



Université El-Tarf
جامعة الطارف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf



Université El-Tarf
جامعة الطارف

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2025/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابتكار في المؤسسة

- دراسة حالة -

تخصص: ادارة أعمال

تحت إشراف

♣ سنوسي سعيدة

من إعداد الطالبين

♣ خير الدين بدر الدين

♣ العايش راضية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار، حيث تناولت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، انطلاقاً من المنهج الوصفي التحليلي من خلال وضع استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف ينتمي للمؤسسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة الموضوعية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر - ولاية الطارف) تطبق أبعاد إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً. كما تؤثر إدارة المعرفة بمختلف أبعادها (إدارة المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى ضرورة تفعيل قنوات توزيع المعرفة داخل المؤسسة، إنشاء وحدات أو لجان متخصصة في إدارة المعرفة والابتكار، والاهتمام بتحديث البنية التحتية الرقمية والمعرفية بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ويدعم الابتكار الرقمي في الخدمات والعمليات.

الكلمات المفتاحية: .معرفة، إدارة معرفة، ابتكار، مؤسسة.

Abstract

This study aimed to explore the role of knowledge management in enhancing innovation. It focused on the case of *Algérie Télécom* in the Wilaya of El Tarf, using a descriptive-analytical approach. A questionnaire was designed and distributed to a random sample of 30 employees from the institution. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the study results and test the proposed hypotheses. The findings revealed that the organization under study (Algérie Télécom – El Tarf) applies the dimensions of knowledge management to a high or very high degree. Moreover, knowledge management in its various dimensions (knowledge generation, storage, distribution, and application) has a positive impact on innovation within the company.

The study concluded with several recommendations, including the need to activate knowledge distribution channels within the organization, establish specialized units or committees for knowledge management and innovation, and update the digital and knowledge infrastructure in line with technological developments to support digital innovation in services and operations.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Innovation, Organization.

إهداء

الى من غرسا في القيم، وسهرا على راحتي، وسانداني في كل خطواتي الى من لا تكفي لشكرهما، ولا العمر لرد جميلهما..... الى ابي وامي، كل الحب والامتنان.

الى عائلتي الصغيرة والكبيرة، سندي الدائم، ومصدر قوتي في كل الظروف..... اليكم كل التقدير والوفاء الى الزملاء الذين شاركوني درب العلم والمعرفة، بكل ما فيه من تحديات وذكريات جميلة.

الى اساتذتي الكرام، منارة العلم، وموجهي طريق العلم والنجاح، فلکم اسمی عبارات الشکر والتقدير. الى كل الاحبة الذين كانوا بقربي بالعاء، بالدعم، بالكلمات الطيبة.....

اهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع

العايش راضية

إهداء

****يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين
أوتوا العلم درجات والله بما تعملون**

**** خبير ****

وها قد مضت الأيام وطوي فاصل جديد في الحياة، لتسفر أخيرا عن تخرجي بدرجة

الماستر

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى عائلتي التي نشأت فيها وتعلمت فيها المثابرة

والجد

إلى جميع الأصدقاء سواء من قريب أو بعيد

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة لكم جميعا أهدي

هذا العمل

بدر الدين

شكر وعرهان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

نشكر الله العلي العظيم على نعمة العقل والدين

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم

الحمد لله الذي يسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله والصلاة والسلام على محمد خير الأنام

إلى من علمت فأفادت وغرست فأحسنت فكان الحصاد أجيالا تذكرها دائما بكل خير ذكرى طيبة في القلوب والعقول، نتقدم بالشكر وخالص الامتنان والتقدير إلى أستاذنا المشرف على هذه الرسالة الدكتور "سنوسي سعيدة" الذب قدم لنا يد المساعدة وكان خير سند يقتدي به وما بخل علينا بنصائحه السديدة وملاحظاته الغزيرة وتصويباته الدقيقة بكل جهد فجزاك الله خير جزاء.

كما يقتضي الواجب أن نتقدم بخالص الشكر والاعتزاز إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير دون استثناء وكل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مخطط الوصلات بين الموارد والمعارف والميزة التنافسية	01-01
23	الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة	02-01
25	مكونات إدارة المعرفة	03-01
32	نموذج موئل لإدارة المعرفة	04-01
33	نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون	05-01
34	يمثل سلسلة القيم المعرفية	06-01
67	هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف	01-03
72	نموذج الدراسة	02-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية.	01-01
25	عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين	02-01
73	درجات مقياس ليكرت الحماسي	01-03
74	درجة أهمية المقياس	02-03
75	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03-03
75	اختبار Kolmogorov-Smirnov	04-03
76	وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة	05-03
77	وصف وتشخيص فقرات بعد توليد المعرفة	06-03
78	وصف وتشخيص فقرات بعد تخزين المعرفة	07-03
79	وصف وتشخيص فقرات بعد توزيع المعرفة	08-03
81	وصف وتشخيص فقرات بعد تطبيق المعرفة	09-03
82	وصف وتشخيص فقرات محور الابتكار	10-03
83	الانحدار الخطي البسيط لأثر توليد المعرفة على الابتكار	11-03
84	الانحدار الخطي البسيط لأثر تخزين المعرفة على الابتكار	12-03
85	الانحدار الخطي البسيط لأثر توزيع المعرفة على الابتكار	13-03
86	الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق المعرفة على الابتكار	14-03
87	الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المعرفة على الابتكار	15-03

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	- ملخص
(ii)	- Resumé
(iv)	- إهداء
(v)	- شكروعرفان
(vi)	- قائمة الأشكال
(vii)	- قائمة الجداول
(ix)	- فهرس المحتويات
(1)	- المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
(07)	تمهيد
(08)	المبحث الأول: المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة
(08)	المطلب الأول: نشأة المعرفة وتعريفها
(12)	المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهميتها.
(14)	المطلب الثالث: أنواع المعرفة، مصادرها والعوامل المؤثرة فيها
(19)	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
(19)	المطلب الأول: : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
(21)	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
(23)	المطلب الثالث: عناصر، مكونات، ومبادئ إدارة المعرفة
(27)	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
(27)	المطلب الأول: عمليات ونماذج إدارة المعرفة
(34)	المطلب الثاني: أنشطة، متطلبات، ووظائف إدارة المعرفة

(36)	المطلب الثالث: مجالات، عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة
(39)	- خلاصة الفصل
(40)	الفصل الثاني: ماهية الابتكار وعلاقته بإدارة المعرفة
(33)	تمهيد
(34)	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للابتكار
(34)	المطلب الأول: ماهية الابتكار
(39)	المطلب الثاني: مصادر الابتكار وخصائصه
(41)	المطلب الثالث: أهمية الابتكار وأشكاله في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه
(46)	المبحث الثاني: استراتيجية الابتكار في المؤسسة
(46)	المطلب الأول: ماهية استراتيجية الابتكار وأنواعه
(50)	المطلب الثاني: استراتيجية الابتكار في المؤسسة
(51)	المطلب الثالث: ملامح استراتيجية الابتكار
(55)	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالابتكار
(55)	المطلب الأول: علاقة المعرفة بالابتكار
(56)	المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالابتكار
(59)	المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالابتكار
(61)	- خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف
(63)	- تمهيد
(63)	المبحث الأول: تقديم عام اتصالات الجزائر
(64)	المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
(65)	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف
(67)	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بالطارف
(70)	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
(70)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

(72)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(73)	المطلب الثالث: أداة الدراسة
(76)	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(76)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
(77)	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
(83)	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(88)	- خلاصة الفصل
(82)	خاتمة
(92)	قائمة المراجع
	الملاحق

- مقدمة -

يشهد عالمنا المعاصر تحولات غير مسبوقه على كافة المستويات، بدءاً من التطورات التكنولوجية الهائلة ووصولاً إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. في ظل هذا المشهد الديناميكي، أصبحت المؤسسات، بمختلف أحجامها وأنواعها، تواجه تحديات متزايدة وضغوطاً تنافسية غير مسبوقه. لم يعد البقاء للأقوى فحسب، بل للأكثر قدرة على التكيف والتجديد المستمر .

هنا يبرز الإبتكار كعنصر محوري وحاسم ليس فقط للنمو والإزدهار، بل للبقاء ذاته. فالإبتكار لم يعد مجرد رفاهية أو خيار تكتيكي، بل أصبح ضرورة إستراتيجية قصوى، حيث لا يقتصر على إنتاج منتجات أو خدمات جديدة، بل يمتد ليشمل تطوير العمليات، تحسين الهياكل التنظيمية، تبني نماذج عمل مستحدثة، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، محولاً الأفكار إلى قيمة ملموسة تساهم في إحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة وتميزها.

ولكن، في سعي المؤسسات لضمان تدفق الإبتكار وإستمراره في بيئة تنسم بالغموض والتعقيد، تبرز أهمية تعزيز الإبتكار وفقاً لآليات إدارة المعرفة. فالمعرفة هي الوقود الذي يغذي عملية الإبتكار؛ هي المادة الخام التي يتم معالجتها وتحويلها إلى أفكار جديدة ومخرجات مبتكرة. إن إدارة المعرفة بوصفها النظام المتكامل والعملية المنهجية التي تمكن المؤسسات من توليد المعرفة، تنظيمها، تخزينها، استرجاعها، ومشاركتها بفعالية بين كافة أفرادها ووحداتها، تخلق بيئة خصبة للإبتكار. فهي تسهل تبادل الأفكار وتدفع المعلومات، مما يحفز التفكير الإبداعي، كما تضمن تراكم الخبرات لمنع تكرار الأخطاء وتسريع عملية التعلم والتطوير، وتساعد في تحليل البيانات لإكتشاف فرص إبتكارية، فضلاً عن بناء ثقافة التعلم المستمر والتجريب التي تمكن الموظفين من تحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس .

في جوهر الأمر، فإن هدف المؤسسة من تعزيز الإبتكار يصبح مرتبطاً عضويّاً بمدى قدرتها على إستغلال كنوزها المعرفية. فكلما كانت آليات إدارة المعرفة أكثر نضجاً وفاعلية، كلما إرتفعت قدرة المؤسسة على توليد الإبتكار، وتطوير منتجاتها وخدماتها، وتحسين عملياتها، وبالتالي تحقيق تميز مستدام في هذا العالم المتغير .

الإشكالية :

للقوف على حيشيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيس

التالي: هل تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة ؟

ولالإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهو واقع تطبيق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ؟

2. ماهو واقع الابتكار؟

3. هل تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار؟

الفرضيات :

يقوم البحث على اختبار الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر لبعده توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$.

2. لا يوجد أثر لبعده تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$.

3. لا يوجد أثر لبعده توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$.

4. لا يوجد أثر لبعده تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$.

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والابتكار في المؤسسة.

2. التعرف على أهمية إدارة المعرفة كداعم رئيسي للابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة.

3. توضيح كيفية مساهمة ممارسات إدارة المعرفة (مثل توليد المعرفة، تنظيمها، ونشرها) في تعزيز القدرات الابتكارية

للمؤسسة.

4. تقييم واقع إدارة المعرفة والابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين وتطوير إدارة المعرفة ودعم الابتكار في

المؤسسة.

أهمية البحث :

ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي :

- أن الموضوع يلقي في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والمحلي في ظل التحولات الراهنة.

- تبرز أكثر أهمية الموضوع في كونه موضوعين حيويين ومتكاملين في بيئة الأعمال المعاصرة، وهما إدارة المعرفة والإبتكار، وكيفية تفاعلها لتحقيق التميز التنظيمي. تتحلى هذه الأهمية في جانبين رئيسيين:

أولاً، من الناحية العلمية، تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة العربية ببحث معمق يربط بشكل مباشر بين إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبتكار، وهما مجالان يحتلان مكانة مركزية في ظل الاقتصاد المعرفي العالمي الراهن. وتهدف الدراسة إلى تقديم إطار نظري شامل يوضح العلاقة السببية والتفاعلية بين هذين المفهومين، مما يوفر مرجعاً قيماً للباحثين والأكاديميين المهتمين بهذا المجال. كما يمكن أن تُشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث مستقبلية أكثر تخصصاً، تسير أدوار آليات تأثير إدارة المعرفة على أنواع محددة من الإبتكار أو في قطاعات صناعية مختلفة.

ثانياً، من الناحية التطبيقية، تقدم هذه الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق للمؤسسات المختلفة، حول الكيفية المثلى لتنفيذ ممارسات إدارة المعرفة لديها بهدف دعم وتعزيز القدرات الابتكارية. فهي تساعد المؤسسات على فهم الآليات الدقيقة التي تمكنها من تحويل المعرفة المتاحة لديها إلى ابتكارات ملموسة، سواء على مستوى المنتجات، الخدمات، أو العمليات الداخلية. هذا الفهم سيمكن صانعي القرار والمديرين في المؤسسات من تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، مما يجعلها عنصراً أساسياً لتحقيق التميز والأداء المتميز في سوق يتسم بالتنافسية الشديدة والمتغيرات السريعة.

منهج الدراسة :

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به ، تم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى إتخاذ القرارات المناسبة ، إضافة إلى إستخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية .

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم الإعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي بتناول المراجع باللغة العربية والأجنبية من الكتب ، مجالات ومقالات ، المذكرات والرسائل الجامعية ، مؤتمرات وملتقيات بالإضافة إلى دراسات لعدة

باحثين مستوحاة من الإنترنت , أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على إستمارة الاستبيان كأداة من أدوات جمع المعلومات تم إخضاعها للتحليل الإحصائي .

تقسيمات البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ولاختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى ثلاثة فصول، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة. كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية. وقد تم تحديد فصلين للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث.

في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة. وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، وفي المبحث الثاني تم تحديد مراحل إدارة المعرفة وأنواعها ومكوناتها، وفي المبحث الأخير تطرقنا لأهمية إدارة المعرفة في المنظمات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى ماهية الابتكار وعلاقته بإدارة المعرفة، حيث تناول المبحث الأول منه المفهوم الشامل للابتكار وأبعاده وأنواعه، وفي المبحث الثاني تم استعراض أهمية الابتكار كركيزة أساسية للتطور والنمو في المؤسسات، وفي المبحث الأخير تطرقنا للعلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار وكيف تساهم الأولى في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسة.

أما في الفصل الثالث، فقد خصص للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تناولنا واقع إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابتكار في المؤسسة محل الدراسة (دراسة حالة) ففي المبحث الأول تم تقديم لمحة عامة عن المؤسسة المبحوثة وهيكلها التنظيمي وأنشطتها، وفي المبحث الثاني تم تحليل واقع تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وفي المبحث الأخير تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وفي الأخير نختتم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للبحث.

الدراسات السابقة:

سنحاول فيما يلي استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي تمكنا من الإطلاع عليها :

أجرى الباحث بوبعة عبد الوهاب من جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2012 دراسة (مذكرة ماجستير) بعنوان " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس ." -) وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بدور الابتكار في دعم وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وقد تضمنت هذه الدراسة عدة فصول تناولت الإطار المفاهيمي للابتكار والميزة التنافسية، إضافة إلى الجانب التطبيقي على مؤسسة موبيليس، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الابتكار ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة، وأن الابتكار يلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرارية في السوق.

أجرت الباحثة ،جريبي كوثر من جامعة 8ماي1945-قالمة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، سنة 2020، دراسة (مذكرة ماستر) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، وقد حاول الباحث في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بمدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات، وقد تضمنت هذه الدراسة عدة فصول تناولت الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والموارد البشرية ، وكيفية تأثير إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها تأكيد وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ، وآن تطبيق ممارسات إدارة المعرفة يساهم في بناء قدرات وكفاءات الموارد البشرية ، مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسة ككل.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

بعد استعراض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في الكثير من الجوانب، وتختلف معها في جوانب أخرى عديدة، وسنحاول فيما يلي تلخيص أهمها. أوجه التشابه: وتمثل في:

- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة بوبعة عبد الوهاب في تناولها لمفهوم الابتكار كمتغير أساسي ومحرك للنجاح المؤسسي، وإن كان لكل دراسة زاوية تركيز مختلفة على هذا المفهوم.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة جريبي كوثر في تركيزها على إدارة المعرفة كمتغير محوري وأساسي في المؤسسات الحديثة، وإبراز دورها في تحقيق أهداف تنظيمية حيوية.
- تتفق الدراسة الحالية مع كلتا الدراستين (بوبعة عبد الوهاب وجريبي كوثر) في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام دراسة الحالة كأداة لتعميق الفهم في سياق تطبيقي محدد، مما يضيف على النتائج طابعاً واقعياً وعملياً.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراستين في محاولتها ربط المتغيرات الإدارية المعاصرة بمخرجات الأداء أو التنمية داخل المؤسسات.

أوجه الاختلاف : تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي :

- تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة المباشرة والتأثيرية لإدارة المعرفة على "تعزيز الابتكار" بشكل خاص، في حين أن دراسة بوبعة عبد الوهاب ركزت على الابتكار في علاقته بالميزة التنافسية، ودراسة جريبي كوثر ركزت على إدارة المعرفة في علاقتها بتنمية الموارد البشرية. هذا التخصص في العلاقة يمنح دراستنا عمقاً في مجال محدد.
- ما ميز الدراسة الحالية عن الدراستين السابقتين أنها لم تكتفِ بتحديد العلاقة بين المتغيرين، بل تسعى إلى تقديم رؤى وتوصيات أكثر تفصيلاً حول كيفية تفعيل آليات إدارة المعرفة تحديداً لغرض دعم وتطوير الابتكار في المؤسسة محل الدراسة، مما يجعلها أكثر توجهاً نحو الحلول العملية في هذا المجال الخاص.

صعوبات البحث :

العديد من الصعوبات واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا البحث أهمها نقص المراجع الاقتصادية المتخصصة والحديثة التي تعالج العلاقة المباشرة والتطبيقية بين إدارة المعرفة وتعزيز الابتكار في سياقات مؤسسية عربية أو محلية، خاصة في المؤسسات العمومية أو الإدارات . كما واجهنا تضارب وتباين كبير في المفاهيم والتصنيفات المتعلقة بمحاور الدراسة، كتعريفات الابتكار وأبعاده، أو نماذج تطبيق إدارة المعرفة، وأيضا مشكلة نقص المواضيع المتعلقة

بالإبتكار مما إستدعى اللجوء إلى مراجع أجنبية وترجمتها , فأدى ذلك إلى بذل جهد إضافي في توحيد المصطلحات وتحديد الإطار المرجعي للدراسة .

الفصل الأول: الإطار النظري

لإدارة المعرفة

تمهيد:

الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم، بفعل التحولات الكبرى التي شهدتها الاقتصاد العالمي، وكذلك تنامي دور المعلومات والمعرفة وهذه الأخيرة أصبحت مورد بالغ الأهمية في ظل اقتصاد المعرفة، وتعد إدارة المعرفة إحدى فروع علم الإدارة، وتركز إدارة المعرفة على المعرفة كأحد المصادر المهمة التي ينبغي الاستفادة منها لإيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وتضمن إدارة المعرفة للمنظمات توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة على اتخاذ القرارات وتشجيع الابداع، وعليه تعتبر إدارة المعرفة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال إدارة المعرفة.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للمعرفة

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة في العصر الذي تهيمن فيه ثورة المعلومات والاتصالات، وبالتالي تجعل من المعرفة سلاحاً قوياً وفعالاً والأداة التي تؤدي إلى الريادة والسيادة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة الجديدة.

المطلب الأول: نشأة المعرفة وتعريفها

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على فطرة ثم علمه وهده السبيل وجعل المعرفة أساس التفاضل البشري.

الفرع الأول: نشأة المعرفة

مرت نشأة المعرفة بثلاث مراحل مهمة عبر التاريخ:

1- **التاريخ المعاصر للمعرفة** تؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة وهي¹:

- **الثورة الزراعية:** امتدت عبر آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر حيث بدأ بالتحول نحو عصر جديد.
 - **الثورة الصناعية:** وهو العصر الذي تلى عصر الثورة الزراعية حيث استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بالرأس المال حيث استمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين.
 - **عصر المعلوماتي:** حيث هذا العصر يعتمد على تكنولوجيا المعلومات إذ تحولت القيادة من الماكينة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بكل مجالات الحياة التي يديرها التي يمتلك الذكاء وتكنولوجيا المعلومات وهم قادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية.
- أما الطرق الحديثة للإدارة فتحت باب واسع لنقل المعرفة باستغلال التقنيات مثل: الانترنت، ووسائل الاتصال المختلفة. ففي عصر النهضة في أوروبا ظهر ما يطلق بالمعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية مختلفة، تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، وهنا خضعت المعرفة والبرهان والتجربة².

¹ علاء فرحان طالب، اميرة جنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 52-53.

² المرجع نفسه، ص 53.

2- الفكر الإداري الحديث

هناك العديد من المدارس الفكرية والإدارية التي تناولت المعرفة من جوانب مختلفة منها¹:

- التقليدية المدرسة: التي تناولت المعرفة وفق مدارسها الفرعية الثلاثة:
 - الإدارة العلمية: حيث دعا تايلور لاستخدام الخبراء لوضع أفضل الطرق لأداء العمل.
 - التقسيمات الإدارية: حيث حدد فايول كما نعرف وظائف المدير.
 - البيروقراطية: دعا رائدها ماكس ويبر مثلاً إلى اعتماد الخبرة والمهارة.
- مدرسة العلاقات الإنسانية: التي أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

3- الاتجاهات الحديثة:

- النظرية اليابانية: حيث دعى رائدها إلى تنوع خبرات الأفراد، والقرارات الجماعية، وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.
- تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة TQM: حيث أسهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل أسرة ISO وما تتضمنه من مقاييس في تصور المعرفة.
- إعادة هندسة الأعمال والعولمة: إن نظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاضد دور المعرفة مع تباين ظاهرة العولمة وانتشار نظم الحديثة سهل انتشار المعرفة وتبادلها.
- تكامل المعرفة مع نظم المعلومات الإدارية حيث ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات.

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة وخصائصها

في هذا الفرع سوف نستوفي فيه جميع مفاهيم المعرفة وكذا خصائصها.

أولاً: مفهوم المعرفة

نظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها ما اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز من رموزها، والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... إلخ، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وبالتالي لا بد من محاولة الإحاطة نسبياً في عرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالآتي²:

1- المنهج الاقتصادي: إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمار

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المنظمة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 26-27

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64-62.

- س داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
- 2- **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.
 - 4- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.
 - 5- **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأيا كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 6- **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحديات وتحقيق تميزها وهذا يعني ان المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
 - 7- **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة وأن هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث انه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية المتمثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه.
 - 8- **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الجزء لأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني: وهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهنا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية.
- مما سبق، نلاحظ ان هناك تعددا وتنوعا في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولت ذلك، فمنها يتمثل في مدخل الترميز (Codification) الذي يقوم على قياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات او القاعدة المتبعة او النموذج المحدد مسبقا، والآخر يمكن تمثيله بالشخصنة الذي يقوم على معرفة الأفراد حيث يمكن

استخدامه في معالجة المشكلات الجديدة والمتنوعة. وكلاهما يمثلان نظام المعرفة في المنظمة، وتقوم المعرفة على أفراد المعرفة حيث تقع على عاتقهم مسؤولية العمل المعرفي في المنظمة، حيث ان جوهر العمل المعرفي يقوم على افراد المعرفة الذين يقومون بعملية جمع وتقاسم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها على أرض الواقع بتحويلها لأسلوب عمل ينعكس إيجاباً على المنتجات او الخدمات.

كما يمكن إعطاء تعريفات أخرى للمعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي:

لغة: فإن المعرفة مشتقة من كلمة عرف، يعرف، عرفانا ومعرفة¹.

اصطلاحاً: هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار التقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة².

قاموس أكسفورد: الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من خلال التجربة أو التعلم، الفهم النظري أو العلمي لموضوع ما³.

في اللغة الانجليزية: فإن knowledge تعني "المعرفة، العلم، الاطلاع" مشتقة من الفعل know بمعنى (يعرف، يعلم)⁴. فليح حسن خلف: هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة او ظاهرة معينة⁵.

Nonaka: بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية⁶.

وتعرف المعرفة بأنها الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، او

¹ صالح مهدي محمد الحسناوي، أكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظريات المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص.22

² عبد الرحمن بدوي، "مفاهيم المعرفة والتعلم"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018، ص.100.

³ الصادق أحمد حسن نصار، محمد أحمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 19، 2019.

⁴ ثريا عبد الرحيم الخنزرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة "الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.30

⁵ مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص.22

⁶ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص.12

ظاهرة معينة، او مجال معين، او مشكلة معينة¹.

من خلال ما تقدم من مفاهيم نرى ان المعرفة تمثل ذلك المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وصعور المعلوماتية وهي متوفرة بشكل ظاهري او ضمني فهي المادة الخام للإبداع والابتكار والتميز، فالمعرفة هي قدرة الإنسان على استثمار ما يملكه من قدرات ومهارات ومعلومات واستخدامها لحل مشكلة ما².

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهميتها

سنتعرف في هذا المطلب على خصائص المعرفة وأهميتها.

الفرع الأول: خصائص المعرفة

يرى كل من Bel & House T بأن المعرفة جملة من الخصائص والسمات التي تتميز بها ومنها ما يأتي³:

- **المعرفة تولد:** تمتلك بعض المنظمات خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وعادة ما يطلق على هذا النوع من المنظمات تسمية المنظمات موجودة المعرفة.
- **المعرفة تموت:** كما تولد المعرفة فإنها تموت والسبب في ذلك يعود إلى استبدال المعارف الجديدة محل القديمة.
- **المعرفة تمتلك:** يمكن للمنظمات تفرد في امتلاك المعرفة عن طريق تحويل هذه المعرفة الى براءات اختراع واسرار تجارية تتمتع بحماية قانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- **المعرفة متجذرة في عقول الافراد:** ان المعرفة يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بشكل خلاق فهناك معرفة فطرية متجذرة يتم الاحتفاظ بها كإمكانات ذهنية يمكن ان تحول الى معرفة صريحة.
- **المعرفة تخزن:** ان المعرفة قابلة لل تخزين ويتم ذلك عندما يحتفظ بالمعرفة على الورق والأشرطة وبقية وسائل التخزين الإلكترونية الحديثة.
- **المعرفة تصنف:** للمعرفة عدة تصنيفات فإلى جانب المعرفة الضمنية (المتجذرة) والمعرفة الظاهرية (الصريحة) هناك عدة أنماط منها معرفة الأدلة، معرفة العلمية، معرفة المهارة وغيرها.
- ويمكن اجمال خصائص المعرفة في ست سمات او خصائص هي⁴:
- المعرفة فعل انساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.

¹ فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 09.

² علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 40.

³ المرجع نفسه، ص 48.

⁴ د. لث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 18.

- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- المعرفة تنتمي الى الجماعات.
- المعرفة تتولد تراكميا.
- المعرفة تولدها الجماعات بطريقة مختلفة.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تعدد الأقاويل الممجدة للمعرفة في غالبية دراسات وأبحاث المفكرين، خاصة الجزء المتعلق بدورها في خلق وتوليد الميزة التنافسية، حيث يقول Heibeler "إن المنظمات التي تستطيع تطوير أفضل ممارسات إدارة المعرفة هي المنظمات التي ستملك الميزة التنافسية"¹، كما يرى نعيم إبراهيم الطاهر: "أن المعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح بفتح الزمن، وباستنساخ أحداث الماضي، والتنبؤ بالمستقبل، ومعرفة مركز التوازن والاستقرار، وبالتالي تسمح لنا بتحقيق الأهداف وبأسرع وقت وأسهل طريقة ممكنة، فالمعرفة التي تقوم كل المعادن تتمدد بالحرارة، هي مفتاح يمكن استعماله لتحقيق أهداف نسعى إليها بسهولة وبسرعة"²، بالإضافة الى تأكيد كل من Coakes and Wiig بقولهما: "إن المعرفة هي العامل الذي يولد الرؤية، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود الى السلوك القائم على العقلانية، كما لها العامل الذي يخلق قيمة للمنظم، بل وهناك منظمات لا تقوم الا بتوفرها على حد معين من المعرفة"³.

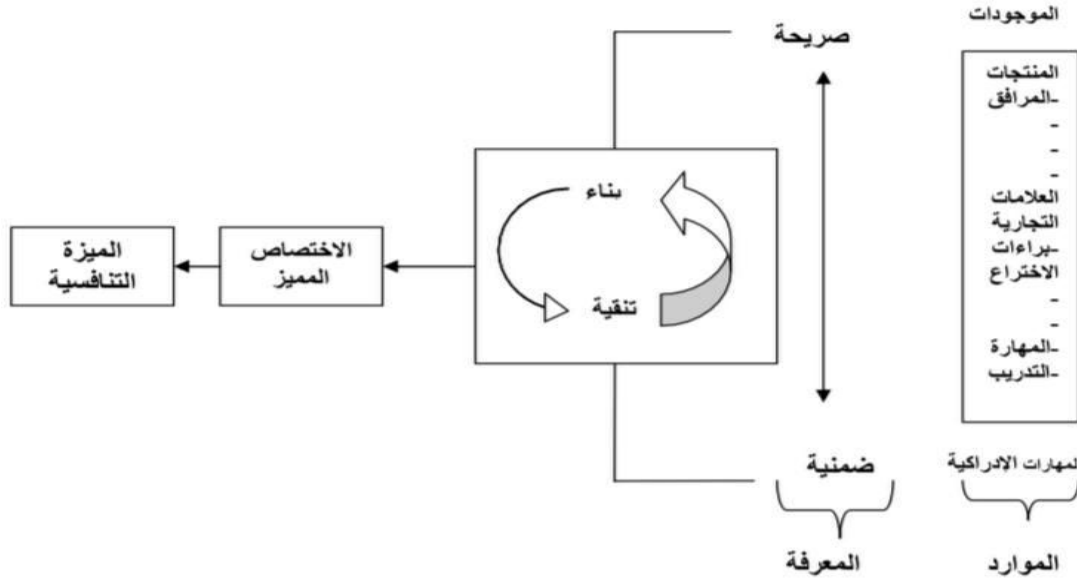
هذا التدرج في اكتساب الميزة التنافسية بداية من اكتسابها للمعرفة بالاعتماد على مواردها المعرفية الخاصة، أو لجوئها الى موارد خارجية، ثم تليها مختلف المعلومات المتعلقة بها، وصولا الى تحقيقها الميزة التنافسية، مثل ما يوضحه الشكل التالي:

¹ شوقي ناجي جواد، هيثم علي الحجازي، محمد إقبال العجلوني، "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية (نموذج مقترح للمنظمات الأردنية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزينونة الأردنية، 2010.

² نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009، ص 44.

³ محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 09.

الشكل رقم (01-01): مخطط الوصلات بين الموارد والمعارف والميزة التنافسية



Ressource: Alain HALLEY et Martin BEAULIEU, Gestion des compétences à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement, revue Journal of Business Logistics École des HEC, Montréal, Québec., Août 2000

كما تتمثل أهمية المعرفة في¹:

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة والمعرفية ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية غير ملموسة وما ينجم عنه من زيادة في انتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا ونتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث.
- الزيادة المستمرة في اعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة لعلم.
- تعتب المعرفة مورداً اقتصادياً هاماً وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة، مصادرها والعوامل المؤثرة فيها

يتمثل هذا المطلب في أنواع المعرفة ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

¹ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص9.

الفرع الأول: أنواع المعرفة

لقد تعددت تصنيفات المعرفة وأهمها¹:

- 1- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة او صغيرة، وتشير الى المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها او تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب ادارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط.
- 2- **المعرفة الظاهرية:** وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، ويستطيع الجميع الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات...إلخ.

ويمكن اعداد مقارنة بسيطة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): مقارنة بين المعرفة الصريحة والضمنية.

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
امتلاكها	يملكها الانسان بشكل مقصود	يملكها الانسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالارقام والاشكال وغير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان صعوبة تدوينها
استخلاصها	من سهل استخلاصها من مصدرها	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة رسمية غير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	عقول الأشخاص وذاكرة المنظمة

¹ إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص38-39.

الفصل الأول: إدارة المعرفة

لا يمكن توثيقها وان امكن فإنها تكون عملية صعبة	يمكن توثيقها او تدوينها	توثيقها
يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية	يمكن تناقلها من الأدلة الارشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية	تناقلها او تشارك

المصدر: دواح بلقاسم، بن محجوبة حميدة، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الحلقة، المجلد 09، العدد3، 2015، ص127.

كما صنف ميشل زاك المعرفة الى ثلاثة أنواع او مستويات وهي¹:

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية والإجراءات والأساليب الصناعة معينة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء في تنافسية طويلة الأمد.
- **المعرفة المتقدمة:** وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة، شركة، مؤسسة على منافسيها وبها يمنحها مركزا تنافسيا متفوقا.
- **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما ينفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع ومن أمثلة ذلك ابتكار الأساليب الجديدة في مجال حسابات التكلفة او التسعير. وهناك تصنيف اخر قدمه "Blumentaitt" & "Johnston" فقد صنف المعرفة الى أربعة أنواع وهي²:
- **المعرفة المرمزة:** وهي المعرفة التي أفرزت بالشكل علني من قبل البشر وان طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي معرفة قابلة للنقل والتداول.
- **المعرفة العامة:** وهي مقبولة بوصفها قياسية وبدون جعلها علنية رسمية وعلى شكل روتينات يمكن تعلمها من خلال العمل وفق سياقات خاصة.
- **المعرفة الاجتماعية:** هي المعرفة المتعلقة بقضايا "البين شخصية" والقضايا الثقافية.
- **المعرفة المجسدة:** وهي عبارة عن الخبرات والخلفية العلمية والمهارة، التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، وهي ترتبط بالشخص نفسه.

¹ زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جليس زمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص 46_47

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص.40

الفرع الثاني: مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

سنتعرف في هذا الفرع على أهم مصادر المعرفة والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: مصادر المعرفة

لقد عرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يجوي او يجمع المعرفة، ولذا فإن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وهناك مصادر تستطيع المنظمة مكن خلالها الحصول على المعرفة، وتمثل هذه المصادر فيما يلي¹:

- 1- **مصادر داخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات المنظمات ككل وعملياتها وتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوارات، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، او من خلال التعلم بالعمل او البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.
 - 2- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والأنترنت، القطاع الذي تعمل فيه والمنافسون لها والموردون والعملاء والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.
- وقد طرح Badaraco مصادر المعرفة التي تتمثل في²:

1. **الإنسان او الفرد العامل:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال \ات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب ابداعا في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت شركات انتاج السيارات مثل انتاج السيارات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة برأس المال الفكري ويشير في هذا المجال ان هؤلاء الافراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظمتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.
2. **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين او مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
3. **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسوق وبحوث تطوير المنتجات، حيث

¹ عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، 2017، ص ص 138-139.

² د. نايف فايد رجا، نايف الرشيد، ادرة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد4، العدد11، يناير2020، ص9.

تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات. هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقات الشركات الصغيرة او علاقة الشركات مع بعضهم الاخر، حيث ان هذه العلاقات تؤدي الى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بيها مجموعة العوامل التي تؤدي الى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في مجالات مختلفة، ومن أبرزها ما يلي¹:

- 1- **مدى توفير م اركز البحث والتطوير:** وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفتة معينة تكون الفائدة هما محدودة، وبالتالي فإن الأصل ان يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في انتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.
- 2- **مدى توفر الكوادر البشرية والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
- 3- **مدى توفير الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
- 4- **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:** حيث ان توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة. كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة الى موطنها الأصلي والعمل فيه.
- 5- **الإبداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 97-98.

اللازمة التي من شأنها ان تساهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

6- **المؤسسات التعليمية:** بجميع أنواعها ومراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق التدريس ونوعية مدرسين وطلبة، اذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7- **الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية:** حيث إنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة ولاسيما المستوى التطبيقي منها، وزاد الاهتمام بها عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في المؤسسات وفي هذا المبحث نتناول كل من نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وعناصرها ومكوناتها وأهم ابعادها ومبادئها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.

سننطلق في هذا المطلب الى نشأة إدارة العرفة ومفهومها.

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة.

يعد Don Marchand أول من استخدم مصطلح "ادارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الان، وبوجه عام يمكن القول: "إن التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدها العالم نهاية القرن الماضي وإسهامات معامل بكمان والبنك العالمي والشركات اليابانية كانت البذور الأولى لولادة إدارة المعرفة ووضع نماذجها ومقاييسها التطبيقية، تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم.

وقد تنبأ رائد الإدارة بيتر داركر من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وان المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناع المعرفة¹.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

جاءت التعاريف والمفاهيم المقدمة لإدارة المعرفة على شاكلة التعريف والمفاهيم المقدمة لها، حيث تعددت واختلفت حسب نظرة الباحثين إليها، بالإضافة الى أن تعدد خصائص المعرفة صعب بدوره على الاتفاق على مفهوم

¹ ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص 21.

واحد جامع لهذه المفاهيم، إلا أنه بالرغم من تعددها فإنها جاءت محصورة ضمن نطاق التعاريف الثلاثة التالية¹:

- 1- **إدارة المعرفة:** هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة، فهي تشير الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفئة لا تستطيع الشركات الأخرى استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.
 - 2- **إدارة المعرفة:** هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب لبن عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.
 - 3- **إدارة المعرفة:** هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.
- والملاحظ في هذه التعريفات أنها تجتمع على أن إدارة المعرفة هي خلق وتوليد قيمة مضافة، بناء على ما تملكه المؤسسة من موارد معرفية متاحة يمكن استغلالها في خلق القيمة المضافة.
- وفيما يلي بعض التعريفات الأخرى التي أعطيت لإدارة المعرفة من طرف الباحثين:
- Kelly:** بأنها تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والأليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية².

IBM: ان إدارة المعرفة هي توليفة من المعلومات الفعالة تتوفر للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لإنتاج قيمة مضافة³.

YANG "يانغ": عملية تحديد، انشاء، استيعاب، وتطبيق المعرفة التنظيمية لاستغلال فرص جديدة وتعزيز الأداء التنظيمي⁴.

ويج "Wiig": بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية⁵.

الصبيحات: الجهد الذي تقوم بيه المؤسسة او المنظمة لتوليد المعرفة التي ترتبط بنشاطاتها، حيث يتم توليد، وجمع،

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص91.

² أحمد خطيب، خالد زيعان، مرجع سابق، ص 07

³ خالد عجيل الحشاش، الاقتصاد المعرفي الثروة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحديث، القاهرة، 2015، ص 200.

⁴ مهشي مريم، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتور، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص 49.

⁵ بن عمر أسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور، جامعة الجزائر3، 2020/2019، ص17.

وتنظيم، وحزن المعرفة، وضمان اتاحتها للأفراد والجماعات لرفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء بشكل عام¹. كما يجب ان نفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث تطرقنا في السابق الى تعريف إدارة المعرفة اما إدارة المعلومات فهي تعني بنظم المعلومات في انتاج وبث وإيصال المعلومات، كما تعني استخدام عدد من الأدوات التكنولوجية ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات².

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تشكل إدارة المعرفة أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المؤسسات في الوقت الحالي، وذلك لأنها تحسن استغلال الخبرات، والمهارات التي يمتلكها العنصر البشري الموجودة بالمنظمة، وذلك من أجل اتخاذ قرارات مناسبة وتعزيز مركز المؤسسة أو المنشأة في السوق، كما ان لمنظمات الحديثة تدرك ان إدارة المعرفة التنظيمية ليست هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة مسبقا.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية³:

1. تحسين جودة اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من المعرفة المتراكمة.
2. تعزيز القدرة على الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات.
3. تسهيل عملية التعلم التنظيمي ونقل المعرفة بين الموظفين.
4. تقليل الفاقد المعرفي الناتج عن تقاعد أو انتقال الموظفين.
5. دعم الميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الديناميكية.
6. تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف من خلال تجنب التكرار.
7. تسريع الاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تدرك المنظمات الحديثة أن إدارة المعرفة التنظيمية ليست هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة مسبقا، وفي ضوء هذه الأهداف تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق.

¹ فلحة بركات سالم أبو تاية، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2022، ص 11.

² زلماط مريم، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقياد، الجزائر، 2009/2010، ص 40.

³ الزاوي فتحي، إدارة المعرفة: الأسس والمفاهيم. الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 45.

الفصل الأول: إدارة المعرفة

ويشير (Heisig&Vorbeck) الى أن إدارة التنظيمية تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة إلى جانب الأهداف التالية¹:

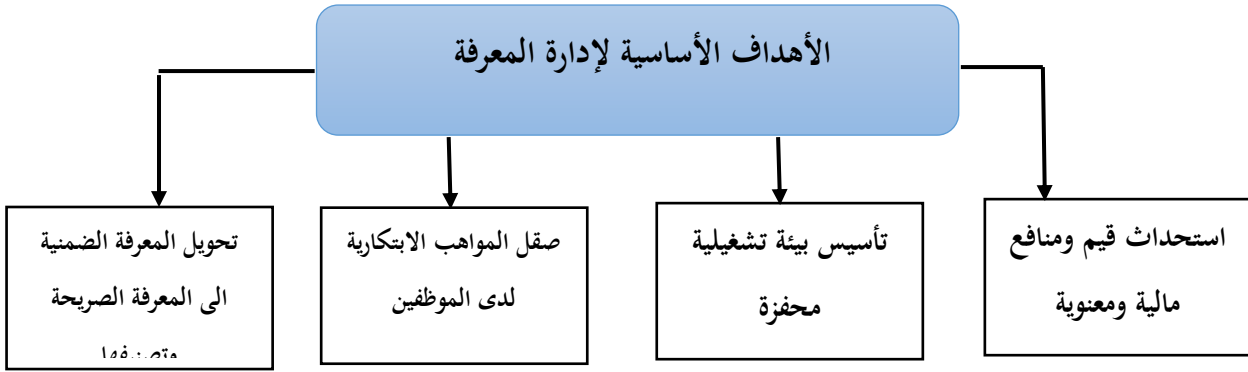
- إيجاد الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات المنظمة.
 - تسهيل الإبداع.
 - التوجه نحو الزبون.
 - تسهيل عمليات التخطيط وتنبؤ.
- كما يؤكد (Hols & Singh) على الأهداف التالية لإدارة المعرفة التنظيمية²:
- توليد المعرفة اللازمة لتحويل وانتقال المعرفة وتحقيق عمليات التعلم التنظيمي.
 - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
 - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
 - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة التنظيمية.
 - تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها.
 - المساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل بما يعزز عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة.
 - تسهيل عملية تشاركية بالمعرفة.
 - تنمية ما يسمى بموظفي المعرفة او صناعتها وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع او تخصص معين.
- كما تهتم إدارة المعرفة بتحقيق حزمة من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن تلخيصها فيما يلي³:
1. دعم الابتكار وتعزيز قدرات التفكير.
 2. اكتساب البصيرة والحكمة.
 3. بناء رأس المال الفكري.
 4. تعزيز التعاون والمشاركة بالمعرفة.
 5. تحسين جودة القرارات.
 6. تحقيق الميزة التنافسية وذكاء الأعمال.

¹ د. مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، الإمارات، 2014، ص 26

² د. مؤيد سالم، مرجع سابق، ص 27.

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، اليازوري للنشر وتوزيع، عمان، 2009، ص 219

الشكل رقم (01-02): الأهداف الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: خالد عجيل الحشاش، الاقتصاد المعرفي الثروة المستدامة، طبعة الاولى، دار الحديث، القاهرة، 2015، ص 267

المطلب الثالث: عناصر، مكونات، ومبادئ إدارة المعرفة

ان عناصر ومكونات إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها.

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، هناك من يرى بأنها تتمثل في العناصر التالية¹:

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن الفريق مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم.
- **الثقة:** أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- **التعلم:** أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او بالتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
- **المركزية:** تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، وإن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.
- **الرسمية:** أي مدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 41-42.

الفصل الأول: إدارة المعرفة

والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

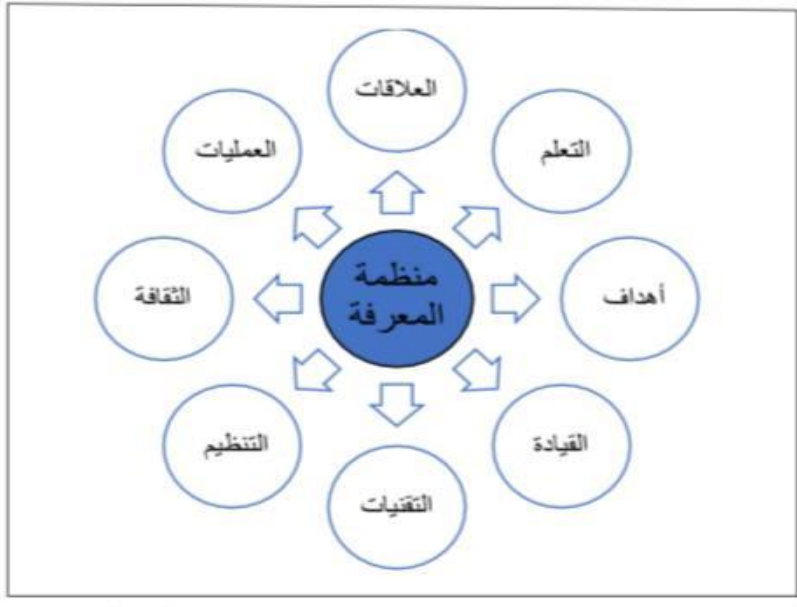
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** وتعني ان تكون خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة، أي مركزة ومتخصصة.
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، وهي بذلك تشكل عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- **الإبداع التنظيمي:** أي القدرة على خلق القيمة، والمنتجات والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد، والمعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

وهذا يعني ان المؤسسة مجبرة على كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق ميزتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية.

الفرع الثاني: مكونات إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤلف نظاماً معرفياً فاعلاً يساهم مباشرة في إنجاح المنظمة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة. كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): مكونات إدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة الاولى، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 67.

من خلال الشكل فمكونات إدارة المعرفة تتضح كما يلي¹:

1. **أهداف العمل:** ينبغي ان تكون اهداف العمل واضحة ومعرفة.
2. **القيادة:** تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز إدارة المعرفة ودعمها المشاركة فيها وتتولى القيادة استناد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة.
3. **التقنيات:** تسهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج تطوير الموارد البشرية.
4. **التنظيم:** يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيمًا فائقًا مع اشتراك فرق العمل التي تساهم في إنجاز المهام الخاصة كالأترنتز والمكتبات وغيرها.
5. **الثقافة:** إن تطبيق إدارة المعرفة واستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية.
6. **العمليات:** عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الرئيسية التي تتفاعل في قلب المنظمة المعرفية لاستقطاب و تخزين وتوليد ونشر وتقاسم وتطبيق واستثمار المعرفة بهدف تحقيق اهداف المنظمة.
7. **العلاقات:** من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عمومًا وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص لغرض زيادة قدرة المنظمة على التكيف المستمر مراعاة لظروف والمستجدات.
8. **التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتعلم المنظمي والتطبيق والتفكير الإبداعي. وهناك من يرى ان إدارة المعرفة تتكون من ثلاث مكونات متكاملة هي: الأفراد والتكنولوجيا والعمليات².

الفرع الثالث: أبعاد ومبادئ إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، كما أن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة.

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

من أبعاد إدارة المعرفة نذكر ما يلي³:

- 1- **البُعد البشري: (Human Dimension):** يركّز على الأفراد باعتبارهم المصدر الرئيسي للمعرفة، ويتناول مهاراتهم، وخبراتهم، ودوافعهم في خلق وتبادل المعرفة. يشمل أيضاً دعم القيادة وتشجيع بيئة تشاركية.
- 2- **البُعد التنظيمي: (Organizational Dimension):** يهتم بالهيكل الإدارية والسياسات والإجراءات التي تُنظم

¹ أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 68-69.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 218.

³ الزاوي، فتحي. مرجع سابق، ص 91-94.

إدارة المعرفة داخل المؤسسة. ويشمل إدارة المعرفة الداعمة للمعرفة، والاتصال الفعال، والعمل الجماعي.

3- البعد التكنولوجي: (Technological Dimension): يختص باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

تخزين، معالجة، وتوزيع المعرفة، مثل أنظمة إدارة المعرفة، قواعد البيانات، وأدوات التعاون الرقمي.

4- البعد المعرفي: (Cognitive Dimension): يركز على نوعية المعرفة ذاتها، وتصنيفها (ضمنية أو صريحة)،

وطرق تمثيلها وتنظيمها، لضمان استيعابها واستخدامها بكفاءة.

5- البعد الاستراتيجي: (Strategic Dimension): يعكس دور إدارة المعرفة في دعم الأهداف الاستراتيجية

للمؤسسة، من خلال دمجها في عمليات التخطيط وصنع القرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

هناك عدة مبادئ لإدارة المعرفة نذكر منها¹:

- إن إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناجحة عن تفاعل مشترك من قبل الافراد، واستخدام التكنولوجيا
- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين للمعرفة.
- إدارة المعرفة هي تحسين عمليات العمل.
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائما، حيث ان الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- يعتبر الوصول الى المعرفة بداية الطريق فقط، حيث ان إدارة المعرفة مستمرة ومتنامية.
- تعتبر المعرفة مفهوما عاما، بسبب أنها مرتبطة بكل شيء، ولا يمكن عزلها بدقة بشكل افرادي.
- ان المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائيا.
- ان المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد ان تكون، وتدوم كاستمرارية الحياة.
- ان المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها ايصال ما نعرفه، ويعني انتشار واتساع المعرفة التنظيمية انه يجب علينا تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- ان اتصاف المعرفة بالمرونة يعتبر أمرا مفضلا، حيث ان النظم القابلة للتكيف تؤدي الى الاتقان، ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى، وهذا يعني أننا يمكن ان نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول ان نراقب او نسيطر

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار معتر للنشر وتوزيع، عمان، 2015، ص ص 18-19.

على المعرفة بشكل محكم او ضيق.

- ان المعرفة لا تنمو الى مالا نهاية، ففي اخر الامر تضيع بعض المعرفة او تنفى، تماما كما تنفى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه، واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان الى تراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تساهم في القدرة على إيماء وتطور المعرفة.
- ان مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل افرادي، فالمعرفة عمليو اجتماعية، وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية الجماعية.
- لا يستطيع أي أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقا تنظم نفسها بنفسها ذاتيا، فإن الطريقة الأكثر أهمية لتقدمها هي إزالة الحواجز التي تقف امام التنظيم الذاتي، وفي بيئة مساندة، فإن المعرفة سوف تهتم بنفسها.
- لا توجد كرة فضية سحرية للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ او ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث أنها يجب أن تدعم وتساند عند مستويات متعددة، وبالعديد من الطرق المختلفة.
- ان الكيفية التي تعرف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها، حيث أن مسألة المعرفة يمكن ان تمثل نفسها بالعديد من الطرق، فعلى سبيل المثال، ان الاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك معرفة مبوبة، والتي تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

إن الأهداف التي تحاول إدارة المعرفة بلوغها لا تتحقق إلا إذا وفرت لها مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق ذلك، كما أن للنماذج المختلفة في إدارة المعرفة دور هام في تحقيق هذه الأهداف وبالتالي تمكين المؤسسة من استغلال مواردها المعرفية استغلالا كاملا.

المطلب الأول: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

طرحت العديد من النماذج في سبيل الاستفادة أكثر من الموارد المعرفية المتاحة المتضمنة بدورها مجموعة عمليات متتالية ومتلاصقة.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

انطلاقا من المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة، يمكن استنتاج العديد من العمليات المشكلة لها، والتي أطلق عليها في كثير من الأحيان تسمية "دورة حياة المعرفة"¹، لاعتبارها عمليات متتالية بدءا من النشأة من خلال الخلق والتوليد، وصولا إلى استخدامها ثم العمل على تطويرها وتجديدها، وقد برزت العديد من العمليات حسب فكر الباحثين، إلا أن غالبيتها

¹ مرفت تلاوي، إدارة المعرفة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2006، ص45.

صبت في العمليات التالية:

1- تشخيص المعرفة (Knowledge Identification)

تعني العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، أي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.

2- تحديد أهداف المعرفة (Determine Knowledge Goals)

يقول Prior إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعملهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز¹، وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة ليست هي هدف المؤسسات، بل وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- توليد المعرفة (Generating Knowledge)

يقصد بما إبداع المعرفة خلق معارف جديدة² سواء عن طريق الشراء المباشر وغير المباشر (عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف)، أو الابتكار (معارف جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة)، أو الاكتشاف تحديد المعارف المتوفرة)، أو الامتصاص (القدرة على الفهم)، أو الاكتساب والاستحواذ على المعرفة. كما قدم كل من نوناكا وتأكيشي Nonaka & Takeuchi أربعة طرق لتوليد المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعارف الصريحة والضمنية هي³:

- الاشتراك (المشاركة Socialisation): والتي يتم فيها التحويل من الضمنية إلى الصريحة.
- الاخرجة: (Externalisation) وتعني التحويل من الضمنية إلى الصريحة عن طريق الحوار.
- التجميع: (Combination) وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والجامعات.
- الادخلة (Internalisation) والتي تؤكد على التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمات، حتى تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

4- تخزين المعرفة (The Storage of Knowledge)

يشكل للمؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها فقدانها لأفرادها أصحاب المهارة والخبرة أكبر تحد يواجهها، خاصة التي تعاني من معدلات دوران مرتفعة، وتشمل عملية التخزين عمليات الاحتفاظ والإدامة، والبحث والوصول، واسترجاع المعرفة.

¹ محمد عواد الزيدات، مرجع سابق، ص 96

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 196

³ محمد عواد الزيدات، مرجع سابق، ص 97

5- توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة، يقول Fielden " إن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الانترنت والاكسترات والانترانت تستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة، بدءاً من الاتصالات الشخصية (الدردشة)، التعلم المؤتمرات ... الخ.

6- تطبيق المعرفة (Knowledge Application)

من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة، دون أن تنسى العمل على تجديدها وتطويرها.

وفيما يلي جدول لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين:

الجدول (01-02): عرض لأهم عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والمفكرين

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	توليد طرق جديدة لعمل الأشياء- تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	-تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة- جلب المعرفة الخارجية الى الشركة
	3- تنقيح المعرفة	-وضع المعرفة الجديدة في سياق معين-مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- تخزين المعرفة	-وضع المعرفة في صيغة ملائمة-خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	-المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة-تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	-صيغة ملائمة للمعرفة-تسهيل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان

الفصل الأول: إدارة المعرفة

<p>1-الحصول على المعرفة وترميزها</p> <p>-الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية- ترميزها بطريقة ملائمة- أنظمة الذكاء الصناعي</p>		<p>لاودون و لاودن Laudn and Laudon</p>
<p>2-إنشاء المعرفة</p> <p>-التوصل الى المعرفة الجديدة-أنظمة العمل المعرفي (KWS)</p>		
<p>3-تقاسم المعرفة</p> <p>-جعل المعرفة متاحة للتشارك-أنظمة التشارك الجماعي</p>		
<p>4-توزيع ونشر المعرفة</p> <p>-جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر-أنظمة المكتب</p>		
<p>1-الإنشاء</p> <p>-أساليب الإبداع-المحاكاة-الحوار المهيكل</p>		<p>ديفيد سكايرم D.Skyrme</p>
<p>2-التحديد</p> <p>-التدقيق المعرفي-تحليل المحتوى-توقيب النصوص وتحليل المفاهيم-تحديد الخبرة</p>		
<p>3-الجمع</p> <p>-طلب المعرفة فيه-الاستقصاء والاسترجاع</p>		
<p>4-التنظيم</p> <p>-إدارة أدلة المعرفة-خرطنة المعرفة</p>		
<p>5-التقاسم</p> <p>-الممارسات الأفضل-تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة-جماعات الممارسة المشتركة -فرق متعددة الوظائف -تصميم فضاء العمل</p>		
<p>6-التعلم</p> <p>-مراجعات ما بعد العمل-يوميات القرار-تواريخ المشروعات-سرد القصص-شبكات التعلم</p>		
<p>7-التطبيق</p> <p>-أنظمة دعم القرار-إدارة التشغيل</p>		
<p>8-الاستغلال</p> <p>-إدارة الأصول الفكرية</p>		
<p>9-الحماية</p> <p>-إدارة حقوق الملكية</p>		
<p>10-التقييم</p> <p>-تقييم إدارة المعرفة-معايرة إدارة المعرفة-محاسبة رأس مال الفكري</p>		
<p>1-تحديد المعرفة</p> <p>-روتينيات وعقود الشركة-ذات صلة بأعمال الشرك</p>		<p>مارك ديديسون</p>
<p>2-اكتساب المعرفة</p> <p>-التوصل للمعرفة وتوثيقها-جعلها متاحة للجميع</p>		

الفصل الأول: إدارة المعرفة

3- توليد المعرفة	- معرفة جديدة/البحث والتطوير-معرفة جديدة/الزبون
4- التحقق من صلاحية المعرفة	- حقوق ملكية المعرفة-قابلية استغلالها
5- نشر المعرفة	- داخل/خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة/معرفة ضمنية (الممارسات والمناقشات)
6- تجسيد المعرفة	- تحويل المعرفة الى قيمة-التدريب-ثقافة الشركة
7- تحقيق المعرفة	- الوعي بأصول المعرفة -تحقيق قيمة كمضافة للشركة والزبائن
8- استغلال وتطبيق المعرفة	- تحقيق أهداف محددة-استخدام المعرفة في الحوار

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 26

الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة

تعدد نماذج إدارة المعرفة ونذكر من أهمها¹:

1- نموذج موئل لإدارة المعرفة:

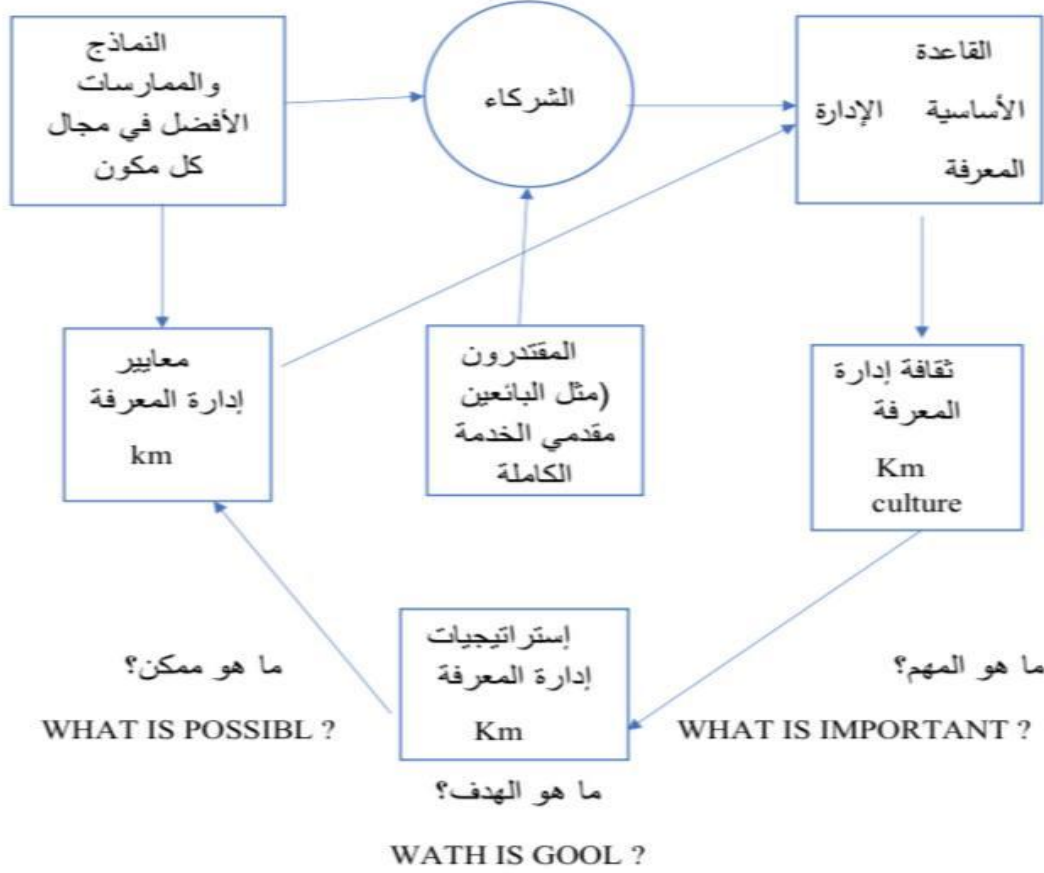
فيما يلي شرحاً مفصلاً لمكونات نموذج موئل لإدارة المعرفة

- **ثقافة إدارة المعرفة (ما هو الهمم؟):** وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما ان الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- **اهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟):** وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين الاستغلال الشركة لمواردها او تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال الموارد في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.
- **معايير إدارة المعرفة (ما هو الممكن تحقيقه؟):** وهذه تشير الى ممارسات الأفضل التي تستخدم الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، المرجع سابق، ص 120

وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص120.

2- نموذج ليونارد بارتون

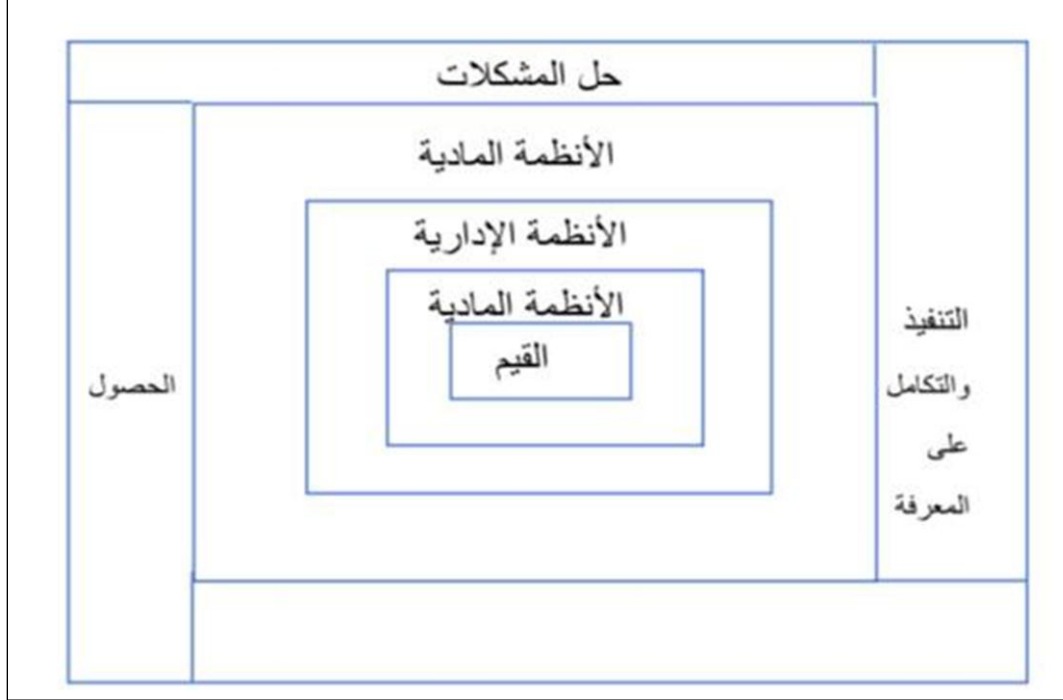
يقوم هذا النموذج على أساس ان المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية ان هذه المعرفة تتمثل في أربعة أشكال¹:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي وهذه يمكن ان تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة الاختراع هذه هي المعرفة التي يمكن ان نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
- المعرفة قد تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب الى المنظمة او تطور ضمنها من خلال التجربة او الخبرة.
- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا قيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل او ما

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.117

يدعوه الاخرون إدارة المعرفة.

الشكل رقم (01-05): نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 117.

3- نموذج هانلي hanley، نموذج منظمة ams:

لأنظمة الإدارة الأمريكية american mangent system وهذا النموذج يتضمن ثلاث عمليات جوهرية:¹

- اكتشاف المعرفة **finding knowledg** : حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية الاولى هي مركز tamsca لتقنية المتقدمة والثانية هي أفضل البرامج أفضل والتطبيقات والذي يستخدم أفضل المنهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.
- أسر المعرفة وتنظيمها **capturing organization knowledg** : واستخدمت تقنية مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة تمكن من أسر المعرفة بمعنى الحصول عليها، مثل البريد الإلكتروني والتحدث بالفيديو وسميت تقنية (تقنية أكسبرس المعرفة)
- المشاركة بالمعرفة **shairing knowledge** : طورت المنظمة بنية تحتية أطلق عليها معرفة أنظمة الإدارة الأمريكية وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين مراجعة المكتبات فضلا عن أن نموذج يتضمن بناء نوعين من شبكات الرسمية هما:

¹ عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، مرجع سابق، ص 157-158.

- جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج ادارة المعرفة.

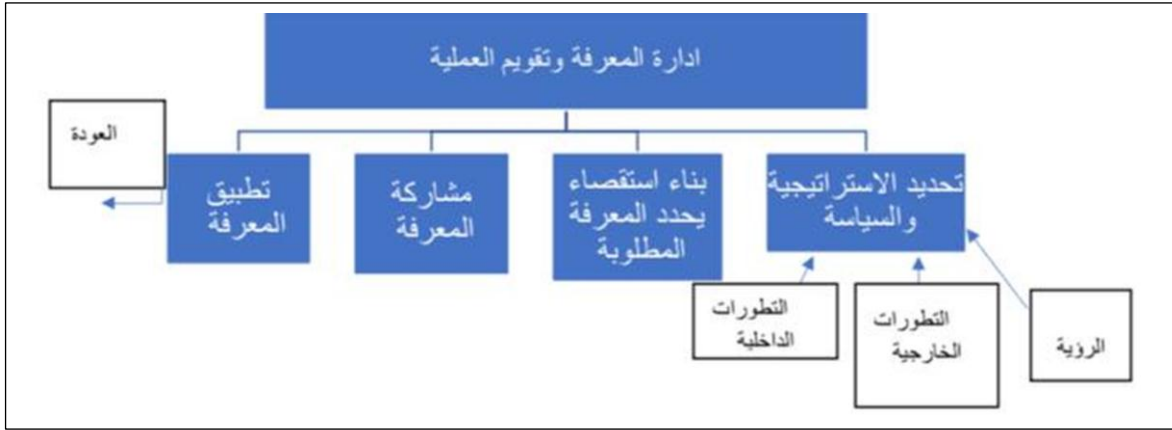
- جماعة الممارسة: والذي يقع عليهم العبء في تنفيذ البرنامج.

حيث يركز هذا النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من الموارد البشرية العاملين بالمنظمة من خلال رفع معرفتهم الضمنية والعملاء من خلال الخبرة المنظمة العالية، وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

4- نموذج سلسلة القيم المعرفية (بوتس وبورجين):

ويرى كل منها ان أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيمة المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية لكل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة بصورة مختلفة وجيدة.¹ حيث يوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم (01-06): يمثل سلسلة القيم المعرفية



المصدر: محمدي أمال، مرجع سابق، ص 15.

المطلب الثاني: أنشطة، متطلبات، ووظائف إدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المطلب الى التعرف على أنشطة ومتطلبات ووظائف إدارة المعرفة.

الفرع الأول: أنشطة إدارة المعرفة

لقد صنف كورتد و وودز أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور وظيفة أساسية هي²:

1. **المحور الوظيفي الأول:** محور البنى التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، توفير التسهيلات التكنولوجية.

¹ محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019_2018، ص 15

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 69_70

2. المحور الوظيفي الثاني: محور الوظائف العملية، يتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات وضبط هذه المعرفة وتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.
3. المحور الوظيفي الثالث: محور التحكم والرقابة ويتعلق بالأنشطة ذات علاقة بالسيطرة والرقابة عن الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة وتأثيره في الأداء وتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤيا بالمنظمة وأهدافها.
4. المحور الوظيفي الرابع: محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة والأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي الذي يتحقق في تطبيق مدخل إدارة المعرفة وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي تكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

الفرع الثاني: متطلبات ووظائف إدارة المعرفة

ان تبني وتطبيق إدارة العرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية للمنظمة، كما لإدارة المعرفة عدة وظائف.

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي:¹

- توفير البنية التحتية: والمتمثلة في التقنيات التكنولوجية التي تقوم بها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل محركات البحث الإلكتروني وتكنولوجي المعلومات.
- توفر الموارد البشرية اللازمة: حيث يعتبر من مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها ويعرفون بأفراد المعرفة التي يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة.
- الهيكل التنظيمي: اذ يعد من متطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتوي من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق ابداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء الشبكات فاعلة والعلاقات بين الافراد.
- القيادة التنظيمية: القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر.

¹ وردة بن حبيزة، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2016_2017، ص. 37.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص وظائف المعرفة فيما يلي¹:

- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم، واستقطابهم، ومعالجتهم.
 - وضع نظام خاص للحوافز أو المساهمة بذلك.
 - الاهتمام بإدارة المعرفة الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها، واستخدامها.
 - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب، والبرمجيات، ووسائل الاتصال اللازمة.
 - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
 - الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- ويمكن أن نحدد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة المعرفة كالآتي²:
- توليد المعرفة الجديدة.
 - الحصول على المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية.
 - استخدام المعرفة المتاحة في الوثائق قواعد البيانات، والبرمجيات.
 - تسهيل نمو المعرفة من خلال الثقافة والحوافز.
 - نقل المعرفة الحالية إلى الأطراف الأخرى في الشركة.
 - قياس قيمة أصول المعرفة وتأثير إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مجالات، عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة

سننتقل في هذا المطلب الى التعرف على مجالات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها كذلك العراقيل التي تتعرض إليها.

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

حيث قام العلي وآخرون بتقديمها على النحو التالي³:

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة لتعزيز هذا المورد وحميتها.
- تعزيز وتوليد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة امام الجميع.
- تحديد المعرفة والابداع لدى كل الافراد.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية واختتام الفرص لاستغلال الموجودات

¹ قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفق علمية، المجلد 11، العدد3، سنة 2019، ص 787.

² نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2009، ص497.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص96.

- المعرفة او التقليل من فجوات المعرفة.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة الى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها والبحوث والتطوير والتحالفات الاستراتيجية وغير ذلك.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومراقبة استخدام المعرفة لتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من معرفة.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن ان تكون بعضها مندمج مع البعض الآخر

الفرع الثاني: عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة

في هذا الفرع نتحدث عن أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة وعوائق تنفيذها.

أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- يلخص rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي¹:
- الابتكار وتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- تشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق وتأكيد 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 البدئ في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على حالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة

¹ جريبي كوثر، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954، قالمة، الجزائر، 2019/2020، ص.69

وتعلم.

ثانياً: معوقات إدارة المعرفة

- تواجه مشروعات وبرامج إدارة المعرفة نظراً لطبيعة المتداخلة عدد من المعوقات التي تؤدي إلى تسبب في فشل تلك المشروعات والبرامج وتحقيق الأهداف ونذكر منها ما يلي¹:
- عدم القدرة على تطوير تعريف أو تحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في تميز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - الاعتماد على المعرفة المخزونة في قواعد المعرفة وعدم الاهتمام بتدفق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة.
 - التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين في حين ان أغلب أنواع المعرفة هي مضمرة وكامنة في عقولهم.
 - تجاهل الأساسي لإدارة المعرفة المتمثلة في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار. -عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة وعدم تشجيع على اظهارها.
 - عزل المعرفة عن استعمالها.
 - ضعف التفكير والاستنتاج العقلاي أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات.
 - التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
 - إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.

¹ ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 33-34

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى المدخل المفاهيمي للمعرفة بالإضافة الى ماهية إدارة المعرفة واهم اساسيات إدارة المعرفة.

ومن خلال العناصر التي تطرقنا اليها في الفصل الأول نستنتج أن المعرفة هي مورد غير ملموس والأكثر أهمية من الموارد الملموسة، حيث تتشكل من خلال تفاعل الفرد مع المواقف التي يتعرض اليها.

ونجد أن إدارة المعرفة تقوم على توليد ونشر وتخزين وتطبيق المعرفة داخل المنظمة من اجل الحصول على قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

ماهية الابتكار وعلاقته بإدارة المعرفة

تمهيد:

في الوقت الحاضر نلاحظ أن المؤسسات تتسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة، وذلك في ظل احتدام الصراع التنافسي في الأسواق لتبني استراتيجيات قائمة على الابتكار والتجديد، اللذان بقيا لوقت طويل نشاطان مقتصران على المخابر الخاصة أو مراكز الإبداع أو أقسام البحث والتطوير في بعض المؤسسات الكبرى.

فقد كان ينظر للابتكار على أنه نشاط هادر للأموال ومضخم للتكاليف، لكن هذه النظرة تغيرت اليوم، فتزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق وتغير حاجات المستهلك، أخذت المؤسسات الاقتصادية تدرك شيئاً فشيئاً أهمية الابتكار داخلها، واعتبرتها استثمارات هامة تضمن الاستمرارية والبقاء وتحقق النمو والتطور.

ومن خلال هذا السياق فإن المؤسسات تواجه اليوم تحدياً حقيقياً يتمثل في ضرورة رفع قدرتها الابتكارية إن أرادت البقاء والاستمرار، ولإثراء هذه الأفكار السابقة سنحاول التعرف على المفاهيم المختلفة للابتكار والاستراتيجيات الداعمة داخل المؤسسات الاقتصادية، مع الإشارة إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للابتكار

للابتكار أهمية كبيرة في حياتنا، فالابتكار الرفيع والأصالة في الإنتاج ضرورة قصوى في عصرنا الحاضر، ومن أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، فالابتكار هو الشيء الوحيد الذي مهما زاد فإن الأفراد والشركات يطلبون المزيد منه، والابتكار هو صناعة المستقبل لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث، ويأتي بالمنتج الجديد الذي ينشئ الطلب الجديد عليه، ويأتي بالسوق الجديد الذي يحرك الصناعة والاقتصاد نحو مستوى أعلى للتطور.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا: " إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة"¹.

واختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع الاختراع والتجديد...، فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء.

ونجد أن هناك من يترجم مصطلح Innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار²، وقد استخدم البعض مصطلح التجديد مقابل لكلمة Innovation، حيث جاء في ترجمة كتاب innovation and entrepreneurship لـ"بيتر دراكر أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، حيث أنه استخدم المعنى الواسع للابتكار الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد، وكثيرا ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع، الاختراع، التحسين³.

¹ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص74.

² مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، انجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 246.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 16-17.

أولاً: الابتكار والاختراع

كثيراً ما يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار والاختراع كمرادفين بالتكنولوجيا، وذلك بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ثم إلى منتج جديد، حيث أشار بعض الباحثين الاقتصاديين إلى أن الابتكار والاختراع يستعملان بشكل متبادل وهذا حسب ميليا ولانم¹.

بينما يرى البعض الآخر من بينهم أوكيل سعيد أن الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين².

كما يعرف خليل حسن الشماع الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"³، من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاختراع يقوم أساساً على عنصر الجودة، كما يجب أن يكون ملئاً بالحاجات الإنسانية، بالرغم من أنه ليس بالضرورة أن نسمي أي فكرة جديدة باختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا.

وفي إطار العلاقة بين الابتكار والاختراع نجد أن:

Yves قد فرق بين الاختراع والابتكار بـ: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد"⁴.

أما محمد أحمد عبد الجواد فيرى بأن: "الابتكار هو القدرة على الاختراع"⁵ بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، أي أن الابتكار هو تطبيق للاختراع⁵.

أما ديورغ ماري يرى أن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وحسب رأيه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة

التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق التجاري}$$

¹ المرجع نفسه، ص17.

² محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص112.

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص421.

⁴ Yves Chirouze, le marketing de l'étude au lancement d'un produit nouveau, T1, 4eme ed chotard et associes, 1991, p 126-127.

⁵ Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition, Paris, France, 2eme edition, 1993, p20.

كما سبق يمكن أن نربط الاختراع بالتكنولوجيا وبلورة الأفكار الجديدة، أما الابتكار هو تجسيد وتطبيق تلك الأفكار، حيث نجد من التعريفات السابقة أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع الذي يعتبر مجرد تطبيق تجاري في وجود التكنولوجيا، في حين أن الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية¹.

ثانياً: الابتكار والإبداع

غالباً ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها.

فقبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لا بد من الوقفة عند مصطلح الإبداع.

حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية kere التي تعني النمو، وإلى الفعل create في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبداع والذي يعني سبب المجد².

كما يعرف الإبداع على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة الجديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها³، وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة.

وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبأنشطتها الإنتاجية والتسويقية. من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك.

ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 17-18.

² نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 42.

³ إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011، ص 53

يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي¹.

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة الى المنتج، وعليه فإنه ينظر الى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين

ثالثا: مفهوم الابتكار

تعددت تعريفات الابتكار باختلاف الباحثين واهتماماتهم العلمية والفكرية حيث:

- 1- **تعريف 01:** يقصد بمصطلح الابتكار تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة².
- 2- **تعريف 02:** يعرف الابتكار على أنه عملية تقدم أفضل الأفكار الى واقع ملموس، والتي يطلق عليها فكرة خلاقية، والذي يولد سلسلة من الفعاليات المبتكرة، أي ان الابتكار هو خلق قيمة جديدة³.
- 3- **تعريف 03:** الابتكار هو أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في انتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت⁴.

¹ Amabile, T.M, Creativity in context, Westview Press , New York, 1996, p p 1154-1155.

² رزيقة بجاوي، الابتكار كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة المنظمات، جامعة مسيلة، 2013، ص 28.

³ Friday o. okpara, the value of creativity and innovation interpreneurship, journal of asia entreneuship ans sustainability, volume iii, issue 02, 2007, p05.

⁴ رزيقة بجاوي، مرجع سابق، ص 28.

4- **تعريف 04:** الابتكار هو عملية تتم وفقا لخطوات مشابحة لمراحل التطور المعرفي و/ أو من دورة حياة الكائن الحي¹.

كذلك فإن راوية حسن ترى بأن الابتكار: "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها"²، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا.

أما بيتر دراكر P.F.Drucker فقد عرف الابتكار: " بأنه التحلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق"³.

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: " قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"، هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق⁴.

التعريف الآخر الشائع للابتكار هو ذلك الذي قدمته منظمة التعاون والاقتصادية OCDE وفحواه: " أن الابتكار هو مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"⁵.

وهذا التعريف يختصر الابتكار في أنه يشمل:

- تجديد وتوسيع مجال المنتجات والخدمات والأسواق اللازمة لها واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه.
- إدخال تغييرات على الإدارة وتنظيم العمل وظروف العمل ومهارات القوة العاملة.

¹ **Benoit godin**, innovation and creativity : a slogan, noting but a slogan, project on the intellectual history of innovation workin paper no, 2014, p17.

² راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص393.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص21.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص22.

⁵ طرسي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 28/27 نوفمبر، 2008، ص10.

إذن يمكن بلورة تعريف الابتكار (innovation) على أنه: "إنجاز وتحقيق أشياء جديدة من خلال تطوير أو ابتكار أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات جديدة أو طرق فعالة تحدث تغييرا في الوسط والمجال المستهدف، مما يسمح بخلق ميزة متفردة *avantage unique* فالابتكار يكون عملا فرديا من حيث ظهور الأفكار المبدعة وعملا جماعيا من حيث تصحيحها وتعديلها وتحسينها في أرض الواقع، وعليه فإن العناصر التي يشملها الابتكار تتمثل فيما يلي:

- ابتكار المنتجات الجديدة ويضم تحسين وتطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة.
 - إدخال طرق تنظيمية أو تجارية جديدة.
 - خلق أو اكتساح أسواق جديدة.
 - استعمال قنوات توزيع جديدة.
 - تغيير أو الاستخدام لطرق أو أساليب إنتاجية جديدة.
 - الجمع بين اثنين أو أكثر من العناصر السابقة.
- ومنه نستخلص أن الابتكار في المنظمات هو "عملية التغيير والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشيا مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة الى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون".

المطلب الثاني: مصادر الابتكار وخصائصه

تختلف مصادر الابتكار من باحث الى آخر، وكذا خصائصه حيث سنتعرف في هذا المطلب على مصادر الابتكار وأهم خصائصه.

أ: مصادر الابتكار

قد أشار بيتر دراكر "P.F.Drucker" إلى أن هناك سبع مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي¹:

- 1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع ويشمل هذا المصدر على ما يلي: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.

¹ سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 86-87.

- 2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون إذ أن هذا التعارض يؤثر على أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (مثل تعارض الطلب به، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقتها وإيقاعها).
- 3- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات: (الحاجة إلى طريقة حيث أن الحاجة أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار).
- 4- بنية الصناعة والسوق حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.
- 5- العوامل السكانية وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل، ومستوى التعليم والدخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة.
- 6- تبدل الإدراك والرؤية حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.
- 7- المعرفة الجديدة: حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

ثانيا: خصائص الابتكار

- كما اتفق الباحثون في مجال الابتكار أن العملية الابتكارية تتسم بمجموعة من الخصائص التي يمكن تحديدها على النحو التالي¹:
- العملية الابتكارية ليست شيئا غامضا، أو غير خاضع للتحليل بالضرورة، إنها مثل أي عملية سيكولوجية تخضع للبحث والتحليل العلمي للمعالجة والضبط التجريبي؛
 - مصطلح العملية الابتكارية هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، فهي عملية تشمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل؛

¹ بلال خلف السكارنة، الابتكار الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص162.

- العملية الابتكارية توجد لدى كل فرد، وليست أمراً مقصوراً على قلة مختارة بعينها، ولكنها تصل إلى قمة نضجها وذروتها عند بعض الأشخاص.

المطلب الثالث: أهمية الابتكار وأشكاله في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

سنطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أهمية الابتكار وأشكاله في المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية الابتكار في المؤسسة وصفات العمل الابتكاري

1- أهمية الابتكار:

يمثل الابتكار أهمية استثنائية في عمل المنظمات، ويمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط التالية¹:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعها وإدارتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة يصعب تقليدها، مما يمنحها تفوقاً في السوق؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات حيث يمكن للابتكار في العمليات أن يُحسّن الكفاءة التشغيلية ويُقلل الهدر ويخفض التكاليف؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها بحيثين أن المؤسسة التي تُعرف بثقافتها الابتكارية تجذب الموظفين الموهوبين، وتُعزز من سمعتها في السوق؛
- بالإضافة إلى ذلك تقدم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة وكثافة الابتكار.

2- صفات العمل الابتكاري

لقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري من وجهة نظرهم وهي كالتالي²:

¹ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 36.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 31.

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيها (بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المنظمة ككل) حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج)، يهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛
- ينبغي ألا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغييراً ابتكارياً بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها و/أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً.

الفرع الثاني: أشكال الابتكار في المؤسسة

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي كالتالي:

أولاً: الابتكار الإداري

إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، حيث أنها تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة¹. وقد عرف الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة، نلاحظ من هذا المفهوم أنه لم يقتصر على الابتكار الإداري فقط بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة².

¹ الزبيدي عبد الرحمان بن إبراهيم، الابتكار الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2010، ص 195-221.

² الهاشمي، يوسف عبد الله، الابتكار الإداري مدخل لتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص 113.

كذلك فإن الابتكار لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل الى أبعد من ذلك وهذا من خلال تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها وامتدادها لها.

وقد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة، وغيرها¹.

ثانيا: الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا الى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، حيث أنه تحدث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات².

كما أشار بعض الباحثين الاقتصاديين بأن الابتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة، من خلال منتجات جديدة في الخدمات أو العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي³.

ثالثا: الابتكار الإضافي

يعرف الابتكار الإضافي على أنه الابتكار الذي يذهب الى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا، حيث يعد الابتكار الإضافي أو المساعد عبارة عن ابتكارات مساعدة وإنما تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة⁴.

¹ تيقاوي العربي، مداخله قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 15 ماي 2011، ص 13-14.

² رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، الجزء الأول، 2000، ص 30.

³ خضير، صباح محمد، إدارة الابتكار: مدخل استراتيجي معاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 15.

⁴ تيقاوي العربي، مرجع سابق، ص 15.

الابتكار الإضافي هو نوع من الابتكار يعتمد على التحسينات التدريجية والتطويرات الصغيرة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات القائمة، بدلاً من إحداث تغيير جذري أو ثوري. وغالباً ما يهدف إلى تحسين الكفاءة أو الجودة أو تقليل التكاليف، ويُعد الأكثر شيوعاً في المؤسسات التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها دون المخاطرة العالية¹.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المرتبطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار²، وهي:

أ- مجموعة من العوامل الشخصية:

يعتقد البعض أن الابتكار يقتصر على الأشخاص الأكثر ذكاءً، لكن من الجدير بالذكر أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة، ولا يقتصر على مجموعة معينة من الناس كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد³، ولك هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الأفراد المبتكرين، وهم يتحدون معظم الطرق التقليدية لعمل الأشياء، ويخلقون تصورات جديدة تساعدهم في حل المشكلات ومواجهتها، ولا يميلون إلى الطرق السهلة والمألوفة لحل المشكلات، وبالتالي يختلفون عن الأشخاص العاديين في خروجهم من المألوف التفكير⁴.

كما تظهر مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين، وهي:

- **الميل إلى التعقيد:** يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد وذلك خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين.
- **حالة الشك:** المبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة وبديهييات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة والتوصل إلى الجديد⁵.
- **الحدس:** قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرين هم الذين يتمتعون بالقدرة على تصحيح المسار لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة¹.

¹ مطر، محمد محمود، إدارة الابتكار والإبداع في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 55.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 90.

⁴ شارلز مارجريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129.

- **الإنجاز الذاتي:** يتسم المبتكر بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، هذا ما يشجعه على حب ما يقوم به ويجعله يشعر بأنه جزء من حياته²، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات الذي يعتبر أعلى أنواع الحاجات الانسانية وأرقاها³.

ب- مجموعة العوامل التنظيمية:

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، حيث أن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:

- **استراتيجية المنظمة:** حيث لا يعمل الأفراد في فراغ، بل يعملون في بيئة تنظيمية من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على مدى ابتكاراتهم.

- **القيادة وأسلوب الإدارة:** تعرف القيادة بأنها: "ممارسة التأثير على الموظفين بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك"⁴، حيث أن القيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز.

- **الفريق:** يعرف الفريق على أنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"⁵، حيث أن أداء الفريق يتفوق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات.

- **ثقافة المؤسسة:** تعرف بأنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء"⁶، حيث أن الابتكار الثقافي يدخل تغيرات مهمة على الهياكل والسياسات التي تتناسب مع توجه نحو الابتكار.

- **العامل المؤثر:** إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه.

ت- مجموعة العوامل البيئية:

تلعب البيئة دوراً مهماً في الابتكار، فهي إما تساعد الفرد على الابتكار، أو تحبطه وتقيدده. من العوامل البيئية التي تؤثر على عملية الابتكار العوامل الاجتماعية والثقافية التي تبدأ من الأسرة، ومن هناك إلى المؤسسات التعليمية والثقافية،

¹ ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004، ص 64.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 304.

³ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

⁴ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر أيام 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 260.

⁶ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137.

حيث لكل منها دور كبير في التأثير على عملية الابتكار الفرد وطريقة تفكيره، وتحفيزه على الابتكار من خلال تربيته وتوجيهه الثقافي.

المبحث الثاني: استراتيجية الابتكار في المؤسسة

إن تطوير روح الابتكار بمختلف أنواعه في المؤسسات مرهون بمدى توفر مجموعة من المراحل والعوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه، فلهذا على المؤسسة أن تتبنى الاستراتيجية الابتكارية الصحيحة من أجل خلق الابتكار داخلها وتطويره.

المطلب الأول: ماهية استراتيجية الابتكار وأنواعه

سنتعرف في هذا المطلب على ماهية استراتيجية الابتكار وملاحظه في المؤسسات.

الفرع الأول: ماهية استراتيجية الابتكار

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين والموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة.

وتعددت تعريفات استراتيجية الابتكار حسب الخبراء والمفكرين الاقتصاديين، حيث نذكر منها:

تمثل استراتيجية الابتكار خطة مشتركة ومفصلة تهدف إلى خلق قيمة جديدة يرغب العملاء في دفعها. كما تتضمن مجموعة من السياسات الموجهة التي تساهم في دفع المنظمة نحو مواكبة التطورات السريعة وذلك على جميع الأصعدة¹.

استراتيجية الابتكار في المؤسسة هي خطة منهجية تُحدد كيفية تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى خلق قيمة جديدة للعملاء، وتعزيز الكفاءة الداخلية، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والسوقية. تشمل الاستراتيجية عناصر مثل:

- تحديد أهداف الابتكار (مثل تحسين المنتجات الحالية أو اختراع جديدة).
- اختيار نوع الابتكار (ابتكار تدريجي، جذري، أو مفتوح).

¹ اسراء أبو الدوان، التخطيط الاستراتيجي، مقال نشر بتاريخ 2023/05/17 متاح على الموقع الإلكتروني الذي اطلع عليه بتاريخ 2025/05/03 على الساعة: 17:22

- توفير الموارد (مالية، بشرية، وتكنولوجية).

- تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.

- إدارة عمليات البحث والتطوير والتعاون الخارجي¹.

وهناك العديد من استراتيجيات الابتكار والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الابتكار وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة، ويقصد باستراتيجية الابتكار السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة².

إذا اعتبرنا أن الاستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التمييز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الاستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق الى الجديد والسبق الى الأفضل والسبق الى المختلف.

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الاستراتيجية يتمثل أساس في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد³.

لهذا السبب تتصف استراتيجية الابتكار بأنها استراتيجية استباقية الى الفكرة الجديدة الى السوق، وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة الى السوق فإن الأهم وفق هذه الاستراتيجية هو أن تكون سباقة الى العناصر الثلاث معا رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة وقابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات الجديدة.

إذا كانت استراتيجية الابتكار هي استراتيجية السبق الى الفكرة الجديدة أو الى المنتج الجديد أو الى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها، ومن هذا يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية والحكم على خصائصها، الاستراتيجية ودرجة ابتكاريتها.

¹ Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 6th ed

² سليم بطرس جلدلة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 69.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 28.

الفرع الثاني: أنواع استراتيجية الابتكار

بشكل عام يمكن تصنيف استراتيجيات الابتكار إلى ثلاثة أنواع وهي كما يلي¹:

1- استراتيجية الالتقاط

تعد استراتيجية الالتقاط إحدى استراتيجيات الابتكار التي تستخدمها الشركات في محاكاة المنتجات أو الخدمات التي طورها الآخرون سابقاً. كما تركز في جدول أعمالها على نقل التكنولوجيا بدلاً من تطويرها. في الواقع تلجأ الشركات إلى استخدام استراتيجية الالتقاط في حالة كان السوق واضحاً، والتكنولوجيا مناسبة للابتكار، إضافة إلى توفر المهارات المطلوبة للابتكار.

2- استراتيجية الاستدامة

بصفة عامة تستخدم الشركات اليوم استراتيجية الاستدامة للحفاظ على الميزة التنافسية لها، لذلك تركز هذه الاستراتيجية على الاهتمام بمراجعة الوضع الحالي أكثر من استراتيجية الالتقاط. كما يتم استخدام هذه الاستراتيجية في المواقف التي تتغير فيها التكنولوجيا بسرعة. وبالتالي يصبح من الصعب هنا الموازنة بين المهارات والكفاءات المطلوبة للابتكار.

زيادة على ذلك، فإن تطبيقها أكثر صعوبة، لأن السوق عادة ما يكون غير مؤكد بالنسبة لرواد الأعمال الذين يتبعون استراتيجية الاستدامة.

3- استراتيجية التقدم

تعتبر استراتيجية التقدم من أصعب استراتيجيات الابتكار مقارنةً بالنوعين السابقين، وذلك لأنها أحد أبرز استراتيجيات الابتكار التي تنتهجها الشركات الرائدة.

وبصفة خاصة فإن هذه الاستراتيجية تستخدم في الحالات التي لا يكون فيها السوق قد نضج بعد، والتكاليف مرتفعة، وللتغلب على مثل هذه المخاطر، من الضروري أن يكون هناك بنية تحتية تكنولوجية عالية، والجميل في الأمر رواد الأعمال الذين يخاطرون باتباع استراتيجية التقدم يمكن أن يحققوا نجاحاً كبيراً.

4- استراتيجية القائد / الهجومية: بناءً على قوة الشركات في السوق، ينصب التركيز على ميزة كشط الاسعار في السوق.

¹ اسراء أبو الدوان، مرجع سابق.

الغرض الرئيسي من هذه الاستراتيجية هو إطلاق منتجات جديدة دون ميزة تنافسية، وبالتالي سيتم الحصول على حصة سوقية عالية من خلال اختراق السوق، سيوفر هذا للشركة ميزة تنافسية كبيرة على المدى المتوسط والطويل، يجب على الشركات التي ستتبع هذه الاستراتيجية أن تعطي أهمية لوحدة البحث والتطوير أكثر من منافسيها.

5- **استراتيجية المتابع / الدفاعية:** استراتيجية تتطلب القدرة على الاستجابة الفورية للمنافسين من خلال تقديم منتجات جديدة أخرى ضد المنتجات الجديدة الأولى في السوق. لذلك يجب أن يكون لدى الشركات التي تنفذ هذه الاستراتيجية بنية تحتية تكنولوجية يمكنها الاستجابة للمنتجات الأخرى التي يمكن أن تكون بديلاً للمنتجات الجديدة في السوق، يتطلب إطلاق منتجات مماثلة في السوق بسرعة التركيز على المنتجات والميزات البديلة.

6- **استراتيجية تقليل التكلفة:** المهم بالنسبة للشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية هو أن تكون قادرة على تقديم منتجات مماثلة للسوق بتكاليف أقل. يتطلب هذا بشكل كبير من الشركات أداء تقنيات الإنتاج وهندسة العمليات بمستوى عالٍ من الكفاءة. من الضروري أيضاً اتباع وفورات الحجم. على عكس استراتيجية الدفاع، فهي لا تحتاج إلى بنية تحتية تكنولوجية متطورة للغاية والحاجة إلى الاستجابة بسرعة كبيرة لتحركات السوق، حيث يمكن نقل التكنولوجيا المطلوبة.

7- **استراتيجية تجزئة السوق:** وفقاً لهذه الاستراتيجية، والتي تسمى أيضاً الاستراتيجية التقليدية، يمكن اتباع مسار يعتمد على تلبية احتياجات قطاع معين من السوق. في هذه الاستراتيجية تركز الشركات على تلبية احتياجات المستهلكين، خاصة في الأسواق الصغيرة أو المتخصصة من خلال إجراء بعض التغييرات في منتجاتهم الحالية. ترتبط استراتيجيات الابتكار من ناحية بإدارة الابتكار وإدخال الابتكار الذي يتم في نهاية العملية مع استراتيجيات التسويق المناسبة، ومن ناحية أخرى يجب دمجها مع الاستراتيجيات طويلة الأجل للشركة. بالنظر إلى خصائص الابتكار مثل التعقيد وعدم اليقين، يمكن القول إن الاستراتيجية التي تولي أهمية لفهم أوجه عدم اليقين البيئي وتشير إلى أن الشركة يجب أن تتخذ اتجاهًا يتماشى مع المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئة ستكون استراتيجية أكثر ملاءمة لشركات الابتكار ستجعل الاستراتيجية العامة في هذا الاتجاه الشركة أكثر توجهاً للابتكار.

قد لا تفهم الشركات تمامًا التعقيد والتغيير في محيطها، ولذلك لن يكون من الممكن لها تحديد نقاط قوتها وضعفها في الحصول على معلومات حول بيئتها. ثم يجب صياغة الاستراتيجية التي يجب على المؤسسة اتباعها في ضوء المعلومات والمكاسب الجديدة. لهذا من الضروري تغيير الأهداف بما يتماشى مع المعلومات الجديدة، وتقييم آثار هذه التغييرات باستمرار واتخاذ خطوات للتغييرات التالية بعد اعتمادها.

المطلب الثاني: استراتيجية الابتكار في المؤسسة

إن بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الابتكاري في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها، فالابتكار يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذا البيئة تأثيرها على سلوكهم الابتكاري بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقدوة ونماذج السلوك الابتكاري.

وكذلك قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد على تنمية الابتكار التنظيمي¹:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماماً أكثر مما تستحقه؛
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمراً ضرورياً وطبيعياً
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الابتكارية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.
- وها هي الخطوات والأفكار التي تجعل من المنظمة بيئة ترعى وتنمي الابتكار²:
- لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية القواعد لا بد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضاً القواعد قد تعيق المنظمة عن استغلال الفرص الجديدة، تصور مثلاً أنك وجدت صفقة ستربح فيها الكثير وبالتالي تربح فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك؛

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 129.

² جمال خير الله، مرجع سابق، ص 131.

الفصل الثاني: ماهية الابتكار وعلاقته بإدارة المعرفة

- أنشأ نظام لتلقي الأفكار والمقترحات هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المنظمة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه؛
- أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان وتنبههم بأن لا يفرضوا في الواقعة مثال حدث مرة في مؤسسة "جنرال إلكتريك" أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يتكرر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفين القدامى يعلمون تماما أن من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي إذ لا مستحيل أبدا؛
- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميز ومجتهد فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه؛
- طبق أسلوب الإدارة على المكشوف هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على وضع المنظمة، وأعطى فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على مختلف مستوياتهم الإدارية؛ يعني أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المنظمة حتى تخلق الوعي بوضع المنظمة في قلب وعقل كل موظف؛
- علم الموظفين نظام (كايزن Kaizen) وهي كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، أي يجب ألا يتوقف الابتكار أبداء هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد اللحاق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة (Sony)، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلا: "إذا لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعا، وأنا أريد أن أكون قائدا لا تابعا"؛
- قم بحذف كل ما يعيق الابتكار من نظم وقوانين وقواعد والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك.

المطلب الثالث: ملامح استراتيجية الابتكار

بغض النظر عن السيورة التي تبني بها استراتيجية الابتكار فإن المؤسسة المبتكرة تتبع إحدى الاستراتيجيتين: استراتيجية استباقية أو استراتيجية رد الفعل¹.

أولاً: استراتيجية الابتكار الاستباقية

استراتيجية الابتكار الاستباقية (proactive) هي استراتيجية المؤسسة الرائدة (pionnière)، وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، يتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

المؤسسات التي تتبع مثل هذه الإستراتيجية تستفيد من ميزتين أساسيتين الأولى ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيورة الشراء من طرف المستهلكين².

أولاً: تتمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير.

كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتاً معتبراً، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك، أضف إلى ذلك أن المؤسسة المبتكرة للمنتج أو للنموذج أو للتصميم تستفيد من الحماية القانونية له بتسجيله كبراءة اختراع، أما إذا كان الابتكار غير قابل للتسجيل كبراءة اختراع (كالخدمات مثلاً) يكون الوقت أساس اهتمام المؤسسة للاستفادة من عامل الخبرة و السبق الابتكاري، كذلك في حالة الابتكار المرتكز على الأصول والموارد النادرة فإن المؤسسة الرائدة تقيم حاجزاً عالياً أمام دخول المنافسين يتمثل في امتلاكها لهذه الأصول والموارد، وقد تكون هذه الأخيرة موارد طبيعية أو مواد أولية أو موقع جغرافي جيد أو كفاءات ومهارات وكوادر بشرية³.

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب أو عدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.

ثانياً: تتمثل الميزة الثانية المرتبطة في التأثير في سيورة شراء المستهلكين في كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها مورداً هاماً للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقتهم مع زبائنهم، إضافة إلى ذلك، ففي

¹ Bertrand Bellon : « L'innovation créatrice », édit, economica, paris, 2002,p76.

² Delphine Manceau : « Faut-il être le premier à innover » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec PwC Consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit. Village mondial, paris, 2001, p29.

³ Delphine Manceau, Op.cit, p30.

حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعين على تسويق منتج لاحق تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة و من أجل توسيع هوامش ربحهم، هذا من جهة ومن جهة ثانية فإن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة¹.

ومن جهة ثالثة هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وبهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة للفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزاً وخضوعه لقيود المبتكر الرائد من وجهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول سيتميز بـ:

- شهرة أكبر ومجانبة مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل سيتكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الايجابية.
- صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتباين طبيعة وأهمية الابتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن بشرائه.
- في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين عن التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكياتهم وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل لإشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقة، ولا يستطيع بذلك المنافسين اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل، وهو شيء غير متاح في كل الأحوال.
- بالإضافة الى ما سبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات لانتهاج استراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها كل من Urban et Hauser فيما يلي:

- البحث عن مستوى نمو عالي.
- إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع.
- آفاق التطور الهام لهوامش الربح.
- توفر الموارد الضرورية.
- عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير.
- التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

¹ Delphine Manceau , Ibid, p30

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لأن تكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

ثانياً: إستراتيجية رد الفعل

استراتيجية رد الفعل (réactive) هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها، فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها. تهدف هذه الإستراتيجية أساساً إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها أن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة، وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن في حين أن الانتشار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية، كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن يجدون صعوبة في تحديد ذلك. فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل المستهلك، كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجاً جديداً أو مطوراً بناءً على الدراسات السوقية وتدارك العيوب والأخطاء التي وقع فيها الأوائل، كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطاراً وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلى المنتجات الناجحة التي لقت القبول من طرف الزبائن، كما أنهم يعتمدون على تحويل ونقل التكنولوجيا بدل تطويرها وابتكارها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تكاليف الاتصال تكون موجهة لخلق صورة العلامة وليس لشرح وإعطاء معلومات حول المنتج الجديد، وهي مرحلة قام بها الآخرون.

لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبق لهم مجال للتمييز في السوق.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالابتكار

حاول العديد من الباحثين والدارسين تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، وستتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين المعرفة والابتكار في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، وفي المطلب الثالث والأخير سنشير إلى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار.

المطلب الأول: علاقة المعرفة بالابتكار

المعرفة والابتكار هما وجهان لعملة واحدة هي الابتكار المعرفي فالمعرفة هي أساس الابتكار ومدخلاته، والابتكار هو ناتج المعرفة ومخرجاتها، وما لم تتوج المعرفة بالابتكار تصبح المعرفة خاملة أكثر قابلية للاندثار والذوبان والنسيان، والابتكار هو عمليات النشاط العقلي المعرفي لمعالجة المعرفة وتولييفها وإعادة صياغتها وإنتاجها لتشكيل الناتج الابتكاري المعرفي.

والمعرفة التي لا تكمل بالابتكار أو الابتكار أو بالتحديد أو بالتحديث بحل المشكلات الإنسانية والمجتمعية هي معرفة منقوصة لا جدوى منها. يتنامى الابتكار المعرفي بالتلاقح الفكري والانتقال عبر الأجيال من خلال المراجع والبرامج والأنشطة والمشروعات والندوات والمؤتمرات في أطر من الحريات الأكاديمية والفكرية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، العلاقات بين المعرفة والابتكار المعرفي والحرية الأكاديمية هي علاقات خطية مطردة، حيث يزدهر الابتكار المعرفي في سياق من السياسات والعقول المنفتحة الداعمة المرحة بالاختلاف، السياق الذي يسمح باستقلال عمليات تقويم الأفكار، المعرفة في الغربة وطن، والابتكار المعرفي هو قيمة العطاء الإنساني المتفردة بقيمة المضافة الذي يشكل أعلى الأصول غير الملموسة، المعرفة والابتكار المعرفي يفوقان في قيمتهما ومحتواهما وإنجازتهما قيم الأصول المادية الملموسة كالأرض والنفط والمعادن والمياه، الابتكار المعرفي هو من يعطي الأصول قيمتها ومنفعتها ودورها الإيجابي في حياة الناس.

المعرفة هي أساس التقدم التكنولوجي، هي صانعه وهي منتجه، تدين البشرية بكل إنجازاتها وعبر تاريخها كله وعبر إبداعها المعرفي كله على مختلف الأصعدة اقتناء واستيعابا وإنتاجا للمعرفة. المعرفة إبداع والابتكار معرفة وهما وجهان الابتكار المعرفي¹.

كما ان المعرفة والابتكار يمثلان جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق اهداف المنظمة، وباعتبار الابتكار عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وأساليب عمل جديدة، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي مصدر رئيسي لخلق وتحقيق الابتكار في المؤسسة كذلك تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار من خلال¹:

¹ بقادر شيماء، زباني آسيا، مرجع سابق، ص 26-27.

- حل المشكلات: ان أكبر مجال لتطبيق مفهوم المعرفة هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشاكل أسرع بطرق أفضل من غيرهم كونهم يوجد في عقولهم معرفة كبيرة يستخدمونها في حل المشكلات.
- إيجاد المشكلات: يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن ان تواجه المنظمة.
- التنبؤ: هو التوقع ما سيحدث في العمل.
- وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الابتكار هي:
- استراتيجية الرفع: والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الابتكار.
- الاستراتيجية التخصصية: تشير الى تحويل المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الابتكار مستقبلاً.
- استراتيجية الفحص: والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الابتكار.
- استراتيجية التوسع: من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الابتكار.

المطلب الثاني: علاقة إدارة المعرفة بالابتكار

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 للخلق 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:

1- 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 يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات

¹ غراف إسماعيل، جمعي محمد، مساهمة إدارة المعرفة في ترقية ثقافة الابتكار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2021_2022، ص.49

المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجميد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

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 أهمها¹:

- 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 معارفهم 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.

2- 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 للأفراد، 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 وتحتجزها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك

¹ علي عبد الله، نديلا بوسهوية، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، 18 و19 ماي 2011، البلدة، الجزائر، ص12.

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 ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز 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 استقراراً وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي¹:

- 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.

3- 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 أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً 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 سنوياً من المدربين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (75%) وتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والتنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ

¹ ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص156.

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 المؤشرات¹.

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.

المطلب الثالث: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالابتكار

يحدد Allee العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها².

يوضح Rahimi, et, al بأنه يمكن النظر إلى عملية خلق المعرفة كعملية لولبية أو حلزونية تصاعدية من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعة، ثم إلى المستوى التنظيمي، وفي بعض الأحيان إلى المستوى المشترك بين المنظمات، لكن الابتكار هو أساس حل المشكلات، ولكي يحدث الابتكار يجب ألا يقتصر على تبادل المعرفة فقط، بل يجب أن يتم استخدامها وإعادة توحيدها، وفي بعض الأحيان يبدو أن التمييز بين خلق المعرفة واستخدامها ينعكس بشكل خاص عند مواجهة أنظمة معقدة مثل الابتكار، وذلك لأن الابتكار نتيجة لمزيج من المعرفة القائمة والمعرفة الجديدة، وبالتالي فإن عملية تجميع المعارف الجديدة والحالية تعتمد بشكل كبير على خلق المعرفة واستخدامها، وفي الجيل القادم من إدارة المعرفة تم التأكيد على أهمية خلق المعرفة واستخدامها بشكل كبير لخلق القيمة، وأصبحت عوامل حاسمة في عملية الابتكار، وفي نموذج التجميعي لإدارة المعرفة والابتكار تستند عملية خلق المعرفة واستخدامها على اعتبارات رئيسية وهي: (خلق المعرفة واستخدامها نشاطان يرتبطان ارتباطا وثيقا بحيث لا يمكن لأحدهما الظهور دون الآخر، وفي عملية الابتكار يعمل النشاطان بشكل تبادلي كسبب وأثر مما يشكل إبداعا للمعرفة، وحيث تختلف طبيعة النشاطان عن الابتكار)، ولإبداع المعرفة يجب التركيز على إبداع الأفراد والتنوع في المعرفة، لأن الانسجام بين الأفراد والفهم المشترك وقابلية التضمين وتنوع المعرفة، تعد من الركائز الرئيسية لنجاح الابتكار³.

¹ علي عبد الله، نديلا بوسهوه، مرجع سابق، ص 13.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 224.

³ محمد حمزة حسن الصديقي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018_2019، ص ص 50_51.

الفصل الثاني: ماهية الابتكار وعلاقته بإدارة المعرفة

إن التوصل إلى طرق لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلي للمنظمة إلى رأس مال إبداعي، فالمعرفة التي تولدت وترسخت في هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول إلى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المنظمة على قدراتها الابتكارية وموقعها التنافسي.

كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وجزئها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والابتكار في تصميم المنتج، أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة)¹.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل من مدخل مفاهيمي للإبداع وأهم أساسياته توصلنا إلى أن الابتكار له أهمية كبيرة في المؤسسات، حيث يرفع من مستوى الأداء على مختلف المستويات الفردية او الجماعية، والابتكار يتكون من مجموعة من العناصر أهمها الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل...، كما يواجه الابتكار مجموعة من العوائق متمثلة في عوائق اجتماعية، تنظيمية، بيئية، شخصية وفردية.

كما أشرنا في هذا الفصل إلى علاقة الابتكار بإدارة المعرفة وتوصلنا إلى أن المعرفة والابتكار هما وجهان لعملة واحدة وأن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدهم إلى الإبداع الجديد.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر

بعد التطرق في الفصلين السابقين للجوانب النظرية لموضوع إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابتكار، من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة به، يأتي هذا الفصل لتناول الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف.

ولتحقيق هذا الغرض، تم إعداد مجموعة من الفرضيات المرتبطة بالموضوع، والتقرب من إطارات وموظفي المؤسسة، واستقصاء آرائهم ومواقفهم تجاه مختلف أبعاد الموضوع، وقد تم ذلك باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، إلى جانب توظيف أدوات بحث كمية وكيفية، تمثلت أساساً في الاستبيان والتحليل الإحصائي، بهدف تفسير النتائج المتوصل إليها والوصول إلى فهم شامل لمختلف جوانب الموضوع المدروس.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام اتصالات الجزائر

قبل الخوض في غمار بحثنا كان لا بد من وقفة عن المؤسسة المعنية بالدراسة وهي اتصالات الجزائر، لذلك سيتم التركيز خلال هذا المبحث على تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأبرز مهامها.

المطلب الأول: تعريف وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سننطلق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة وعرض أهم أهدافها

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 تم إنشاء الحكومة المستقلة ذات المسؤولية السياسية، الاجتماعية والاقتصادية، حيث أسندت هذه الحكومة مهام تسيير قطاع البريد والاتصالات إلى الدولة وتبوء هذه المهام في تطوير تنمية شبكة الاتصال الهاتفية من اجل تلبية الاحتياجات المتزايدة على هذه الخدمات، ولكن احتكار قطاع البريد والاتصالات من طرف الدولة أدى تدريجياً إلى ظروف عدة مشاكل أهمها:

- تدهور الخدمة العمومية؛
- التطور والتزايد المستمر لرغبة المواطنين في خدمات جديدة؛
- نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

وانطلاقاً من ذلك لجأت الحكومة الجزائرية إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والاتصالات وتحرير سوق الخدمات الاتصالية ما نتج عنه صدور القانون رقم 03-2000 في 05 أوت 2000 وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في مدة لا تتجاوز 4 سنوات والذي جاء بموجبه قرار فصل قطاع الاتصالات عن قطاع البريد وتم بعثه تحت تسمية مؤسسة اتصالات الجزائر.

وأصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر هي المتعامل الرئيسي لاتصالات بالجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وذات أسهم ورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية، اللاسلكية والفضائية، بدأت في الخدمة منذ 1 جانفي 2003، مسجلة في سجل تجاري حامل للرقم 02818083، مقر المديرية المركزية للمؤسسة هو الطريق الوطني رقم 5، الجزائر العاصمة.

وبهدف التسيير الحسن لوظائف المؤسسة و من اجل تحقيق الأهداف المسطرة في المخططات التنموية المختلفة تم توزيع مراكز المسؤولية على ثلاث مستويات: المركزية، الجمهورية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمسؤوليات و المشاريع المكلفة بها بهدف إيصال الخدمات الاتصالية لكافة المواطنين عبر التراب الوطني الواسع، و ذلك من خلال مديرية مركزية واحدة و اثنا عشرة مديرية جهوية للاتصال تشرف كلا منها على عدد من الوحدات العملية للاتصالات- توجد وحدة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

واحدة في كل ولاية ما عدا ولاية الجزائر - إضافة إلى وكالات تجارية يختلف عددها باختلاف الكثافة السكانية للمناطق الجغرافية.

ثانيا: أهداف المؤسسة

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات). وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.¹

بالإضافة إلى الأهداف السابقة الذكر نذكر ما يلي:

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة؛
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف عدة خدمات نذكر منها:

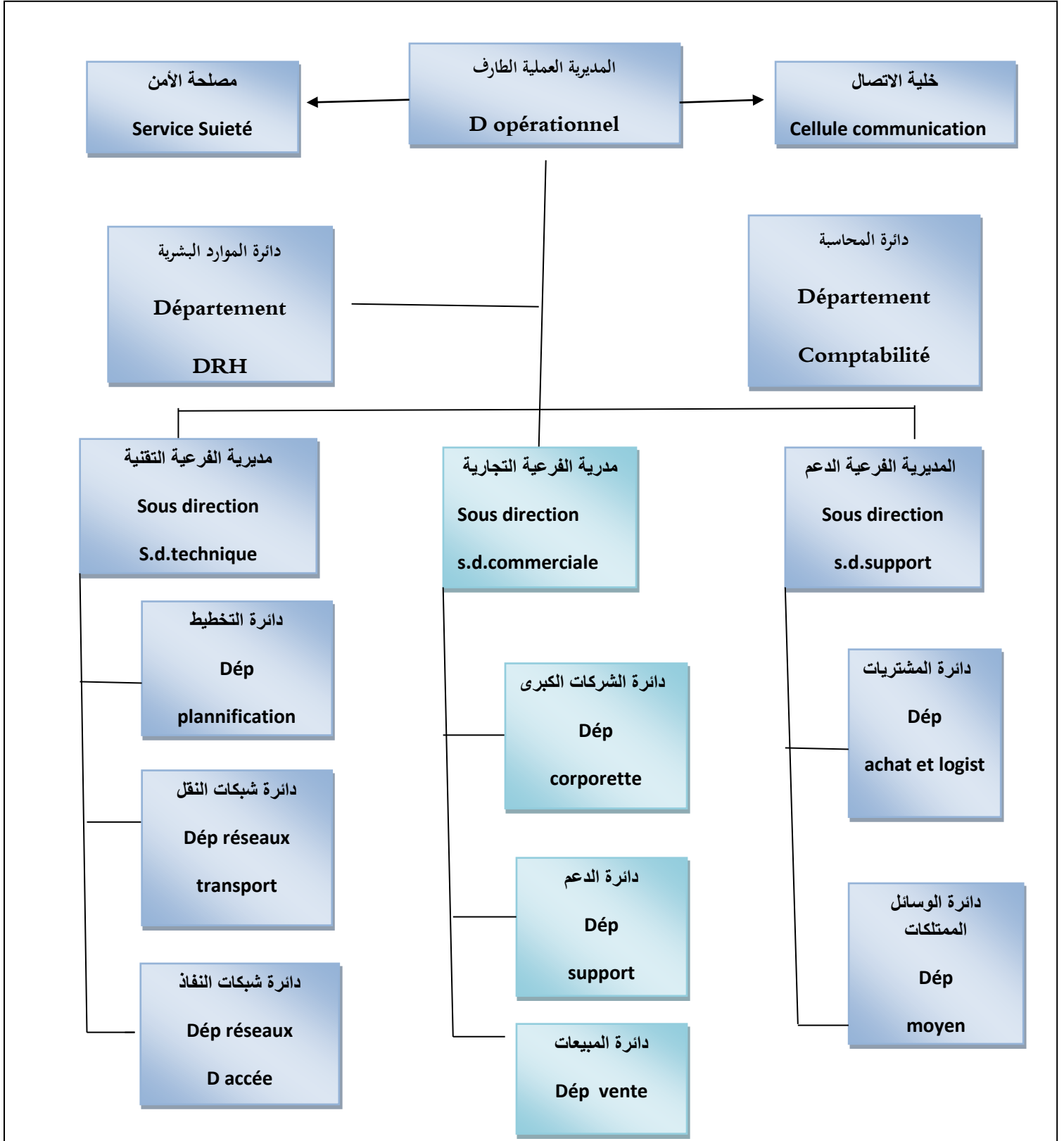
- خدمات الهاتف (Idoom Fixe)، الانترنت (4GLITE/Idoom FIBRE/Idoom ADSL)؛
- خدمة المنبه: تتيح هذه الخدمة إمكانية برمجة التوقيت الذي تتلقون فيه اتصالا من المقسم الهاتفي انطلاقا من جهازكم الهاتفي.
- المحاضرة الثلاثية: تتيح هذه الخدمة إدخال طرف ثالث في المكالمات الهاتفية مع متصل آخر بحيث تصبح المحادثة تجمع بين ثلاثة متصلين في آن واحد؛

¹ انظر للملحق رقم 2

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- وضع المكالمة موضع الانتظار؛
 - خدمة كشف رقم الشخص المتصل بكم "CLIP"؛
 - خدمة حظر المكالمات الدولية؛
 - خدمة الفاتورة المفصلة؛
 - الخدمة المقدمة على الموقع الالكتروني؛
 - معرفة عنوان أقرب وكالة تجارية.
- بالإضافة الي خدمات أخرى نذكر منها:
- استقبال الزبائن وتعريفهم للخدمات والمنتجات التي يقدمونها؛
 - اطلاع الزبون على فاتورته وعلى تسعيرة كل المكالمات والخدمات المقدمة؛
 - دراسة الطلبات
 - تحرير العقود الاشتراك؛
 - تقديم نسخ مفصلة للزبون عما استهلكه وما استقبله.

الشكل رقم (01-03): هيكل تنظيمي لاتصالات الجزائر لولاية الطارف



الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

تتكون مؤسسة اتصالات الجزائر مما يلي:

1- **المدير:** هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق

الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على :

- الحفاظ على الحصص في السوق .
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة .
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة .

2- **مديرية التخطيط: Information de données Technique IDT**، وتنحصر مهامها فيما يلي:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديرينات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك .

3- **المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE) :**

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق ومتابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4- **مديرية الطاقة و المحيط (DEE) :** مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة

المحيط العام

5- **مديرية الموارد البشرية (DRH):** وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- إعداد الدراسات و إنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات.

6- مديرية المالية و المحاسبة (DFC): و هي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهياكل العملية.
- تنشيط السير المحاسبي و المالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد و وضع القواعد و الإجراءات و السهر على تطبيقها.

6- مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL): و تقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة و معالجة المسائل القضائية.
- تسيير و حماية الأمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- هيئة و تسيير المراكز التابعة للشركة.
- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.

والتنظيم العام للاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

✓ المستوى الأول : المديرية العامة للمؤسسة والمكونة من:

- مديرية تخطيط وتنظيم الإعلام.
- مديرية المالية .
- مديرية التسيير التقني الشبكات الاتصالات.
- مديرية الموارد البشرية .
- مديرية الإدارة العامة التشريعية، فرعين مركزيين:
 - فرع التسويق و تسيير النوعية .
 - فرع تطوير شبكات الاتصالات .

✓ المستوى الثاني : المديرية الإقليمية للاتصالات وهي مكونة من:

- عدة وحدات عملية للاتصالات.

- فريق عمل مكون.

- خمسة مديريات فرعية.

- مفتشية جهوية .

✓ المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:

وهي مكونة من:

- مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف، CECLI و خدمات أخرى.

- فريق عمل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تفعيل أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع إدارة المعرفة والابتكار في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية:

- والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمة متطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

- الوثائق والسجلات

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

الحدود المكانية: عاجلت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 10 أبريل 2025.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

ثانياً: عينة الدراسة

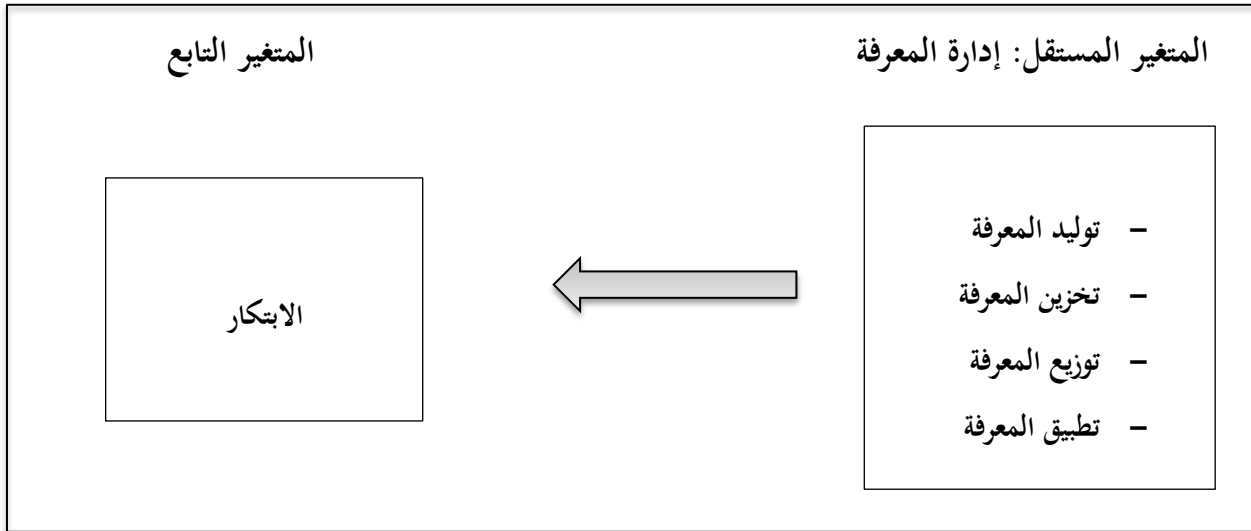
تم توزيع 30 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وتم استرجاعها جميعاً.

ثالثاً: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة، ودوره في تعزيز الابتكار للمؤسسة، وهو ما يمثل

الشكل الموالي:

شكل رقم 03-02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبيان ومؤشر لترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- اختبار Kolmogorov-Smirnov من أجل اختبار التوزيع الطبيعي؛
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع
- الانحدار الخطي المتعدد: من أجل معرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل مجمعة في المتغير التابع

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً، وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بموظفي المؤسسة وقد تضمن هذا الجزء 3 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي.

المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس إدارة المعرفة بالمؤسسة وهي في 20 فقرة موزعة على 4 أبعاد

المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير الابتكار، والمقدرة ب 10 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالباً هذا المقياس على خمسة خيارات كالتالي:

الجدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات:

$$\text{حيث طول الفئة} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} / \text{عدد المستويات} = 5 - 1/5 = 0.8$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- المجال: [1-1.8]: ضعيفة جدا

- المجال: [1.8-2.6]: ضعيفة

- المجال [2.6-3.4]: متوسطة.

- المجال [3.4-4.2]: مرتفعة

- المجال [4.2-5]: مرتفعة جدا

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03-02: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
قيمة الوسط	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	4.2-3.4

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: قياس صدق وثبات الاستبيان:

1. قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص وقد تم الأخذ بكل توجيهاتهم شكلا وجوهرا، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

2. قياس ثبات الاستبيان:

بغية التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في

الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

الجدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور إدارة المعرفة	20	0.831
محور الابتكار	10	0.914
معامل ألفا كرونباخ الكلي	30	0.911

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة في المؤسسة القيمة 0.831، وبلغت قيمته لمحور الابتكار 0.914، فيما بلغت قيمة الفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.911 وهي قيم أعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

4. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 03-04: اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
إدارة المعرفة	0.173	0.222	طبيعي
الابتكار	0.234	0.183	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل إدارة المعرفة 0.222، وبالنسبة للمحور الثاني التابع الابتكار فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.183، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في إدارة المعرفة كمتغير مستقل والابتكار كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

جدول رقم 03-05: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	08	26.7
	أنثى	22	73.3
السن	أقل من أو يساوي 30 سنة	07	23.3
	من 31 إلى 39 سنة	11	36.7
	من 40 إلى 49 سنة	05	16.7
	50 سنة فأكثر	07	23.3
المستوى التعليمي	ثانوي	07	22.58
	جامعي	14	48.38
	دراسات عليا	9	29.03
المجموع		30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- الجنس

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 22 موظفة بنسبة 73.3% تمثل أغلبية عينة الدراسة، وأيضا من 08 موظفين ذكور أي 26.7% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الإناث.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- السن

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 31 سنة إلى 39 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 36.7%، تليها فئة 50 سنة فأكثر وفئة أقل من أو يساوي 30 سنة معا بنسبة 23.3%، ب وأخيرا فئة الموظفين من يملكون من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16.7%.

- المستوى التعليمي

يشير الجدول السابق أن النسبة الأكبر من الموظفين يمثلون 46.7% لهم مستوى جامعي، مما يشير إلى أن المؤسسة تميل إلى توظيف الأشخاص ذوي التعليم الجامعي. أما نسبة من الموظفين الحاصلين على دراسات عليا فبلغت 46.7%، بينما النسبة الأقل من الموظفين تتمثل في 23.3% يحملون مستوى ثانوي.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، والابتكار كمتغير تابع.

أولا: وصف وتشخيص فقرات محور إدارة المعرفة

- بعد توليد المعرفة

جدول رقم 03-06: وصف وتشخيص فقرات بعد توليد المعرفة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تشجع المؤسسة على التفكير الابداعي وتقديم افكار جديدة	4.00	0.58	05	مرتفع
02	تتبني المؤسسة اساليب منهجية لتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	4.33	0.66	02	مرتفع جدا
03	يتم استخدام فرق العمل متعددة التخصصات لتوليد حلول جديدة	4.06	0.63	04	مرتفع
04	تتيح المؤسسة فرصا مستمرة للتعلم الذاتي والمشارك	4.23	0.81	03	مرتفع جدا
05	تعتبر البحوث والتطوير جزءا جوهريا من استراتيجية المنظمة	4.53	0.50	01	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد توليد المعرفة مرتفع، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.53 و4.06، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع والمرتفع جدا.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرة الخامسة "تعتبر البحوث والتطوير جزءا جوهريا من استراتيجية المنظمة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبانحراف معياري قدره 0.50.

جاءت الفقرة الثانية "تبنى المؤسسة اساليب منهجية لتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.330، وهي قيمة مرتفعة جدا، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.66.

احتلت الفقرة الرابعة "تتيح المؤسسة فرصا مستمرة للتعليم الذاتي والمشارك" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.23، وانحراف معياري قيمته 0.81.

جاءت الفقرة الثالثة: "يتم استخدام فرق العمل متعددة التخصصات لتوليد حلول جديدة" المرتبة الرابعة، بقيمة وسط حسابي بلغت 4.06، وهي قيمة مرتفعة، بانحراف معياري 0.63.

جاءت الفقرة الأولى: "تشجع المؤسسة على التفكير الابداعي وتقديم افكار جديدة" المرتبة الخامسة والأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 4.00، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة، وبانحراف معياري 0.63.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية القيم للمؤسسة، والاهتمام الكبير به.

- بعد تخزين المعرفة

جدول رقم 03-07: وصف وتشخيص فقرات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
06	يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشروعات بطريقة منهجية	4.56	0.50	01	مرتفع جدا
07	توجد قواعد بيانات مركزية لحفظ المعرفة والمعلومات المؤسسية	4.53	0.50	03	مرتفع جدا
08	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخزين واسترجاع المعرفة	4.56	0.50	01	مرتفع جدا
09	هناك اجراءات رسمية لتحديث وصيانة المحتوى المعرفي المخزن	4.36	0.49	05	مرتفع جدا

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

10	تتضمن عملية التخزين تصنيف المعرفة لتسهيل الوصول إليها لاحقاً	4.50	0.50	04	مرتفع جداً
----	--	------	------	----	------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تقييم عينة الدراسة لبُعد تخزين المعرفة جاء مرتفعاً جداً، حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين 4.36 و 4.56، وهي جميعها تقع ضمن المجال المرتفع جداً، مما يعكس اهتمام المؤسسة الكبير بعمليات تخزين المعرفة وتنظيمها.

أعلى قيمة للوسط الحسابي كانت 4.56، وشُجّلت لكل من الفقرتين: السادسة "يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشروعات بطريقة منهجية." الفقرة الثامنة: "تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخزين واسترجاع المعرفة." وقد احتلتا المرتبة الأولى من حيث الترتيب، بانحراف معياري متساوي قدره 0.50، وهو ما يعكس إجماعاً قوياً من طرف أفراد العينة على أهمية هذه الجوانب في إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

جاءت الفقرة السابعة: "توجد قواعد بيانات مركزية لحفظ المعرفة والمعلومات المؤسسية"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ 4.53، وهو أيضاً مؤشر مرتفع جداً على توفر بنية تحتية معرفية رسمية ومنظمة، بانحراف معياري 0.50

أما الفقرة العاشرة: "تتضمن عملية التخزين تصنيف المعرفة لتسهيل الوصول إليها لاحقاً"، فقد احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 4.50، مع انحراف معياري 0.50، مما يدل على اتفاق واسع بين المجيبين حول وجود تنظيم معرفي يسهل استرجاع المحتوى.

وأخيراً، جاءت الفقرة التاسعة: "هناك إجراءات رسمية لتحديث وصيانة المحتوى المعرفي المخزن"، في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 4.36، وهو أيضاً في المجال المرتفع جداً، ولكن بانحراف معياري بلغ 0.49، مما يدل على تفاوت بسيط في آراء المشاركين بشأن استمرارية الصيانة المعرفية.

- بعد توزيع المعرفة

جدول رقم 03-08: وصف وتشخيص فقرات بعد توزيع المعرفة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
11	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم بانتظام	4.13	0.57	05	مرتفع
12	يوجد قنوات اتصال فعالة لنقل المعرفة بين الإدارات	4.13	0.50	04	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

13	تستخدم ورش العمل والاجتماعات كوسائل رئيسية لتبادل المعرفة	4.50	0.57	01	مرتفع جدا
14	تدعم المؤسسة ثقافة التعاون والتشارك في المعرفة	3.96	0.71	06	مرتفع
15	هناك أنظمة تقنية تدعم التوزيع السريع للمعرفة داخل المؤسسة	4.23	0.50	03	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول أن تقييم عينة الدراسة لُبعد توزيع المعرفة جاء في المجمل مرتفعاً، حيث تراوحت قيم الأوساط الحسابية بين 3.96 و4.50، وكلها تقع ضمن المجالين المرتفع والمرتفع جدا.

الفقرة الثالثة عشرة: "تستخدم ورش العمل والاجتماعات كوسائل رئيسية لتبادل المعرفة"، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 4.50، وانحراف معياري 0.57، ما يعكس اهتماماً كبيراً بالممارسات التقليدية الفعّالة في توزيع المعرفة، وإجماعاً قوياً نسبياً من قبل المشاركين.

احتلت الفقرة الخامسة عشرة " هناك أنظمة تقنية تدعم التوزيع السريع للمعرفة داخل المؤسسة"، المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.23، وهو ضمن المجال المرتفع جداً، وانحراف معياري 0.50، مما يدل على اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا كوسيلة حديثة لتسريع تداول المعرفة.

أما الفقرتان الحادية عشرة " يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم بانتظام"، والثانية عشر "يوجد قنوات اتصال فعالة لنقل المعرفة بين الإدارات"، فقد سجلتا نفس المتوسط الحسابي البالغ 4.13، في المجال المرتفع، لكنهما اختلفتا في الترتيب بسبب الفارق البسيط في الانحراف المعياري، مما جعل الفقرة الثانية عشر تأتي متقدمة في الترتيب على الحادية عشر لصغر انحرافها المعياري

في حين جاءت الفقرة الرابعة عشر "تدعم المؤسسة ثقافة التعاون والتشارك في المعرفة"، في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي 3.96، وهو لا يزال في المجال المرتفع، لكن بانحراف معياري 0.71، ما يشير إلى تباين أكبر في آراء المستجوبين حول مدى فعالية هذه الثقافة داخل المؤسسة.

جدول رقم 03-09: وصف وتشخيص فقرات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
16	يتم الرجوع الى المعرفة المخزنة عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات	4.26	0.69	02	مرتفع جدا
17	تحفز المؤسسة الموظفين على استخدام افضل الممارسات والخبرات السابقة	4.43	0.62	01	مرتفع جدا
18	تستخدم المعرفة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة	3.10	1.24	05	متوسط
19	يتم تقييم اثر تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي بانتظام	3.50	1.13	04	مرتفع
20	تدمج المعرفة في العمليات التشغيلية اليومية للمنظمة	4.10	0.80	03	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه، يُلاحظ أن تقديرات عينة الدراسة لبعث تطبيق المعرفة جاءت متفاوتة، حيث تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين 3.10 و4.43، وهو ما يعكس وجود تباين في درجة تطبيق المعرفة داخل المؤسسة، حيث تضمنت النتائج مستويات مرتفعة جداً، مرتفعة، ومتوسطة.

جاءت الفقرة السابعة عشر "تحفز المؤسسة الموظفين على استخدام أفضل الممارسات والخبرات السابقة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.43، وانحراف معياري 0.62، وهو ما يشير إلى إدراك واضح من قبل الموظفين لأهمية الاستفادة من الخبرات السابقة في تحسين الأداء واتخاذ القرار. تلتها الفقرة السادسة عشرة "يتم الرجوع إلى المعرفة المخزنة عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ 4.26، وانحراف معياري 0.69، وهي نتيجة تقع في المجال المرتفع جداً، مما يدل على الاستخدام الفعلي للمخزون المعرفي داخل المؤسسة.

جاءت الفقرة العشرون "تدمج المعرفة في العمليات التشغيلية اليومية للمنظمة"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 4.10، ضمن المجال المرتفع، وانحراف معياري 0.80.

أما الفقرة التاسعة عشر "يتم تقييم أثر تطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي بانتظام"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.50، وانحراف معياري 1.13، وهي نتيجة ضمن المجال المرتفع.

في المقابل، جاءت الفقرة الثامنة عشرة "تستخدم المعرفة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة"، في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي 3.10، ضمن المجال المتوسط، وانحراف معياري مرتفع بلغ 1.24، ما يشير إلى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

وجود تباين واسع في آراء المشاركين، وربما إلى قصور في ترجمة المعرفة المخزنة إلى تحسين ملموس في جودة المنتجات والخدمات.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الابتكار

جدول رقم 03-10: وصف وتشخيص فقرات محور الابتكار

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تشجع المؤسسة موظفيها على اقتراح حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات	4.06	0.78	09	متوسط
02	تتبنى المؤسسة سياسات واضحة لدعم الابتكار في مجال تكنولوجيا الاتصالات	4.36	0.61	02	مرتفع
03	يتم توفير بيئة عمل تحفز على التفكير الابداعي والتطوير المستمر	4.10	0.66	07	مرتفع
04	تحرص المؤسسة على تحديث بنيتها التحتية الرقمية لتتماشى مع التطورات الحديثة	3.86	0.73	10	مرتفع
05	تشجع الادارة العليا على التحريب وتقبل الافكار التي تخرج عن المألوف	4.33	0.47	03	مرتفع جدا
06	تستخدم الملاحظات وشكاوى الزبائن كمصدر لتحسين المنتجات والخدمات	4.10	0.80	08	مرتفع
07	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات مبتكرة للسوق	4.33	0.54	04	مرتفع جدا
08	يتم تدريب الموظفين على مهارات وتقنيات حديثة تدعم الابتكار	4.26	0.73	06	مرتفع جدا
09	يتم تشجيع التعاون بين الفرق التقنية والتجارية لتوليد افكار ابتكارية	4.33	0.66	05	مرتفع جدا
10	توجد آليات داخلية لتقييم ومتابعة تنفيذ الافكار الجديدة	4.40	0.56	01	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الابتكار مرتفع، وهذا ما تعكسه قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.86 و 4.40، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

جاءت الفقرة العاشرة "توجد آليات داخلية لتقييم ومتابعة تنفيذ الأفكار الجديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40، وانحراف معياري 0.56، ما يشير إلى اهتمام كبير من طرف الإدارة بوضع أنظمة متابعة نتائج الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة بشكل منظم.

جاءت الفقرة الثانية "تتبنى المؤسسة سياسات واضحة لدعم الابتكار في مجال تكنولوجيا الاتصالات"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 4.36، وانحراف معياري 0.61، وهي نتيجة مرتفعة تعكس وجود توجه ومعلن لدعم الابتكار في المؤسسة.

جاءت ثلاث فقرات في المرتبة الثالثة بشكل متساو من حيث المتوسط الحسابي 4.33 وهي لفقرة الخامسة: "تشجع الإدارة العليا على التجريب وتقبل الأفكار التي تخرج عن المألوف"، بانحراف معياري 0.47، الفقرة السابعة "تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات مبتكرة للسوق"، بانحراف معياري 0.54، الفقرة التاسعة: "يتم تشجيع التعاون بين الفرق التقنية والتجارية لتوليد أفكار ابتكارية"، بانحراف معياري 0.66. ورغم تساوي المتوسط الحسابي، إلا أن الترتيب الداخلي اختلف وفقاً لقيمة الانحراف المعياري، مما يدل على درجة تباين أو تجانس آراء المشاركين حول تلك الفقرات.

جاءت الفقرة الأولى: "تشجع المؤسسة موظفيها على اقتراح حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات"، في المرتبة العاشرة والأخيرة، بمتوسط حسابي 4.06، لكنها صنفت ضمن المجال المتوسط، بانحراف معياري 0.78، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في تحفيز المبادرة الفردية للموظفين في الابتكار مقارنة بالجوانب الأخرى.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع، وكذلك الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغير المستقل على التابع.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعده توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

جدول رقم 03-11: الانحدار الخطي البسيط لأثر توليد المعرفة على الابتكار

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر توليد المعرفة على الابتكار	2.086	2.702	0.455	0.014
	0.503	1.664		0.012

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.455)، و هي تعبر عن معامل الانحدار بين توليد المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة والابتكار، وبلغ مستوى الدلالة 0.012 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث توليد المعرفة على الابتكار لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن قيمة t بلغت 1.664 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعث توليد المعرفة على الابتكار للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعث تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعث تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعث تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

جدول رقم 03-12: الانحدار الخطي البسيط لأثر تخزين المعرفة على الابتكار

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تخزين المعرفة على الابتكار	1.241	1.287	0.505	0.209
	0.653	3.098		0.004

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.505)، و هي تعبر عن معامل الانحدار بين تخزين المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة والابتكار، وبلغ مستوى الدلالة 0.004 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخزين المعرفة على الابتكار لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن قيمة t بلغت 3.098 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعء تخزين المعرفة على الابتكار للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

جدول رقم 03-13: الانحدار الخطي البسيط لأثر توزيع المعرفة على الابتكار

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر توزيع المعرفة على الابتكار	1.411	1.647	0.528	0.111
	0.669	3.288		0.003

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.528)، وهي تعبر عن معامل الانحدار بين توزيع المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة والابتكار، وبلغ مستوى الدلالة 0.003 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء توزيع المعرفة على الابتكار لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن قيمة t بلغت 3.288 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

جدول رقم 03-14: الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق المعرفة على الابتكار

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر تطبيق المعرفة على الابتكار	2.295	4.191	0.556	0.000
	0.495	3.543		0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.556)، و هي تعبر عن معامل الانحدار بين تطبيق المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة والابتكار، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث تطبيق المعرفة على الابتكار لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما أن قيمة t بلغت 3.543 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعث تطبيق المعرفة على الابتكار للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

من أجل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على التابع، يتم دراسة الانحدار الخطي المتعدد الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها (إدارة المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها (إدارة المعرفة،

تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها (توليد المعرفة، تخزين

المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف

جدول رقم 03-15: الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المعرفة على الابتكار

مستوى الدلالة sig F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.001	6.218	0.499	0.706	0.923	-	-0.098	-0.090	الثابت
				0.633	0.085	0.483	0.094	توليد المعرفة
				0.299	0.232	1.060	0.299	تخزين المعرفة
				0.340	0.203	0.972	0.258	توزيع المعرفة
				0.011	0.423	2.737	0.377	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 6.218 بمستوى دلالة احصائية بلغ sig F=0.001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (إدارة المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط 0.706 أي أن كل زيادة في إدارة المعرفة بالمؤسسة بوحدة انحراف واحدة تؤدي إلى زيادة في تعزيز الابتكار بنسبة 70.6%، في حين بلغ معامل التحديد R² 0.499، وهو ما يشير إلى أن إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة تفسر ما يقارب 49.9% من فعالية الابتكار للمؤسسة، أما النسبة الباقية تعزى إلى عوامل أخرى، لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة.

وبالتالي: نقبل الفرضية H₁ ونرفض الفرضية H₀ أي يوجد أثر لإدارة المعرفة على الابتكار للمؤسسة.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الابتكار} = -0.090 + 0.094 \text{ توليد المعرفة} + 0.299 \text{ تخزين المعرفة} + 0.258 \text{ توزيع المعرفة} + 0.377 \text{ تطبيق المعرفة}$$

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف.

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين النظريين على ما يدور فعلا في مؤسسة اتصالات الجزائر بالطارف، حيث تبين أن إدارة المعرفة بمختلف أبعادها إجمالا، وكل بعد على حدى تؤثر على الابتكار لمؤسسة اتصالات الجزائر.

خاتمة

تُعد إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق التنافسي، لاسيما في بيئة تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر. فقد أثبتت الدراسات والتجارب العملية أن امتلاك المعرفة وحده لا يكفي، بل إن القدرة على إدارة هذه المعرفة، وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها بفعالية هو ما يمنح المؤسسات القدرة على الابتكار وتقديم حلول خلاقية لمختلف التحديات.

وفي هذا السياق، يمثل الابتكار ثمرة مباشرة لتراكم المعرفة وتفعيلها داخل المؤسسة. فكلما كانت المعرفة مدارة بشكل ممنهج ومدعومة بتقنيات حديثة وثقافة تنظيمية محفزة، كلما ازداد احتمال تحويلها إلى قيمة مضافة من خلال حلول جديدة، أو عمليات أكثر كفاءة، أو استجابات أسرع لحاجات السوق والعملاء.

وعليه، فإن نجاح المؤسسات في عالم اليوم لا يتوقف فقط على امتلاكها للموارد التقليدية، بل يعتمد بشكل جوهري على مدى قدرتها على تحويل المعرفة إلى ابتكار مستدام، وهذا ما يضمن لها النمو، والتجدد، والقدرة على البقاء في سوق شديد التنافسية.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابتكار، وتم التوصل إلى النتائج

التالية:

1- نتائج الدراسة:

- تتميز المنظمات التي تدير المعرفة بفعالية بقدرة أعلى على الابتكار؛
- تمثل إدارة المعرفة محركاً أساسياً للابتكار؛
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر - ولاية الطارف) تطبق أبعاد إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة إلى مرتفعة جداً، وهو ما يدل على وعي إداري متقدم بأهمية المعرفة كمورد استراتيجي؛
- بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد على تقنيات حديثة لتخزين واسترجاع المعرفة، ولديها قواعد بيانات مركزية، وتقوم بتوثيق التجارب والخبرات، مما يسهل استخدامها لاحقاً في اتخاذ القرارات؛
- يوجد أثر لبعدها توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؛
- يوجد أثر لبعدها تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؛
- يوجد أثر لبعدها توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؛
- يوجد أثر لبعدها تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر الطارف؛

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بمختلف أبعادها (إدارة المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الابتكار بمؤسسة اتصالات الجزائر.

2- توصيات الدراسة:

تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- تفعيل قنوات توزيع المعرفة داخل المؤسسة؛
- إنشاء وحدات أو لجان متخصصة في إدارة المعرفة والابتكار؛
- الاهتمام بتحديث البنية التحتية الرقمية والمعرفية بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة ويدعم الابتكار الرقمي في الخدمات والعمليات؛
- تعزيز الابتكار من خلال إدارة المعرفة الموجهة نحو النتائج وذلك بربط مؤشرات الابتكار بمخرجات إدارة المعرفة وتقييم الأثر بصفة دورية.

3- آفاق الدراسة

- دور إدارة المعرفة في تعزيز المزيج التسويقي للمؤسسات؛
- دور إدارة المعرفة في الابتكار الرقمي؛
- أثر القيادة التحويلية على الابتكار بالمؤسسات.

المراجع

المراجع

1. الكتب

- إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة "الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2012.
- خالد عجيل الحشاش، الاقتصاد المعرفي الثروة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحديث، القاهرة، 2015.
- د. ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- الزاوي فتحي، إدارة المعرفة: الأسس والمفاهيم. الطبعة الأولى، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
- زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار جليس زمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة العربية، اليازوري للنشر وتوزيع، عمان، 2009.
- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- صالح مهدي محمد الحسناوي، أكرم محسن الياسيري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظريات المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المنظمة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- عبد الرحمن بدوي، "مفاهيم المعرفة والتعلم"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018.

- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار معتر للنشر وتوزيع، عمان، 2015.
- علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- علاء فرحان طالب، اميرة جنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، 2017.
- فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- مرفت تلاوي، إدارة المعرفة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2006.
- مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- مؤيد سالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية، الإمارات، 2014.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2009.
- نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

2. المجالات

- إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، المجلد الرابع، العدد الثامن، 2011.
- تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 15 ماي 2011.

- الزبيدي عبد الرحمان بن إبراهيم، الابتكار الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، المجلد 22، العدد 02، 2010.
- شوقي ناجي جواد، هيثم علي الحجازي، محمد إقبال العجلوني، "أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية (نموذج مقترح للمنظمات الأردنية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر (الريادة في مجتمع المعرفة)، جامعة الزيتونة الأردنية، 2010
- الصادق أحمد حسن نصار، محمد أحمد يوسف، إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال البشري في المنظمات، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 19، 2019.
- طرسي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 28/27 نوفمبر، 2008.
- قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق علمية، المجلد 11، العدد 3، سنة 2019.
- نايف فايد رجا، نايف الرشيد، ادارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد 4، العدد 11، يناير 2020.
- الهاشمي، يوسف عبد الله، الابتكار الإداري مدخل لتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 01، 2014.

3. الملتقيات والمؤتمرات

- ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.
- تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 15 ماي 2011.
- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر أيام 27-28 نوفمبر 2004.

- طرسي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 28/27 نوفمبر، 2008.

- علي عبد الله، نديلا بوسهوة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، 18 و 19 ماي 2011، البليدة، الجزائر.

4. الأطروحات والمذكرات

- بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، 2019/2020.

- جريبي كوثر، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1954، قلمة، الجزائر، 2019/2020.

- زلماط مريم، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بالقائد، الجزائر، 2009/2010.

- فلحة بركات سالم أبو تاية، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2022.

- محمد حمزة حسن الصديقي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2018_2019.

- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007

- محمدي أمال، دور إدارة المعرفة في تحسين المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018_2019.

- مهشي مريم، واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019/2020.

- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.

– وردة بن حيزية، دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام بواقي، الجزائر، 2016_2017.

5. المواقع الالكترونية

– <https://spskills.com/articles>

ب. باللغة الأجنبية

- Yves Chirouze, le marketing de l'étude au lancement d'un produit nouveau, T1, 4eme ed chotard et associes, 1991.
- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, science édition , Paris, France, 2eme edition, 1993.
- Friday o. okpara, the value of creativity and innovation interpreneurship, journal of asia entreneuship ans sustainability, volume iii, issue 02, 2007
- **Tidd, J., & Bessant, J.** (2018). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change 6th ed.
- Bertand Bellon : « L'innovation créatrice », édit, economica, paris, 2002,.
- Delphine Manceau : « Faut-il etre le premier a innover » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec Pwc Conslting a business of pricewaterhouse Coopers, édit. Village mondial, paris, 2001.



جامعة الشاذلي بن جديد
Université Chadli Benjdid

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques. Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم علوم التسيير

Département Des Sciences De Gestion



استبيان لدراسة بعنوان

ادارة المعرفة ودورها في تعزيز الابتكار في المؤسسة -دراسة حالة -

أخي المجيب/ أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا استبيان، الذي يهدف إلى التعرف على واقع ادارة المعرفة، وتحديد دورها في تعزيز الابتكار في المؤسسة محل الدراسة. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ولكي يحقق هذا البحث الغرض المطلوب، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

من اعداد:

- خيرالدين بدرالدين

- العايش راضية

الجزء الأول: معلومات عامة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة بعض المعلومات العامة، نأمل الإجابة اليها:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة بعض المعلومات الشخصية عن المجيب(ة)، نأمل الإجابة عليها:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من أو يساوي 30 سنة 31 - 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

الجزء الثاني: معلومات عامة حول متغيرات الدراسة

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تمثل متغيرات التي بنيت عليها الدراسة، يرجى قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل عبارة، وذلك بوضع علامة (X) في الجواب المناسب.

المحور الأول : المتغير المستقل: ادارة المعرفة

بدائل الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المتغير المستقل: ادارة المعرفة					
					1 تشجع المؤسسة على التفكير الابداعي وتقديم افكار جديدة
					2 تتبنى المؤسسة اساليب منهجية لتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة
					3 يتم استخدام فرق العمل متعددة التخصصات لتوليد حلول جديدة
					4 تتيح المؤسسة فرصا مستمرة للتعلم الذاتي والمشارك
					5 تعتبر البحوث والتطوير جزءا جوهريا من استراتيجيتها المنظمة
					6 يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشروعات بطريقة منهجية
					7 توجد قواعد بيانات مركزية لحفظ المعرفة والمعلومات المؤسسية
					8 تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخزين واسترجاع المعرفة
					9 هناك اجراءات رسمية لتحديث وصيانة المحتوى المعرفي المخزن
					10 تتضمن عملية التخزين تصنيف المعرفة لتسهيل الوصول اليها لاحقا
					11 يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم بانتظام
					12 يوجد قنوات اتصال فعالة لنقل المعرفة بين الادارات

الملاحق

					تستخدم ورش العمل والاجتماعات كوسائل رئيسية لتبادل المعرفة	13
					تدعم المؤسسة ثقافة التعاون والتشارك في المعرفة	14
					هناك أنظمة تقنية تدعم التوزيع السريع للمعرفة داخل المؤسسة	15
					يتم الرجوع الى المعرفة المخزنة عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات	16
					تحفز المؤسسة الموظفين على استخدام افضل الممارسات والخبرات السابقة	17
					تستخدم المعرفة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة	18
					يتم تقييم اثر تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي بانتظام	19
					تدمج المعرفة في العمليات التشغيلية اليومية للمنظمة	20

بدائل الإجابة					العبارة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
المتغير التابع: تعزيز الابتكار						
					تشجع المؤسسة موظفيها على اقتراح حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات	21
					تتبنى المؤسسة سياسات واضحة لدعم الابتكار في مجال تكنولوجيا الاتصالات	22
					يتم توفير بيئة عمل تحفز على التفكير الابداعي والتطوير المستمر	23
					تحرص المؤسسة على تحديث بنيتها التحتية الرقمية لتتماشى مع التطورات الحديثة	24
					تشجع الإدارة العليا على التجريب وتقبل الافكار التي تخرج عن المألوف	25
					تستخدم الملاحظات وشكاوى الزبائن كمصدر لتحسين المنتجات والخدمات	26
					تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات مبتكرة للسوق	27
					يتم تدريب الموظفين على مهارات وتقنيات حديثة تدعم الابتكار	28
					يتم تشجيع التعاون بين الفرق التقنية والتجارية لتوليد افكار ابتكارية	29
					توجد اليات داخلية لتقييم ومتابعة تنفيذ الافكار الجديدة	30

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	لعرايجي إيمان
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عمري سامي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	30

الجنس

Valide		Fréquence	الجنس		
			Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ذكر	8	26,7	26,7	26,7
	أنثى	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

Valide		Fréquence	السن		
			Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	أقل من أو يساوي 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
	من 31 إلى 39 سنة	11	36,7	36,7	36,7
	من 40 إلى 49 سنة	5	16,7	16,7	16,7
	أكثر من 50	7	23,3	23,3	23,3
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

Valide		Fréquence	المستوى_التعليمي		
			Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	ثانوي	7	23,3	23,3	23,3
	جامعي	14	46,7	46,7	46,7
	دراسات عليا	9	30,0	30,0	30,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	2,00	5,00	4,0000	,58722

x2	30	2,00	5,00	4,3333	,66089
x3	30	3,00	5,00	4,0667	,63968
x4	30	2,00	5,00	4,2333	,81720
x5	30	4,00	5,00	4,5333	,50742
x6	30	4,00	5,00	4,5667	,50401
x7	30	4,00	5,00	4,5333	,50742
x8	30	4,00	5,00	4,5667	,50401
x9	30	4,00	5,00	4,6333	,49013
x10	30	4,00	5,00	4,5000	,50855
x11	30	3,00	5,00	4,1333	,57135
x12	30	3,00	5,00	4,1333	,50742
x13	30	3,00	5,00	4,5000	,57235
x14	30	2,00	5,00	3,9667	,71840
x15	30	3,00	5,00	4,2333	,50401
x16	30	3,00	5,00	4,2667	,69149
x17	30	3,00	5,00	4,4333	,62606
x18	30	1,00	5,00	3,1000	1,24152
x19	30	2,00	5,00	3,5000	1,13715
x20	30	2,00	5,00	4,1000	,80301
y1	30	2,00	5,00	4,0667	,78492
y2	30	3,00	5,00	4,3667	,61495
y3	30	2,00	5,00	4,1000	,66176
y4	30	3,00	5,00	3,8667	,73030
y5	30	4,00	5,00	4,3333	,47946
y6	30	2,00	5,00	4,1000	,80301
y7	30	3,00	5,00	4,3333	,54667
y8	30	2,00	5,00	4,2667	,73968
y9	30	3,00	5,00	4,3333	,66089
y10	30	3,00	5,00	4,4000	,56324
N valide (liste)	30				

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,455 ^a	,207	,178	,45355

a. Prédicteurs : (Constante), r1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,086	,793		2,630	,014
	r1	,503	,186	,455	2,702	,012

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r2 ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,505 ^a	,255	,229	,43949

a. Prédicteurs : (Constante), r2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,241	,964		1,287	,209
	r2	,653	,211	,505	3,098	,004

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,528 ^a	,279	,253	,43255

a. Prédicteurs : (Constante), r3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,411	,857		1,647	,111
	r3	,669	,203	,528	3,288	,003

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

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

1	,556 ^a	,310	,285	,42315
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédictors : (Constante), r4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,295	,548		4,191	,000
	r4	,495	,140	,556	3,543	,001

a. Variable dépendante : Y

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	r4, r2, r1, r3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 ^a	,499	,419	,38158

a. Prédictors : (Constante), r4, r2, r1, r3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,090	,927		-,098	,923
	r1	,094	,196	,085	,483	,633
	r2	,299	,282	,232	1,060	,299
	r3	,258	,265	,203	,972	,340
	r4	,377	,138	,423	2,737	,011

a. Variable dépendante : Y