

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

- قائمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي

- دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بوعاتي محمود قالمة -

إشراف الأستاذة:

د. ظريفة سلايمية

إعداد الطالبتين:

- صبرينة طلحي

- أماني بوعويينة

السنة الجامعية: 2021/2022

شكر وعرفان

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد عيه الصلاة والسلام
وبعد،

الحمد لله كثيرا وشكرا كبيرا، أن وفقنا لإتمام هذا العمل في السراء والضراء و الحمد لله دائما وأبدا
نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة المشرفة على هذا العمل الأستاذة " ظريفة سلايمية" والتي
تفضلت علينا بنصائحها وتوجيهاتها للوصول إلى هذا المستوى العلمي، كما نتقدم بالشكر والتقدير
والاحترام إلى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم الاقتصادية ونخص بالذكر إلى الأستاذ الدكتور "خالد بن
جلول" والأستاذة "راضية دغمان" اللذان لم يبخلا علينا بنصائحهم القيمة والمساعدة لإنجاز هذا العمل
المتواضع.

كما يسرنا أن نتقدم بالشكر لكل مسؤولي وموظفي " عمر بن عمر للمصبرات بلدية بوعاتي محمود"
الذين قدموا لنا المساعدة خلال فترة التريص.

ولا يفوتنا أيضا أن نشكر السادة الأساتذة الذين قبلوا بمناقشة هذه المذكرة للإثراء بها إلى المستوى
المطلوب.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل.

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بذكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك

الله عز وجل

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من حملا عني هم الزمان وأوصاني بهما رب الأكوان أمي وأبي

الكريمان أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سوء

إلى جدتي الغالية التي كانت سندا لي حفظها الله من كل سوء وأطال في عمرها

إلى أغلى ما في الوجود إخوتي أية وزكرياء ودون أن أنسى أخي وحبيب قلبي مؤيد

إلى كل الأهل والأحباب

إلى صديقة دربي صبرينة ودون أن أنسى صديقتي صليحة

والشكر الخاص لكل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية

والحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وعلى آله وصحبه أجمعين

أماني

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، والذي تعب وسهر من أجلنا إلى أبي الحبيب يرحمونه الله ويجعله في فسيح جناته.

إلى حياتي ونور سعادتني وأملتي وسر نجاحي أمي الغالية أطال الله عمرها.

وإلى أمي الثانية الغالية على قلبي التي تتمناني الأفضل خالتي حدة.

إلى زوجي العزيز الذي أمدني بكل الدعم والتشجيع للوصول لختام هذه المسيرة وابنتي الحبيبة وقرة عيني آلاء الرحمن.

وإلى أخي العزيز فريد يحفظه الله وكل بنات أخواتي أميرة، شيراز، سوسو، هيبه.

وابنة خالتي دنيا.

وإلى كل من ساندني وكل الأصدقاء والأحباب وخاصة صديقتي أماني ودون أن أنسى رفيقتي صليحة.

إلى كل من ذكرت أهدىكم هذا العمل المتواضع لوقوفكم بجانبني ودعمكم لي.

صيرينة

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وعرfan
II	الاهداء
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة عامة
5	الفصل الأول الإطار العام حول إدارة المعرفة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
7	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
7	أولاً: تعريف المعرفة
7	ثانياً: الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة
8	ثالثاً: خصائص المعرفة
10	المطلب الثاني: أهمية المعرفة
10	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
12	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
12	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
13	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
13	أولاً: تعريف إدارة المعرفة
14	ثانياً: خصائص إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
15	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة
15	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث: محددات ووظائف إدارة المعرفة
21	أولاً: محددات إدارة المعرفة
23	ثانياً: وظائف إدارة المعرفة
25	المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة

25	المطلب الأول: معوقات إدارة المعرفة
25	المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني الإطار النظري حول الابتكار التنظيمي
29	تمهيد
30	المبحث الأول: مدخل إلى الابتكار التنظيمي
30	المطلب الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي
30	أولاً: تعريف الابتكار
31	ثانياً: المصطلحات المشابهة لمصطلح الابتكار
32	ثالثاً: الفرق بين الابتكار والابداع والاختراع
33	رابعاً: خصائص الابتكار التنظيمي
34	المطلب الثاني: أهمية الابتكار التنظيمي
35	المطلب الثالث: أنواع الابتكار التنظيمي
37	المبحث الثاني اساسيات حول الابتكار التنظيمي
37	المطلب الأول: مبادئ الابتكار التنظيمي
38	المطلب الثاني: مجالات الابتكار التنظيمي
38	المطلب الثالث: مستويات الابتكار التنظيمي
39	المبحث الثالث: مصادر الابتكار التنظيمي واستراتيجياته
39	المطلب الأول: مصادر الابتكار التنظيمي
41	المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار التنظيمي
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي
45	المبحث الرابع: أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي
45	المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على المنتجات
47	المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على العمليات
49	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات - بوعاتي محمود قالمة-
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
52	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
53	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
58	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

58	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
71	المطلب الثاني: وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
76	المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي
91	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
99	خلاصة الفصل
100	خاتمة عامة
105	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	الفرق بين الإبداع والابتكار	01
33	الفرق بين الاختراع والابتكار	02
59	توزيع عينة الدراسة	03
62	تفصيل استبيان الدراسة	04
64	الصدق الداخلي لعبارات تشخيص المعرفة	05
64	الصدق الداخلي لعبارات تحديد أهداف المعرفة	06
64	الصدق الداخلي لعبارات اكتساب المعرفة	07
65	الصدق الداخلي لعبارات توليد المعرفة	08
65	الصدق الداخلي لعبارات تنظيم المعرفة	09
66	الصدق الداخلي لعبارات تخزين واسترجاع المعرفة	10
66	الصدق الداخلي لعبارات تطوير وتوزيع المعرفة	11
66	الصدق الداخلي لعبارات تطبيق المعرفة	12
67	الصدق الداخلي لعبارات متابعة وتقييم المعرفة	13
68	الصدق الداخلي لعبارات الابتكار التنظيمي	14
69	الصدق الداخلي لعبارات تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي	15
70	لمتغيرات الاستبيان (Alpha Cronbach) الثبات ألفا كرونباخ معامل قيمة	16
71	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	17
71	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	18
72	وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة	19
73	وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة	20
74	وصف خصائص المنصب الوظيفي لعينة الدراسة	21
75	وصف خصائص الخبرة العملية لعينة الدراسة	22
77	سلم التقييم "فئات ودرجات الموافقة"	23
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة	24
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحديد أهداف المعرفة	25
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اكتساب المعرفة	26
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة	27
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنظيم المعرفة	28
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين واسترجاع المعرفة	29
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطوير وتوزيع المعرفة	30
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة	31

85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة وتقييم المعرفة	32
86	مستوى عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة الكلي	33
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الابتكار التنظيمي	34
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي	35
91	اختبار الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي	36
93	معاملات الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي	37
94	اختبار التحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير الجنس	38
95	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير العمر	39
96	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	40
97	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير المستوى المنصب الوظيفي	41
98	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العلمية	42

فهرس الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	01
21	محددات إدارة المعرفة	02
42	العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي	03
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر (المديرية العامة)	04
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر (للوحدات)	05
60	نموذج الدراسة الميدانية	06
72	وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة	07
73	وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة	08
74	وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة	09
75	وصف خصائص المنصب الوظيفي لعينة الدراسة	10
76	وصف خصائص الخبرة العملية لعينة الدراسة	11

فهرس الملاحق:

عنوان الملحق
اجراء طلب الدراسة الميدانية
التصريح الشرقي
الاستمارة
مخرجات برنامج SPSS

مقدمة عامة

يشهد العالم في وقتنا الحاضر الكثير من التحولات والتغيرات في مختلف المجالات، حيث أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأساسي لأنشطة المنظمة، كونها تمكن المنظمات من مواجهة حدة المنافسة ومختلف التحديات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث أصبح تطبيق هذا الأسلوب من أنجح الأساليب الإدارية التي تسعى إليه مختلف المنظمات لضمان بقائها واستمرارها، فهي تشمل مجموعة من العمليات التي تسمح للمنظمة بالحصول على المعرفة وتشخيصها، واكتسابها، وتوليدها، وتخزينها، وتطبيقها، وأخيرا نقل المعلومات والخبرات المهمة التي تمتلكها المنظمة والضرورية لأنشطتها الإدارية كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية.

ومن جهة أخرى يعد الابتكار التنظيمي ذو أهمية فعالة لنجاح منظمات الأعمال المعاصرة وتحقيق الميزة التنافسية، ومساعدة المنظمة على التعلم واكتساب الخبرة. وتلعب إدارة المعرفة دورا مهما في تعزيز الابتكار التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال التحسينات أو التعديلات التي تحدث على المنتجات الحالية بالمنظمة.

ومما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر؟

ولنتمكن من الإحاطة بكل جوانب الموضوع، تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهم أنواع المعرفة؟
- ماهي أهم عمليات إدارة المعرفة؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي؟
- هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير العمر والخبرة العلمية؟

فرضيات الدراسة:

- تعتبر المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من أهم أنواع المعرفة.
- يعد توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها من بين أهم العمليات الأساسية لإدارة المعرفة.
- العوامل التي تؤثر في الابتكار التنظيمي هي العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية، وعوامل البيئة العامة.
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

مقدمة عامة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير العمر والخبرة العلمية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة الموضوع ودور إدارة المعرفة في تحسين الابتكار التنظيمي، حيث يمكن توضيح ذلك كما يلي:

- تنبع أهمية الدراسة من حقيقة أن المعرفة أصبحت بعدا مهما في العصر الحالي، وأصبحت المصدر الرئيسي للتميز والريادة والابتكار.
- ضرورة التركيز والاهتمام المستمر بإدارة المعرفة والابتكار من قبل المنظمات.
- الدور المهم لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم وعمليات إدارة المعرفة.
- التعرف على الابتكار التنظيمي وأهم أشكاله.
- التعرف على تأثير إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي.
- تحديد الأسلوب المطلوب باستخدام عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الابتكار التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب تجعلنا نختار هذا الموضوع وأهمها:

- تخصصنا في مجال اقتصاد وتسيير المؤسسات كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.
- توافق الموضوع مع التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر القائم على أساس المعرفة.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ولو بجزء بسيط لتعميم الفائدة.
- الرغبة الشخصية للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع.

منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، واستخدمنا في جمع البيانات والمعلومات المصادر المكتبية والانترنت في الجانب النظري، واعتمدنا أيضا على المنهج التاريخي نظرا للتطور التاريخي لإدارة

المعرفة ومؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، أما المنهج الإحصائي فقد استخدمنا أدوات الدراسة الميدانية بالاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبيان لكونهما يعتبران من الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات في الدراسة الميدانية. ولتحليل هذه البيانات اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS، والذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج ومؤشرات ذات قيمة تخدم موضوعنا.

حدود الدراسة:

يهدف الإحاطة بإشكالية الدراسة ولفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي:

المجال المكاني: اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فرع بوعاتي محمود.

المجال الزمني: انطلقت دراستنا الميدانية بدراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات من 15 ماي إلى غاية 7 جوان 2022.

المجال البشري: تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية كجزء من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسة، كما تم اجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد هذه الدراسة، كالآتي:

- قلة وجود المؤسسات الاقتصادية في الولاية.
- الوضع الصحي العالمي بسبب فيروس كورونا أدى إلى عدم إيجاد مؤسسات اقتصادية للتريص.
- عدم التعاون الجدي واللازم من طرف بعض موظفي المؤسسة في تدوين المعلومات الأساسية والإجابات المطلوبة في الاستبيان.

هيكل الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان عموميات حول إدارة المعرفة والذي تناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل إلى المعرفة والذي يشتمل على تعريف المعرفة وأنها، أما المبحث الثاني فهو ماهية إدارة المعرفة والذي يحتوي على نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفهومها وأهميتها، أما المبحث الثالث وهو أساسيات حول إدارة المعرفة والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة ومبادئها ومحدداتها ووظائفها بالإضافة إلى المبحث الرابع وهو تقييم إدارة المعرفة ويحتوي على معوقات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

والفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي حول الابتكار التنظيمي والذي تعرضنا فيه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول مدخل إلى الابتكار التنظيمي والذي يتضمن مفهوم الابتكار التنظيمي وأهميته وأنواعه، أما المبحث الثاني أساسيات حول الابتكار

التنظيمي الذي يتمثل في مبادئ الابتكار التنظيمي و مجالاته ومستوياته، وأما المبحث الثالث الابتكار التنظيمي: مصادره واستراتيجياته والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى المبحث الرابع حول تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي والذي يتضمن تأثير إدارة المعرفة على المنتجات والعمليات والعلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار.

أما في الفصل التطبيقي وهو دراسة حالة مصبرات عمر بن عمر -بوعاتي محمود قالمة- والذي تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم مؤسسة مصبرات عمر بن عمر والذي يتضمن التعريف بمؤسسة مصبرات عمر بن عمر وأهدافها وهيكلها التنظيمي، وأما المبحث الثاني الإطار العام للدراسة الميدانية والذي يتضمن منهجية الدراسة الميدانية ووصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، إضافة إلى المبحث الثالث عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار العام حول

إدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة من المفاهيم التي ظهرت قديما وتطورت بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، حيث نجم عن ذلك التطور اهتماما كبيرا من قبل المنظمات بشكل متزايد وواضح حول المعرفة في مختلف جوانبها، وذلك من خلال تحقيق أداء جيد وكسب ميزة تنافسية مستدامة، كونها العامل الأقوى والأكثر تأثيرا وسيطرة في تحقيق الأهداف. ولقد برز في ظل هذه التغيرات مصطلح إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية الجديدة التي أصبحت أكثر أهمية حيث تسعى إلى تغطية النقائص ومواكبة العصر الجديد وما تحمله من تغيرات سريعة ومستمرة، الأمر الذي يتحتم الاهتمام بهذا الموضوع لتبادل الأفكار والمهارات، حيث تعتمد المنظمات على عمليات إدارة المعرفة لتحسين وتطوير أدائها لتحقيق الميزة التنافسية.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة:

أصبحت المعرفة في هذا العصر تشكل ثروة حقيقية بالنسبة للأفراد والمنظمات، فهي أداة حيوية ذات أهمية بالغة والتي تمكن المنظمات من القيام ومباشرة أنشطتها وذلك من أجل تحقيق أهدافها لضمان استمرارها وبقائها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة والفرق بينها وبين البيانات والمعلومات، فضلا عن أهميتها وخصائصها ومختلف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة:

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على مفهوم المعرفة والفرق بينها وبين المعلومات والبيانات وكذا التطرق لأبرز خصائصها:

أولاً: تعريف المعرفة:

تعددت وتنوعت التعريفات لمفهوم المعرفة وذلك لاختلاف الباحثين في وضع مفهوم محدد، ومن أهم هذه التعريفات نجد: عرف كل من "دافينبورت، وبروساك" المعرفة على أنها: مزيج متدفق من الخبرة والقيم المؤطرة والمعرفة المنهجية والرؤى الخبيرة التي توفر إطار عمل لتقويم الخبرات والمعلومات الجديدة وتضمينها¹.

وعرف " P. Drucker " المعرفة بأنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية².

ويرى " بشار الحاج أحمد" أن المعرفة ماهي إلا معلومات Information تمت معالجتها بطريقة ما، والمعلومة بدورها هي معطيات Data تمت معالجتها وتحويلها إلى معلومات³.

ومن هذه التعاريف السابقة نستنتج:

أن المعرفة هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمعلومات تم تنظيمها وتحليلها بهدف اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ثانياً: الخصائص:

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل في الآتي⁴:

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

¹ بشير عباس العلاق، "الإدارة الرقمية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، الطبعة الأولى، 2005، ص 132.

² محمد خالد أبو غرام، "إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي"، دار هدي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص 8.

³ أحمد بشار الحاج، "إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2019، ص 17.

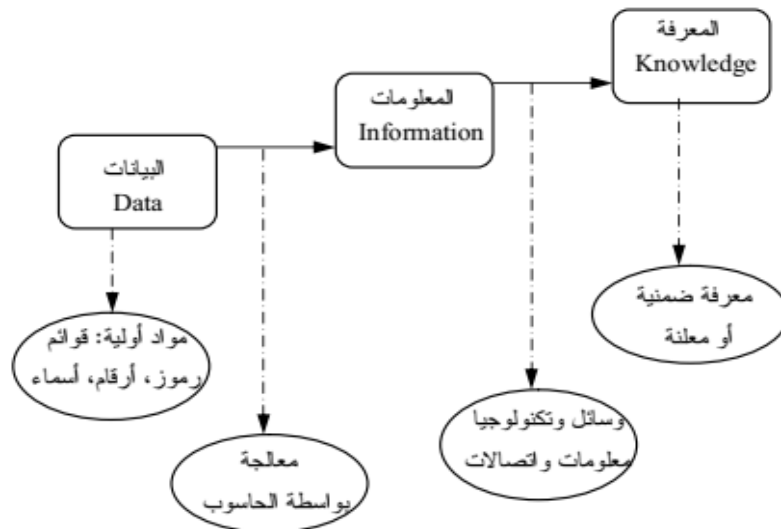
⁴ علاء فرحان طالب، "إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 57.

- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأقلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية.
- المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، معرفة العملية تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلم بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة لمنظمة معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل.

ثالثا: البيانات والمعلومات والمعرفة:

كثيرا ما يتم استخدام مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة كمفهوم واحد، إلا أن هناك فروقات جوهرية بينها يجب توضيحها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: مصطفى ربيعي عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 68.

- البيانات Data:

البيانات هي الحقائق أو الرسائل أو الإشارات غير المقومة وغير المنظمة وغير المفسرة مثل الأرقام أو الرموز أو الإحصاءات الخام التي لا علاقة بين بعضها البعض¹.
فالبينات هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة².

- المعلومات Information:

المعلومات قد لا تكون شيئاً يمكن لمسه، أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به. فالمعلومات هي عبارة عن الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة عبر وسائل الاتصال المختلفة، ومن خلال مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع والإنسان، الذي يحتاج ويستخدم المعلومات، وهو نفسه منتج لمعلومات أخرى وناقل لها عبر وسائل الاتصال المتاحة له³.

المعلومات هي مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد⁴.

والفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو تجميع وتشغيل البيانات للحصول على المعلومات، وتستخدم هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التي تؤدي بدورها إلى تنفيذ مجموعة من الإجراءات، التي تؤدي إلى مجموعة إضافية من البيانات يتم مرة أخرى تجميعها ومعالجتها للحصول على معلومات إضافية أخرى⁵.

- المعرفة Knowledge:

المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق، والأحكام، والقيم التي يعمل بعضها مع بعض، من حيث هي تركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة، وإدارة التغيير⁶.

توجد بين المعلومة والمعرفة علاقات ترابط وتكامل وانصهار لحد الاندماج، فالمعلومة هي أساس المعرفة، مزودها بالمعطيات والبيانات والرموز، مخزونها من الوثائق والأرشيفات وبنوك المعطيات التي ترومها وتغذيها. وأما المعرفة فهي امتداد للمعلومة تصفي ما توفر منها، وتهيكله، وتحدد له السيرورة وتضع له السياق⁷.

¹ محمد الصيرفي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 121.

² مصطفى ربحي عليان، "طرق جمع البيانات والمعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 15.

³ غادة عبد الوهاب الخياط، وآخرون، "نظم تكنولوجيا المعلومات"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2018، ص 25.

⁴ خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 22.

⁵ محمد السعيد خشبة، "نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1987، ص 48.

⁶ ياسين سعد غالب، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، الطبعة الأولى، 2007، ص 11.

⁷ أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، "اقتصاديات المعلومات والمعرفة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 31.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة:

سنتحدث في هذا المطلب عن أهمية المعرفة والمتمثلة فيما يلي¹:

- إنها من أكثر الأصول قيمة في المنظمات القرن الحادي والعشرين، وتتحقق من جهود عمال المعرفة وإنتاجيتهم.
- توفر الأساس لإحداث تعلم يتبعه إبداع، والعكس صحيح والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة، تساعد على المنافسة والبقاء.
- لا تعاني من مشكلة الندرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بأقل تكلفة أو بدون تكلفة وبالتالي فهي تعتبر قوة وثروة في آن واحد، وهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل فهي موجودة في عقول العاملين في المنظمة وزبائنهم وبعائهم، وبالتالي فهي تساعد على تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية.
- تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، والمحفز للتقدم التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية، فالمعرفة الجديدة تولد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظمات جديدة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة:

يمكن تقسيم أنواع المعرفة إلى قسمين رئيسيين هما:

- المعرفة الضمنية:

- وهي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة، فهي معرفة شخصية ذاتية يصعب نقلها للآخرين على الصعيد العملي، وهي ذات بعد تقني وبعد معرفي².
- إن المعرفة الضمنية تتجذر في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد وتشمل: الحقائق والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، وواجهات النظر، الأشكال، الصور، المفاهيم، والتوقعات، والأحكام، والفرضيات، والمعتقدات³.
- المعرفة الضمنية مبنية على ذاتية الأفراد وهذا النوع من المعرفة هو المعرفة الذاتية بالقناعات، والأفكار والنظرات، والأحاسيس، والفطرة. إنها المعرفة حول علاقات الأشياء ببعضها والفهم السببي للأشياء والأحداث⁴.
- المعرفة الصريحة أو المعلنة: وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل. ولكن في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات،

¹ ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني، "إدارة المعرفة"، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 40-41.

² سلطان كرمالي، هيثم علي حجازي، "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 76.

³ حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس العفاجي، "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 72.

⁴ مرجع نفسه، ص 72.

اللقاءات الكتب¹.

كما يقدم توم باكمان تصنيفا أوسع للمعرفة والمتمثلة في²:

- المعرفة الصريحة: معرفة جاهزة وقابلة الوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

- المعرفة الضمنية: قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدها تنقل وتبلغ.

- المعرفة الكامنة: القابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظات السلوك.

- المعرفة المجهولة: المبكرة أو المكتشفة من خلال المناقشة، النشاط، البحث، التجريب.

وبالإضافة لأنواع المعرفة التي ذكرناها سابقا توجد أنواع أخرى وهي³:

- المعرفة المرمزة: وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل الناس وطريقة جعلها علنية تتم من خلال التدوين، وهي قابلة للنقل والتداول.

- المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا وغالبا ما تكون على شكل ممارسات يمكن تعلمها من خلال العمل.

- المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة بالقضايا الثقافية وبأدوارها المختلفة، وهي نتيجة تفاعل مختلف أنواع المعرفة.

- المعرفة المجسدة: وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، لهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوبا من أجل الدخول في الصناعة وفق قواعد اللعبة، وهو لا يضمن للمنظمة قابلية تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فهي تمثل حاجزا معرفيا أساسيا بوجه القطاع الذي تعمل فيه المنظمة. لذا فالمعرفة الأساسية لا تعد ميزة خاصة، إلا إذا كان الأمر يخص منظمات من خارج القطاع المعني.

- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها التنافسية، فمع أن المنظمة بشكل عام تمتلك المستوى، المجال، والجودة نفسها من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في تعويلها على قدرتها بالتميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية معينة.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 43.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة الاستراتيجيات المفاهيم والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 46.

³ عبد الناصر حافظ علك، وليد حسين عباس حسين، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار عبيد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 271، 272.

- المعرفة الإبداعية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالإبداع لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدرتها يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.
- المعرفة الإجرائية: وهي معرفة صريحة تكون ظاهرة في عمل الأشياء وتعكس في المهارات اليدوية، وهي معرفة عن كيفية عمل الأشياء.
- المعرفة الاستراتيجية: وهي مصطلح استخدمه بعض الباحثين للإشارة إلى معرفة متى، ومعرفة ماذا. وهذه المعرفة تشبه المعرفة الضمنية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة ذات أهمية وفعالية لنجاح المنظمة، من خلال جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها وتطبيقها وذلك لمواجهة التحديات والتفوق على المنافسين وتحقيق أهدافها. وسنتناول في هذا المبحث مفهوم إدارة المعرفة، وخصائصها، وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة:

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا، بمراحل عدة رغم أن الحديث عنها لم ينطلق على نطاق واسع إلا في عصرنا الحديث، هي إذن ليست بالأمر الجديد تماما، فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، فطالما وجد الإنسان وجدت المعرفة، ووجود المعرفة وتكاثرها يستلزم إدارة لحركتها والاستفادة منها. والواقع أن موضوع إدارة المعرفة في جانبه النظري حظي بمعالجة الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي العشرين، وجاء ذلك من خلال حديثهم عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أما على الجانب التطبيقي فلم تكن معروفة إلا في وقت متأخر، بعد أن وضعت لها بعض المقاييس وتزايد الإدراك للفوائد العائدة من بعض مبادراتها الناجحة¹.

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة "Knowledge-Management" هو "Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "P. Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن².

إذ ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها طريقة، أو واحدة من الطرق التي تعني بالتطوير الوظيفي للمنظمات، فإن إدارة المعرفة، إذا أخذت على محمل الجد، يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة. وهناك من يرى إدارة المعرفة عنصرا من عناصر الإدارة الاستراتيجية، التي تقع مسؤوليتها على عاتق المستوى الأعلى في إدارة المنظمة. إذ ينبغي أن يكون

¹ حسني عبد الرحمن الشيبى، "إدارة المعرفة - الرؤى المعرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 85.

² صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص 32.

للمنظمة رؤية حول: ماذا ستنجز؟ وما هي أهدافها؟ كما ينبغي التعبير عن هذه الرؤية بأسلوب واضح وأن تبلغ للمنظمة ككل من أعلاها إلى أدناها. ومن واجب المنظمة أيضا أن تترجم هذه الرؤية إلى استراتيجية تعمم بدورها داخل المنظمة ككل. إن إدارة المعرفة في الوقت الذي تعتمد فيه الاستراتيجية، فإنها تساند تحقيق هذه الاستراتيجية على أرض الواقع، وعلى أي حال فإن الطابع المعرفي للمنظمات بمفهومها الشامل يحظى بتفصيل أكبر فيما بعد¹.

وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الانفاق عليها. ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً، فضلاً عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة ثانياً، وأن التقديرات تشير إلى أن المنظمات ستتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة خلال السنوات القليلة القادمة².

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة:

سنتحدث في هذا المطلب عن التعاريف المختلفة لإدارة المعرفة وأهم خصائصه.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة:

قبل تعريفنا لمصطلح إدارة المعرفة سنقوم أولاً بتعريف الإدارة وفيما يخص المعرفة فقد تطرقنا إليه في المبحث الأول.

- تعريف الإدارة:

عرف ليفنجستون "بأنها نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة"³.

- تعريف إدارة المعرفة:

"وهي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"⁴.

تعرف "بكونها مجموعة من الإستراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة"⁵.

¹ حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ بشير العلق، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 20.

⁴ علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 41.

⁵ عامر عبد الرزاق الناصر، "إدارة المعرفة في ظل إطار نظم الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 32.

تعرف على أنها "الإطار الذي تنظر المنظمة من خلاله إلى عملياتها على أنها عمليات معرفية، كما أنها تلك العمليات التي تهتم بتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع أعمال المنظمة"¹.

"إنها كافة الأساليب والعمليات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها أصحاب المصالح والمستفيدون من عمل المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها عكسها في عمليات الأعمال من أجل تحقيق أفضل تطبيقات العمل التي تحقق الميزة التنافسية لها"².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن:

"إدارة المعرفة هي مجموعة من الإستراتيجيات لتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات والمعلومات وتوليد وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة لتمكين الأفراد العاملين في المنظمة من انجاز مهام المنظمة وتحسين أداءها وميزتها التنافسية".

ثانياً: خصائص إدارة المعرفة:

تتسم إدارة المعرفة بعدد من الخصائص يمكن ذكرها في الآتي³:

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها.
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً لنجاح المنظمات وضمان بقائها وذلك من خلال مساهمتها في تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتبرز أهمية إدارة المعرفة كالتالي⁴:

- التركيز على دور المعرفة في تنمية المنظمات الخدمية والإنتاجية.
- استغلال إدارة المعرفة كعنصر هام في عمليات التسويق لمختلف نشاطات المنظمة.

¹ عبد الحميد عيسى ثروت، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2019، ص 17.

² علي عبد الأمير كمونة، ناظم جواد عبد الزبيدي، "إدارة المعرفة والفكر التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019، ص 208.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 77.

⁴ عبد اللطيف محمد مطر، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المصرفية العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 67، 68.

- التركيز على دور المعرفة كأداة هامة في مجال التنمية المستدامة.
- استثمار مفهوم الاقتصاد المعرفي في توفير فرص جديدة للمنظمة تحقيقا للميزة التنافسية في المنظمة.
- اعتبار المعرفة جزءا رئيسيا وهاما في مجال الابتكار والإبداع الإداري والتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.
- تفعيل العلاقة القائمة ما بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة كنموذج استراتيجي للمنظمة.
- التركيز على دور إدارة المعرفة من حيث الحد من تأثيرات وتهديدات البيئة الخارجية على المنظمة.
- التركيز على دور إدارة المعرفة كعنصر هام في استغلال موارد المنظمة بالشكل الأمثل نظرا لمحدودية هذه الموارد.
- التركيز على دور المعرفة كجزء لا يتجزأ من مقومات الإدارة الحديثة.

وتبرز أيضا أهمية إدارة المعرفة فيما يلي¹:

- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- القياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والشهرة).
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خاق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المنظمة.
- تطوير مراكز الكفاءات.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق الحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).
- ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة:

أصبحت عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي لا بد أن تعتمد عليها المنظمات لنجاحها وضمأن بقائها. وستتناول في هذا المبحث عمليات إدارة المعرفة ومحدداتها، وأهم مبادئها، ووظائفها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون حول عمليات إدارة المعرفة فالبعض صنفها إلى أربع عمليات أساسية بينما صنفها آخرون لأكثر من ذلك. وعموما تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 91، 92.

1. تشخيص المعرفة:

إن تحديد المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، سواء في رؤوس العاملين أو النظم أم في الإجراءات، وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة. وأما من جانب آخر في المرحلة الأولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تقييمها وتعريفها وتنقيتها، ومن ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها. حيث يوضح البناء الهيكلي لإدارة المعرفة قدرات ومصادر المنظمة في المعرفة، والذي يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها، والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات¹.

2. تحديد أهداف المعرفة:

تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها -أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد الخزن والتوزيع والتطبيق. ونشير إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة مثل تحسين العمليات، وخلق الوضوح حول كل من (مجالات عمل المنظمة، المشكلات، وعمليات المنظمة)، تسهيل الإبداع، التوجه نحو الزبون، تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ، والجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وإنتاج السلع والخدمات الجيدة والحلول غير التقليدية².

3. اكتساب المعرفة:

تأتي عملية اكتساب المعرفة في المرحلة الثانية بعد عملية التشخيص من مصادرها المختلفة. حيث أن مصادر اكتساب المعرفة تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار... الخ أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس³.

¹ عبد الستار العلي، وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص ص 40، 41.

² محمد عواد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 96.

³ مصطفى ربيعي عليان، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 66، 67.

4. توليد المعرفة:

وتعني عملية إبداع المعرفة، و يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد من قضايا و ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز و تحقيق مكانة سوقية عالمية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية و تنفيذ خطوط عمل جديدة و التسريع في حل المشكلات و تطوير مهارات العاملين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الاحتفاظ بها مما يعزز ذلك ضرورة فهم أن (المعرفة و الابتكار) عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار و الابتكار عندما يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة¹.

5. تنظيم المعرفة:

لا فائدة من المعرفة المتراكمة إذا لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة من الوصول إليها واسترجاعها بغرض الاستفادة منها، ومن المعلوم أن إخفاق بعض العاملين في الوصول إلى المعرفة الصريحة المتوافرة في المنظمة واسترجاعها يعود في الأساس إلى ضعف طرق معالجتها أو تنظيمها، وإلى عدم توافر الإرشادات والأدلة المطبوعة لمساعدتهم في المجال. وتشمل هذه العملية عمليات وصف البيانات، وتصنيف المعرفة أي تحديد موضوعاتها وإعطاء كل موضوع رمزه الخاص، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل المرئي أو الصوري لمساعدة العاملين على فهم الظواهر المختلفة، سواء أكانت حقيقية أو نماذج تعبيرية، أو في هيئة قواعد أو بيانات².

6. تخزين المعرفة:

بعد أن يتم تحديد هذه المعرفة الجديدة، فإننا سنكون بحاجة إلى تخزينها بشكل ممنهج، حتى يكون بالإمكان استرجاعها بهدف إعادة استخدامها في وقت لاحق، وهناك طريقتين يمكن استخدامها لتخزين المعرفة الجديدة المكتسبة الأولى وتكون على المستوى الشخصي، حيث يمكن للفرد أن يعمل على تطوير منهجيته الخاصة به لتصنيف المعرفة، وتحديد مكان تخزينها من أجل إعادة استخدامها على المستوى الشخصي. أما الطريقة الثانية لتخزين المعرفة فتكون مع الزملاء وفي هذه الطريقة يجب على المنظمة أن تكون قد قامت بوضع تصنيف ونظم ومنهجيات واضحة من أجل تخزين المعرفة والتشارك فيها بسهولة³.

¹ حسين حسن عجلان، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إتراف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 27، 28.

² عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 127.

³ هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 123.

7. استرجاع المعرفة:

إن الهدف من اقتناء المعرفة وتنظيمها واسترجاعها خدمة للعاملين في المنظمة وبأسرع وقت ممكن، وبشكل دقيق ومتكامل، للاستفادة منها في أعمالهم، ففي هذا العصر، عصر المعرفة، فإن كمية المعلومات والمعارف المتراكمة في المنظمات، وتلك الجديدة التي يتم توليدها أو إنتاجها أو خزنها هي من الضخامة ويصعب على العاملين السيطرة عليها، أو متابعتها، والمشكلة هنا تتمثل في ضمان حصولها عليها بأقل قدر من الجهد والوقت وعليه تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في هذا المجال، إذ عملت على تسريع عملية البحث وجعلت من إمكانية الوصول إلى المعلومات والمعرفة من قبل جميع العاملين في المنظمة يسيراً وأسهلاً. إذا تشير عملية استرجاع المعرفة إلى مجموع العمليات التي تهدف للبحث عن المعرفة والوصول إليها بقصد استعمالها والإفادة منها لأغراض حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحسين عمليات الأعمال، وتطوير منتجات وخدمات جديدة ويعتمد نجاح هذه العملية بشكل أساسي على شكل تنظيم المعرفة وتخزينها. ومن المعلوم أن أسر المعرفة، دليل المعرفة، ونموذج إدارة الوثائق جميعها أدوات تساعد في الوصول إلى المعرفة وتخزينها واسترجاعها¹.

8. تطوير المعرفة وتوزيعها:

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها ذلك في جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص من البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى تنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة².

وأما توزيع المعرفة فهي عملية تستهدف استثمار المعرفة المتاحة بالمنظمة لتفعيل منظومة العمل وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة، وهي عملية هامة لمنح المعرفة التنظيمية قيمة حقيقية عبر الاستخدام. وفي إطار هذه العملية طرحت العديد من الآليات والوسائل التي يمكن استخدامها في عملية توزيع المعرفة، حيث أن نقل وتوزيع المعرفة يمكن أن يتم من خلال وسائل الاتصال والتفاعل وجهاً لوجه بالإضافة إلى جماعات الممارسة والتي يتم توزيع المعرفة فيها عبر الحوار وتبادل الأفكار، وتكنولوجيا الاتصال والبريد الإلكتروني والضوئي والشبكة الإلكترونية، وفي إطار عملية توزيع المعرفة يجب أن تتوفر الوسيلة، أن تكون قادرة على نقل المعرفة، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة للملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم³.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² مصطفى ربيعي عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 69، 70.

³ عماد الدين أحمد عبد المقصود، "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 164، 165.

9. تطبيق المعرفة:

تكمن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها لاسيما من خلال العمل، فضلا عن أن التطبيق ذاته تتكيف فيه العمليات الثلاث المكملّة الأخرى في حلقتها المغلقة وهي التوليد النشر والخبز إذ تكون محكا عمليا لسلامة لتوجهها وتفاعلها الديناميكي، وبالتالي فالتغذية العكسية تغدو من المؤشرات المهمة في تصويب مسار إدارة المعرفة والمنظمة ككل، وتذليل العقبات والعوائق التي تواجهها بشكل مستمر وتلقائي نظرا لتفوق الاتصالات وتقنياتها الشبكية والمحاسبة الموظفة في إدارة المعرفة والتي تلغي الأبعاد الجغرافية والزمنية. وإن تطبيق المعرفة يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي من خلال أساليب تطبيقية عدة منها الفرقية ومبادرات العمل والتدريب والخبرات الداخلي. ومن أهم العوائق التي تواجه عملية التطبيق هي قلة الخبرة ومقاومة التغيير، وفق الثقافة وحاجز اللغة، لذلك يجب تطبيق أساليب مناسبة لتخفيض هذه العوائق وإيجاد دوافع لإعادة التطبيق، مما يزود المنظمة بالتغذية العكسية لتطور المعرفة¹.

10. متابعة وتقييم المعرفة:

وتتم هذه العملية من قبل فريق مختص لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات يتم تحديدها مسبقا مثل رضا العميل، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة وذلك من أجل إدخال التعديلات اللازمة لضمان تحقيق رفعة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، وتتم عملية المتابعة الحديثة أثناء جميع المعلومات السابقة باكتشاف الأخطاء وتصويبها وتعزيز أماكن القوة لتتم العملية جميعها ككل متكامل بأقصى درجات الفاعلية والكفاءة². وتتم هذه العملية بمتابعة المراحل³:

فمثلا في مرحلة تحديد الأهداف التي تتضمن تحديد النشاطات اللازمة أنه من الصعب تحقيق الأهداف ضمن الموارد الحالية المتوفرة للمنظمة، وعليه فإنه يمكن الرجوع بالأهداف قليلا أو تحجيمها بما يتناسب مع قدرة المنظمة.

وفي مرحلة اكتساب المعرفة قد يتم الاكتشاف أثناء المتابعة أن أفراد المعرفة غير قادرين على توليد المعرفة إما لنقص مهاراتهم التفكيرية أو لعدم القدرة على التعامل مع الأدوات المساعدة على لاكتساب المعرفة مثل تقنية المعلومات. فيتم معالجة هذا النقص بتدريب أفراد المعرفة بدورات تدريبية أو استبدالهم بأفراد أكثر قدرة، وقد يحصل العكس.

وفي عملية المتابعة أثناء توزيع المعرفة قد يكتشف أن المعرفة لا تصل إلى جميع المعنيين أو تأتي متأخرة، وهنا يتم معالجة الخلل بإعادة النظر بوسائل التوزيع فقد يصار إلى تحديثها أو تغييرها.

¹ أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 82.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³ مرجع نفسه، ص ص 104، 105.

وأثناء عملية التطبيق يمكن اكتشاف أن بعض العاملين غير قادرين على تطبيق المعرفة وتوظيفها كما يجب بسبب نقص المهارة الفنية أو المعرفة النظرية فيصير إلى عقد دورات تدريبية وجلسات تعليمية لتنمية القدرات النظرية والعلمية، أو قد يكتشف العكس.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة المعرفة:

تتمثل أهم مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي¹:

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية.
- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى الأفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.
- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة ذلك بالتعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المؤسسة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء، وتطوير عمليات المؤسسة واستخراج ما لديهم من معرفة وتوظيفها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
- استخدام المعرفة للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، ويتم ذلك بإدماج وتنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات ومعايير تقويم الأداء، وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.
- إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة: تعد المعرفة مصدر قوة، ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة².

- الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية عديدة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، وكذلك أجهزة الحاسوب فهي تعتبر جيدة في العديد من النواحي، حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة في المؤسسة³.
- إدارة المعرفة تتطلب مديرين: إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج، مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم، لها إدارات خاصة بالمؤسسة، حيث يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد. فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة، تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة، وكذلك إنشاء بيئة تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها⁴.

¹ سمية بوران بن عامر، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص 54، 55.

² ايناس أبو بكر محمود الهوش، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص 57.

³ مرجع نفسه، ص 58.

⁴ ايناس أبوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 58.

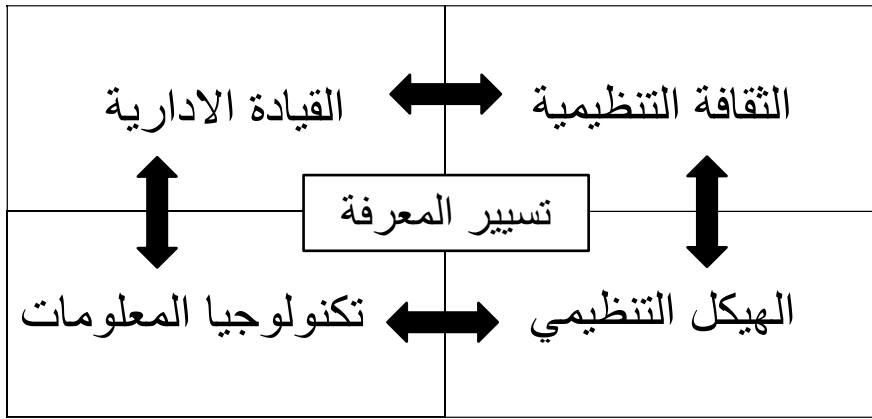
المطلب الثالث: محددات ووظائف إدارة المعرفة:

سنتحدث في هذا المطلب عن محددات ووظائف إدارة المعرفة:

أولاً: محددات إدارة المعرفة:

لقد أجمع أغلب الباحثين على وجود أربع محددات، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2): محددات إدارة المعرفة



المصدر: خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.

1- الثقافة التنظيمية:

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة، ولكي تؤدي هذا الهدف لا بد لها من تبنى ثقافة تساعد على نشر وتوزيع المعرفة وتطبيقها، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية من بين المحددات التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على إدارة المعرفة، أيضاً يعتبر الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة الضمنية، هذه الأخيرة التي يمكن تحويلها إلى معارف ظاهرية نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض وهو محور اهتمام الثقافة التنظيمية. حيث يعرفها "إديغارشين" بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تم تعلمها من طرف مجموعة من الأفراد، والتي تحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، كما تم عملها بشكل جيد بما يكفي لتعتبر صالحة، وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد على اعتبار أنها الطريقة الصحيحة للإدراك، التفكير، والشعور بتلك المشاكل¹.

ومن أجل بناء ثقافة تنظيمية تشجع على إدارة المعرفة لا بد من إتباع الطرق التالية²:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

¹ عيسى خليفي، ربيحة قوادرية، "إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 160.

² عيسى خليفي، مرجع نفسه، ص 163.

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، ومن هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في المؤسسة.

2- القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقدوة التي يحتذي بها الآخرون، وكما أن هناك أسلوبا للتعلم من خلال العمل. فمن الضروري تبني أسلوب للتعلم من خلال القدوة أيضا. فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وكجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط لكل فرد أو مجموعة عمل. وهناك دائما الجديد الذي يمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكرا وخلاقا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة¹.

3- تكنولوجيا المعلومات:

يتم الاهتمام بإدارة المعرفة والمعلومات وتكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها، ولا بد من الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها ليسهل جمع وتنظيم المعلومات وإيصالها للمستفيدين². وهي تعتمد على التطورات التكنولوجية خاصة ما تقترحه محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولأن المنظمة تسعى للتميز من خلال حصولها على تكنولوجيا المعرفة³.

4- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمية توضح التسلسل الإداري للمنظمة وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم البعض ومسؤوليات الأفراد وسلطاتهم، مما يساهم في نقل المعرفة اتجاه النقل والمشاركة، فهي تسهل عمل إدارة المعرفة من خلال تقسيم العمل وتحديد أدوار الأفراد في المنظمات، التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة، التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي⁴. يشكل الهيكل التنظيمي عنصرا مهما في المنظمات على اعتبار أنه من خلال الهياكل التنظيمية تقوم المنظمات بتقسيم المهام وتوزيع الصلاحيات بين مختلف الإدارات والمصالح والأقسام، كما يشكل الهيكل التنظيمي مصدرا لتمييز المنظمات كونه يختلف من منظمة إلى أخرى، بالإضافة إلى أن هناك أنواعا مختلفة من الهياكل التنظيمية كانت موضع اهتمام أغلب الباحثين في مجال الإدارة⁵.

¹ عبد الحليم رفعت الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 69.

² جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 54.

³ مرجع نفسه، ص 53.

⁴ حسين محمد عتوم، يمنى أحمد عتوم، "إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018،

ص ص 72، 73.

⁵ عيسى خليفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 164، 165.

ومن بين أشكال الهياكل التنظيمية الملائمة في تنفيذ إدارة المعرفة ما يلي¹:

- الهيكل الأفقي المتسع: هذا النوع من الهياكل يكون نطاق الإشراف كبيراً جداً، وهنا الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع المعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل.
- الهيكل الشبكي: هو عبارة عن وحدات مختلفة لها أهمية ذاتها وفي نفس المستوى الوظيفي، ولكن خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض، وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والمبررات المطلوبة لحلها، وفي ظل هذا النوع تعمل الوحدات باستقلال، ويكون تصرفها في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة، ويقتصر دور المركزي على تجميع المعلومات ونقلها إلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه، ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة.
- الهياكل المعكوسة: في هذا النوع يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وتسعى هذه الأخيرة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته، وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل: السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة.

ثانياً: وظائف إدارة المعرفة:

تتمثل وظائف إدارة المعرفة فيما يلي²:

1- تحديد أهداف واستراتيجيات إدارة المعرفة:

وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة وإستراتيجياتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية مثل:

- تحديد المعرفة المتوفرة حالياً:
- أي ما هو متوفر من بيانات ومعلومات معرفية ضرورية للاعتماد عليها في سير عمل المنظمة.
- التأكد من استخدام المعرفة الحالية:
- فبعد أن نكون حددنا المعرفة المتوفرة حالياً، فالخطوة اللاحقة هي التأكد من مدى كيفية استخدام المعرفة الحالية وهل هي أي المعرفة مستغلة بالكامل وهكذا.
- تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة:
- وهذا يتطلب المقارنة بين ما هو موجود من معرفة بيانية ورقمية ومعلوماتية وبين ما يلزم وبالتالي تحديد ما يلزم من معرفة جديدة وكيف يمكن الحصول عليها وإعدادها وكذلك كيف يمكن تطوير المعرفة الجديدة لتضاف إلى المعرفة المتوفرة لتكون معلومات كافية.

¹ عيسى خليفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 166، 167.

² عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 43-46.

- تحديد كيفية تحديث وتجديد المعرفة الحالية:

فبعد تحديد المعرفة المتوفرة حالياً، وبعد التأكد من استخدام المعرفة الحالية وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها لتكون مع المعرفة المتوفرة وحدة معلومات واحدة كافية لتسيير عمل المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

يأتي دور تحديد كيفية تحديث وتطوير وتجديد المعرفة الحالية، فيصبح من وظائف إدارة المعرفة في تحديث المعلومات وتحديد المعلومات المعرفية الحالية المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها حتى تصبح في مجموعها معرفة متكاملة من معلومات وبيانات وإحصاءات وأرقام وما إلى ذلك.

تصبح جميعها قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستناد عليها في تحقيق أهداف المنظمة حيث تفيد قاعدة البيانات التي جمعت وحدثت وطورت تفيد في التخطيط وتحديد الاحتياجات والأهداف ورسم السياسات وإعداد الكوادر والتنظيم والصلاحيات والمسؤوليات والمستويات الإدارية لتنفيذ العمل وسهولة الرقابة عليه والتنسيق وصولاً للأهداف.

2- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة:

وحتى يتم تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة كوظيفة هامة ورئيسية من وظائف إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية هي:

- النظم والعمليات: تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة الضرورية لأن تكون قاعدة معلومات يبنى على أساس العمل في المنظمة وتحديد مستقبل المنظمة.

- الموارد البشرية: فلا بد من توفير الكوادر البشرية المؤهلة بناء على قاعدة المعلومات التي تم بناءها في تكوين النظم والعمليات، وذلك أن مستوى المهارات والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تحقق في المنظمة فبإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية والكوادر البشرية المؤهلة اللازمة للتنفيذ.

- البيئة: إن البيئة المحيطة بالمنظمة لها علاقاتها الرئيسية والضرورية في مسألة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة. فتنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بصورة ناجحة وفعالة إنما يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح. فأصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بالمنظمة ويشكلون البيئة المحيطة لها إنما يعتمدون في اتصالهم الناجح مع المنظمة على المعرفة المتوفرة، حيث أن هذا الاتصال مع المنظمة يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة وهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت هدفاً إستراتيجياً هاماً.

3- اختيار مؤشرات المعرفة: وهذا ضروري حتى يمكن تحديد المعرفة اللازمة من غير اللازمة وفق مؤشرات يتم تحديدها سلفاً لهذا الغرض.

4- قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة: فبعد أن يتم وضع مؤشرات عن المعرفة والمعلومات الضرورية فلا بد من قياس مستوى إدارة المعرفة في ضوء هذه المؤشرات وتصحيح أي انحرافات وهذه وظيفة هامة لإدارة المعرفة¹.

¹ عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المبحث الرابع: تقييم إدارة المعرفة:

إن تقييم إدارة المعرفة يعتبر وسيلة أساسية في تشكيل قاعدة هامة تمهد لتنفيذ كافة الحلول المرتبطة بإدارة المعرفة قادرة على الاستجابة لهذه التحديات ومواكبة التغيرات. وسنتطرق في هذا المبحث إلى معوقات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها.

المطلب الأول: معوقات إدارة المعرفة:

تتمثل فيما يلي¹:

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- التصور المطلق للمعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد، في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالها.
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في إدراك أهمية التجريبية.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار وجها لوجه).
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة:

تتمثل عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي²:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

¹ مسلم حسن عبد الله، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 53، 54.
² ليث عبد الله القهيوي، "استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 34، 35.

- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى العامل والفريق والمنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ابتكار المنظمة غير المحدودة التي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقييد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار أي مكان آخر.
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز الأفراد بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن المعرفة تعد ثروة للمنظمة إذا تم اكتشافها واستثمارها والقدرة على تحويلها من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق، ويتضح أن للمعرفة نوعين معرفة ضمنية وهي معرفة غير رسمية، ذاتية والتي توجد في عمل الافراد والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها، ويصعب نقلها وتشاركتها، والمعرفة الصريحة هي معرفة رسمية وموثقة ويسهل مشاركتها وتعليمها بين الافراد.

تعتبر إدارة المعرفة الركيزة الأساسية للمنظمات، حيث تسعى إلى التطوير والابتكار وتدعيم قدراتها التنافسية والتكيف مع مختلف متغيرات البيئة، واتضح أن هناك مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالمعرفة أولها التشخيص والذي يهدف إلى تشخيص حالة المنظمة من حيث الفهم والمقارنة بين موجوداتها الحالية والمطلوبة للمنظمة، ثم يتم اكتساب المعرفة من خلال مصادرها الداخلية، وتنظيمها، ونقلها، واسترجاعها، وتطبيقها، لاستفادة العاملين منها عند الحاجة ومتابعة وتقييم كل هذه العمليات لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها. ولنجاح المنظمات لا بد من توفر محددات تساعد على تطبيقها والتي تشمل الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

حول الابتكار التنظيمي

تمهيد:

لقد أصبح الابتكار في السنوات الأخيرة، من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد من قبل المنظمات، فالابتكار في الفترة الحالية ليس مجرد خلق شيء جديد فقط بل هو أيضا تحسين المنتجات الحالية وإيجاد حلول للمشاكل التي يواجهها، وهذا يرجع إلى التطورات الحاصلة في رؤية المنظمات إلى الابتكار. ففي معظم الأحيان لا بد على المنظمات من الاستجابة والتكيف والتجديد والابتكار لضمان بقائها واستمرارها ويجب القيام بأنشطة ابتكارية تساهم في جعل أداء المنظمات أفضل.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على الابتكار التنظيمي وتوضيح كل ما يرتبط به. وتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى الابتكار التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار التنظيمي.

المبحث الثالث: مصادر الابتكار واستراتيجياته.

المبحث الرابع: تأثير إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى الابتكار التنظيمي:

يعتبر الابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل بيئة تتميز بالصراع وذلك لضمان بقاء المنظمات ونموها، حيث يتضمن هذا المفهوم الكثير من الغموض والتعقيد والتداخل مع بعض المفاهيم ذات العلاقة كالإبداع والاختراع، وهو ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار التنظيمي:

سنتحدث في هذا المطلب على مفهوم الابتكار والفرق بينه وبين الإبداع والاختراع وعن أهم الخصائص المميزة له:

أولاً: تعريف الابتكار:

لمفهوم الابتكار تعاريف عديدة نورد أهمها فيما يلي:

يعرف الابتكار على أنه: "أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعتبر جديدة بالنسبة للذي تبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها"¹.

يعرف الابتكار على أنه: "ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصيلة ومفيدة"².

يعرف أيضاً على أنه: "فرصة جديدة قد تكون مفهوماً أو أسلوباً أو منتجاً أو تقنية جديدة"³، أو قد يكون تقليداً لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريداً عن وضعه في سياق جديد"⁴.

ويعرف "الابتكار كذلك بأنه تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلعة أو خدمة) أو عملية إنتاج، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات المنظمة، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"⁵.

من هذه التعاريف نستنتج أن الابتكار:

الابتكار هو إيجاد فكرة أو أسلوب أو منتج أو مفاهيم جديدة في ممارسات المنظمات وذلك لإيجاد الحلول للمشكلات.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 12.

² طارق كمال، "الابتكار من منظور سيكولوجي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 64.

³ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 142.

⁴ المرجع نفسه، ص 140.

⁵ Manuel D'olso, « Principes Directeurs pour le Recueil et L'interprétation des Données sur L'innovation », OCDE, Paris, Troisième édition, 2005, P 54.

ثانياً: المصطلحات المشابهة لمصطلح الابتكار:

اختلف الباحثون حول مفهوم الابتكار وبعض المفاهيم ذات العلاقة كالإبداع والاختراع:

مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه: "هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية التي تؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد والمنظمة أو المجتمع أو العالم"¹.

وقد يعني "الإبداع في أبسط صورة تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير Thinking والإنتاج Producing"².

"الإبداع هو عملية خلق شيء جديد أي إنتاج شيء جديد"³.

مفهوم الاختراع:

"يطلق مصطلح الاختراع على التفكير الابتكاري في المجالات المادية (مثل اختراع ماكينة جديدة أو جهاز جديد أو سيارة جديدة)، كذلك يشمل الاختراع ادخال تطوير رئيسي على الأشياء المادية لتحسين أدائها أو زيادة سرعتها أو تصغير حجمها... إلخ (مثل: التطوير المستمر الذي يحدث في السيارات والطائرات والآلات والأجهزة المنزلية والحواسيب الآلية... إلخ)"⁴.

ويعني الاختراع "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"⁵.

¹ علي عبودي نعمة الجبوري، "إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 168.

² المرجع نفسه، ص 169.

³ حلمي المليجي، "سيكولوجية الابتكار"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة الخامسة، 2000، ص 128.

⁴ مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص 73.

⁵ خليل محمد حسن الشماع، كاظم خضير حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 421.

ثالثاً: الفرق بين الابتكار والإبداع والاختراع:

يعتبر الابتكار والإبداع والاختراع مصطلحات مشابهة لبعضها ولكنها تختلف في المفاهيم التي تتضمنها:

- الفرق بين الابتكار والإبداع:
- ويتمثل الفرق أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها¹.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل

من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين². والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1): الفرق بين الابتكار والإبداع:

الابتكار	الإبداع
- الابتكار تنفيذي أكثر من أكاديمي.	- هو فكري أكاديمي أكثر من تنفيذي.
- الابتكار هو استجابة للمبدعين.	- الإبداع هو المثير للابتكار.
- الابتكار ترويح وتنفيذ للفكرة.	- الإبداع هو صناعة فكرة.
- المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنفذها.	- الشخص المبدع مصدر للأفكار ويركز على الفكرة فقط دون الاعتبار للمؤثرات الأخرى.

المصدر: علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة

الأولى، 2010، ص 125.

- الفرق بين الابتكار والاختراع:
- ويتمثل الفرق أن الاختراع يشير إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، وأن الاختراع هو كشف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد³.

¹ عادل رضوان، "دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012، ص 6.

² مرجع نفسه، ص 6.

³ محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة: مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة-"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 26.

وبهذا فإن الاختراع تكون أهميته أكبر في الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية، والتقدم الكلي في العلم. أما في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، حيث تكون أهميته في الموارد البشرية والمادية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجربة والخطأ¹، والجدول التالي يوضح أكثر:

الجدول رقم (2): الفرق بين الابتكار والاختراع

الاختراع	الابتكار
- هو ادخال تطوير رئيسي على الأشياء المادية لتحسين أدائها أو زيادة سرعتها أو تصغير حجمها...إلخ.	- أن يكون منتج جديد، تكنولوجيا جديدة، عملية تنظيمية جديدة...إلخ.
- مرتبط بالتكنولوجيا.	- قد يكون تقليد لمنتج، أو فكرة مستخدمة في مكان آخر.
- أن يكون التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل.	- هو ادخال تعديلات أو تغيرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية.
- يلبي حاجة إنسانية.	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على:

عبد الرحمان رايس، "الابتكار التسويقي وأثره في تنافسية المؤسسة -دراسة ميدانية-"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017، ص 20.

الصادق لشهب، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقريت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 5.

رابعاً: خصائص الابتكار التنظيمي:

وتتمثل أهم خصائص الابتكار فيما يلي²:

- الجدية والحدائثة: وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة جديدة وحديثة ولم تكن موجودة سابقاً من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة.
- المنفعة: أي عمل جديد ومبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة منفعة وقيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الأشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة.
- الجاذبية أو القبول: الابتكار يجب أن يكون مقبولاً من الفرد والمجتمع وألا يتعارض مع معتقدات واتجاهات المجتمع.
- المرجعية التراكمية: وجود معطيات وخبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 17.
² مناور فريح حداد، "دور الابداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 16 و17 نوفمبر 2008، ص 4.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري.
- الابتكار هو عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المنظمة¹.
- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه بمعنى: (جماعة العمل، أو إدارة معينة، أو المنظمة ككل)².
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع³.

المطلب الثاني: أهمية الابتكار التنظيمي:

تتمثل أهمية الابتكار في جوانب عدة ومن أبرزها ما يلي⁴:

- التجديد والتغيير التنظيمي (حيث توفر الابتكارية فهماً أفضل لظاهرة التغيير)، وقدرة المنظمة على الاستجابة للفرص، التكيف، النمو، المنافسة، وأخيراً الفعالية التنظيمية.
- إن الابتكارات المفيدة يمكن أن تؤدي إلى تعظيم المخرجات للمنظمة والعاملين والإدارة والمجتمع ككل، يمكن أن ترشد المدخلات والتي تشمل الطاقة وساعات العمل، الموارد المالية، المواد الخام، مستلزمات الإنتاج...إلخ.
- إن الدول المتقدمة لم تصل إلى هذه المرتبة من التقدم إلا بالابتكارات والاختراعات الحديثة. بل أن الابتكار يمكن أن يؤدي إلى التقدم حتى مع غياب الموارد الطبيعية. والعكس فإن توافر الموارد الطبيعية مع غياب القدرات الابتكارية والأفكار الجديدة لن يؤدي إلى التقدم.
- إن المنظمات والدول الأكثر قدرة على الابتكارات والاختراعات، هم الأكثر قدرة على مواجهة المنافسة الشديدة السائدة في هذا العصر، وهم الأقدر على تحقيق السبق والريادة من أجل تصدر القائمة وقيادة الآخرين باختراعاتها وابتكاراتها المستمرة.
- إن الإنسان المعاصر مدين للابتكارات الجديدة في تحسين نوعية وجودة الحياة وعلى سبيل المثال فإن هذا الكم الهائل من الأجهزة الكهربائية الحديثة، والذي يجعل الحياة البشرية أكثر سهولة وراحة، هو من نتاج الاختراعات والابتكارات الحديثة.
- إن المنظمات الأكثر قدرة على الابتكار هم الأقدر على حل المشكلات بطريقة ابتكارية، ومنع نشأة المشكلات والأزمات الجديدة.

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 22.

² مرجع نفسه، ص 22.

³ نيجل كنج، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴ علاء الدين عبد الغني محمود، "إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 199 – 201.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار التنظيمي:

وهناك تقسيمات عديدة لأنواع الابتكار التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

التقسيم الأول ويتمثل كالآتي¹:

- الابتكار الإداري:

هو مجال من المجالات، التي يغطيها الابتكار، وهي تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والمحيط بالمنظمة. كما عرف الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل لسياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر فقط على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمه في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكار جديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء أسواق جديدة.

- الابتكار التقني:

"يعرف وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا للولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات الصناعية والتجارية والتقنية، والتي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وأن الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني".

"الابتكار التقني هو تطوير خدمات أو منتجات جديدة، أو تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغيرات في أساليب الإنتاج وإدخال الأسلوب في العمل وغيرها".

- الابتكار الإضافي:

يعرف بأنه "يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذا ابتكارا إضافيا وهذا الابتكار يتعلق ببرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمنظمة، مثل تنمية برامج الوظائف التعليمية والمكاتب العامة".

¹ نوال شيشة، "أثر التغير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد السابع عشر، 2017، ص ص 137_139.

وهناك من يقسمها إلى نوعين¹:

- الابتكار الجذري:

"ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد والعملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة، فهو بمثابة تقدم مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة ابتكارية جديدة أعلى من الدورات السابقة من حيث التقدم في مجاله والمجتمع عموماً".

- الابتكار التحسيني:

"وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكبيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وإن هذه التحسينات تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً".

وهناك تقسيم آخر والذي يتمثل في²:

- الابتكار التسويقي:

"يشمل كل تطوير في أحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كثير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته أو علامته التجارية وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، وقد يشمل أيضاً أنظمة الترويج والدعاية كالابتكارات في الإشهار وطرق وتقنياته".

- الابتكار في العمليات:

يعرف بأنه "تبي طرق وأساليب إنتاج جديدة أو محسنة، ويتضمن خدمة توصيل المنتجات، فالابتكار ينطوي على كل من خلق معرفة جديدة تماماً، إضافة إلى نشر المعرفة الحالية".

- الابتكار في المنتجات:

"ابتكار المنتج بأنه يتضمن المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه الخصائص تختلف بسبب استعمال التكنولوجيا، معرفة جديدة، أو مواد أولية جديدة".

¹ وائل محمد جبريل، أحمد محمد العوامي، "أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمر المختار بنغازي، ليبيا، العدد الثالث، 2018، ص 23.

² صباح ترغيني، "دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة محمد خيري بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2020، ص ص 136، 137.

المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار التنظيمي:

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة ومرتبطة بمختلف أنحاء المنظمة، ولضمان المنظمات وبقائها يجب عليها اتباع عدة مبادئ تتبناها كأساس لأنشطة الابتكار، حيث أن الابتكار يتنوع ويتسع باتساع نشاط الأعمال فكلما وجدت مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار لحلها، وإضافة إلى مستويات الابتكار والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ الابتكار التنظيمي:

وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب على إدارة الابتكار أن تركز عليها والمتمثلة فيما يلي¹:

- تحليل مصادر الفرص الابتكارية فالابتكار يبدأ بتحليل مصادر الفرص التي تظهر أمام الإدارة من وقت لآخر.
- استطلاع وتحليل الأداء الإيجابية والبحث عن المستفيدين والمستخدمين ودراسة حاجاتهم المستقبلية.
- تركيز وتبسيط الابتكار وتجزئة الأفكار الجديدة وتحويلها والوصول إلى أفضلها.
- البدء بأصغر حجم ممكن من الابتكارات ثم تنميتها مستقبلا.
- ضرورة وجود إستراتيجيات لإدارة الابتكارات حتى لا تكون عشوائية أو غير مخططة.
- استغلال نقاط القوة التي يتمتع بها المبتكرين بأقل قدر ممكن وتوفير الإمكانيات والوسائل للتحليل الشامل للفرص المتاحة.
- التوجه بالابتكارات نحو حاجة السوق فالابتكارات تنبع من تغير المجتمع والعوامل الاقتصادية.
- مشاركة جميع العاملين في تحليل الأفكار الجديدة حيث أن الابتكار ينبع من عمل جماعي مكثف ومستمر وليس مجرد تصرفات فردية.
- ولا شك في أن إدارة الابتكار بالصيغة التي تحقق أهداف المنظمة وبقائها في ظل التغيرات والبيئة التنافسية إنما تقع على عاتق القيادة الإدارية التي تتمتع بصفة الإبداع والابتكار. فالأنشطة الابتكارية تحتاج إلى إفادة مؤهلين لإدارة الابتكار بنجاح وتعمل على التنسيق بين أصحاب الأفكار والمناصرين والمنسقين والمنفذين له وتكرس جهودها ومجهوداتها للأفكار الجديدة وتوفير الدعم المالي لتنفيذ هذه الأفكار، وتشجيع المبتكرين وتحفيز وتنميتهم وتدريبهم وتجديد عزمهم على التواصل في الإبداع والابتكار.

¹ علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 157.

المطلب الثاني: مجالات الابتكار التنظيمي:

للابتكار أربع مجالات والمتمثلة فيما يلي¹:

1. المنتج (Product):

هو الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للزبائن بكفاءة أعلى وخصائص أفضل، فألة التصوير الرقمية هي ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية.

2. العملية (Process):

هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى أو استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.

3. الخدمة (Service):

كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكاراً جديداً.

4. نموذج الأعمال (Business Model):

لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي، فنموذج الأعمال هو التصميم الإستراتيجي لكيفية سعي المنظمة لتحقيق الربح من إستراتيجياتها وعملياتها ونشاطاتها، كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام المنظمة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.

المطلب الثالث: مستويات الابتكار التنظيمي:

للابتكار خمسة مستويات، والتي تتمثل فيما يلي²:

- الابتكارية الاختراعية **Inventive**: يمثلها المخترعون والمكتشفون، الذين تظهر عبقريتهم باستخدام الموارد والأساليب بطرق مختلفة.
- الابتكارية التعبيرية **Expressive**: هي التعبير الحر المستقل الذي لا يكون للمهارة أو الأصالة فيه أهمية.
- الابتكارية الإنتاجية **Productive**: هي المنتجات الفنية والعلمية التي تتميز بمحاولة ضبط الميل إلى اللعب الحر، ومحاولة وضع أساليب تؤدي إلى الوصول إلى منتجات كاملة وجديدة.
- الابتكارية الإنبثاقية **Emergentive**: هي ظهور مبدأ جديد أو مسلمة جديدة، تزدهر حولها مدرسة جديدة.

¹ أسامة محمد خيري، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 77، 78.

² أسامة محمد خيري، مرجع نفسه، ص 77.

- الابتكارية التجديدية (الاستحدائية) **Innovative**: هي التطوير والتحسين، الذي يتضمن استخدام المهارات الفردية والتصويرية والخيالية.

المبحث الثالث: مصادر الابتكار التنظيمي واستراتيجياته:

كل المنظمات تسعى لتحقيق الابتكار وجعله محور نجاحها، فهذا على المنظمات أن تتبنى الاستراتيجية الابتكارية الصحيحة وذلك من أجل تطوير وخلق الابتكار داخلها، وأن هناك عوامل عديدة تؤثر على تكوين وتطوير الابتكار. وبالإضافة إلى مصادر الابتكار التي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر الابتكار التنظيمي:

يشير الباحث "بيتر داركر" إلى وجود سبعة مصادر لإدارة الابتكار والتي تقوم بتوفير فرصة الابتكار للمنظمة ومدى قدرتها في الاستفادة من تلك الفرص، والمتمثلة في مصادر الابتكار في البيئة الخاصة وفي البيئة العامة.

1. مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):

ويقترح بيتر داركر عدد من مصادر الابتكار، والمتمثلة فيما يلي¹:

- مصادر الابتكار غير المتوقعة: وهذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

- عدم الكفاية: وهذا المصدر يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون. أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار. مثال شركة **Seal-Land** التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: وهذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو منظمة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض المنظمات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين.

- التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة، الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل الابتكار متاحة كما حصل لدى منظمة جونسون عندما شخصت بوجود

¹ مصطفى يوسف كافي، "الابتكار والابداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 67، 68.

حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

2. مصادر الابتكار في البيئة العاملة:

تعتبر هذه المصادر من المصادر التي تدفع المنظمات إلى التجديد والابتكار ومن بينها¹:

- التغيرات السكانية:

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيب السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرص الابتكار، حيث التغير سوف يحصل في الحاجات والعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائداً من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

- التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع:

إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المنظمة نحو الابتكار فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة، وهذه التغيرات وغيرها من الأنماط وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

- المعرفة الجديدة:

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

¹ طارق نبيل محمد الدسوقي، "إدارة الابتكار والتطوير"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 37، 38.

المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار التنظيمي:

ويمكن تحديد أربع استراتيجيات التي تتبعها المنظمات لتطوير منتجاتها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي¹:

أولاً: استراتيجية الابتكار الجذري:

بادرت المنظمات إلى وضع سياسات واستراتيجيات هجومية تهدف إلى تعزيز وتحسين طاقتها الابتكارية ولتحقيق الريادة في تطوير الجيل الجديد من المنتج، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية، وبالتالي الوصول إلى السوق بفعل رفع القدرة التنافسية لوحدة أعماله الاستراتيجية، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسها، ومن خلال هذه الاستراتيجية يتطلب اتباع موارد ضخمة وإمكانات وخبرات في مجال البحث والتطوير، ووجود مراكز البحوث المتعددة.

ثانياً: استراتيجية التحسين الجوهرية:

تتجه المنظمات إلى تبني استراتيجيات التحسين الجوهرية وذلك من خلال إدخال تعديلات صغيرة وإضافات محدودة على المنتج، كالتحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدام ذلك المنتج، أو مجالات استخدامه أو دمجها مع خصائص منتج آخر، ولا تتطلب هذه الاستراتيجية المزيد من الاستثمارات، إلا أنها بحاجة إلى درجة كبيرة من الجهد للمحافظة على طبيعة وخواص المنتج من خلال قدرات تطويرية وهندسية تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل السوق، وهذه الإضافات أو التحسينات تكون بشكل مستمر ويومي.

ثالثاً: استراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز:

وهي الاستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المنظمات الكبيرة على ادخال التعديلات على المنتج الحالي وتكيفه ليخدم قسماً محدوداً من السوق، وإن المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة هي المنظمات المتوسطة والصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهوداً ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج².

رابعاً: استراتيجية الإنتاج الكفاء:

وهذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن المنظمات الصغيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهوداً كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً إنتاجية كبيرة وكفاءة في السيطرة على الإنتاج. والواقع أن هذه الاستراتيجية

¹ جاسم محمد علي الطحان، "الابتكار المتضمنات والمتغيرات"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة الأولى، 2016، ص 73، 74.
² عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 53.

ترتبط بالابتكار من جانبيين على الأقل، الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الاستراتيجية تعتمد في خفض التكلفة على معدل التعلم في انتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانيات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الإيجابية التي تكون هذه الاستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي:

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في الابتكار والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3): العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي:



المصدر: نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 255.

أولاً: مجموعة العوامل الشخصية:

تتمثل مجموعة العوامل الشخصية فيما يلي²:

1. الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.
2. حالة الشك: وهذا ما يرتبط بالفقرة الأولى. فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق والبعيد عن المؤلف. وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات.

¹ عبد الوهاب بوبعة، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس)"، مرجع سبق ذكره، ص 53، 54.

² نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 129-134.

3. الحدس: قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر في الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة.
4. الإنجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً يحدوها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به.
5. النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء. لهذا فهو ينفر من المحددات، من القيود، من الواجبات المحددة التي تخصر الذهن وتحد من انطلاقه. وربما هذا يفسر إن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية:

لابد من توفر مجموعة من العوامل التنظيمية في المنظمة ونذكر أهمها فيما يلي¹:

1. إستراتيجية المنظمة: يمكن أن تكون قائمة على الابتكار أي تجعل الابتكار مصدراً لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية.
2. القيادة وأسلوب الإدارة: إن القيادة تلعب دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الابتكار. فالقيادات الابتكارية في المنظمة تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (الابتكار التنظيمي) والمنتجات (الابتكار الفني) وأساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي) ...إلخ.
- في المقابل فإن في القيادة البيروقراطية المحافظة يكون التغيير هو الخطر الذي يشجع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المنظمة.
3. الفريق: إن المنظمات أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتياً، وذلك بهدف معالجة خطرين أساسيين: خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المنظمة مما يفقد المنظمة وحدة الحركة وتكامل الجهود. والثاني تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد داخل المنظمة.
4. ثقافة المنظمة: هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمنظمة تميزاً معيناً في عمل الأشياء. وبما أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تتغير ثقافة المنظمة كذلك. وبشكل عام إن المنظمات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، كما أنها يفترض أن تتسم أيضاً بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغيرات مهمة على الهيكل والسياسات والمفاهيم والتقليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي. وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المنظمة الحالية مما يجعلها غير ملائمة مع الابتكار وما ينتج عنه من مفاهيم وطقوس جديدة.

¹ زيد منير عبودي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 88-92.

5. العامل المؤثر: إن الابتكار في المنظمة يتأثر تأثيراً عميقاً بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، وبما أن الابتكار يؤثر تأثيراً عميقاً في هذا الجانب أو ذلك من المنظمة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير المواد الأولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك ... الخ)، لهذا لابد من مراعاة العامل المؤثر لكل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار. وفيما يلي نعرض لعدد من الأمثلة عن العامل المؤثر لكل حالة من حالات الابتكار:

- إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل، فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.
 - إذا كان الابتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال الآلة محل العامل، فإن العمال المؤثر سيكون سمعة الشركة أو السياسات التعويضية.
 - إذا كان الابتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد فإن العامل المؤثر سيكون العلاقة مع الموردين.
 - إذا كان الابتكار يغير من أنماط حياة الناس فإن العامل المؤثر هو ثقافة المجتمع وتنوعه.
 - إذا كان الابتكار يؤثر في الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة – أي حدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون.
 - إذا كان الابتكار يؤثر في الميزة التنافسية فإن العامل المؤثر هو حدود المنافسة وشدتها.
 - إذا كان الابتكار يؤثر في الأبعاد غير الملموسة للمنظمة فإن حقوق الملكية الفكرية وحمايتها هو ما يمثل العامل المؤثر.
6. الاتصالات: حيث أن الاتصالات تعمل في المنظمات القائمة على الابتكار على تسهيل عملية تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل الإدارات والأقسام المنظمة وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية والتي تحول المنظمة إلى التفاعلات الآتية الفورية كأداة لتسريع عملية تبادل المعلومات والمعارف ومن ثم تسريع تخصيص الموارد واتخاذ القرارات. وعلى العكس من ذلك هو الذي يسود في المنظمات التي تكون بها الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يؤدي إلى خلق حالة من العزلة بين الوظائف والأفراد، كما أنه يحد من فرصة تقاسم المعلومات والمعارف. فيؤدي بالتالي إلى الحد من قدرة المنظمة على الابتكار الذي يكون في غير مرغوب أصلاً إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

ثالثاً: مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع:

وتتمثل هذه العوامل البيئية العامة فيما يلي¹:

1. النزاعات والخصائص العامة المساندة في المجتمع: إن الثقافة المساندة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون من جيل سابق إلى جيل لاحق بما هو أفضل في الأعمال وتجارب جماعة معينة فالمجتمعات تختلف عن بعضها في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في خياراتها ومواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.

¹ نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، مرجع سبق ذكره ص ص 264-268.

2. القاعدة المنظمة للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل ابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمنظمات الابتكارية. وفي هذا الجانب يمكن أن نذكر بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة المنظمة:
- مراكز البحث والتطوير والجامعات: وهي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الأساسي ومساهمته في التراث المعرفي والإنساني والبحث التطبيقي ومساهمته في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية والمنتج.
 - نظام البراءة: إن نظام حماية الملكية الفكرية أساسه نظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المنظمي لحماية حقوق المبتكرين والمنظمات الابتكارية.
 - قنوات التشارك والتقاسم في المعلومات والمعارف والبحوث: إن مجتمع المعلومات هو المجتمع المنتظم من أجل نشر وتوزيع وتقاسم المعلومات بكفاءة.
 - أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد التفتح العلمي ومجتمع بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفق الأفكار والمفاهيم العلمية والمنتجات الجديدة.

المبحث الرابع: أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي:

إن العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار هي علاقة آلية تبادلية، حيث تساعد إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمات من خلال تأثيرها على ابتكار المنتجات والعمليات. وسنتطرق في هذا المبحث إلى أثر إدارة المعرفة على المنتجات، وأثرها على العمليات، والعلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار.

المطلب الأول: تأثير إدارة المعرفة على المنتجات:

إن المنظمات الحديثة تدرك جيدا مدى الأهمية القصوى لتحسين وتطوير المنتجات في منظمات الأعمال، وخاصة أن تحسين وتطوير المنتجات يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتكمن أهمية تحسين وتطوير المنتجات في المنظمات كونها تمكنها من تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى¹.

حيث تشير أدبيات تحسين وتطوير المنتجات أن هناك علاقة وثيقة جدا بين تحسين وتطوير المنتجات للمنظمة وإدارة المعرفة من حيث إن أحد أهم المخرجات لعملية الابتكار هو قدرة المنظمة على تحسين وتطوير منتجاتها².

¹ مأمون نديم عكروش، سهر نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة- مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 96.

² المرجع نفسه، ص 98.

ويأتي دور إدارة المعرفة في التأثير على المنتجات بطريقتين هما: تقديم منتجات تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتقديم خدمات تعتمد في جوهرها على المعرفة، وفي هاتاه الحالتين تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها على ما تحمله برامج إدارة المعرفة من معان تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال تقديم منتجات ذات جودة منافسة¹، ومنها كما يلي:

1. أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة:

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة بالمنتجات السابقة. وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة².

2. أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة:

والمقصود بذلك هو تقديم خدمات تعتمد بالأساس على المعرفة وهو ما قد تحققه المنظمة إذا صممت أنظمة معارف تمكنها من تقديم خدمات استشارية وهي بالأساس خدمات تعتمد على المعرفة. كما تصمم برامج خلق معرفة تمكنها من تحسين منتجاتها، كأن تقوم بنشاط يمكنها من تطوير المنتج ليتخذ القرارات ويعمل كالخبير وذلك بالاستفادة من عملية صنع القرار من قبل الخبير. وقد تطور أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم³.

كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية، فعلى سبيل المثال شركة "Mtsushita" اليابانية قد طورت ماكينة عجن الخبز ولتحقيق الإنجاز، فقد طورت الشركة أولا آلة العجن الرئيسية ومن ثم دراسة وتطبيق لمختلف أساليب إنتاج الخبز ومن ثم ادخال هذه الأساليب ضمن برمجيات وظائف ماكينة العجن⁴.

¹ ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 157، 158.

² عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

³ ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 158.

⁴ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على العمليات:

وقبل أن نتطرق إلى تأثير إدارة المعرفة على العمليات لا بد أولاً التعرف على مفهوم العمليات:

" العمليات وهي عبارة عن ذلك الجزء في المنظمة الذي يوجد أساساً لخلق وانتاج المنتجات التي قررت المنظمة انتاجها، وسواء كانت هذه المنظمة صناعية أم خدمية، فإنها جميعاً تشترك بخصائص نظامية العنصر الأساسي في هذا النظام هو عملية التحويل، وكذلك لا بد من وجود مدخلات لتتم عملية التحويل، ونتيجة لعملية التحويل لا بد وأن تكون هناك مخرجات، وأخيراً فهناك التغذية العكسية أو الراجعة والتي تنقل المعلومات المتعلقة بمجريات العملية الإنتاجية"¹.

وتساهم إدارة المعرفة في تحسين العمليات والوظائف المختلفة التي تقوم بها المنظمة، مثل: وظائف الإنتاج، التسويق، والمالية، وشؤون الأفراد، وغيرها، ويتم ذلك بثلاث طرق هي: الفاعلية، الكفاءة، والابتكار²، وسنتطرق إلى ثلاث أبعاد رئيسية كما يلي³:

- الفاعلية: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.
 - الكفاءة: تمكن عمليات إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون أكثر كفاءة من خلال تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجهة الصعوبات والتحديات.
 - الابتكار: بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة.
- وتساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير أعلاه في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية عملهم⁴.

أما عن أثر إدارة المعرفة على المعايير الثلاثة السابقة فيمكن فيما يلي:

1. أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات: تساعد إدارة المعرفة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، 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 وجعلها أكثر

¹ سليمان عبيدات، محمود علي سالم، "إدارة العمليات الإنتاجية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009، ص 8.

² ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 156.

³ محمد منير قاسمي، عبد اللطيف مصيطفي، "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي"، مجلة آفاق علمية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الثالث، 2019، ص 790.

⁴ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 279.

استقراراً. وبالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً¹.

2. أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: ويتمثل هذا الأثر من خلال الآتي²:

- 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 بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3. أثر إدارة المعرفة على ابتكار العمليات: تستطيع المنظمات زيادة اعتمادها على مشاركة المعرفة عبر الأفراد من أجل إنتاج حلول ابتكارية جديدة للمشاكل، من أجل تطوير عملياتها الداخلية والخارجية، وقد ثبت أن إدارة المعرفة تعتبر من المنشطات لعملية العصف الذهني من أجل اكتشاف المخاطر والتهديدات التي تطرأ في المستقبل³.

توجد علاقة متبادلة بين المعرفة والابتكار التنظيمي، حيث أن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الابتكارات التنظيمية، تؤدي في النهاية إلى أن تصبح ابتكارات معرفة بعد تطبيقها، وتصبح معرفة في قاعدة المعرفة بالمنظمة مما يستدعي تحديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة⁴.

تلعب الابتكارات التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية إدارة المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية واستغلال المعرفة، وخصها وتوثيقها، واستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعد على امتلاكها الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المنظمة الوصول إليه لتساير التطورات التقنية، من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي، وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة، ويجب على إدارة المعرفة أن تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين من خلال تحقيق الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي⁵.

¹ محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2014، ص 131.

² عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 279، 280.

³ حضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

⁴ عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 235.

⁵ أسامة محمد خيري، مرجع سبق ذكره، ص 175.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الابتكار هو قدرة المنظمة على التوصل إلى كل ما هو جديد من منتج، أو فكرة، أو تقنية، أو طرق تنظيمية جديدة، والذي يعمل على حل المشكلات بطرق ابتكارية جديدة.

وللابتكار عدة أنواع ومستويات مختلفة وهذا ما يجعل المنظمة المبتكرة أكثر تميزاً، ولسيرورة الابتكار لا بد من الانتقال من التحسينات البسيطة إلى الابتكار الجذري، فهو بمثابة تقدم مفاجئ يختلف عما قبله وينقطع عنه محققاً دورة ابتكارية جديدة أعلى من الدورات السابقة وهذا لا يتحقق إلا بتوفر العوامل التي تدفع المنظمة إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة والصحيحة للابتكار.

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمات من خلال التأثير على ابتكار المنتجات لتحقيق قيمة مضافة وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وتساهم أيضاً في تحسين العمليات من خلال الفاعلية، والكفاءة، والابتكار، داخل المنظمة. وللابتكارات التنظيمية أهمية فعالة في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه اليد العاملة واستغلال المعرفة وتخزينها واستخدامها كسلاح تنافسي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة عمر بن

عمر للمصبرات

تمهيد:

بعد أن تم وضع الإطار النظري لموضوع أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي، وعرض جميع المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، لذا سيتم اسقاط أهم النقاط التي تم التطرق إليها من المفاهيم في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فرع بلدية بوعاتي محمود.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود، حيث تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتعزيز مركزها التنافسي مثل باقي مختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المبحث نشأتها وتعريفها بالإضافة إلى مختلف أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

تأسس مجمع عمر بن عمر سنة 1984، وبعد اجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلاءم مع نشاط الشركة، تم انجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) وقدر رأسمالها 600.000.000.00 والتي يسيرها بن عمر سامي.

حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة والشوط الكبير، أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يوميا، وما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحنى تصاعديا حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة¹، ضمنتها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات وهي²:

وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قالمة).

وحدة بومعيزة (سكيكدة).

وحدة الخوبانة (المسيلة).

وحدة عين بن بيضاء (قالمة).

الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية³.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

³ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر:

وتتمثل القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فيما يلي¹:

- وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 1986، حيث تنتج بحجم 2400 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، و20000 طن يوميا من الفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 321 عاملا.
- وحدة الفجوج (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 2006، حيث تنتج بحجم 3600 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 225 عاملا.
- وحدة بومعيزة (ولاية سكيكدة): بدأت الإنتاج الفعلي في جانفي سنة 2011، حيث تنتج بحجم 4500 طن يوميا، أي 15000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة: 210 عاملا.
- وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة): بدأت الإنتاج الفعلي في جوان سنة 2014، حيث تنتج بحجم 500 طن يوميا من الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة، ويبلغ عدد القوى العاملة 123 عاملا.
- وحدة عين بن بيضاء (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي في نوفمبر سنة 2016، حيث تنتج بحجم 4000 طن يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 44 عاملا.
- وحدة مسعد (ولاية الجلفة): بدأت الإنتاج الفعلي في مارس سنة 2016، حيث تنتج بحجم 600 طن يوميا من المشمش والفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 40 عاملا.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات:

لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة نذكرها فيما يلي²:

أولا: الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:

من حيث الإنتاج:

- السعي الى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل الى اعلى مستويات الجودة.
- الوصول الى انتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

² وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

من حيث التسويق:

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- اشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التعليب.
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

من حيث التموين:

- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل.
- زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.
- تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة...).
- السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

من حيث الإدارة:

- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.
- مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء والتموين.

ثانياً: الأهداف الشخصية:

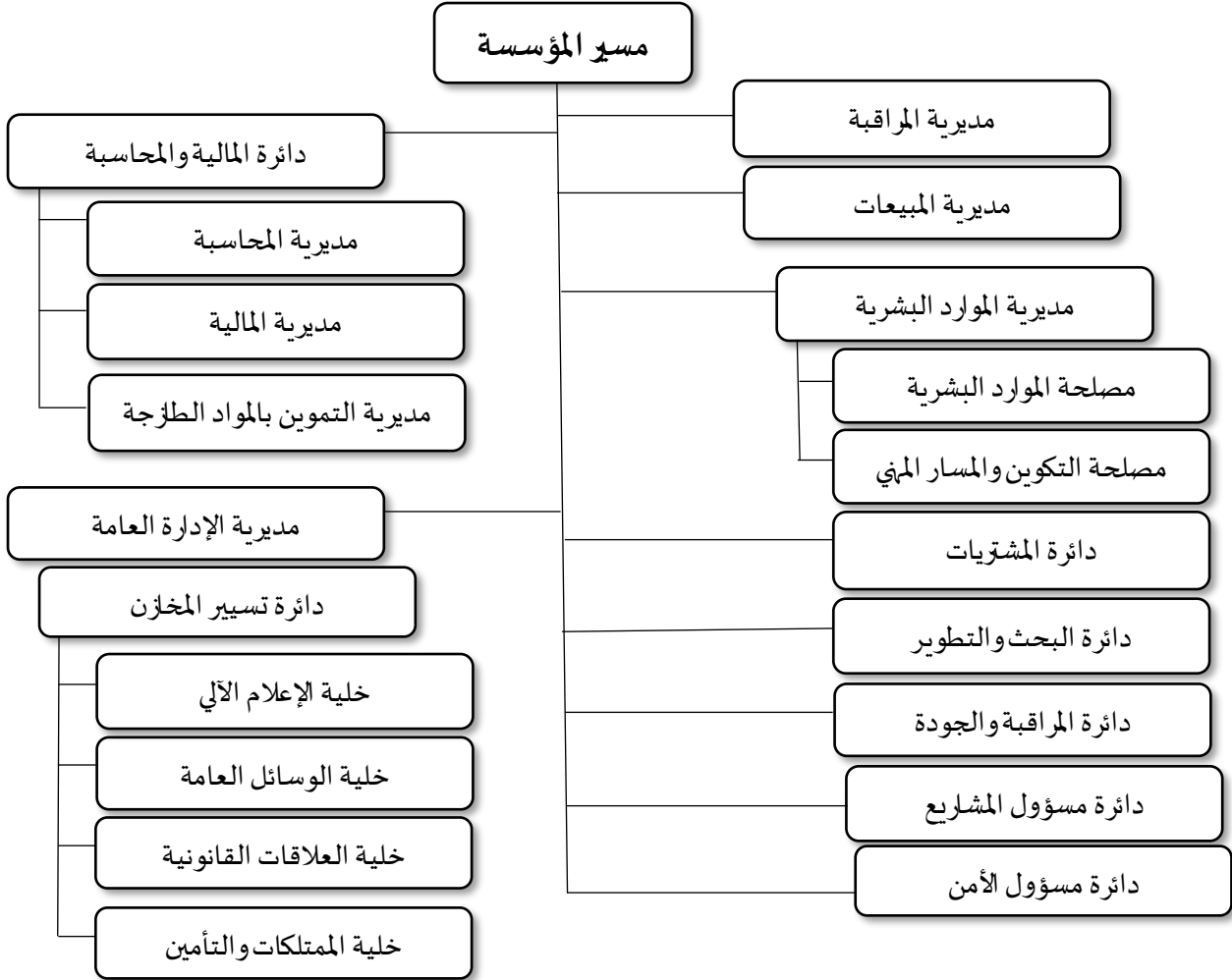
تتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية:

- زيادة ربحية المؤسسة.
- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج.
- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأخرى في الخارج.
- القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج لتحقيق اكتفاء في السوق الداخلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر:

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكليين، هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات والذي يوضح في الشكلين التاليين¹:

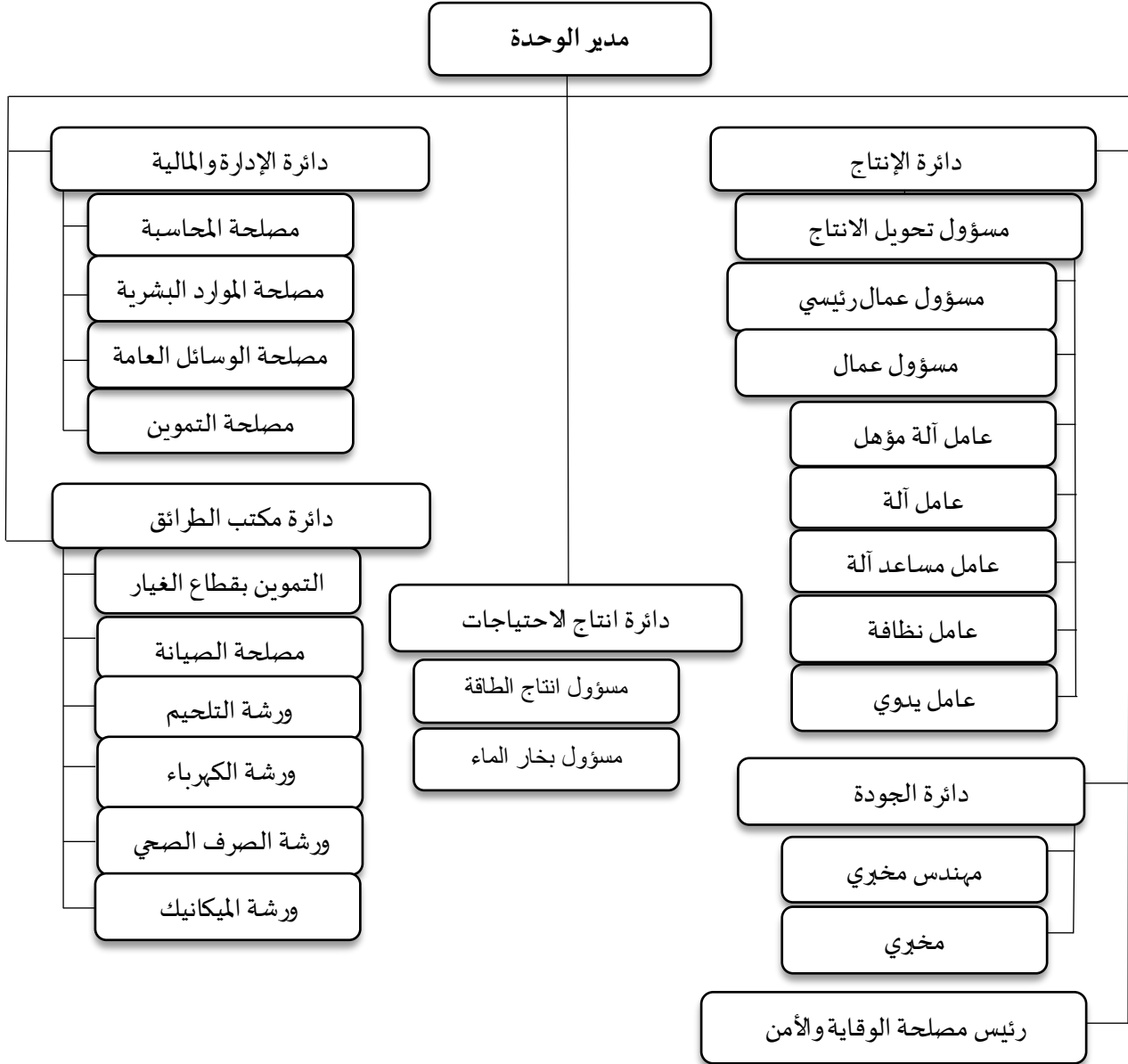
الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الوحدات)



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

ومن خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالتالي¹:

مسير المؤسسة: والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة، ويتم اتخاذ القرارات من طرفه.

المديرية العامة: ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والاهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف اقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الاشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الاستراتيجيات.

مديرية المالية والمحاسبة: ويتم على مستوى هذه الدائرة كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من اجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي. وتنقسم إلى ثلاثة فروع هم: مديرية المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التموين بالمواد الطازجة.

مديرية الموارد البشرية: يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف، واعداد كشوف الأجور والمرتببات، والعطل والاجازات.....، وتتضمن مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة التكوين والمسار المهني.

مديرية التموين: تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

مديرية البحث والتطوير: وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل انشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية. مديرية المراقبة والجودة: ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.

مديرية الإنتاج: ويتم على مستواها الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية:

بعد التطرق إلى التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بولاية قالمة، وعرض هيكلها وأهدافها، سوف نعرض من خلال هذا المبحث المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

تتمثل الخطوة الأولى في إجراء الدراسة الميدانية بتحديد المجتمع الإحصائي واستخراج العينة الممثلة له، ونولي هذه العملية عناية بالغة الأهمية في ترشيده الخطوات اللاحقة للمبحث الميداني.

1. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع الدراسة والنتائج التي نسعى للوصول إليها من خلالها، فقد استخدمنا خلال دراستنا ثلاثة مناهج: المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي، والتي سنحاول من خلالها وصف وتقييم عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز الابتكار التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

2. المجتمع الإحصائي:

إن تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات الأساسية التي يجب تحديدها قبل البدء في الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة من قبل الباحثين. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو قياس مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي، تم العمل على أساس تطبيق استبيان الدراسة في مؤسسة تنتج إلى القطاع الإنتاجي بولاية قالمة، والمتمثلة في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، حيث ارتأينا اختيار تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين، وحسب الإحصائيات المقدمة من طرف المؤسسة فقد قدر عدد العمال 321 عامل سنة 2022.

3. عينة الدراسة:

تعتبر العينة جزء من المجتمع، حيث يتم اختيارها بطريقة مناسبة بهدف تمثيل مجتمع الدراسة الأصلي، وقبل اللجوء إلى اعتماد عينة الدراسة، سعينا من خلال بحثنا إلى القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة، إلا أننا واجهنا صعوبات كبيرة في سبيل تحقيق ذلك، تمثلت في عزوف الكثير من العمال عن قبول الإجابة على عبارات الاستبيان، مما اضطررنا إلى التوجه نحو المعاينة، بحيث تتمثل فوائدها وفق هذا الأسلوب في العديد من الجوانب منها زيادة درجة الثقة في النتائج المنتظر الحصول عليها بنسبة التمثيل العالية للمجتمع الأصلي، والاستفادة من فرصة دراسة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر بولاية قالمة.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية كجزء من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائصه وصفاته، بلغ حجمها 50 موظف، حيث تم توزيع 45 استبيان، في حين استبعدت 08 استبيانات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون حجم العينة 37 مفردة، وهو ما يمثل نسبة 82.22% من حجم المجتمع، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة.

النسبة المئوية %	العدد	البيان
100 %	45	الاستبيانات الموزعة
17.78 %	08	الاستبيانات الملغاة
82.22 %	37	الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن العينة ما هي إلا عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة 45 استبانة، في حين قدرت نسبة الاستمارات الملغاة 17,78 % من الإجمالي، ليصبح العدد الإجمالي للاستمارات المستعملة والتي تم تحليلها واعتمادها في الدراسة الميدانية هو 37 استمارة وهو ما يمثل 82,22 % من عدد الاستمارات الموزعة، بعد إلغاء 08 استمارات نظرا لإهمال المستجوبين في الإجابة عنها.

4. متغيرات الدراسة:

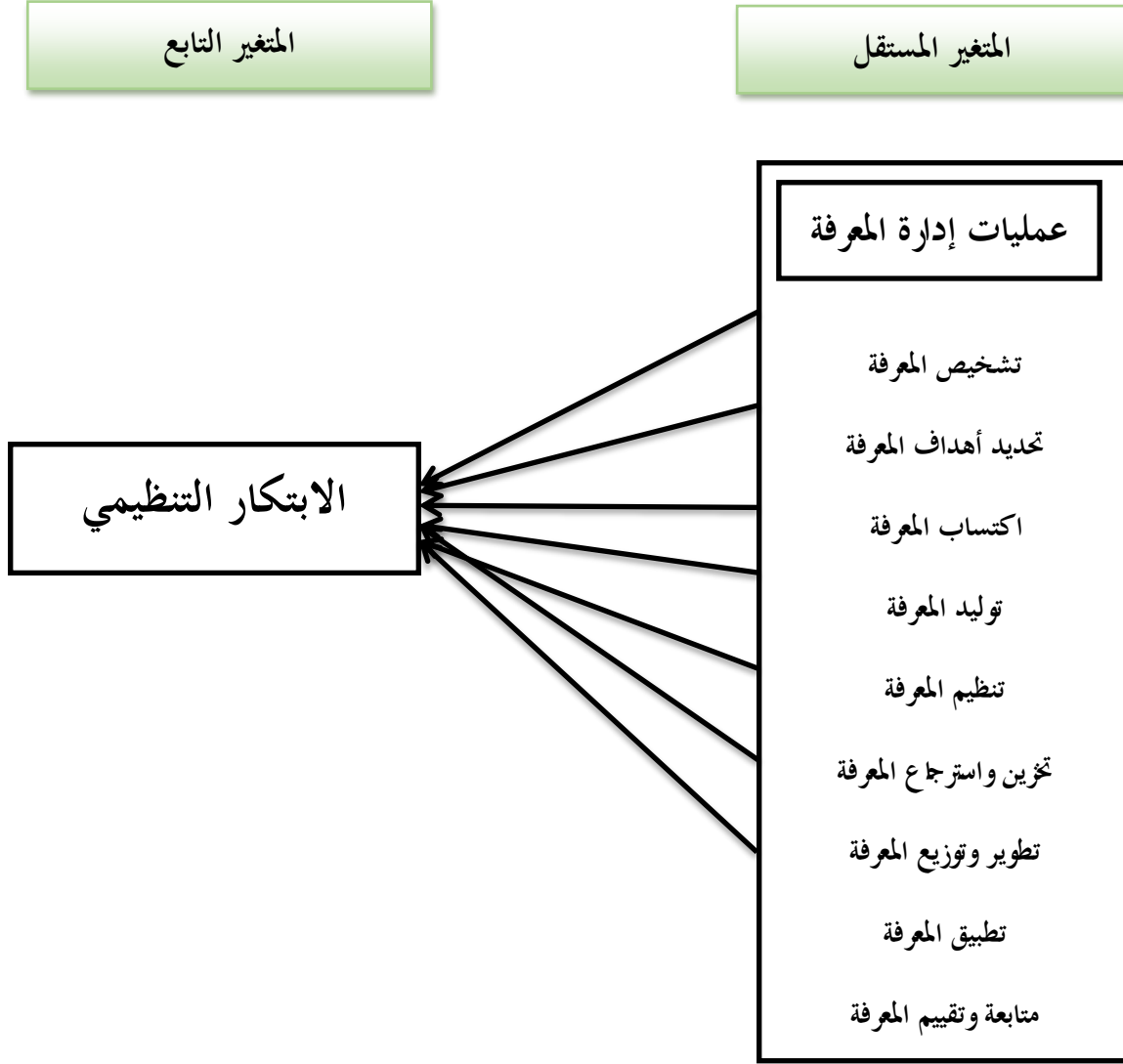
تتلخص متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما تابع والآخر مستقل والممثلين فيما يلي:

- المتغير المستقل: يتمثل في عمليات إدارة المعرفة، ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X والذي تم تقسيمه إلى تسع متغيرات مستقلة (09 أبعاد) كما يلي:

- 1- تشخيص المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_1 .
 - 2- تحديد أهداف المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_2 .
 - 3- اكتساب المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_3 .
 - 4- توليد المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_4 .
 - 5- تنظيم المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_5 .
 - 6- تخزين واسترجاع المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_6 .
 - 7- تطوير وتوزيع المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_7 .
 - 8- تطبيق المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_8 .
 - 9- متابعة وتقييم المعرفة: ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ X_9 .
- المتغير التابع: ويتمثل في الابتكار التنظيمي لعينة الدراسة ويرمز له في الدراسة الإحصائية بـ Y .

5. نموذج الدراسة:

نموذج الدراسة يمثل كل من المتغيرين التابع والمستقل، والشكل الموالي توضيح لذلك:
الشكل رقم (6): نموذج الدراسة الميدانية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

6. أدوات جمع البيانات:

يتم الاستعانة بأدوات مناسبة تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة وذلك لارتباط النتائج بالمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ونظرا لتعدد مصادر البيانات فيمكن الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية وبما يتوافق مع الظروف الاستثنائية، والمتمثلة في:

- الوثائق والسجلات: تم جمع مجموعة من الوثائق من قبل مؤسسة المصبرات عمر بن عمر بولاية قلمة، وذلك عن طريق إجراء محادثة مع مسؤول بالمؤسسة بهدف الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة والهيكل التنظيمي، وطرح مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة والحصول على إجابات كافية وجمع بعض الإحصائيات المعتمدة في الدراسة الميدانية بغرض معرفة مجتمع الدراسة وتحديد العينة المستجوبة، وإثراء لدراستنا.

- الاستمارة: باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات تم الاستعانة بها لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص مؤسسة المصبرات عمر بن عمر بولاية قلمة ، وتعتبر عن آرائهم حول موضوع الدراسة، حيث تعد الاستمارة الوسيلة الفعالة إلى الوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة، فالاستبيان يعتبر من أكثر الأدوات الإحصائية شيوعاً لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك تم تصميم قائمة الاستقصاء تتكون من جزئين، يحتوي الجزء الأول على البيانات الشخصية الخاصة بخصائص أفراد العينة الممثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، و الخبرة العملية ، بينما يحتوي الجزء الثاني على ثلاث محاور، المحور الأول متمثل في "عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة" وقد تضمن تسعة أبعاد (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة وتقييم المعرفة)، أما المحور الثاني يتمثل في "الابتكار التنظيمي"، والمحور الثالث خاص بـ "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي"، الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4): تفصيل استبيان الدراسة.

العبارات	المتغير الفرعي	المتغير	المحاور	الأجزاء
(05-01)	خصائص أفراد العينة	البيانات الشخصية	-	الجزء الأول.
(03-01)	- تشخيص المعرفة.	عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.	المحور الأول	الجزء الثاني
(06-04)	- تحديد أهداف المعرفة.			
(09-07)	- اكتساب المعرفة.			
(12-10)	- توليد المعرفة.			
(15-13)	- تنظيم المعرفة.			
(18-16)	- تخزين واسترجاع المعرفة.			
(21-19)	- تطوير وتوزيع المعرفة.			
(24-22)	- تطبيق المعرفة.			
(27-25)	- متابعة وتقييم المعرفة.			
(13-01)	--	الابتكار التنظيمي	المحور الثاني	
(12-01)	--	تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي.	المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم استخدام مقياس "ليكات" لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-12): درجات مقياس "ليكات".

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الـ SPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 540.

- أساليب المعالجة الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال الإصدار السادس والعشرون لبرنامج التحليل الإحصائي

"Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)"، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- معامل الارتباط بيرسون للتعرف على الصدق الداخلي وقوة الارتباط بين العبارات (الاتساق الداخلي).
- 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وثبات أداة الدراسة.
- 3- اختبار كل من كولموجروف-سمرنوف، واختبار شيرو-ويلك لاختبار توزيع عينة الدراسة.
- 4- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد نسب إجابات أفراد العينة، وتحليل أجوبة وآراء المستجوبين.
- 5- المتوسط الحسابي وذلك من أجل الحصول على متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة اتجاه عبارات الاستبانة، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه المحاور المشكلة لأداة الدراسة.
- 6- الانحراف المعياري حيث تم استخدامه لمعرفة مدى التشتت في قيم إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن وسطها الحسابي.
- 7- الانحدار الخطي المتعدد من أجل اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي محل الدراسة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة إزاء تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وما إذا كان هناك امتلاك تصور واضح حول الابتكار التنظيمي تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والخبرة العلمية).
7. ثبات وصدق أداة الدراسة:

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق الاستبيان.

لقد تم التأكد من صدق فقرات الاستمارة من خلال الطرق التالية:

1. التحكيم: قبل أن تصاغ استمارة الدراسة في شكلها النهائي تم مراجعتها وتحكيمها من طرف مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعة في مجال اختصاصنا لإبداء ملاحظاتهم، وقد أخذنا بعين الاعتبار كافة الملاحظات والتوصيات، وعلى أساس ذلك قمنا بحذف بعض فقرات الاستمارة وإعادة صياغة البعض الآخر، وإضافة بعض التعديلات الضرورية، لتخرج الاستمارة في نسختها النهائية الحالية.

2. صدق الاتساق الداخلي: يتم حساب الاتساق الداخلي لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، ومعرفة مدى انسجام عبارات الاستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون، حيث يكون الارتباط موجود إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0,05) بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

لقد تم حساب صدق الاتساق لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغة عددها 37 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهي موضحة في الجداول أدناه كما يلي:

- مدى ارتباط فقرات المحور الأول:

الجدول رقم (5): الصدق الداخلي لعبارات تشخيص المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة المحيطة بها باستمرار.	0.885	0.000
02	تعمل المؤسسة على استخدام أساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية الابتكارية للموظفين.	0.784	0.000
03	تركز المؤسسة على جذب كفاءات وخبراء في مجال إدارة المعرفة.	0.868	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (5) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تشخيص المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائية وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعلم على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (6): الصدق الداخلي لعبارات تحديد أهداف المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
04	تعمل المؤسسة على تطوير أهداف واضحة للمعرفة.	0.883	0.000
05	تحرص المؤسسة على وضع أهداف معرفة تساعدها على التنبؤ والتخطيط.	0.856	0.000
06	تسعى المؤسسة باستمرار الى تبني تحولات جذرية في مجال ادارة المعرفة.	0.853	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (6) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تحديد أهداف المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائية وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعلم على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (7): الصدق الداخلي لعبارات اكتساب المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	تتيح المؤسسة للموظفين برامج تدريبية للرفع من قدراتهم ومعارفهم.	0.860	0.000
08	تسعى المؤسسة لاكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية.	0.859	0.000
09	تسعى المؤسسة لتوفير وسائل تكنولوجية تسمح للموظفين باكتساب المعرفة.	0.875	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (7) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر اكتساب المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم (8): الصدق الداخلي لعبارات توليد المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	يساهم توليد المعرفة في تعريف المشكلات وإيجاد حل لها.	0.873	0.000
11	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وفرق جماعية دائمة.	0.887	0.000
12	تعمل المؤسسة على تدعيم الأفكار الجيدة والابتكارية.	0.882	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (8) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر توليد المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم (9): الصدق الداخلي لعبارات تنظيم المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تعمل المؤسسة على الاستخدام الدائم لقواعد بياناتها للحصول على المعرفة.	0.855	0.000
14	تعمل المؤسسة على تسجيل كل الخبرات السابقة والأفكار الجيدة.	0.712	0.000
15	تحرص إدارة المؤسسة على تنظيم المعرفة المتراكمة لديها.	0.900	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (9) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تنظيم المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتد على كل العبارات لصلاحيته من أجل التحليل.

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات تخزين واسترجاع المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الضرورة.	0.841	0.000
17	تعمل ادارة المؤسسة على تحديث المعرفة المخزنة باستمرار.	0.713	0.000
18	تقوم المؤسسة بعملية استرجاع المعرفة لهدف استعمالها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	0.746	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (10) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تخزين واسترجاع المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائية وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعلم على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لعبارات تطوير وتوزيع المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
19	تركز المؤسسة على تطوير المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	0.888	0.000
20	تهتم المؤسسة بتطوير المعرفة من خلال رفع قدرات ومهارات وكفاءة موظفي ادارة المعرفة.	0.746	0.000
21	توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لنقل وتوزيع المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.	0.866	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (11) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تطوير وتوزيع المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائية وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعلم على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (12): الصدق الداخلي لعبارات تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	تعتمد المؤسسة على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة.	0.823	0.000
23	تركز المؤسسة على تقليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تعرقل الموظفين عند تطبيق المعرفة.	0.758	0.000
24	تطبيق المعرفة في المؤسسة يقود إلى ابتكار معرفة جديدة.	0.832	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (12) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر تطبيق المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتد على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

الجدول رقم (13): الصدق الداخلي لعبارات متابعة وتقييم المعرفة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	ترتكز عملية متابعة المعرفة على المتابعة المستمرة لمختلف العمليات المتعلقة بتطبيق الأفكار الجديدة.	0.849	0.000
26	يتم تحديد تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال مؤشرات يتم تحديدها مثل رضا الزبون، السرعة الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة.	0.763	0.000
27	تعمل المؤسسة على تتبع وتقييم مستوى الموظفين لما يكتسبونه من الدورات التدريبية.	0.879	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (13) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات عنصر متابعة وتقييم المعرفة للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائياً وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتد على كل العبارات لصلاحيتها من أجل التحليل.

- مدى ارتباط فقرات المحور الثاني:

الجدول رقم (14): الصدق الداخلي لعبارات الابتكار التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تركز المؤسسة على الحلول الابتكارية التي يقدمها الموظفون المتميزين في حل المشكلات.	0.657	0.000
02	تسعى المؤسسة باستمرار الى جلب ابتكارات جديدة.	0.770	0.000
03	يعد تحسين أسلوب تنظيم العمل من أهم أولويات المؤسسة.	0.651	0.000
04	تساهم إدارة المؤسسة في تفعيل الحوار وتبادل الأفكار بين الموظفين.	0.859	0.000
05	تدعم المؤسسة ابتكارات الموظفين أصحاب الخبرة الفنية.	0.662	0.000
06	تقوم المؤسسة بابتكار أساليب حديثة لبناء وتعديل عملياتها الإنتاجية.	0.743	0.000
07	تهتم المؤسسة بتوفير منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.	0.801	0.000
08	تسعى المؤسسة باستمرار الى تصميم الافكار الجديدة بشكل يطور منتجات المؤسسة.	0.764	0.000
09	تعمل المؤسسة على استحداث سياسات جديدة فيما يخص المكافآت والحوافز.	0.745	0.000
10	تحرص إدارة المؤسسة بتدريب موظفيها على التقنيات الحديثة.	0.776	0.000
11	تحرص إدارة المؤسسة على تتبع شكاوى وأراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها في تحسين وتطوير منتجاتها.	0.689	0.000
12	تمتلك المؤسسة موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير.	0.812	0.000
13	تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والابتكار.	0.848	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (14) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتمثل في "الابتكار التنظيمي" للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائية وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتد على كل العبارات لصلاحيتهما من أجل التحليل.

- مدى ارتباط فقرات المحور الثالث:

الجدول رقم (15): الصدق الداخلي لعبارات تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية الابتكار في المؤسسة.	0.767	0.000
02	تركز إدارة المؤسسة على المعرفة لزيادة كفاءة العمليات.	0.873	0.000
03	تركز إدارة المؤسسة على التطوير المستمر لمنتجاتها.	0.742	0.000
04	تهتم إدارة المؤسسة بالمعرفة لتدعيم حالات الابتكار فيها.	0.783	0.000
05	تحرص إدارة المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة لتعزيز الابتكار الإداري.	0.787	0.000
06	تعتمد إدارة المؤسسة على فرق العمل ذوي المعارف المختلفة لتوليد المعرفة والابتكار.	0.852	0.000
07	تعتمد إدارة المؤسسة على تحفيز الموظفين على تشارك المعرفة لتنمية التفكير الابتكاري.	0.709	0.000
08	تمثل المعرفة الموجودة في قواعد البيانات مصدرا مهما للابتكار.	0.838	0.000
09	تتطلب جودة المنتج العمل على إدامة المعرفة	0.809	0.000
10	يعمل التدريب الدوري على تطوير الأداء ورفع القدرات الفكرية للموظفين	0.831	0.000
11	تمكن إدارة المعرفة من تنمية الفكر الابتكاري الخلاق	0.870	0.000
12	توثيق المعارف والخبرات يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة	0.875	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (15) يتضح أن قيم معامل الارتباط "Pearson" لكل عبارة من عبارات المحور الثالث المتمثل في "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي" للاستبيان مع محورها موجبة ودالة إحصائية وذلك ما يثبتته قيمة مستوى الدلالة "Sig" والتي أقل من 0.05 مما يدل على صدق اتساقها مع محورها وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي وبالتالي نعتمد على كل العبارات لصلاحيتهما من أجل التحليل.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان، والجدول التالي يوضح قيمته:

الجدول رقم (16): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لمتغيرات الاستبيان.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الأجزاء
27	0.971	المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة).
13	0.912	المحور الثاني (الابتكار التنظيمي).
12	0.915	المحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي).
52	0.955	الأداة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (16) أن معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان هي على التوالي 0.971 للمحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة)، و 0.912 للمحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، و 0.915 للمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي)، في حين أن ثبات الأداة ككل هو "0,955" بنسبة 95.5 %، ولكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.70 أي 70 %، تعتبر هذه النسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من (01) كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان بدرجة كبيرة، وبالتالي ويمكن الاعتماد على هذا الاستبيان في التطبيق الميداني للدراسة، وفقاً للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

8. اختبار التوزيع الطبيعي:

للتحقق من موضوعية نتائج الدراسة سوف نستخدم على كل من اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov واختبار شبيرو-ويلك Shapiro-wilk لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث أنهما يعتبران اختبارين ضروريين في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويقوم هذا الاختبار على فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية (H_0): تتبع بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة التوزيع الطبيعي.
 - الفرضية البديلة (H_1): لا تتبع بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة التوزيع الطبيعي.
- إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي المقدر بـ 5% فإننا نقبل الفرضية الصفرية وعليه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الإسمي 5% فنقبل الفرضية البديلة، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

اختبار شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk		اختبار كولموجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov		البيان
مستوى الدلالة الحقيقي	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة الحقيقي	قيمة الاختبار	
0,116	0,954	0,200	0,093	المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة)
0,075	0,949	0,200	0,090	المحور الثاني (الابتكار التنظيمي)
0.541	0.974	0.200	0.080	المحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي).

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (17) يتضح أن مستوى الدلالة لمحاور الاستمارة كانت أكبر من 0,05 في كلا الاختبارين وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، ومنه يمكن استنتاج أن عبارات محاور الدراسة تتوزع توزيع طبيعي وبالتالي فهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

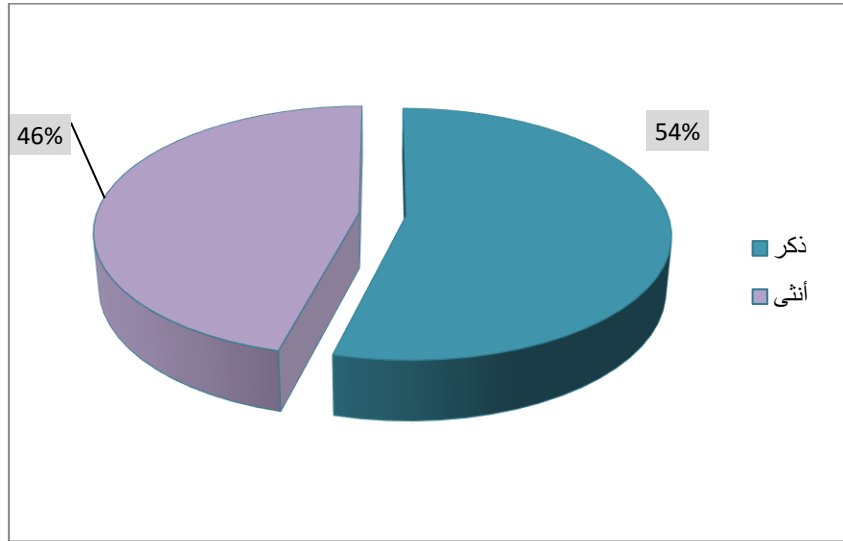
تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الأولية.

الجدول رقم (18): وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
54,1	20	ذكر
45,9	17	أنثى
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

الشكل رقم (7): وصف خصائص الجنس لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

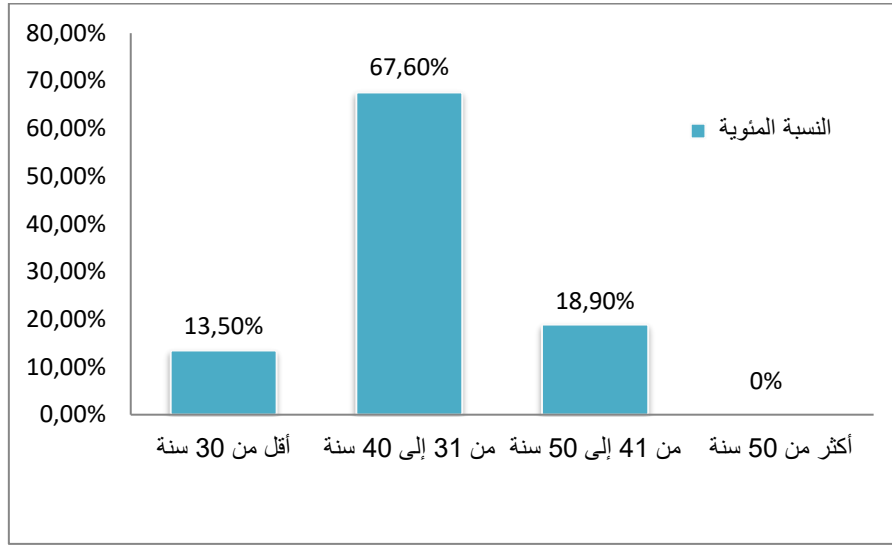
من خلال الجدول (18) يتضح أن نسبة الذكور بلغت 54.1% من إجمالي عينة الدراسة وبتعداد 20 مفردة، وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 45.9% وبتعداد 17 مفردة، ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة الوظائف الإدارية التي يشغلونها، والتي تتطلب تمتع موظفي مؤسسة عمر بين عمر بولاية قالمة بخصائص فيزيولوجية معينة تجعلها حkra على الرجال.

الجدول رقم (19): وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
13.5	05	أقل من 30 سنة
67.6	25	من 31 إلى 40 سنة
18.9	07	من 41 إلى 50 سنة
00	00	أكثر من 50 سنة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

الشكل رقم (8): وصف خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

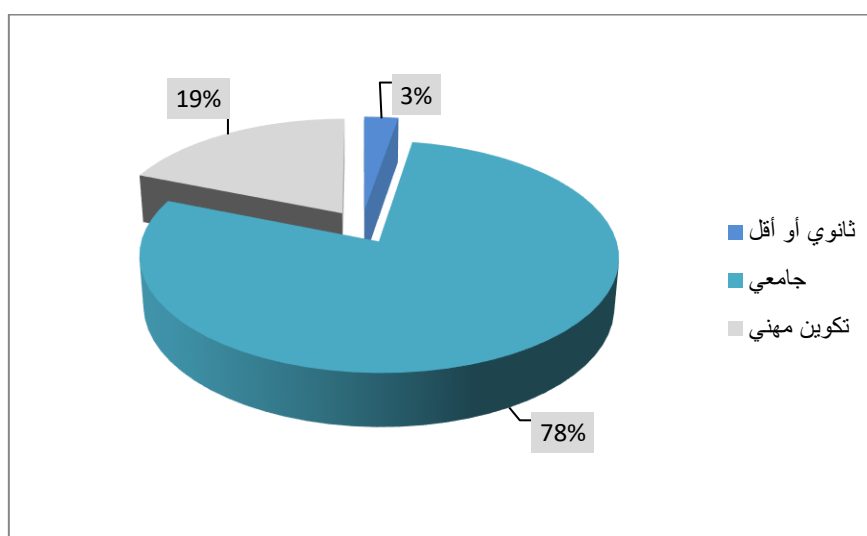
من خلال الجدول (19) يتضح أن أعمار عينة الدراسة تتوزع في الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 67,6% وبتعداد 25 مفردة والذين يمثلون فئة الشباب، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 18,9% بتعداد 07 مفردات، ثم فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 13,5% بتعداد 05 مفردات، أما فئة الكهول الأكثر من 50 سنة فهي منعدمة، وبالتالي يمكن القول بأن الموظفين داخل إدارة المؤسسة لعينة الدراسة يغلب عليها الطابع الشباني بامتياز.

الجدول رقم (20): وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
2.7	01	ثانوي أو أقل
78.4	29	جامعي
18.9	07	تكوين مهني
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

الشكل رقم (9): وصف خصائص الدرجة العلمية لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

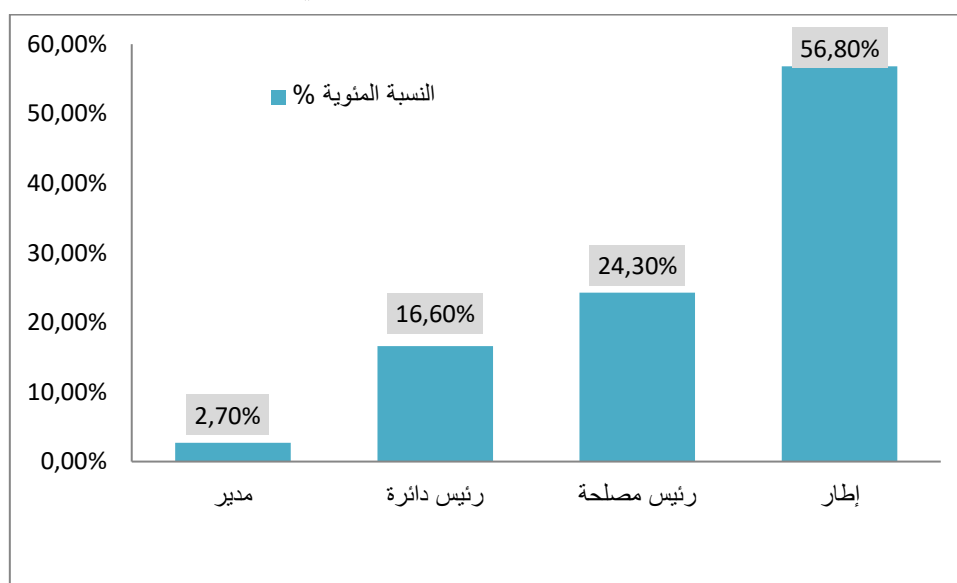
من خلال الجدول (20) يتضح أن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالي ومقبول نوعا ما وذوي كفاءات عالية تؤهلهم للانضمام لهذه المؤسسة، حيث أن الدرجة العلمية لعينة الدراسة كانت جامعي بنسبة 78,4 % بتعداد 29 مفردة، وتليه درجة التكوين المهني بنسبة 18,9 % بتعداد 07 مفردات، ومن ثم درجة الثانوي أو أقل بنسبة 2,7 % بتعداد مفردة واحدة وهي أقل نسبة مقارنة مع المستويات الأخرى.

الجدول رقم (21): وصف خصائص المنصب الوظيفي لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
2.7	01	مدير
16.2	06	رئيس دائرة
24.3	09	رئيس مصلحة
56.8	21	موظف
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

الشكل رقم (10): وصف خصائص المنصب الوظيفي لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

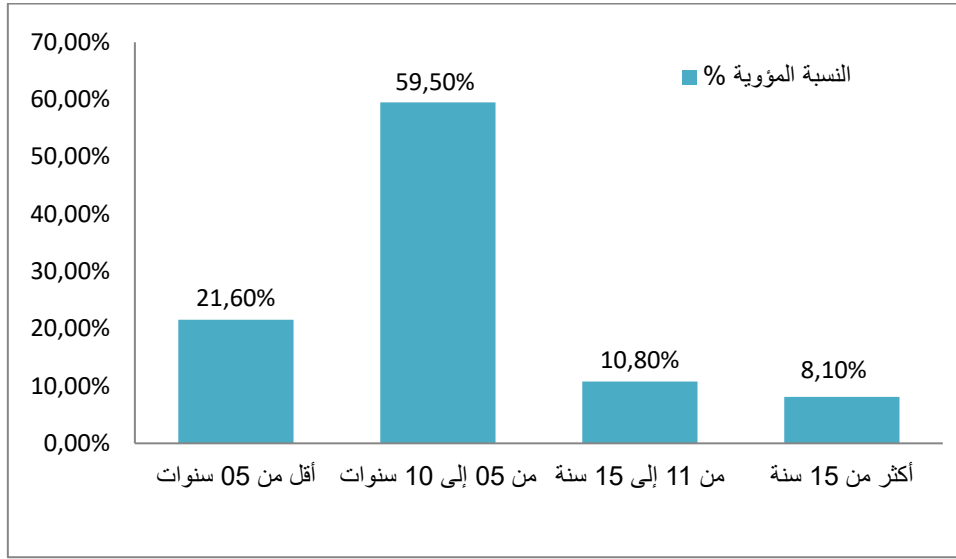
من خلال الجدول (21) نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير الوظيفي بعدد 21 مفردة من فئة موظف وذلك بنسبة 56.8% من العدد الإجمالي، تليها فئة رئيس مصلحة بعدد 09 مفردات أي ما بنسبته 24.3%، أما فئة رئيس دائرة فكانت بنسبة 16.2% ويتعداد 06 مفردات من إجمالي العينة المدروسة، أما فيما يخص وظيفة المدير فكانت بنسبة 2.7% ويتعداد مفردة واحدة أي توفر مدير واحد في المؤسسة محل الدراسة ويمكن تفسير ارتفاع نسبة فئة الإطار لكثرة الأنشطة الإدارية في المؤسسة.

الجدول رقم (22): وصف خصائص الخبرة العملية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
21.6	08	أقل من 05 سنوات
59.5	22	من 05 إلى 10 سنوات
10.8	04	من 11 إلى 15 سنة
08.1	03	أكثر من 15 سنة
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

الشكل رقم (12): وصف خصائص الخبرة العملية لعينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول (22) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الموظفين تتمتع بخبرة وظيفية تفوق 05 سنوات ، حيث يمثل الذين تفوق خبرتهم الوظيفية عن 05 سنوات ما بنسبته % 21.6 من إجمالي العينة بتعداد 08 مفردات أما %59.5 فهي نسبة من تتراوح خبرتهم الوظيفية بين 05 و 10 سنوات بتعداد 22 مفردة من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة % 10.8 وبتعداد 04 مفردات، بينما نسبة الموظفين التي فاقت خبرتهم الوظيفية 15 سنة كانت % 08.1 بتعداد 03 مفردات من إجمالي أفراد العينة، ومن يتضح من نتائج المحصل عليها أن المؤسسة تشجع التوظيف الدوري والمتجدد، وهو ما يساهم في بث روح الشباب والاجتهاد بالمؤسسة. وهذا ما يفسر نسب العمر والخبرة في الجداول السابقة.

المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة:

بعد التعرف على منهجية الدراسة الميدانية سنتطرق إلى نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الإحصائي:

عند عملية التحليل للبيانات المجمعّة يتم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد عبر سلم التقييم والذي قسم بدوره إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (23): سلم التقييم "فئات ودرجات الموافقة".

الفئات	درجات مقياس ليكارت
] 1,80 – 01]	غير موافق بشدة.
]2,60 – 1,80]	غير موافق.
]3,40 – 2,60]	محايد.
]4,20 – 3,40]	موافق.
[05 - 4,20]	موافق بشدة.

المصدر: عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الـ SPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص 541.

أ. تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالمحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة):

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الأول المتعلق بـ "عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، حيث تم الاعتماد على 27 عبارة خاصة بهذا المحور لدى الفئة المدروسة، والمتحصل عليها من برنامج SPSS والتي سنقوم بعرضها وتحليلها.

1. بعد تشخيص المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد تشخيص المعرفة:

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تشخيص المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.787	4.14	01 تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة المحيطة بها باستمرار.
موافق	0.569	3.81	02 تعمل المؤسسة على استخدام أساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية الابتكارية للموظفين.
موافق بشدة	0.740	4.30	03 تركز المؤسسة على جذب كفاءات وخبراء في مجال إدارة المعرفة.
موافق	0.595	4.08	تشخيص المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (24) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.14، وانحراف معياري 0.787، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشخص البيئة المحيطة بها باستمرار.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.81، وانحراف معياري 0.569، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على استخدام أساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية الابتكارية للموظفين.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4.30، وانحراف معياري 0.740، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن المؤسسة تركز على جذب كفاءات وخبراء في مجال إدارة المعرفة. ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تشخيص المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.08) بانحراف معياري قدره 0.595، وهذه الموافقة العامة تدل على أن تشخيص المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قلمة بصفة عامة ملائمة من ناحية التشخيص المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

2. بعد تحديد أهداف المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد تحديد أهداف المعرفة:

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحديد أهداف المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.705	3.95	04 تعمل المؤسسة على تطوير أهداف واضحة للمعرفة.
موافق	0.743	3.95	05 تحرص المؤسسة على وضع أهداف معرفة تساعدها على التنبؤ والتخطيط.
موافق	0.816	4.00	06 تسعى المؤسسة باستمرار الى تبني تحولات جذرية في مجال ادارة المعرفة.
موافق	0.651	3.96	تحديد أهداف المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (25) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.705، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تطوير أهداف واضحة للمعرفة..

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.743، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تحرص على وضع أهداف معرفة تساعدها على التنبؤ والتخطيط.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.816، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تبني تحولات جذرية في مجال إدارة المعرفة.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تحديد أهداف المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (3.96) بانحراف معياري قدره 0.651، وهذه الموافقة العامة تدل على أن تحديد أهداف المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قلمة بصفة عامة ملائمة من ناحية تحديد الأهداف حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

3. بعد اكتساب المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد اكتساب المعرفة:
الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد اكتساب المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.776	4.19	07 تتيح المؤسسة للموظفين برامج تدريبية للرفع من قدراتهم ومعارفهم.
موافق	0.759	3.92	08 تسعى المؤسسة لاكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية.
موافق	0.759	4.08	09 تسعى المؤسسة لتوفير وسائل تكنولوجيا تسمع للموظفين باكتساب المعرفة.
موافق	0.661	4.06	اكتساب المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00

يتضح من خلال الجدول (26) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.19، وانحراف معياري 0.776، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتيح للعاملين برامج تدريبية للرفع من قدراتهم ومعارفهم.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.92، وانحراف معياري 0.759، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى لاكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 0.759، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى لتوفير وسائل تكنولوجيا تسمع للعاملين باكتساب المعرفة.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "اكتساب المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.06) بانحراف معياري قدره 0.661، وهذه الموافقة العامة تدل على أن اكتساب المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قلمة بصفة عامة ملائمة ولأزمة من ناحية الاكتساب المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

4. بعد توليد المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد توليد المعرفة:
الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد توليد المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	0.672	4.22	يساهم توليد المعرفة في تعريف المشكلات وإيجاد حل لها.
موافق	0.787	3.86	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وفرق جماعية دائمة.
موافق	0.816	4.00	تعمل المؤسسة على تدعيم الأفكار الجيدة والابتكارية.
موافق	0.668	4.02	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام المخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (27) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 0.672، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن المساهمة في توليد المعرفة في تعريف المشكلات وإيجاد حل لها.
الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.86، وانحراف معياري 0.787، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتوليد المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وفرق جماعية دائمة.
الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.816، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تدعيم الأفكار الجيدة والابتكارية.
ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "توليد المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.02) بانحراف معياري قدره 0.668، وهذه الموافقة العامة تدل على أن توليد المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قالمه بصفة عامة ملائمة من ناحية التوليد المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

5. بعد تنظيم المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد تنظيم المعرفة:
الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تنظيم المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.722	4.08	تعمل المؤسسة على الاستخدام الدائم لقواعد بياناتها للحصول على المعرفة.
موافق	0.552	3.97	تعمل المؤسسة على تسجيل كل الخبرات السابقة والأفكار الجيدة.
موافق	0.682	3.92	تحرص إدارة المؤسسة على تنظيم المعرفة المتراكمة لديها.
موافق	0.541	3.99	تنظيم المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام المخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (28) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 0.722، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على الاستخدام الدائم لقواعد بياناتها للحصول على المعرفة.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.97، وانحراف معياري 0.552، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تسجيل كل الخبرات السابقة والأفكار الجيدة.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.92، وانحراف معياري 0.682، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تحرص على تنظيم المعرفة المتراكمة لديها.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تنظيم المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (3.99) بانحراف معياري قدره 0.541، وهذه الموافقة العامة تدل على أن تنظيم المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قالمه بصفة عامة ملائمة ولازمة من ناحية التنظيم المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

6. بعد تخزين واسترجاع المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد تخزين واسترجاع المعرفة:

الجدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تخزين واسترجاع المعرفة.

القرار درجة (الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.811	4.19	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الضرورة.
موافق	0.567	3.89	تعمل ادارة المؤسسة على تحديث المعرفة المخزنة باستمرار.
موافق بشدة	0.626	4.32	تقوم المؤسسة بعملية استرجاع المعرفة لهدف استعمالها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
موافق	0.517	4.13	تخزين واسترجاع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام المخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (29) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.19، وانحراف معياري 0.811، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تمتلك قاعدة بيانات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الضرورة.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.89، وانحراف معياري 0.567، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تعمل على تحديث المعرفة المخزنة باستمرار.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4.32، وانحراف معياري 0.626، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بعملية استرجاع المعرفة لهدف استعمالها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تخزين واسترجاع المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.13) بانحراف معياري قدره 0.517، وهذه الموافقة العامة تدل على أن تخزين واسترجاع المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قالملة بصفة عامة ملائمة ولازمة من ناحية التخزين والاسترجاع المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

7. بعد تطوير وتوزيع المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد تطوير وتوزيع المعرفة: الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطوير وتوزيع المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.739	4.19	19 تركز المؤسسة على تطوير المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
موافق	0.575	4.05	20 تهتم المؤسسة بتطوير المعرفة من خلال رفع قدرات ومهارات وكفاءة موظفي ادارة المعرفة.
موافق	0.701	4.19	21 توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لنقل وتوزيع المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.
موافق	0.564	4.14	تطوير وتوزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام المخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (30) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.19، وانحراف معياري 0.739، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على تطوير المعرفة المرتبطة بأنشطتها.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.05، وانحراف معياري 0.575، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتطوير المعرفة من خلال رفع قدرات ومهارات وكفاءة موظفي إدارة المعرفة.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.19، وانحراف معياري 0.701، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة توفر التكنولوجيا الحديثة لنقل وتوزيع المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تطوير وتوزيع المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.14) بانحراف معياري قدره 0.564، وهذه الموافقة العامة تدل على أن تطوير وتوزيع المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قلمة بصفة عامة ملائمة ولازمة من ناحية التطوير والتوزيع المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

8. بعد تطبيق المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تطبيق المعرفة.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.887	4.14	22 تعتمد المؤسسة على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة.
موافق	0.595	3.92	23 تركز المؤسسة على تقليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تعرقل الموظفين عند تطبيق المعرفة.
موافق بشدة	0.712	4.22	24 تطبيق المعرفة في المؤسسة يقود إلى ابتكار معرفة جديدة.
موافق	0.591	4.09	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام المخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (31) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.14، وانحراف معياري 0.887، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.92، وانحراف معياري 0.595، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على تقليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تعرقل الموظفين عند تطبيق المعرفة.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4.22، وانحراف معياري 0.712، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن تطبيق المعرفة في المؤسسة يقود إلى ابتكار معرفة جديدة.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تنظيم المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.09) بانحراف معياري قدره 0.591، وهذه الموافقة العامة تدل على أن تطبيق المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قالمه بصفة عامة ملائمة ولازمة من ناحية التطبيق المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

9. بعد متابعة وتقييم المعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات بعد متابعة وتقييم المعرفة:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد متابعة وتقييم المعرفة.

القرار درجة (الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.701	4.19	25 ترتكز عملية متابعة المعرفة على المتابعة المستمرة لمختلف العمليات المتعلقة بتطبيق الأفكار الجديدة.
موافق	0.600	3.97	26 يتم تحديد تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال مؤشرات يتم تحديدها مثل رضا الزبون، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة.
موافق	0.614	4.11	27 تعمل المؤسسة على تتبع وتقييم مستوى الموظفين لما يكتسبونه من الدورات التدريبية.
موافق	0.530	4.09	متابعة وتقييم المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام المخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (32) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.19، وانحراف معياري 0.701، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن عملية متابعة المعرفة ترتكز على المتابعة المستمرة لمختلف العمليات المتعلقة بتطبيق الأفكار الجديدة.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.97، وانحراف معياري 0.600، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن تحديد تطبيق المعرفة في المؤسسة يتم من خلال مؤشرات يتم تحديدها مثل رضا الزبون، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.614، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تتبع وتقييم مستوى الموظفين لما يكتسبونه من الدورات التدريبية.

ومنه يتضح أن آراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات بعد "تنظيم المعرفة" معظمها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام القيمة (4.09) بانحراف معياري قدره 0.530، وهذه الموافقة العامة تدل على أن متابعة وتقييم المعرفة في مؤسسة عمر بن عمر لولاية قالمه بصفة عامة ملائمة ولازمة من ناحية المتابعة والتقييم المعرفي حسب رأي عينة الدراسة، لعدم وجود تشتت كبير في آرائهم إزاء هذا البعد.

- عرض وتحليل مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة:

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لأبعاد المحور الأول "عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة":

الجدول رقم (33): مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الكلي.

الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
تشخيص المعرفة	0.595	4.08	موافق
تحديد أهداف المعرفة	0.651	3.96	موافق
اكتساب المعرفة	0.661	4.06	موافق
توليد المعرفة	0.668	4.02	موافق
تنظيم المعرفة	0.541	3.99	موافق
تخزين واسترجاع المعرفة	0.517	4.13	موافق
تطوير وتوزيع المعرفة	0.564	4.14	موافق
تطبيق المعرفة	0.564	4.14	موافق
متابعة وتقييم المعرفة	0.591	4.09	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	0.513	4.06	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

من خلال الجدول رقم (33):

احتل كل من عنصر تطوير وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14)، ثم يليها عنصر تخزين واسترجاع المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.13)، حيث جاء في المرتبة الثالثة عنصر متابعة وتقييم المعرفة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.09)، ليحتل عنصر تشخيص المعرفة المرتبة الرابعة بوسط حسابي يقدر بـ (4.08)، أما المرتبة الخامسة يحتلها عنصر اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.06)، ليلها عنصر توليد المعرفة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.02)، ثم كل من عنصر تنظيم المعرفة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.99) في المرتبة السابعة، والمرتبة الثامنة عنصر تحديد أهداف المعرفة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.96) وهذا ما يدل على عناصر عمليات إدارة المعرفة كانت في المستوى القوي بدرجة "موافق" مع كافة عناصر المحور الأول.

ويوضح الجدول أيضا أن الموافقة على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كانت في مجملها بمتوسط حسابي 4,06، وهي تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكارت [4,2-3,4] أي بدرجة موافق، وكان انحراف المتوسطات 0,513 وهي أقل من 0.6 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين (4,06 + 0,513) و (4,06 - 0,513) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق وموافق بشدة، وهذا يبرز صغر التشتت الموجود بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى الاهتمام بهذا الجانب من قبل أفراد عينة الدراسة.

ب. تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثاني (الابتكار التنظيمي):

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الثاني المتعلق بـ "الابتكار التنظيمي"، حيث تم الاعتماد على 13 عبارة خاصة بهذا المحور لدى الفئة المدروسة، والمتحصل عليها من برنامج SPSS والتي سنقوم بعرضها وتحليلها، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات الابتكار التنظيمي.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0.658	4.11	01 تركز المؤسسة على الحلول الابتكارية التي يقدمها الموظفون المتميزين في حل المشكلات.
موافق	0.621	4.05	02 تسعى المؤسسة باستمرار الى جلب ابتكارات جديدة.
موافق	0.745	4.00	03 يعد تحسين أسلوب تنظيم العمل من أهم أولويات المؤسسة.
موافق	0.799	3.97	04 تساهم إدارة المؤسسة في تفعيل الحوار وتبادل الأفكار بين الموظفين.
موافق	0.640	4.08	05 تدعم المؤسسة ابتكارات الموظفين أصحاب الخبرة الفنية.
موافق	0.751	4.14	06 تقوم المؤسسة بابتكار أساليب حديثة لبناء وتعديل عملياتها الإنتاجية.
موافق	0.751	4.14	07 تهتم المؤسسة بتوفير منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.
موافق	0.787	4.14	08 تسعى المؤسسة باستمرار الى تصميم الأفكار الجديدة بشكل يطور منتجات المؤسسة.
موافق	0.621	4.05	09 تعمل المؤسسة على استحداث سياسات جديدة فيما يخص المكافآت والحوافز.
موافق	0.795	4.08	10 تحرص إدارة المؤسسة بتدريب موظفيها على التقنيات الحديثة.
موافق	0.780	4.05	11 تحرص إدارة المؤسسة على تتبع شكاوى وأراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها في تحسين وتطوير منتجاتها.
موافق	0.682	4.08	12 تمتلك المؤسسة موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير.
موافق	0.707	4.00	13 تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والابتكار.
موافق	0.541	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (34) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.11، وانحراف معياري 0.658، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تركز على الحلول الابتكارية التي يقدمها الموظفون المتميزين في حل المشكلات.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.05، وانحراف معياري 0.621، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار الى جلب ابتكارات جديدة.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.745، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن تحسين أسلوب تنظيم العمل يعد من أهم أولويات المؤسسة.

الفقرة الرابعة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.97، وانحراف معياري 0.799، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تساهم في تفعيل الحوار وتبادل الأفكار بين الموظفين.

الفقرة الخامسة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 0.640، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تدعم ابتكارات الموظفين أصحاب الخبرة الفنية.

الفقرة السادسة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.14، وانحراف معياري 0.751، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بابتكار أساليب حديثة لبناء وتعديل عملياتها الإنتاجية.

الفقرة السابعة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.14، وانحراف معياري 0.751، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتوفير منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

الفقرة الثامنة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.14، وانحراف معياري 0.787، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تصميم الأفكار الجديدة بشكل يطور منتجات المؤسسة.

الفقرة التاسعة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.05، وانحراف معياري 0.621، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على استحداث سياسات جديدة فيما يخص المكافآت والحوافز.

الفقرة العاشرة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 0.795، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تحرص بتدريب موظفيها على التقنيات الحديثة.

الفقرة الحادية عشر: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.05، وانحراف معياري 0.780، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تحرص على تتبع شكاوى وأراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها في تحسين وتطوير منتجاتها.

الفقرة الثانية عشر: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 0.682، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تمتلك موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير.

الفقرة الثالثة عشر: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.707، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تخصص ميزانية للبحث والابتكار.

ويوضح الجدول أيضا أن الموافقة على الابتكار التنظيمي كانت في مجملها بمتوسط حسابي 4,06 وهي تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكارت [4,2-3,4] أي بدرجة موافق، وكان انحراف المتوسطات 0,541 وهي أقل من 0.6 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين (4,06 + 0,541) و (4,06 - 0,541) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق وموافق بشدة، مما يبرز صغر التشتت الموجود بين إجابات أفراد عينة

الدراسة حول الابتكار التنظيمي، وهذا راجع إلى الاهتمام الواضح بالابتكار التنظيمي من قبل المؤسسة محل الدراسة، بدرجة قوية.

ج. تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي):
توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور الثاني المتعلق بـ "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي"، حيث تم الاعتماد على 12 عبارة خاصة بهذا المحور لدى الفئة المدروسة، والمتحصل عليها من برنامج SPSS والتي سنقوم بعرضها وتحليلها، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار

التنظيمي.

القرار (درجة الموافقة)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق بشدة	0.683	4.24	01 تساهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية الابتكار في المؤسسة.
موافق	0.726	4.03	02 تركز إدارة المؤسسة على المعرفة لزيادة كفاءة العمليات.
موافق بشدة	0.683	4.24	03 تركز إدارة المؤسسة على التطوير المستمر لمنتجاتها.
موافق	0.682	4.08	04 تهتم إدارة المؤسسة بالمعرفة لتدعيم حالات الابتكار فيها.
موافق	0.575	4.05	05 تحرص إدارة المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة لتعزيز الابتكار الإداري.
موافق	0.705	3.95	06 تعتمد إدارة المؤسسة على فرق العمل ذوي المعارف المختلفة لتوليد المعرفة والابتكار.
موافق	0.800	4.16	07 تعتمد إدارة المؤسسة على تحفيز الموظفين على تشارك المعرفة لتنمية التفكير الابتكاري.
موافق	0.577	4.00	08 تمثل المعرفة الموجودة في قواعد البيانات مصدرا مهما للابتكار.
موافق	0.799	4.03	09 تتطلب جودة المنتج العمل على إدامة المعرفة.
موافق	0.577	4.00	10 يعمل التدريب الدوري على تطوير الأداء ورفع القدرات الفكرية للموظفين.
موافق	0.726	3.97	11 تمكن إدارة المعرفة من تنمية الفكر الابتكاري الخلاق.
موافق	0.552	3.97	12 توثيق المعارف والخبرات يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة.
موافق	0.545	4.06	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول (35) أن إجابات المستجوبين بالنسبة لـ:

الفقرة الأولى: اتجهت نحو القرار "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4.24، وانحراف معياري 0.683، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تنمية الابتكار في المؤسسة.

الفقرة الثانية: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.03، وانحراف معياري 0.726، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن تركيز إدارة المؤسسة تركز على المعرفة لزيادة كفاءة العمليات.

الفقرة الثالثة: اتجهت نحو القرار "موافق بشدة"، بمتوسط حسابي 4.24، وانحراف معياري 0.683، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على أن إدارة المؤسسة تركز على التطوير المستمر لمنتجاتها.

الفقرة الرابعة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.08، وانحراف معياري 0.682، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تهتم بالمعرفة لتدعيم حالات الابتكار فيها.

الفقرة الخامسة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.05، وانحراف معياري 0.575، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تحرص على اكتساب المعرفة الجديدة لتعزيز الابتكار الإداري.

الفقرة السادسة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.95، وانحراف معياري 0.705، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المؤسسة تعتمد على فرق العمل ذوي المعارف المختلفة لتوليد المعرفة والابتكار.

الفقرة السابعة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.16، وانحراف معياري 0.800، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على إدارة المؤسسة تعتمد على تحفيز الموظفين على تشارك المعرفة لتنمية التفكير الابتكاري.

الفقرة الثامنة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.577، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المعرفة الموجودة تمثل في قواعد البيانات مصدرا مهما للابتكار.

الفقرة التاسعة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.03، وانحراف معياري 0.799، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن جودة المنتج تتطلب العمل على إدامة المعرفة.

الفقرة العاشرة: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 4.00، وانحراف معياري 0.577، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن التدريب الدوري يعمل على تطوير الأداء ورفع القدرات الفكرية للموظفين.

الفقرة الحادية عشر: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.97، وانحراف معياري 0.726، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن إدارة المعرفة تمكن من تنمية الفكر الابتكاري الخلاق.

الفقرة الثانية عشر: اتجهت نحو القرار "موافق"، بمتوسط حسابي 3.97، وانحراف معياري 0.552، وهذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن توثيق المعارف والخبرات يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة.

ويوضح الجدول أيضا أن الموافقة على تأثير عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي كانت في مجملها بمتوسط حسابي 4,06 وهي تنتمي للمجال الرابع من فئة المتوسطات الحسابية على مقياس ليكارت [3,4-4,2] أي بدرجة موافق، وكان انحراف المتوسطات 0,545 وهي أقل من 0.6 أي أن القيم تبعد عن وسطها الحسابي من الجهتين (0,545 + 4,06) و (4,06 - 0,545) ومنه أغلب اتجاهات المستجوبين تتمركز حول الجوابين موافق وموافق بشدة، مما يبرز صغر التشتت

الموجود بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي ، وهذا راجع إلى الاهتمام الواضح بتأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي من قبل المؤسسة محل الدراسة، بدرجة قوية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الأولى التي مفادها: " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة."، كانت الفرضيات الفرعية كالتالي:

H0: عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

يعتبر تحليل الانحدار الخطي المتعدد عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين المتغير التابع **Y** والعديد من المتغيرات المستقلة **X**، وتكون علاقة النموذج كما يلي:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \varepsilon_i$$

حيث أن:

Y: المتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل (الابتكار التنظيمي).

a: تعني الثابت وهي معلمة تقاطعية للانحدار وهو قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل صفر.

B_i: معلمة الميل الحدي للخط المستقيم الذي يوضح مقدار قيمة المتغير التابع في حالة التغير بوحدة واحدة للمتغيرات المستقلة على الترتيب (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة وتقييم المعرفة).

X_i: المتغيرات المستقلة (عمليات إدارة المعرفة) الذي يؤثر على المتغير التابع حيث أن

($i= 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9$) وهي تمثل التسع متغيرات المستقلة:

X₁=تشخيص المعرفة

X₂=تحديد أهداف المعرفة

X₃=اكتساب المعرفة

X₄=توليد المعرفة

X₅=تنظيم المعرفة

X₆=تخزين واسترجاع المعرفة

X₇=تطوير وتوزيع المعرفة

$$X_8 = \text{تطبيق المعرفة}$$

$$X_9 = \text{متابعة وتقييم المعرفة}$$

ϵ_i : الخطأ العشوائي، والذي يمثل الفرق بين القيمة الفعلية للمتغير التابع والمقدرة في المعادلة.

ومن أجل صحة الفرضية من عدمها، لابد من اختبار معامل الانحدار المتعدد، لقياس أثر المتغيرات المستقلة لعنصر عمليات إدارة المعرفة على المتغير التابع تعزيز الابتكار التنظيمي، والموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (36): اختبار الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي.

قيمة Sig مستوى الدلالة	قيمة فيشر (F)	درجات الحرية Ddl	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0,000	16.263	09	0.844	0.916
		27		
		36		

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

في الجدول رقم (36) تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتغير المستقل المتمثل في عمليات إدارة المعرفة مرتبط بعلاقة قوية مع المتغير التابع المتمثل في الابتكار التنظيمي بنسبة 91.6% بمعامل ارتباط (R=0.916)، وقد فسر المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بنحو 84.4% حيث يبلغ معامل التحديد (R²= 0.844)، أي أن قيمة R² من التغيرات التي تحصل في الابتكار التنظيمي يكون نتيجة التغير في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت ذلك مستوى دلالة المقدر بـ 0,000.

الجدول رقم (37): معاملات الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي.

قيمة Sig مستوى الدلالة	قيم ستودنت T	معاملات الانحدار β	المتغيرات المستقلة
0.001	1.143	0.448	A الحد الثابت
0.003	6.184	0.657	تشخيص المعرفة
0.000	6.470	0.613	تحديد أهداف المعرفة
0.000	5.637	0.565	اكتساب المعرفة
0.000	5.787	0.566	توليد المعرفة
0.012	5.713	0.695	تنظيم المعرفة
0.000	7.727	0.830	تخزين واسترجاع المعرفة
0.008	5.321	0.642	تطوير وتوزيع المعرفة
0.007	7.292	0.711	تطبيق المعرفة
0.000	8.817	0.847	متابعة وتقييم المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات SPSS 26.00.

الجدول رقم (37) يوضح مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث بلغت قيمة معاملات الانحدار 0.613; 0.657; 0.565; 0.566; 0.695; 0.830; 0.642; 0.711; 0.847 β للعناصر التسعة لعمليات إدارة المعرفة على الترتيب، كما أشارت قيم Sig إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05 كما يلي على الترتيب 0.003; 0.000; 0.000; 0.00; 0.012; 0.000; 0.008; 0.007; 0.000 لذلك الزيادة في كل عنصر من عناصر عمليات إدارة المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى الابتكار التنظيمي بمقدار (65.7%، 61.3%، 56.5%، 56.6%، 69.5%، 83%، 64.2%، 71.1%، 84.7%) على الترتيب، كما أشارت قيم T و Sig إلى معنوية هذه التأثيرات. ومما سبق من التحليل يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الانحدار المتعدد التالية:

الابتكار التنظيمي = 0,448 + 0,657 تشخيص المعرفة + 0,613 تحديد أهداف المعرفة + 0,565 اكتساب المعرفة + 0,566 توليد المعرفة + 0,695 تنظيم المعرفة + 0,830 تخزين واسترجاع المعرفة + 0,642 تطوير وتوزيع المعرفة + 0,711 تطبيق المعرفة + 0,847 متابعة وتقييم المعرفة + الخطأ المعياري.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الثانية التي مفادها: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين تعزى إلى البيانات الشخصية وذلك بالنسبة لتحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، كانت الفرضيات الفرعية كالتالي:

H0: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين تعزى إلى الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية، وذلك بالنسبة لتحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين تعزى إلى الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة العملية، وذلك بالنسبة لتحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

لإثبات صحة الفرضية من عدمها نقوم باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA"

أ. متغير الجنس:

H0: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

H1: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى لمتغير الجنس:

الجدول رقم (38): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

متغيرات الدراسة	تشخيص المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	تخزين واسترجاع المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	متابعة وتقييم المعرفة	المحور الثاني	المحور الثالث
قيمة F	1.775	0.130	2.443	1.104	0.847	0.035	0.261	0.440	0.547	0.567	0.858
قيمة Sig	0.191	0.721	0.127	0.301	0.364	0.853	0.613	0.512	0.464	0.457	0.361

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن قيمة F المحسوبة لعناصر المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة)، والمحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي) قدرت بـ: 1.775، 0.130، 2.443، 1.104، 0.847، 0.035، 0.261، 0.440، 0.547، 0.567، 0.858 على التوالي عند مستوى دلالة قدر بـ: 0.191، 0.721، 0.127، 0.301، 0.364، 0.853، 0.613، 0.512، 0.464، 0.457، 0.361 على التوالي

أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

وعليه يمكن القول على أنه: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

ب. متغير العمر:

H₀ : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

H₁: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى لمتغير العمر:

الجدول رقم (39): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

متغيرات الدراسة	تشخيص المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	تخزين واسترجاع المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	متابعة وتقييم المعرفة	المحور الثاني	المحور الثالث	قيمة F	العمر
												قيمة Sig	
												3.970	
												0.028	
												3.158	
												0.055	
												2.425	
												0.104	
												2.401	
												0.106	
												7.107	
												0.003	
												2.299	
												0.116	
												4.708	
												0.016	
												3.027	
												0.062	
												3.068	
												0.060	
												1.984	
												0.153	
												1.669	
												0.203	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن قيمة F المحسوبة لعنصر تحديد أهداف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة، متابعة وتقييم المعرفة، المحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي) قدرت ب: 1.669، 1.984، 3.068، 3.027، 2.229، 2.401، 2.425، 3.158 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0.203، 0.153، 0.060، 0.062، 0.116، 0.106، 0.104، 0.055 على التوالي أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء عناصر تحديد أهداف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، تطوير وتوزيع المعرفة، متابعة وتقييم المعرفة، المحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي) تعزى إلى متغير العمر.

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة لكل من عنصر تشخيص المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة قدرت ب: 3.970، 4.708، 7.107 على التوالي عند مستوى الدلالة قدرت ب: 0.028، 0.016، 0.003 على التوالي، أي أقل من

مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء عنصر تشخيص المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى إلى متغير العمر.

وعليه يمكن القول على أنه: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير العمر، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.
ج. متغير المستوى التعليمي:

H0: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H1: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (40): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

المحور الثالث	المحور الثاني	متابعة وتقييم المعرفة	تطبيق المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة	تخزين واسترجاع المعرفة	تنظيم المعرفة	توليد المعرفة	اكتساب المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	تشخيص المعرفة	متغيرات الدراسة	المستوى التعليمي
0.943	0.524	0.545	0.837	0.164	0.537	0.001	1.336	0.124	1.009	0.802	قيمة F	
0.399	0.597	0.585	0.442	0.850	0.589	0.999	0.276	0.884	0.375	0.457	قيمة Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن قيمة F المحسوبة لعناصر المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة)، والمحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي) قدرت بـ: 0.802، 1.009، 0.124، 1.336، 0.001، 0.537، 0.164، 0.837، 0.545، 0.524، 0.943 على التوالي عند مستوى دلالة قدر بـ: 0.457، 0.375، 0.884، 0.276، 0.999، 0.589، 0.850، 0.442، 0.585، 0.597، 0.399 على التوالي أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

وعليه يمكن القول على أنه: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

د. متغير المنصب الوظيفي:

H₀ : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

H₁: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (41): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

متغيرات الدراسة	تشخيص المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	تخزين واسترجاع المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	متابعة وتقييم المعرفة	المحور الثاني	المحور الثالث
قيمة F	1.489	2.405	1.539	1.062	1.053	0.650	0.672	0.283	1.612	1.112	1.397
قيمة Sig	0.235	0.085	0.223	0.378	0.382	0.589	0.575	0.837	0.205	0.358	0.261

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن قيمة F المحسوبة لعناصر المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة)، والمحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي) قدرت بـ: 1.489، 2.405، 1.539، 1.062، 1.053، 0.650، 0.672، 0.283، 0.283، 1.612، 1.112، 1.397 على التوالي عند مستوى دلالة قدر بـ: 0.235، 0.085، 0.223، 0.378، 0.382، 0.589، 0.575، 0.837، 0.205، 0.358، 0.261 على التوالي أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي.

وعليه يمكن القول على أنه: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير المنصب الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

هـ. متغير الخبرة العملية:

H₀ : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

H₁: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لدراسة وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة تعزى لمتغير الخبرة العملية:

الجدول رقم (42): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

المحور الثالث	المحور الثاني	متابعة وتقييم المعرفة	تطبيق المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة	تخزين واسترجاع المعرفة	تنظيم المعرفة	توليد المعرفة	اكتساب المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	تشخيص المعرفة	متغيرات الدراسة	الخبرة العملية
2.415	1.960	1.876	2.904	1.394	0.984	0.500	1.214	1.075	0.901	1.121	قيمة F	
0.084	0.139	0.153	0.049	0.262	0.412	0.685	0.320	0.373	0.451	0.355	قيمة Sig	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.00.

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن قيمة F المحسوبة لعناصر المحور الأول ماعدا عنصر تطبيق المعرفة، المحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي) قدرت بـ: 1.121، 0.901، 1.075، 1.214، 0.500، 0.984، 1.394، 1.876، 1.960، 2.415 على التوالي عند مستوى دلالة قدر بـ: 0.355، 0.451، 0.373، 0.320، 0.685، 0.412، 0.262، 0.153، 0.139، 0.084 على التوالي أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء عناصر المحور الأول ماعدا عنصر تطبيق المعرفة، المحور الثاني (الابتكار التنظيمي)، والمحور الثالث (تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي) تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة لعنصر تطبيق المعرفة، قدرت بـ: 2.904 عند مستوى الدلالة قدرت بـ: 0.049، أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء تطبيق المعرفة تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وعليه يمكن القول على أنه: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة العملية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

حولنا من خلال هذا الفصل أن نبرز أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي بمؤسسة مصبرات عمر بن عمر حيث قمنا بتعريف المؤسسة والإطار المنهجي ووزعنا الاستبيان على العينة المطلوبة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضيات التي تم صياغتها، كما توصلنا إلى أن هناك علاقة تأثيرية طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وعدم وجود فروق بين إجابات المستجوبين عن عبارات عناصر الدراسة التي تعزى إلى متغير الجنس، المستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي، ووجود فروق بين إجابات المستجوبين عن عبارات عناصر الدراسة التي تعزى إلى كل من متغير العمر والخبرة العلمية في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر، وعليه فإن مؤسسة مصبرات عمر بن عمر تعتمد على عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا توصلنا إلى أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات التي تحصل عليها المنظمة، والتي إذا استخدمت بشكل صحيح تجعل حاملها يرتقي في سلم التطور والتقدم، ولهذا فإن إدارة المعرفة تلعب دورا جوهريا في المنظمة كونها المسؤولة عن اكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية، كما يعتبر الابتكار التنظيمي هو عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة وتحقيق ميزة تنافسية. حيث تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على العمليات والمنتجات.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، فقد أسقطنا الجانب النظري على مؤسسة مصبرات عمر بن عمر-بوعاتي محمود قالمة- من خلال اختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS V.26.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: تعتبر المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ضروريين ومكملين لبعضهما البعض. فالمعرفة الضمنية تنتج عنها المعرفة الصريحة. مما نثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تعتمد مختلف المنظمات على العمليات الأساسية للإدارة المعرفة فتوليد المعرفة هو عملية يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، وتخزين المعرفة فهي تخزين البيانات وإدامتها، وتوزيع المعرفة فهي عملية تشارك وتبادل الخبرات والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، وتطبيق المعرفة فهي تتمثل في العمل بالمعرفة ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التحسين والتعلم، مما نثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تتمثل العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي في مجموعة العوامل الشخصية والتي تشمل الميل إلى التعقيد، حالة الشك، الحدس، الإنجاز الذاتي، النفور من المحددات والقيود، ومجموعة العوامل التنظيمية والتي تشمل استراتيجية المنظمة، القيادة وأسلوب الإدارة، الفريق، ثقافة المنظمة، العامل المؤثر والاتصالات، ومجموعة العوامل البيئية في المجتمع والتي تشمل النزاعات والخصائص العامة المساندة في المجتمع، القاعدة المنظمة للبحث والتطوير في المجتمع، مما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: في هذه الفرضية تم استخدام برنامج SPSS ومن خلاله تم اختبار الفرضية باستخدام معامل الانحدار المتعدد حيث لاحظنا أن هناك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، مما نثبت صحة الفرضية الخامسة.

الفرضية الخامسة: في هذه الفرضية تم استخدام برنامج SPSS ومن خلاله تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث لاحظنا أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، مما نثبت صحة الفرضية الخامسة.

الفرضية السادسة: في هذه الفرضية تم استخدام برنامج SPSS ومن خلاله تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA حيث لاحظنا أن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى

معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير العمر والخبرة العملية، مما نثبت صحة الفرضية السادسة.

أولاً: نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري:

- أصبحت إدارة المعرفة ضرورية لمواكبة التطورات والتغيرات المختلفة.
- تساعد المعرفة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- تسعى إدارة المعرفة لتحقيق هدف أساسي وهو توفير المعرفة للمنظمة.
- إدارة المعرفة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المكملة لبعضها البعض (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين وتوزيع، تطبيق).
- لنجاح تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من العناصر حيث تعد تكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية من المحددات التي تقيس نجاح المنظمة.
- أصبح الابتكار التنظيمي هدف أساسي تسعى المنظمات للوصول اليه.
- تركز المنظمة على الأفكار الجديدة المبتكرة.
- الاعتماد على الطرق الابتكارية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- الابتكار في المنتجات ليس بالضرورة أن يكون غير مألوف.
- غالباً لا يتطلب الابتكار تقنية جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار جديدة.
- يتم التأثير على الابتكار التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة ويكون هذا التأثير على المنتجات والتأثير على العمليات.
- لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على الابتكار التنظيمي في المنظمة.

نتائج الجانب التطبيقي:

- وجود علاقة تأثيرية طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، وهذا ما سهل عليهم فهم موضوع الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير العمر والخبرة العملية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة، يمكن تقديم بعض التوصيات والمتمثلة فيما يلي:

- اهتمام المؤسسة باستقطاب موظفين ذوي الخبرات والمهارات مما يسهل استيعابهم لإدارة المعرفة أكثر.
- تحفيز الموظفين على إتمام أعمالهم بطرق ابتكارية جديدة.
- لا بد من توفير بنية تحتية لإدارة المعرفة فهي من أهم العوامل الداعمة لها.
- تزويد المؤسسة بالوسائل والموارد اللازمة التي تساعد على تنفيذ الأفكار الجديدة والابتكارية.
- منح أجور تحفيزية التي تؤثر إيجابا على نفسية العامل، مما تعمل على تحسين أدائه وتوجيهه نحو الأفضل.
- توفير فرص التدريب والاهتمام به خاصة للموظفين الجدد وعدم التركيز على فئة معينة وذلك لتنمية الابتكار.
- يجب أن تخصص المؤسسة فرعا لإدارة المعرفة.
- يجب على المؤسسة تكثيف المؤتمرات والندوات العلمية التي لها علاقة بنشر ثقافة المعرفة داخل المؤسسة.
- يجب أن تعمل المؤسسة على تحسين أداءها باستمرار للحصول على مركز تنافسي متقدم يواكب التغيرات والتطورات في البيئة المحيطة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- 1- أبو النصر مدحت، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- 2- أبو غرام محمد خالد، "إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي"، دار هدي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
- 3- بدير جمال يوسف، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 4- بن عامر سمية بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 5- البنا قاسم حسين موسى، العفاجي عباس نعمة، "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 6- ثروت عيسى عبد الحميد، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2019.
- 7- الجاموس عبد الرحمان، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 8- الجبوري علي عبودي نعمة، "إدارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 9- جرادات ناصر محمد سعود، المعاني أحمد إسماعيل، "إدارة المعرفة"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 10- الجنابي أكرم سالم، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 11- الحاج أحمد بشار، "إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2019.
- 12- حجازي هيثم علي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 13- خشبة محمد السعيد، "نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا"، دون ذكر دار النشر، مصر، 1987.
- 14- خليفي عيسى، قوادرية ربيعة، "إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- 15- الخياط عبد الوهاب غادة، حسين أحمد صفاء، حنفي ياسر عبد الغفار، "نظم تكنولوجيا المعلومات"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2018.
- 16- خيري محمد أسامة، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

- 17- الدسوقي محمد نبيل طارق، "إدارة الابتكار والتطوير"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
- 18- الزيادات عواد محمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 19- الشماع محمد حسن خليل، خضير حمود كاظم، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 20- الشيبى حسني عبد الرحمن، "إدارة المعرفة - الرأس معرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 21- الصيرفي محمد عبد الفتاح، "الإدارة الرائدة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 22- الصيرفي محمد، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 23- طالب علاء فرحان، "إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 24- الطاهر علاء فرج، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الرياىة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 25- الطحان جاسم محمد علي، "الابتكار المتضمنات والمتغيرات"، دار الكتاب الجامعي، الامارات، الطبعة الأولى، 2016.
- 26- طيطي خضر مصباح إسماعيل، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 27- طيطي خضر مصباح إسماعيل، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 28- الظاهر نعيم إبراهيم، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 29- عبد الفتاح عز، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الـSPSS"، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008.
- 30- عبد الله مسلم حسن، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 31- عبد المقصود عماد الدين أحمد، "إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية دراسة مقارنة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
- 32- عبودي زيد منير، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 33- عبيدات سليمان، علي سالم محمود، "إدارة العمليات الإنتاجية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، مصر، 2009.
- 34- عتوم حسين محمد، عتوم يمني أحمد، "إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
- 35- عجلان حسين حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 36- عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

- 37- عكروش نديم مأمون، عكروش نديم سهير، "تطوير المنتجات الجديدة- مدخل استراتيجي متكامل وعصري-"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 38- العلاق بشير عباس، "الإدارة الرقمية"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، الطبعة الأولى، 2005.
- 39- العلاق بشير، "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 40- علك حافظ عبد الناصر، عباس حسين وليد حسين، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار عبيد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 41- العلي عبد الستار، قنديلجي عامر، العمري غسان، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 42- عليان ربي مصطفي، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 43- عليان ربي مصطفي، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 44- عليان ربي مصطفي، "طرق جمع البيانات والمعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 45- غالب سعد ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، الطبعة الأولى، 2007.
- 46- الفاعوري عبد الحليم رفعت، "إدارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 47- قنديل علاء محمد سيد، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 48- القهيوي ليث عبد الله، "استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 49- كافي مصطفى يوسف، "الابتكار والابداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 50- الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
- 51- كرمالي سلطان، حجازي هيثم علي، "إدارة المعرفة مدخل تطبيقي"، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 52- كمال طارق، "الابتكار من منظور سيكولوجي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 53- كمونة عبد الأمير علي، عبد الزيدي ناظم جواد، "إدارة المعرفة والفكر التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
- 54- محمود علاء الدين عبد الغني، "إدارة المنظمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 55- المدادحة أحمد نافع، الذيابات عدنان عبد الكريم، "اقتصاديات المعلومات والمعرفة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

- 56- مطر محمد عبد اللطيف، "إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المصرفية العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 57- الملكاوي الخلوف إبراهيم، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 58- المليجي حلمي، "سيكولوجية الابتكار"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، الطبعة الخامسة، 2000.
- 59- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 60- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة الاستراتيجيات المفاهيم والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 61- نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 62- نيجل كنج، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- 63- همشري عمر أحمد، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 64- الهوش ايناس أبو بكر محمود، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2019.
- ثانيا: الاطروحات والمذكرات:
- 1- رايس عبد الرحمان، "الابتكار التسويقي وأثره في تنافسية المؤسسة -دراسة ميدانية-"، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016-2017.
- 2- بويعة عبد الوهاب، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للمهاتف النقال-موبيليس-)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 3- رضوان عادل، "دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011-2012.
- 4- سليمان محمد، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006-2007.
- 5- لشهب الصادق، "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

ثالثا: المجالات والملتقيات:

- 1- مناور فريح حداد، "دور الابداع والابتكار في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الأردن والجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 16 و17 نوفمبر 2008.
- 2- شيشة نوال، "أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد السابع عشر، 2017.
- 3- جبريل وائل محمد، العوامي أحمد محمد، "أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة عمر المختار بنغازي، ليبيا، العدد الثالث، 2018.
- 4- ترغيني صباح، "دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة محمد خيري بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2020.
- 5- قاسمي محمد منير، مصيبي عبد اللطيف، "أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي"، مجلة آفاق علمية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الثالث، 2019.
- 6- زرقون محمد، عرابة الحاج، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الأول، 2014.

رابعا: الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Manuel D'olso, « Principes Directeurs pour le Recueil et L'interprétation des Données sur L'innovation », OCDE, Paris, Troisième édition, 2005.

الملاحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص اقتصاد وتسيير

المؤسسات



قسم العلوم الاقتصادية

استمارة تحت عنوان:

تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي
-دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات بوعاتي
محمود ولاية قالمة-

تحت إشراف:

- د. ظريفة سلايمية

من إعداد الطالبتين:

- صبرينة طلعي

- أماني بوعويينة

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل صدق وراحة وافادتنا بكل المعلومات اللازمة عن طريق وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة، ونعلمكم بأن المعلومات لن تستعمل إلا في غرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2021-2022

البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي تكوين مهني

المنصب الوظيفي: مدير رئيس دائرة رئيس مصلحة

موظف

الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تشخيص المعرفة					
1	تقوم المؤسسة بتشخيص البيئة المحيطة بها باستمرار.					
2	تعمل المؤسسة على استخدام أساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية الابتكارية للموظفين.					
3	تركز المؤسسة على جذب كفاءات وخبراء في مجال إدارة المعرفة.					
	تحديد أهداف المعرفة:					
4	تعمل المؤسسة على تطوير أهداف واضحة للمعرفة.					
5	تحرص المؤسسة على وضع أهداف معرفة تساعد على التنبؤ والتخطيط.					
6	تسعى المؤسسة باستمرار الى تبني تحولات جذرية في مجال ادارة المعرفة.					
	اكتساب المعرفة:					
7	تتيح المؤسسة للموظفين برامج تدريبية للرفع من قدراتهم ومعارفهم.					
8	تسعى المؤسسة لاكتساب المعرفة من مصادرها الداخلية.					
9	تسعى المؤسسة لتوفير وسائل تكنولوجية تسمح للموظفين باكتساب المعرفة.					
	توليد المعرفة:					
10	يساهم توليد المعرفة في تعريف المشكلات وإيجاد حل لها.					
11	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وفرق جماعية دائمة.					
12	تعمل المؤسسة على تدعيم الأفكار الجيدة والابتكارية.					

					تنظيم المعرفة:	
					تعمل المؤسسة على الاستخدام الدائم لقواعد بياناتها للحصول على المعرفة.	13
					تعمل المؤسسة على تسجيل كل الخبرات السابقة والأفكار الجيدة.	14
					تحرص إدارة المؤسسة على تنظيم المعرفة المتراكمة لديها.	15
					تخزين واسترجاع المعرفة:	
					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات لتخزين المعرفة واسترجاعها عند الضرورة.	16
					تعمل إدارة المؤسسة على تحديث المعرفة المخزنة باستمرار.	17
					تقوم المؤسسة بعملية استرجاع المعرفة لهدف استعمالها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	18
					تطوير وتوزيع المعرفة:	
					تركز المؤسسة على تطوير المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	19
					تهتم المؤسسة بتطوير المعرفة من خلال رفع قدرات ومهارات وكفاءة موظفي ادارة المعرفة.	20
					توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لنقل وتوزيع المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية.	21
					تطبيق المعرفة:	
					تعتمد المؤسسة على فرق متخصصة لتطبيق المعرفة.	22
					تركز المؤسسة على تقليل العقبات وإزالة الصعوبات التي تعرقل الموظفين عند تطبيق المعرفة.	23
					تطبيق المعرفة في المؤسسة يقود إلى ابتكار معرفة جديدة.	24
					متابعة وتقييم المعرفة:	
					ترتكز عملية متابعة المعرفة على المتابعة المستمرة لمختلف العمليات المتعلقة بتطبيق الأفكار الجديدة.	25

					26	يتم تحديد تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال مؤشرات يتم تحديدها مثل رضا الزبون، السرعة الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة.
					27	تعمل المؤسسة على تتبع وتقييم مستوى الموظفين لما يكتسبونه من الدورات التدريبية.

المحور الثاني: الابتكار التنظيمي:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تركز المؤسسة على الحلول الابتكارية التي يقدمها الموظفين المتميزين في حل المشكلات.					
2	تسعى المؤسسة باستمرار الى جلب ابتكارات جديدة.					
3	يعد تحسين أسلوب تنظيم العمل من أهم أولويات المؤسسة.					
4	تساهم إدارة المؤسسة في تفعيل الحوار وتبادل الأفكار بين الموظفين.					
5	تدعم المؤسسة ابتكارات الموظفين أصحاب الخبرة الفنية.					
6	تقوم المؤسسة بابتكار أساليب حديثة لبناء وتعديل عملياتها الإنتاجية.					
7	تهتم المؤسسة بتوفير منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.					
8	تسعى المؤسسة باستمرار الى تصميم الافكار الجديدة بشكل يطور منتجات المؤسسة.					
9	تعمل المؤسسة على استحداث سياسات جديدة فيما يخص المكافآت والحوافز.					
10	تحرص إدارة المؤسسة بتدريب موظفيها على التقنيات الحديثة.					
11	تحرص إدارة المؤسسة على تتبع شكاوى وأراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها في تحسين وتطوير منتجاتها.					
12	تمتلك المؤسسة موظفين مختصين في مجال البحث والتطوير.					
13	تخصص المؤسسة ميزانية للبحث والابتكار.					

المحور الثالث: تأثير عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تساهم عمليات إدارة المعرفة في تنمية الابتكار في المؤسسة.					
2	تركز إدارة المؤسسة على المعرفة لزيادة كفاءة العمليات.					
3	تركز إدارة المؤسسة على التطوير المستمر لمنتجاتها.					
4	تهتم إدارة المؤسسة بالمعرفة لتدعيم حالات الابتكار فيها.					
5	تحرص إدارة المؤسسة على اكتساب المعرفة الجديدة لتعزيز الابتكار الإداري.					
6	تعتمد إدارة المؤسسة على فرق العمل ذوي المعارف المختلفة لتوليد المعرفة والابتكار.					
7	تعتمد إدارة المؤسسة على تحفيز الموظفين على تشارك المعرفة لتنمية التفكير الابتكاري.					
8	تمثل المعرفة الموجودة في قواعد البيانات مصدرا مهما للابتكار.					
9	تتطلب جودة المنتج العمل على إدامة المعرفة					
10	يعمل التدريب الدوري على تطوير الأداء ورفع القدرات الفكرية للموظفين					
11	تمكن إدارة المعرفة من تنمية الفكر الابتكاري الخلاق.					
12	توثيق المعارف والخبرات يضمن صيانة رأس المال الفكري للمنظمة.					

الصدق الداخلي

Corrélations:

Corrélations

		على المؤسسة تعمل فعالة أساليب استخدام القدرات عن للكشف الابتكارية العلمية للموظفين	على المؤسسة تركز وخبراء كفاءات جذب المعرفة إدارة مجال في	المعرفة بشخص	
المعرفة بشخص	Corrélation de Pearson	,885**	,784**	,868**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

Corrélations

		على المؤسسة تعمل واضحة أهداف تطوير للمعرفة	على المؤسسة تحرص معرفة أهداف وضع التنبؤ على تساعدها والتخطيط	المؤسسة تسعى تبني الى باستمرار في جذرية تحولات المعرفة ادارة مجال	المعرفة أهداف تحديد
المعرفة أهداف تحديد	Corrélation de Pearson	,883**	,856**	,853**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

Corrélations

		للعاملين المؤسسة تتيح من للرفع تدريبية برامج ومعارفهم قدراتهم	المؤسسة تسعى من المعرفة لاكتساب الداخلية مصادرها	لتوفير المؤسسة تسعى تسمح تكنولوجية وسائل باكتساب للعاملين المعرفة	المعرفة.اكتساب
المعرفة.اكتساب	Corrélation de Pearson	,860**	,859**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

Corrélations

		بتوليد المؤسسة تقوم خلال من المعرفة العمل فرق مشاركة دائمة جماعية و فرق لها حل وإيجاد	على المؤسسة تعمل الجيدة الأفكار تدعيم والابتكارية	المعرفة.توليد	
المعرفة.توليد	Corrélation de Pearson	,873**	,887**	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

Corrélations

		على المؤسسة تعمل لقواعد الدائم الاستخدام على للحصول بياناتها المعرفة.	على المؤسسة تعمل الخبرات كل تسجيل الجيدة والأفكار السابقة	المؤسسة إدارة تحرص المعرفة تنظيم على لديها المتركمة	المعرفة تنظيم
المعرفة تنظيم	Corrélation de Pearson	,855**	,712**	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

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

Corrélations

		قاعدة المؤسسة تمتلك المعرفة لتخزين بيانات عند واسترجاعها الضرورة.	المؤسسة ادارة تعمل المعرفة تحديث على بإستمرار المخزنة	بعملية المؤسسة تقوم لهدف المعرفة استرجاع والاستفادة استعمالها المشكلات حل في منها القرارات واتخاذ	الع.ر. استرجاع.و. تخزين فة
المعرفة. استرجاع.و. تخزين	Corrélation de Pearson	,841**	,713**	,746**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

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

Corrélations

		المؤسسة توفر لنقل الحديثة التكنولوجيا بين المعرفة وتوزيع المستويات مختلف الإدارية.	بتطوير المؤسسة تهتم رفع خلال من المعرفة وكفاءة ومهارات قدرات المعرفة ادارة موظفي	المعرفة.توزيع.و.تطوير	
المعرفة.توزيع.و.تطوير	Corrélation de Pearson	,866**	,746**	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

Corrélations

		على المؤسسة تركز وإزالة العقبات تقليل تعرقل التي الصعوبات تطبيق عند العاملين المعرفة	في المعرفة تطبيق ابتكار إلى يقود المؤسسة جديدة معرفة	المعرفة.تطبيق	
المعرفة.تطبيق	Corrélation de Pearson	,832**	,758**	,823**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

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

Corrélations

		المعرفة تطبيق تحديد يتم خلال من المؤسسة في تحديدها يتم مؤشرات	الزبون، رضا مثل	تتبع على المؤسسة تعمل العاملين مستوى وتقييم من يكتسبونه لما	المعرفة تقييم و متابعة
متابعة عملية تركز					
المتابعة على المعرفة					
لمختلف المستمرة					
بتطبيق المتعلقة العمليات					
الجديدة الأفكار					
المعرفة تقييم و متابعة	Corrélacion de Pearson	,849**	,763**	,879**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

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

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

Corrélations		
		المحور الثاني
الابتكارية الحلول على المؤسسة تركز حل في المتميزين العاملين يقدمها التي المشكلات.	Corrélation de Pearson	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
جلب الى باستمرار المؤسسة تسعى جديدة ابتكارات.	Corrélation de Pearson	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
أهم من العمل تنظيم أسلوب تحسين يعد المؤسسة أولويات.	Corrélation de Pearson	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
الحوار تفعيل في المؤسسة إدارة تساهم العاملين بين الأفكار وتبادل.	Corrélation de Pearson	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
أصحاب العاملين ابتكارات المؤسسة تدعم الفنية الخبرة.	Corrélation de Pearson	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
لبناء حديثة أساليب بابتكار المؤسسة تقوم الإنتاجية عملياتها وتعديل.	Corrélation de Pearson	,743**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
جودة ذات منتجات بتوفير المؤسسة تهتم بالمنافسين مقارنة عالية.	Corrélation de Pearson	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تصميم الى باستمرار المؤسسة تسعى منتجات يطور بشكل الجديدة الافكار المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
سياسات استحداث على المؤسسة تعمل والحوافز المكافآت يخص فيما جديدة.	Corrélation de Pearson	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
موظفيها بتدريب المؤسسة إدارة تحرص الحديثة التقنيات على.	Corrélation de Pearson	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
شكاوى تتبع على المؤسسة إدارة تحرص في عليها تعتمد كقاعدة العملاء وأراء منتجاتها وتطوير تحسين.	Corrélation de Pearson	,689**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
في مختصين موظفين المؤسسة تمتلك والتطوير البحث مجال.	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
للبحث ميزانية المؤسسة تخصص والابتكار.	Corrélation de Pearson	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
الثاني المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	

	N	37
--	---	----

Corrélations		
		المحور الثالث
تنمية في المعرفة إدارة عمليات تساهم المؤسسة في الابتكار	Corrélation de Pearson	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
لزيادة المعرفة على المؤسسة إدارة تركيز العمليات كفاءة	Corrélation de Pearson	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
التطوير على المؤسسة إدارة تركيز لمنتجاتها المستمر	Corrélation de Pearson	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
لتدعيم بالمعرفة المؤسسة إدارة تهتم فيها الابتكار حالات	Corrélation de Pearson	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
اكتساب على المؤسسة إدارة تحرص الإداري الابتكار لتعزيز الجديدة المعرفة	Corrélation de Pearson	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
العمل فرق على المؤسسة إدارة تعتمد المعرفة لتوليد المختلفة المعارف ذوي الابتكار	Corrélation de Pearson	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
تحفيز على المؤسسة إدارة تعتمد لتنمية المعرفة تشارك على الموظفين الابتكاري التفكير	Corrélation de Pearson	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
البيانات قواعد في الموجودة المعرفة تمثل للابتكار مهما مصدرا	Corrélation de Pearson	,838**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
إدامة على العمل المنتج جودة تتطلب المعرفة	Corrélation de Pearson	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
الأداء تطوير على الدوري التدريب يعمل للموظفين الفكرية القدرات ورفع	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
الفكر تنمية من المعرفة إدارة تمكن الخلاق الابتكاري	Corrélation de Pearson	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
صيانة يضمن والخبرات المعارف توثيق للمنظمة الفكري المال رأس	Corrélation de Pearson	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	37
الثالث المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	37

التوزيع الطبيعي

Explorer:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول	,093	37	,200*	,954	37	,116
المحور الثاني	,090	37	,200*	,949	37	,075
المحور الثالث	,080	37	,200*	,974	37	,541
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

Echelle : ALL VARIABLES.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الأول المحور	8,1294	1,148	,854	,971
الثاني المحور	8,1259	1,030	,934	,912
الثالث المحور	8,1337	1,026	,930	,915

التكرارات والنسب المئوية

Table de fréquences:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	54,1	54,1	54,1
	أنثى	17	45,9	45,9	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	5	13,5	13,5	13,5
	سنة 40 إلى 31 من	25	67,6	67,6	81,1
	سنة 50 إلى 41 من	7	18,9	18,9	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	1	2,7	2,7	2,7
	جامعي	29	78,4	78,4	81,1
	مهني تكوين	7	18,9	18,9	100,0
Total		37	100,0	100,0	

		الوظيفي المنصب			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,7	2,7	2,7
	دائرة رئيس	6	16,2	16,2	18,9
	مصلحة رئيس	9	24,3	24,3	43,2
	إطار	21	56,8	56,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العملية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	8	21,6	21,6
	سنوات 10 إلى 5 من	22	59,5	81,1
	سنوات 15 إلى 11 من	4	10,8	91,9
	سنة 15 من أكثر	3	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Descriptives:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحيطة البيئة بتشخيص المؤسسة تقوم بإستمرار بها	37	1	5	4,14	,787
فعالة أساليب استخدام على المؤسسة تعمل الابتكارية العلمية القدرات عن للكشف للموظفين	37	2	5	3,81	,569
كفاءات جذب على المؤسسة تركز المعرفة إدارة مجال في وخبراء	37	3	5	4,30	,740
المعرفة.شخص	37	2,00	4,67	4,0811	,59528
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أهداف تطوير على المؤسسة تعمل للمعرفة واضحة	37	2	5	3,95	,705
أهداف وضع على المؤسسة تحرص والتخطيط التنبؤ على تساعدها معرفة	37	1	5	3,95	,743
تبني الى بإستمرار المؤسسة تسعى المعرفة ادارة مجال في جذرية تحولات	37	2	5	4,00	,816
المعرفة.أهداف.تحديد	37	1,67	5,00	3,9640	,65161
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تعريف في المعرفة توليد يساهم لها حل وإيجاد المشكلات	37	2	5	4,22	,672
خلال من المعرفة بتوليد المؤسسة تقوم دائمة جماعية وفرق العمل فرق مشاركة	37	1	5	3,86	,787
الجيدة الأفكار تدعيم على المؤسسة تعمل والابتكارية	37	1	5	4,00	,816
المعرفة توليد	37	1,33	5,00	4,0270	,66842
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الدائم الاستخدام على المؤسسة تعمل المعرفة على للحصول بياناتها لقواعد	37	2	5	4,08	,722
الخبرات كل تسجيل على المؤسسة تعمل الجيدة والأفكار السابقة	37	3	5	3,97	,552
تنظيم على المؤسسة إدارة تحرص لديها المتركمة المعرفة	37	2	5	3,92	,682
المعرفة تنظيم	37	2,33	4,67	3,9910	,54141
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
لتخزين بيانات قاعدة المؤسسة تمتلك الضرورة عند واسترجاعها المعرفة	37	2	5	4,19	,811
المعرفة تحديث على المؤسسة ادارة تعمل باستمرار المخزنة	37	2	5	3,89	,567
المعرفة استرجاع بعملية المؤسسة تقوم حل في منها والاستفادة استعمالها لهدف القرارات واتخاذ المشكلات	37	3	5	4,32	,626
العرفة استرجاع وتخزين	37	2,67	4,67	4,1351	,51795
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعرفة تطوير على المؤسسة تركز بأنشطتها المرتبطة	37	2	5	4,19	,739
خلال من المعرفة بتطوير المؤسسة تهتم موظفي وكفاءة ومهارات قدرات رفع المعرفة ادارة	37	3	5	4,05	,575
لنقل الحديثة التكنولوجيا المؤسسة توفر المستويات مختلف بين المعرفة وتوزيع الإدارية	37	2	5	4,19	,701
المعرفة توزيع و. تطوير	37	2,33	5,00	4,1441	,56405
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
متخصصة فرق على المؤسسة تعتمد المعرفة لتطبيق	37	2	5	4,14	,887
وإزالة العقبات تقليل على المؤسسة تركز عند العاملين تعرقل التي الصعوبات المعرفة تطبيق	37	1	5	3,92	,595
إلى يقود المؤسسة في المعرفة تطبيق جديدة معرفة ابتكار	37	2	5	4,22	,712
المعرفة تطبيق	37	1,67	4,67	4,0901	,59134
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المتابعة على المعرفة متابعة عملية تركز المتعلقة العمليات لمختلف المستمرة الجديدة الأفكار بتطبيق	37	2	5	4,19	,701
من المؤسسة في المعرفة تطبيق تحديد يتم رضا مثل تحديدها يتم مؤشرات خلال القدرة المهارة، الدقة، السرعة الزبون، الجديدة الحالات في التصرف على	37	2	5	3,97	,600
مستوى وتقييم تتابع على المؤسسة تعمل الدورات من يكتسبونه لما العاملين التدريبية	37	2	5	4,11	,614
المعرفة تقييم و. متابعة	37	2,00	4,67	4,0901	,53083
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحيطة البيئة بتشخيص المؤسسة تقوم بإستمرار بها	37	1	5	4,14	,787
فعالة أساليب استخدام على المؤسسة تعمل الابتكارية العلمية القدرات عن للكشف للموظفين	37	2	5	3,81	,569
كفاءات جذب على المؤسسة تركز المعرفة إدارة مجال في وخبراء	37	3	5	4,30	,740
أهداف تطوير على المؤسسة تعمل للمعرفة واضحة	37	2	5	3,95	,705
أهداف وضع على المؤسسة تحرص والتخطيط التنبؤ على تساعدها معرفة	37	1	5	3,95	,743
تبني الى باستمرار المؤسسة تسعى المعرفة ادارة مجال في جذرية تحولات	37	2	5	4,00	,816
تدريبية برامج للعاملين المؤسسة نتيج ومعارفهم قدراتهم من للرفع	37	2	5	4,19	,776
من المعرفة لاكتساب المؤسسة تسعى الداخلية مصادرها	37	1	5	3,92	,759
تكنولوجية وسائل لتوفير المؤسسة تسعى المعرفة باكتساب للعاملين تسمح	37	2	5	4,08	,759
تعريف في المعرفة توليد يساهم لها حل وإيجاد المشكلات	37	2	5	4,22	,672
خلال من المعرفة بتوليد المؤسسة تقوم دائمة جماعية وفرق العمل فرق مشاركة	37	1	5	3,86	,787
الجيدة الأفكار تدعيم على المؤسسة تعمل والابتكارية	37	1	5	4,00	,816
الدائم الاستخدام على المؤسسة تعمل المعرفة على للحصول بياناتها لقواعد	37	2	5	4,08	,722
الخبرات كل تسجيل على المؤسسة تعمل الجيدة والأفكار السابقة	37	3	5	3,97	,552
تنظيم على المؤسسة إدارة تحرص لديها المتركمة المعرفة	37	2	5	3,92	,682
لتخزين بيانات قاعدة المؤسسة تمتلك الضرورة عند واسترجاعها المعرفة	37	2	5	4,19	,811
المعرفة تحديث على المؤسسة ادارة تعمل بإستمرار المخزنة	37	2	5	3,89	,567
المعرفة استرجاع بعملية المؤسسة تقوم حل في منها والاستفادة استعمالها لهدف القرارات واتخاذ المشكلات	37	3	5	4,32	,626
المعرفة تطوير على المؤسسة تركز بأنشطتها المرتبطة	37	2	5	4,19	,739

خلال من المعرفة بتطوير المؤسسة تهتم موظفي وكفاءة ومهارات قدرات رفع المعرفة ادارة	37	3	5	4,05	,575
لنقل الحديثة التكنولوجيا المؤسسة توفر المستويات مختلف بين المعرفة وتوزيع الادارية	37	2	5	4,19	,701
متخصصة فرق على المؤسسة تعتمد المعرفة لتطبيق	37	2	5	4,14	,887
وازالة العقبات تقليل على المؤسسة تركز عند العاملين تعرقل التي الصعوبات المعرفة تطبيق	37	1	5	3,92	,595
إلى يقود المؤسسة في المعرفة تطبيق جديدة معرفة ابتكار	37	2	5	4,22	,712
المتابعة على المعرفة متابعة عملية ترنكز المتعلقة العمليات لمختلف المستمرة الجديدة الأفكار بتطبيق	37	2	5	4,19	,701
من المؤسسة في المعرفة تطبيق تحديد يتم رضا مثل تحديدها يتم مؤشرات خلال القدرة المهارة، الدقة، السرعة الزبون، الجديدة الحالات في التصرف على	37	2	5	3,97	,600
مستوى وتقييم تتبوع على المؤسسة تعمل الدورات من يكتسبونه لما العاملين التدريبية	37	2	5	4,11	,614
الأول.المحور	37	1,96	4,67	4,0651	,51316
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الابتكارية الحلول على المؤسسة تركز حل في المتميزين العاملين يقدمها التي المشكلات	37	2	5	4,11	,658
جلب الى باستمرار المؤسسة تسعى جديدة ابتكارات	37	2	5	4,05	,621
أهم من العمل تنظيم أسلوب تحسين يعد المؤسسة أولويات	37	2	5	4,00	,745
الحوار تفعيل في المؤسسة إدارة تساهم العاملين بين الأفكار وتبادل	37	1	5	3,97	,799
أصحاب العاملين ابتكارات المؤسسة تدعم الفنية الخبرة	37	2	5	4,08	,640
لبناء حديثة أساليب بابتكار المؤسسة تقوم الإنتاجية عملياتها وتعديل	37	2	5	4,14	,751
جودة ذات منتجات بتوفير المؤسسة تهتم بالمنافسين مقارنة عالية	37	2	5	4,14	,751

تصميم الى باستمرار المؤسسة تسعى منتجات تطور بشكل الجديدة الافكار المؤسسة.	37	1	5	4,14	,787
سياسات استحداث على المؤسسة تعمل والحوافز المكافآت يخص فيما جديدة.	37	2	5	4,05	,621
موظفيها بتدريب المؤسسة إدارة تحرص الحديثة التقنيات على.	37	1	5	4,08	,795
شكاوى تتبع على المؤسسة إدارة تحرص في عليها تعتمد كقاعدة العملاء وأراء منتجاتها وتطوير تحسين.	37	2	5	4,05	,780
في مختصين موظفين المؤسسة تمتلك والتطوير البحث مجال.	37	2	5	4,08	,682
للبحث ميزانية المؤسسة تخصص والابتكار.	37	1	5	4,00	,707
الثاني المحور	37	1,77	4,62	4,0686	,54144
N valide (liste)	37				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تنمية في المعرفة إدارة عمليات تساهم المؤسسة في الابتكار.	37	2	5	4,24	,683
لزيادة المعرفة على المؤسسة إدارة تركيز العمليات كفاءة.	37	1	5	4,03	,726
التطوير على المؤسسة إدارة تركيز لمنتجاتها المستمر.	37	2	5	4,24	,683
لتدعيم بالمعرفة المؤسسة إدارة تهتم فيها الابتكار حالات.	37	2	5	4,08	,682
اكتساب على المؤسسة إدارة تحرص الإداري الابتكار لتعزيز الجديدة المعرفة.	37	2	5	4,05	,575
العمل فرق على المؤسسة إدارة تعتمد المعرفة لتوليد المختلفة المعارف ذوي الابتكار.	37	1	5	3,95	,705
تحفيز على المؤسسة إدارة تعتمد لتنمية المعرفة تشارك على الموظفين الابتكاري التفكير.	37	2	5	4,16	,800
البيانات قواعد في الموجودة المعرفة تمثل للابتكار مهما مصدرا.	37	2	5	4,00	,577
إدامة على العمل المنتج جودة تتطلب المعرفة.	37	1	5	4,03	,799
الأداء تطوير على الدوري التدريب يعمل للموظفين الفكرية القدرات ورفع.	37	2	5	4,00	,577
الفكر تنمية من المعرفة إدارة تمكن الخلاق الابتكاري.	37	1	5	3,97	,726

صيانة يضمن والخبرات المعارف توثيق للمنظمة الفكري المال رأس	37	2	5	3,97	,552
الثالث. المحور	37	1,67	5,00	4,0608	,54527
N valide (liste)	37				

الانحدار الخطي المتعدد

Régression:

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,919 ^a	,844	,792	,24670	1,642

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,910	9	,990	16,268	,000 ^b
de Student	1,643	27	,061		
Total	10,554	36			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1 (Constante)	,448	,392		1,143	,001	
المعرفة. شخيص	,657	,106	,723	6,184	,003	
المعرفة. أهداف. تحديد	,613	,095	,738	6,470	,000	
المعرفة. اكتساب	,565	,100	,690	5,637	,000	
المعرفة. توليد	,566	,098	,699	5,787	,000	
المعرفة. تنظيم	,695	,122	,695	5,713	,012	
المعرفة. استرجاع. و. تخزين	,830	,107	,794	7,727	,000	
المعرفة. توزيع. و. تطوير	,642	,121	,669	5,321	,008	
المعرفة. تطبيق	,711	,098	,777	7,292	,007	
المعرفة. تقييم. و. متابعة	,847	,096	,830	8,817	,000	

اختبار الفرضيات

Unidirectionnel:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة.شخص	Intergruppes	,616	1	,616	1,775	,191
	Intragruppes	12,141	35	,347		
	Total	12,757	36			
المعرفة.أهداف.تحديد	Intergruppes	,057	1	,057	,130	,721
	Intragruppes	15,229	35	,435		
	Total	15,285	36			
المعرفة.اكتساب	Intergruppes	1,027	1	1,027	2,443	,127
	Intragruppes	14,715	35	,420		
	Total	15,742	36			
المعرفة.توليد	Intergruppes	,492	1	,492	1,104	,301
	Intragruppes	15,592	35	,445		
	Total	16,084	36			
المعرفة.تنظيم	Intergruppes	,249	1	,249	,847	,364
	Intragruppes	10,303	35	,294		
	Total	10,553	36			
المعرفة.استرجاع.وتخزين	Intergruppes	,010	1	,010	,035	,853
	Intragruppes	9,648	35	,276		
	Total	9,658	36			
المعرفة.توزيع.وتطوير	Intergruppes	,085	1	,085	,261	,613
	Intragruppes	11,369	35	,325		
	Total	11,453	36			
المعرفة.تطبيق	Intergruppes	,156	1	,156	,440	,512
	Intragruppes	12,432	35	,355		
	Total	12,589	36			
المعرفة.تقييم.ومتابعة	Intergruppes	,156	1	,156	,547	,464
	Intragruppes	9,988	35	,285		
	Total	10,144	36			
الأول.المحور	Intergruppes	,181	1	,181	,683	,414
	Intragruppes	9,298	35	,266		
	Total	9,480	36			
الثاني.المحور	Intergruppes	,168	1	,168	,567	,457
	Intragruppes	10,385	35	,297		
	Total	10,554	36			
الثالث.المحور	Intergruppes	,256	1	,256	,858	,361
	Intragruppes	10,447	35	,298		
	Total	10,703	36			

Unidirectionnel:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة.شخصيص	Intergroupes	2,415	2	1,208	3,970	,028
	Intragroupes	10,342	34	,304		
	Total	12,757	36			
المعرفة.أهداف.تحديد	Intergroupes	1,367	2	,683	1,669	,203
	Intragroupes	13,919	34	,409		
	Total	15,285	36			
المعرفة.اكتساب	Intergroupes	1,645	2	,823	1,984	,153
	Intragroupes	14,097	34	,415		
	Total	15,742	36			
المعرفة.توليد	Intergroupes	2,459	2	1,229	3,068	,060
	Intragroupes	13,625	34	,401		
	Total	16,084	36			
المعرفة.تنظيم	Intergroupes	1,595	2	,798	3,027	,062
	Intragroupes	8,957	34	,263		
	Total	10,553	36			
المعرفة.استرجاع.وتخزين	Intergroupes	2,094	2	1,047	4,708	,016
	Intragroupes	7,563	34	,222		
	Total	9,658	36			
المعرفة.توزيع.وتطوير	Intergroupes	1,365	2	,682	2,299	,116
	Intragroupes	10,089	34	,297		
	Total	11,453	36			
المعرفة.تطبيق	Intergroupes	3,711	2	1,856	7,107	,003
	Intragroupes	8,877	34	,261		
	Total	12,589	36			
المعرفة.تقييم.ومتابعة	Intergroupes	1,255	2	,628	2,401	,106
	Intragroupes	8,889	34	,261		
	Total	10,144	36			
الأول.المحور	Intergroupes	1,804	2	,902	3,996	,028
	Intragroupes	7,676	34	,226		
	Total	9,480	36			
الثاني.المحور	Intergroupes	1,317	2	,659	2,425	,104
	Intragroupes	9,236	34	,272		
	Total	10,554	36			
الثالث.المحور	Intergroupes	1,677	2	,838	3,158	,055
	Intragroupes	9,027	34	,265		
	Total	10,703	36			

Unidirectionnel:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة.شخيص	Intergruppes	,575	2	,288	,802	,457
	Intragruppes	12,182	34	,358		
	Total	12,757	36			
المعرفة.أهداف.تحديد	Intergruppes	,856	2	,428	1,009	,375
	Intragruppes	14,429	34	,424		
	Total	15,285	36			
المعرفة.اكتساب	Intergruppes	,114	2	,057	,124	,884
	Intragruppes	15,628	34	,460		
	Total	15,742	36			
المعرفة.توليد	Intergruppes	1,172	2	,586	1,336	,276
	Intragruppes	14,912	34	,439		
	Total	16,084	36			
المعرفة.تنظيم	Intergruppes	,001	2	,000	,001	,999
	Intragruppes	10,552	34	,310		
	Total	10,553	36			
المعرفة.استرجاع.و.تخزين	Intergruppes	,296	2	,148	,537	,589
	Intragruppes	9,362	34	,275		
	Total	9,658	36			
المعرفة.توزيع.و.تطوير	Intergruppes	,109	2	,055	,164	,850
	Intragruppes	11,344	34	,334		
	Total	11,453	36			
المعرفة.تطبيق	Intergruppes	,591	2	,295	,837	,442
	Intragruppes	11,998	34	,353		
	Total	12,589	36			
المعرفة.تقييم.و.متابعة	Intergruppes	,315	2	,157	,545	,585
	Intragruppes	9,829	34	,289		
	Total	10,144	36			
الأول.المحور	Intergruppes	,277	2	,138	,512	,604
	Intragruppes	9,203	34	,271		
	Total	9,480	36			
الثاني.المحور	Intergruppes	,315	2	,158	,524	,597
	Intragruppes	10,238	34	,301		
	Total	10,554	36			
الثالث.المحور	Intergruppes	,563	2	,281	,943	,399
	Intragruppes	10,141	34	,298		
	Total	10,703	36			

Unidirectionnel:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة.شخصيص	Intergroupes	1,521	3	,507	1,489	,235
	Intragroupes	11,235	33	,340		
	Total	12,757	36			
المعرفة.أهداف.تحديد	Intergroupes	2,742	3	,914	2,405	,085
	Intragroupes	12,543	33	,380		
	Total	15,285	36			
المعرفة.اكتساب	Intergroupes	1,932	3	,644	1,539	,223
	Intragroupes	13,810	33	,418		
	Total	15,742	36			
المعرفة.توليد	Intergroupes	1,417	3	,472	1,062	,378
	Intragroupes	14,668	33	,444		
	Total	16,084	36			
المعرفة.تنظيم	Intergroupes	,922	3	,307	1,053	,382
	Intragroupes	9,631	33	,292		
	Total	10,553	36			
المعرفة.استرجاع.و.تخزين	Intergroupes	,539	3	,180	,650	,589
	Intragroupes	9,119	33	,276		
	Total	9,658	36			
المعرفة.توزيع.و.تطوير	Intergroupes	,660	3	,220	,672	,575
	Intragroupes	10,794	33	,327		
	Total	11,453	36			
المعرفة.تطبيق	Intergroupes	,316	3	,105	,283	,837
	Intragroupes	12,272	33	,372		
	Total	12,589	36			
المعرفة.تقييم.و.متابعة	Intergroupes	1,297	3	,432	1,612	,205
	Intragroupes	8,847	33	,268		
	Total	10,144	36			
الأول.المحور	Intergroupes	,918	3	,306	1,179	,333
	Intragroupes	8,562	33	,259		
	Total	9,480	36			
الثاني.المحور	Intergroupes	,969	3	,323	1,112	,358
	Intragroupes	9,585	33	,290		
	Total	10,554	36			
الثالث.المحور	Intergroupes	1,206	3	,402	1,397	,261
	Intragroupes	9,497	33	,288		
	Total	10,703	36			

Unidirectionnel:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة.شخصيص	Intergruppes	1,180	3	,393	1,121	,355
	Intragruppes	11,577	33	,351		
	Total	12,757	36			
المعرفة.أهداف.تحديد	Intergruppes	1,157	3	,386	,901	,451
	Intragruppes	14,128	33	,428		
	Total	15,285	36			
المعرفة.اكتساب	Intergruppes	1,401	3	,467	1,075	,373
	Intragruppes	14,340	33	,435		
	Total	15,742	36			
المعرفة.توليد	Intergruppes	1,599	3	,533	1,214	,320
	Intragruppes	14,485	33	,439		
	Total	16,084	36			
المعرفة.تنظيم	Intergruppes	,459	3	,153	,500	,685
	Intragruppes	10,093	33	,306		
	Total	10,553	36			
المعرفة.استرجاع.وتخزين	Intergruppes	,793	3	,264	,984	,412
	Intragruppes	8,864	33	,269		
	Total	9,658	36			
المعرفة.توزيع.وتطوير	Intergruppes	1,288	3	,429	1,394	,262
	Intragruppes	10,165	33	,308		
	Total	11,453	36			
المعرفة.تطبيق	Intergruppes	2,629	3	,876	2,904	,049
	Intragruppes	9,959	33	,302		
	Total	12,589	36			
المعرفة.تقييم.ومتابعة	Intergruppes	1,478	3	,493	1,876	,153
	Intragruppes	8,666	33	,263		
	Total	10,144	36			
الأول.المحور	Intergruppes	1,081	3	,360	1,416	,256
	Intragruppes	8,399	33	,255		
	Total	9,480	36			
الثاني.المحور	Intergruppes	1,596	3	,532	1,960	,139
	Intragruppes	8,957	33	,271		
	Total	10,554	36			
الثالث.المحور	Intergruppes	1,927	3	,642	2,415	,084
	Intragruppes	8,777	33	,266		
	Total	10,703	36			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

التصريح الشرفي

المخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

■ السيد (ة): بوعويينة أماني
الصفة: طالب (ة)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11998085302412000
والصادرة بتاريخ: 11 - 09 - 2021

■ السيد (ة): طلحي صبرينة
الصفة: طالب (ة)
الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119960853010480000
والصادرة بتاريخ "16 - 03 - 2016

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية
والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة العلوم الاقتصادية التخصص. اقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوانها: ..أثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر قالملة-

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات
المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (بن)

التاريخ: 15 - 06 - 2022

* طبقاً للقرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.



قلمة، في 13/01/2022

رقم: 09 /ق.ع.ا.ك.ع.ا.ت.ع.ت.ح.ق. 2022/

إلى السيد مدير مؤسسة عمر بن عمر - قلمة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطلبة الآتي أسمائهم:

1- بهوينة أماني

2- طلحي صبرينة.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات ، السنة الجامعية: 2021/2022
عنوان المذكرة:

إثر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر - قلمة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخاصة.

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

M. HABILES

Chef Département Ressources Humaines

Direction Générale
Département Ressources Humaine

Bouati Mahmoud - Guelma



ع/ رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية

مايكليف بما بعد التخرج والبحث العلمي

الدكتور براهيمة نبيل



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز مختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي، وكذا التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (45) موظفا من مديري ورؤساء أقسام وإطارات بالمؤسسة، حيث بلغت الاستبيانات المسترجعة (37) استمارة بنسبة (82.22%)، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V 26)، وبينت نتائج الدراسة أنه وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لعناصر عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن عبارات عناصر الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الدراسة تعزى إلى كل متغير العمر والخبرة العلمية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي.

Summary:

This study aimed to clarify and highlight the various concepts related to knowledge management and organizational innovation, as well as to identify the extent of the impact of knowledge management processes in promoting organizational innovation in the Omar Bin Omar Musabrat Foundation. The questionnaire was distributed to (45) employees of managers, heads of departments and frames in the institution, where the retrieved questionnaires amounted to (37) forms, with a percentage of (82.22%), and for analyzing the data and testing hypotheses, it was relied on the statistical analysis program (SPSS V 26), and the results showed The study: There is a statistically significant effect of the elements of knowledge management processes in promoting organizational innovation, and there are no statistically significant differences for the answers of the study sample vocabulary about the expressions of the study elements that are attributed to each of the variables: gender, educational level, and job position. And there were statistically significant differences for the answers of the study sample about the study phrases due to the variable of age and scientific experience.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management processes, organizational innovation.