,662	,418		3,978	,000
	تطبيق	,456	,118	,531	3,867	,000

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,014 ^a	,000	-,026	,68166

a. Prédictors : (Constante), نشر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,003	1	,003	4,426	,931 ^b
	Résidus	17,657	38	,465		
	Total	17,660	39			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédictors : (Constante), نشر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,164	,851		3,716	,001
	نشر	,019	,218	,014	,087	,931

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,314 ^a	,098	,075	,64731
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), تخزين

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,738	1	1,738	4,148	,049 ^b
	Résidus	15,922	38	,419		
	Total	17,660	39			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédictors : (Constante), تخزين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,398	,909		1,539	,132
	تخزين	,479	,235	,314	2,037	,049

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461 ^a	,213	,192	,60491

a. Prédictors : (Constante), إدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,756	1	3,756	10,263	,003 ^b
	Résidus	13,905	38	,366		
	Total	17,660	39			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Prédictors : (Constante), إدارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		

1	(Constante)	,761	,779		,978	,334
	إدارة	,676	,211	,461	3,204	,003

a. Variable dépendante : الابتكار

ANOVA

الابتكار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4,265	10	,427	,923	,526
Intragroupes	13,395	29	,462		
Total	17,660	39			