



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي – الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال
بعنوان

**إدارة المعرفة و دورها في تعزيز الابتكار في المؤسسة
دراسة ميدانية في شركة الإسمنت بني صاف – عين تموشنت-**

تحت إشراف:

د. بن يحيى حسين

من اعداد الطلبة :

نجاري نور الهدى

عيشتو ناجي حمدي

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية و الجامعة	الصفة
د. مصاطفي حكيم	أستاذ محاضر أ	رئيس
د. بن يحيى حسين	أستاذ محاضر أ	مشرفا
صباح فاطمة	أستاذ محاضر أ	مناقش

السنة الجامعية 2026/2025

الشكر و التقدير

الشكر لله عز وجل على اتمام هذه المذكرة و الصلاة و السلام على نبينا محمد رسول الله
نتقدم بخالص الشكر إلى أستاذنا المشرف بن يحيى حسين على دعمه المتواصل و توجيهاته القيّمة طوال فترة
إعداد مذكرة التخرج، كما نشكره على تشجيعه الدائم وصبره في تقديم المساعدة و النصائح التي كان لها أثر
كبير في إنجاز هذا العمل و إتمامه على أحسن وجه، أسأل الله تعالى أن يجزيه عنا خير الجزاء ، ويجعل ما قدمه
في ميزان حسناته.

نشكر أعضاء اللجنة المناقشة كل باسمه على المجهودات المبذولة في قراءة و تفحص هذا العمل
كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إعداد هذا العمل، لكم جزيل الشكر و التقدير

الإهداء

أهدي هذا النجاح الى من تربيته على يده و من علمني القيم و مبادئ الذي غرمني بحبه الى من احمل اسمه بكل فخر و امن بي و بقدراتي و علمني وضع النقاط على الحروف سندي و ملهمي الى من علمني ان النجاح لا يهدى بل ينتزع بالتعب و الاصرار الى مصدر عزيمتي تاج راسي الى من كافح من أجل ان يراني في أفضل المراتب الى فرحتي الدائمة الى مصدر قوتي و فخري .

أبي الغالي ناجي حمدي بعمارة .

الى ثمرة جهدي و دراستي و و بهجت حياتي التي تربيته تحت ظلالها فارتقيت بدعائها الى من كانت دعواتها تضيء دربي الى من سهرت الليالي و تعبته من أجل راحتي الى النبض الدافئ الرمز العطاء الذي ينبض و القلب الذي اتسع لكل الصعاب الى و المؤمنة بأصولي

أمي الغالية النانة محمد الشيخ حربل

الى من رعتني صغيرة و غرست في قلبي حب العلم و الاسرار الى من كانت ريحانة البيت و بركته الى الراحلة و المؤمنة التي كانت نبراسي الذي أضاء لي الطريق في أصعب اللحظات الى من رحلة جسدا بقيت حبا

جدتي الغالية أميلمين يرعاه عمار

الى مثلي الأعلى و سندي في الحياة الى من اتكأت عليه في كل شدة فكان لي نعم العون و ملاذي الامن من كان لي الدعم المطلق الى كتفي الثابت الذي لا يميل و كان مصدر سعادتي سندي

اخي الغالي أحمد محمود

الى من كانوا مصدرا للسعادة و الدعم و التشجيع لي الى من كانوا بجانبني في لحظات التعب و الضغط الى من كانوا المحفز لي و منحوني القوة للاستمرار و عدم الاستسلام و ساندوني الى عزوتي في الحياة

مينتو - خدجتو

الى من أمن بي و شجعني لهذا لإنجاز ندوشا الذي يمثل ثمرة سنوات لي من التعب و الاجتهاد

الى مقاتلين الجيش الشعبي الصحراوي الصامد الى حماة الوطن و صمام أمنه جزاهم الله عنا خير الجزاء راجية من الله ان ينصره على اعدائه " نصر من الله و فتح قريب "

الاهداء

أهدي هذا النجاح الى مثلي الأعلى و سندي في الحياة من اتكأت عليه في كل شدة فكان لي نعم العون
و من أمن بقدراتي دائما الى من كان سندي و قوتي الى من علمني الاجتهاد طريق النجاح و دعمه الدائم
ابي الغالي

الى منبع الحنان و الرحمة الى القلب الذي منحي الحب دون مقابل و كانت دعواتها تضيء طريقي و مصدر
تشجيعي و سعادتي الدائمة الى من سهرت الليالي و تعبت من اجل راحتي الى مصدر قوتي الى الحضن الدافئ
امي الغالية

الى من شاركوني تفاصيل حياتي و كانوا مصدرا للسعادة و الدعم و التشجيع الى من منحوني القوة و عدم
الاستسلام و الاستمرار الى من كانوا معي في لحظات التعب و الضغط الى مصدر الامان و تشجيعي
اخواتي الغاليات

الى كل من امن بي و شجعني و ساندني لهذا الانجاز و كان لي نعم العون و رفيق و درب في كل خطوة
اهديكم هذا الثمرة هذا الجهد .

نجاري نور الهدى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

	قائمة المحتويات
–	الاهداء.....
–	الشكروالتقدير.....
I	قائمة المحتويات.....
II	قائمة الجداول.....
II	قائمة الأشكال.....
IV	قائمة الملاحق.....
V	الملخص.....
2	المقدمة
	الفصل الأول الأدبيات النظرية و التطبيقية لإدارة المعرفة و الابتكار
7	تمهيد
8	المبحث الأول الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار
8	المطلب الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة
22	المطلب الثاني : الإطار النظري للابتكار
33	المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة و الابتكار
38	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة و الابتكار
38	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
43	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
47	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
49	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف-عين تموشنت-
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة و الأدوات المستعملة في الدراسة
52	المطلب الاول : تعريف بالمؤسسة محل دراسة
55	المطلب الثاني : الطريقة المعتمدة في الدراسة
56	المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في الدراسة
57	المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

58	المطلب الاول : عرض و تحليل نتائج الدراسة
60	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج متغيرات الدراسة
71	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات و مناقشة النتائج
79	خلاصة الفصل الثاني
80	الخاتمة
83	المراجع
87	الملاحق
101	الفهرس

قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	49
01-02	احصائيات للاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة	56
02-02	سلم ليكارت الخماسي	57
03-02	مجال متوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	58
04-02	معامل الثبات الفا كرونباخ لأداة الدراسة	59
05-02	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	59
06-02	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	60
07-02	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	60
08-02	توزيع عينة الدراسة حسب الخبر المهنية	61
09-02	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد توليد المعرفة	62
10-02	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تخزين المعرفة	63
11-02	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد توزيع المعرفة	64

65	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء تطبيق المعرفة	12-02
66	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الابتكار	13-02
68	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول	14-02
68	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني	15-02
69	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث	16-02
69	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع	17-02
70	الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع	18-02
70	الصدق البنائي لعبارات المحور الكلي للمتغير المستقل	19-02
71	الارتباط الخطي لتوليد المعرفة على الابتكار	20-02
71	تحليل التباين خط الانحدار لتوليد المعرفة على الابتكار	21-02
72	قيم معاملات خط الانحدار لبعء توليد المعرفة على الابتكار	22-02
73	الارتباط الخطي لبعء تخزين المعرفة على الابتكار	23-02
73	تحليل تباين خط الانحدار لبعء تخزين المعرفة على الابتكار	24-02
74	قيم معاملات خط الانحدار لبعء تخزين المعرفة على الابتكار	25-02
74	الارتباط الخطي لبعء توزيع المعرفة على الابتكار	26-02
75	تحليل تباين خط الانحدار لبعء توزيع المعرفة على الابتكار	27-02
75	قيم معاملات خط الانحدار لبعء توزيع المعرفة على الابتكار	28-02
76	الارتباط الخطي لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار	29-02
76	تحليل تباين خط الانحدار لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار	30-02
77	قيم معاملات الانحدار لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار	31-02
78	ارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	32-02
78	تحليل التباين خط الانحدار بين المتغير المستقل و المتغير التابع	33-02
79	قيم معاملات الانحدار بين المتغير المستقل و المتغير التابع	34-02

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	المثلث الهرمي للبيانات و المعلومات و المعرفة	الشكل رقم (01-01)
16	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم (02-01)
19	نموذج إدارة المعرفة -	الشكل رقم (03-01)
20	نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig.	الشكل رقم (04-01)
55	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	الشكل رقم (01-02)
56	نموذج الدراسة	الشكل رقم (02-02)
59	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم (03-02)
60	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الشكل رقم (04-02)
60	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (05-02)
61	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (06-02)
79	منحنى الانحدار لإدارة المعرفة و الابتكار	الشكل رقم (07-02)

قائمة الملاحق		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	أداة الدراسة (الاستبيان)	ملحق رقم 01
90	مخرجات نظام SPSS	ملحق رقم 02

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في شركة الإسمنت ببني صاف عين تموشنت، بمختلف أبعادها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الابتكار ، و للإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و تمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة التي وزعت على عينة مكونة من (45) عامل من موظفين شركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت و لتحليل البيانات المتحصل عليها استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، أظهرت النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المعرفة و الابتكار ضمن استراتيجيتها بهدف تحقيق الأداء الأمثل و التميز في بيئة الأعمال المنافسة.

الكلمات المفتاحية : معرفة، إدارة المعرفة، الابتكار.

Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management enhancing innovation at the Beni saf cement company in Ain temouchent the study examined the various dimensions of knowledge management represented by (knowledge generation knowledge storage knowledge distribution knowledge application) and their contribution to fostering innovation to address the research problem the descriptive-analytical approach was adopted. The study instrument consisted of questionnaire distributed to a sample of (45) employees the Beni saf cement company in Ain Temouchent. The collected data were analyze using the statistical package for the social sciences (SPSS) . The findings revealed the existence of a statistically significant effect of knowledge management on enhancing innovation, The study recommended the necessity of integrating knowledge management and innovation into the organizations strategy in order to achieve optimal performance and excellence in a competitive business environment.

Keywords :Knowledge knowledge Management Innovation



المقدمة

يشهد العالم معاصر تحولات جذرية مستمرة ادت الى انتقال المجتمعات الحديثة من عصر الاقتصاد الصناعي الذي كان يعتمد بشكل اساسي على الموارد المادية و الآلات ، الى عصر الاقتصاد جديد الذي يركز على العقل البشري كمحرك اساسي للتنمية ، و في ظل هذا الانفتاح المعلوماتي و تسارع التطور التقني لم تعد الاساليب التقليدية في الادارة الكافية لضمان بقاء المنظمات او الحفاظ على مكانتها التنافسية ، فالتحدي الحقيقي الذي يواجه المؤسسات اليوم يكمن في كيفية استغلال مواردها الغير ملموسة و رأس مالها الفكري ، و تحويل القدرات الداخلية الى قوة دفع تمكنها من التكيف مع التغيرات المفاجئة ، اذ يعتبر المورد البشري او رأس المال الفكري من أهم الموارد الذي يجب ان تستغله المؤسسة من خلال اهتمام المعرفة التي تحيط بها داخليا و خارجيا و تسعى لإدارتها بفعالية.

في ظل هذه التحولات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة لم يعد الرأس المال المادي هو المحرك الوحيد لنمو المؤسسات و استمراريتها ، بل أصبحت المعرفة هي المورد الاستراتيجي أكثر قيمة و قدرة المنظمة على البقاء في بيئة تتسم بالتعقيد ، تعد ادارة المعرفة العنصر الرئيسي للعمليات الادارية الحديثة فهي العملية التي تتضمن تدفق الافكار و الخبرات بين افراد المؤسسة مما يخلق بيئة خصبة للظهور الافكار و هنا تبرز العلاقة بين ادارة المعرفة و الابتكار اذ هو الناتج النهائي الذي يجسد تلك المعرفة في صور منتجات الخدمات او عمليات تطويرية ترفع من كفاءة الاداء .

فمن أجل سعي المؤسسات لضمان تدفق الابتكار و استمراريتها في بيئة تتسم بالغموض و التعقيد، تبرز أهمية تعزيز الابتكار وفقا لآليات ادارة المعرفة ، فالتفاعل الحيوي بين ادارة المعرفة و الابتكار يشكل رابط في بناء المنظمات الذكية ، فإدارة المعرفة تمثل الحاضنة الذي يستوعب الخبرات و ينظم تدفق الافكار ، فالابتكار هو الثمرة الاستراتيجية التي تحول ذلك الرصيد الفكري الى ميزة تنافسية مستدامة .

1. الاشكالية :

في ظل هذه التحولات المتسارعة و التغيرات التي تشهدها المؤسسات اصبحت ادارة المعرفة ضرورة حتمية لمواكبة هذه التغيرات و تحقيق التميز في الاداء ، إذ يعد الابتكار الثمرة الاستراتيجية لهذا التميز و الوسيلة الفعالة لتحويل الاصول الفكرية الى حلول ابداعية تضمن للمنظمة الريادة و النمو المستدام و بناء على هذا الترابط الوثيق تبرز الحاجة الملحة لفهم كيف يمكن الممارسات المعرفية المنظمة ان تتحول الى محرك فعلي للتجديد و التطوير المؤسسي، تعتبر شركة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت نموذجا محليا استحق الدراسة نظرا لما تمثله من أهمية في القطاع الصناعي تسعة هذه الدراسة الى تحليل مدى دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار داخل هذه المؤسسة ما يقودنا الى صياغة التساؤل الجوهرى لهذا البحث :

ما مدى تأثير ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت ؟

2. الاسئلة الفرعية :

- ما هو مستوى تطبيق ابعاد إدارة المعرفة في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت ؟
- ما هو مستوى الابتكار لدى العاملين في الاسمنت بني صاف عين تموشنت ؟
- ماهي اهم عوامل نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة؟
- ماهي علاقة ادارة المعرفة بالابتكار؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة المعرفة و الابتكار؟

3 . فرضيات الدراسة :

- للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث تعتمد على الفرضيات التالية :
- الفرضية الرئيسية :** يوجد أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في شركة الإسمنت بني صاف عين تموشنت
- يوجد أثر لبعء توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت.
 - يوجد أثر لبعء تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .
 - يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .
 - يوجد أثر لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .

4. أهمية الدراسة :

- تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في تناول موضوع كل من إدارة المعرفة و الابتكار، و تسليط الضوء على العلاقة بينهما، و تكمل أهمية هذه الدراسة من خلال:
- تزايد حاجة المؤسسات الى تحقيق تكامل بين ادارة المعرفة و الابتكار في ظل هذا العصر الحديث.
 - الوصول الى الفهم العميق لمفهوم ادارة المعرفة و الابتكار و ابراز اهميتهما داخل شركة الاسمنت و المساهمة في نشر الوعي بأهميتهما .
 - قياس مستوى ادارة المعرفة و الابتكار لدى الموظفين في المؤسسة محل و معرفة ما اذا كان هناك أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على الابتكار .
 - الحاجة الى التوليد افكار ابداعية جديدة و تحويل هذه الافكار الى قيمة اقتصادية .

5. أهداف الدراسة :

- معرفة مستوى تطبيق ادارة المعرفة و اظهار اهميتها في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .
- معرفة مستوى الابتكار لدى الموظفين في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .
- معرفة طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة و الابتكار في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تمكن ان تساهم في تحسين و تطوير ادارة المعرفة و دعم الابتكار في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .

6. منهج الدراسة :

من اجل الاجابة على التساؤلات المطروحة و اختبار صحة الفرضيات ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من اجل بناء اطار نظري و اطلاع على الدراسات السابقة و ذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة و معالجتها الاحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 20 .

7. اسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الاسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع منها :

- رغبة الطلبة في معرفة دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار .
- الرغبة و التعمق في الفهم موضوع و معرفة طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة و الابتكار في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .
- الأهمية المتزايدة التي يحظى بها الموضوع في المؤسسات الحديثة.
- الرغبة الشخصية في الابتعاد عن المواضيع التقليدية و التوجه نحو ادارة المعرفة و الابتكار كأحد احدث المفاهيم في الفكر الاداري المعاصر .

8. حدود الدراسة :

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

أ * الحدود الزمنية : تمت الدراسة في مؤسسة المحل خلال الفترة الزمنية من 21-27 ديسمبر 2025.

ب * الحدود المكانية : في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .

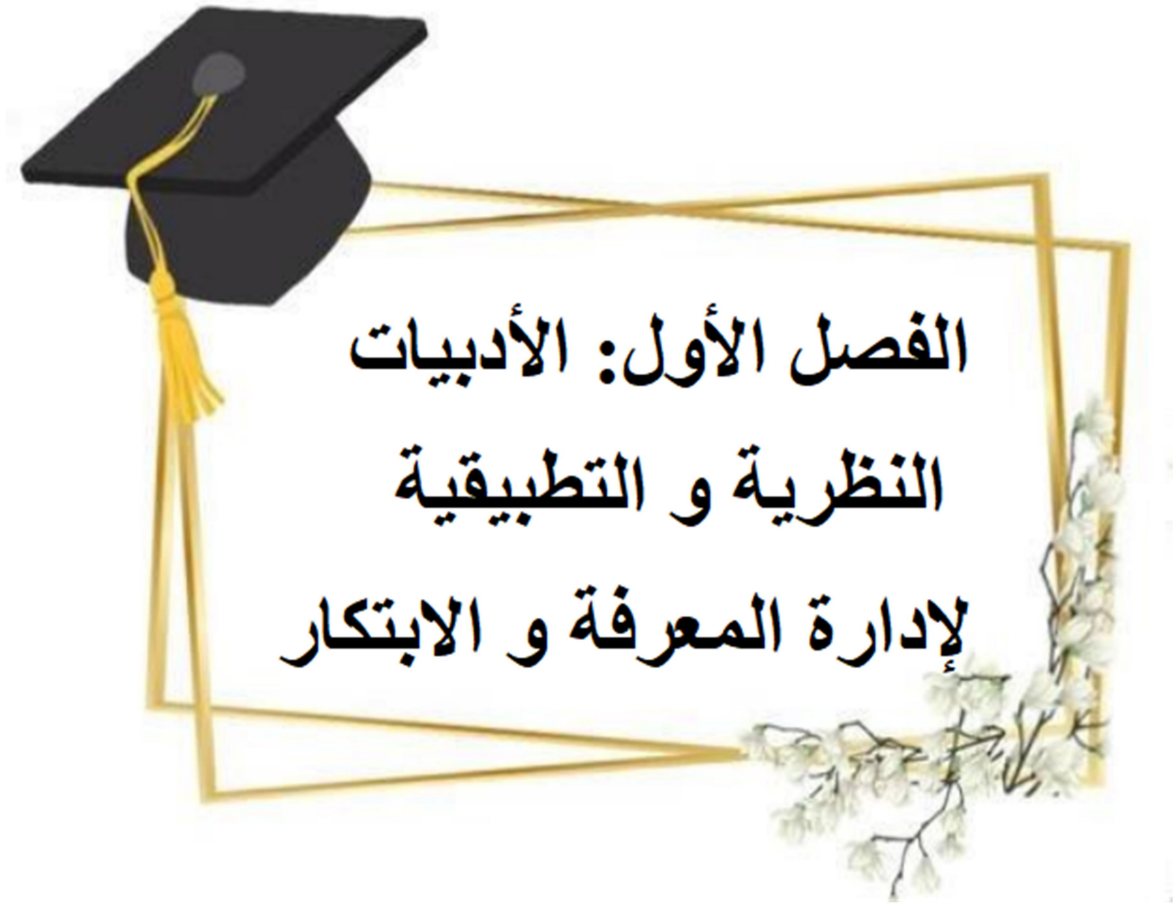
ج * الحدود البشرية : قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من موظفين المؤسسة في جميع مستويات الادارية .

د * الحدود الموضوعية : اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع ادارة المعرفة و دورها في تعزيز الابتكار .

9 . هيكل الدراسة :

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD الى فصلين :

الفصل الاول : تمثل في الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار ، حاولنا في هذا الفصل التعرف مفهوم ادارة المعرفة و الابتكار و ذلك من خلال تقسيم الفصل الى مبحثين اساسيين حيث تضمن المبحث الاول الاطار النظري للدراسة و الذي تمثل في الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و أبعادها و الابتكار و العلاقة بينهما، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية (الدراسات العربية و الاجنبية) و مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، أما الفصل الثاني : تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت ، تم تقسيم الفصل الى مبحثين تضمن المبحث الاول تعرف بشركة المحل و طريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة و المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة و المناقشة .



تمهيد :

يشهد العالم المعاصر تطورات متسارعة فرضتها الثورة التكنولوجية و الانفجار المعرفي ، ما جعل المعرفة دورا استراتيجيا اساسيا تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق التميز و الاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة و التغير المستمر لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان نجاح المؤسسات ، بل اصبح الاهتمام بإدارة المعرفة من اهم الاسباب التي تساعد بطريقة فعالة في تحسين الاداء و رفع القدرة التنافسية من جهة اخرى اصبح الابتكار ضرورة حتمية للمؤسسات الطموحة الى التطور مواجهة تحديات العصر ، اذ يمثل الابتكار القدرة على تقديم افكار و أساليب و منتجات و خدمات جديدة تساهم في تحسين الاداء و يعد أيضا من أبرز المؤشرات على قدرة المؤسسة للتكيف مع التغيرات و مواكبة التطورات الحديثة ، كما يرتبط ارتباطا عميقا بمدى استثمار المعرفة و توظيفها بشكل فعال في توليد افكار ابداعية و دعم عمليات التطوير و التحسين داخل المؤسسة .

و نظرا لأهمية ادارة المعرفة من جهة و دورها في تعزيز الابتكار سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و الابتكار ، إضافة الى التطرق الى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين ، و من خلال تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي :

- المبحث الاول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار .
- المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية لإدارة المعرفة و الابتكار .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

ان أي منظمة لكي تبذل و تحقق مختلف متطلباتها في أي مجال من مجالاتها المختلفة، يجب ان تتبنى اساليب إدارية تمكنها من تحقيق اهدافها بكفاءة و فاعلية، اصبحت إدارة المعرفة موردا استراتيجيا لا يقل اهمية عن رأس المال المادي و البشري، إذ تساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار و تحسين الاداء المؤسسي و التشجيع على الابتكار بما يحقق اهدافها و رؤيتها الاستراتيجية في بقتها.

المطلب الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

تعد ادارة المعرفة من اهم التخصصات الادارية التي تزايد الاهتمام بها لكونها اداة حاسمة تعمل على تحقيق الابتكار و زيادة قيمة المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية و تحقيق التكامل بين موارها البشرية و التقنية لتحقيق اهداف المؤسسة

■ الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة

1) مفهوم المعرفة :

هناك عدة تعارف للمفهوم المعرفة نذكر منها :

* المعرفة هي معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الاستيعاب من قبل الافراد المهنيين بها ، لذا فإنه اذا لم تخضع المعلومات للاستخدام و التطبيق فإنها لن تكون معرفة ، ومن هذا المنطق فإن المعلومات لا يكفي ان تكون مفيدة بل انما ينبغي ان تستخدم بشكل مفيد. (عليان، 2014، صفحة 36)

تعرف على انها القوة في منظمات الأعمال اليوم، و المفتاح لحل المشكلات للأعمال الغامضة. (الكبيسي، ادارة المعرفة، 2005، صفحة 10)

و تعرف أيضا بأنها اسم مشتق من فعل عرف و تشير الى القدرة على التميز او التلاؤم و هي اذا كل ما هو معرف او ما هو مفهوم. (عثماوي، 2010، صفحة 222).

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

يرى كل من Harris،Hendresn بأن المعرفة أحد العناصر الاساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات ثم الى معلومات ثم الى معرفة ثم الى حكمة و هذه الاخيرة هي اساس الابتكار. (حجازي، 2014)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها : "هي اصل من الاصول الغير الملموسة و هي حصيلة ما يكتسبه الانسان و يفهمه و يخزنه في عقله من سلوكيات و حقائق و معلومات و مهارات و خبرات من اجل تحقيق ابتكار .

* البيانات :

هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل ارقام او حروف او اشارات او صور دون سابق أو تنظيم لها و تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها و تنقيحها و تحليلها و وضعها في اطار واضح و مفهوم (القهيوي، 2013، صفحة 20)

* المعلومات

يمكن تعريف المعلومات على أنها مجموعة من البيانات المعالجة و المؤطرة و المنظمة و المترابطة و المعدة للاستخدام و اتخاذ القرارات. (همشري، 2013، الصفحات 25-26)

ومن مجمل التعاريف السابقة يمكن توريد الشكل الموالي:



المصدر : علي مُجد خوري ، الاقتصاد العالمي الجديد ما بين الاقتصاد المعرفي و مفاهيمه الحديثة و الاقتصاد الرقمي و الابتكارات التكنولوجية المتسارع ، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية ، القاهرة مصر ، الطبعة الاولى ، سنة 2020 ، ص 38.

من خلال هذا الشكل يوضح العلاقة الهرمية التصاعدية بين البيانات و المعلومات و المعرفة، حيث تمثل البيانات القاعدة الأساسية و هي حقائق خام غير منظمة و لا تحمل معنى واضحا بذاتها ، وعند معالجتها و تنظيمها و وضعها في سياق محدد تتحول الى معلومات ذات دلالة و فائدة، اما المعرفة فتقع في قمة الهرم و تنتج عن تفسير المعلومات و فهمها بالاعتماد على الخبرة و البصيرة و الحس مما يجعلها اساسا في اتخاذ القرارات الرشيدة و حل المشكلات.

(2) خصائص المعرفة وانواعها و مصادرها :

الكثير من الأبحاث تطرقت الى خصائص المعرفة و قد تنوعت الآراء الكثيرة و هذا من تنوع الأفكار و ايضا وجهات النظر ، و من الخصائص التي اجمع عليها الباحثون في مؤلفاتهم نجد :

أ. خصائص المعرفة :

اشارت و تطرقت العديد من الأبحاث الى خصائص المعرفة و تنوعت الآراء من وفرة و تنوع الأفكار و وجهات النظر ، ومن الخصائص التي أجمع الباحثون عليها في مؤلفاتهم وهي كالآتي. (الزيادات، 2014، صفحة 17):

1 . المعرفة يمكن ان تولد: وجود الأفراد المبدعين و المبتكرين في المنظمة يتم التعويل عليهم في عملية استدامة عمليات الابتكار و توليد المعرفة ، وهذا ما تمتاز به بعض المنظمات التي تسعى للتميز و القدرة على توليد المعرفة

2. المعرفة يمكن أن تموت : المعرفة كما فهي تموت ايضا ، إن القليل الذي يسجل من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا ، من خلال الكتب و الدورات حتى و إن كان ذا جودة فإن القليل منها الذي يكتب او ينقل و يتشارك فيه الأفراد ، لهذا فإن غالبية المعارف تموت مع موت الشخص ، و البعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة ، و البعض الآخر يصبح دون قيمة ، اي معرفة عامة بدون استخدام او قد يكون نتيجة النسيان ،

3. المعرفة يمكن أن تمتلك : إن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية كالملكية الفكرية شأنها في ذلك شأن الملكية المادية .

4. المعرفة متجذرة في الأفراد : توجد في المنظمة المعرفة الصريحة لكن المعرفة الضمنية تأخذ الحصة الأكبر وهي في عقول الأفراد فهي متجذرة فطرية بإمكانات ذهنية و قيم و مبادئ يصعب على المنظمة تحويلها إلى معرفة صريحة و تعمل من أجل ذلك ، لكن القليل منها فقط ما يتحول للتشارك فيها ،

5. المعرفة يمكن أن تخزن : تعمل المنظمات على تخزين أكبر كم من المعارف بالكتب و الأشرطة و الأقلام ووسائل التخزين الإلكترونية ، و منصات التعليم ، كل هذا من أجل التشارك فيها و نقلها و توزيعها والاستفادة منها في التطبيقات و العمليات و الاستخدام على أكبر نطاق من أجل التجديد و توليد معارف جديدة ،

6. المعرفة يمكن أن تصنف : إلى جانب المعرفة الضمنية و الصريحة هناك أنماط أخرى مثل معرفة الأدلة و معرفة كيفية عمل الأشياء و المعرفة المتعلقة بالرؤية و الحدس و معرفة العلاقات التي تستخدم في العمل .

(الزيادات، 2014، صفحة 17)

ب. أنواع المعرفة :

من خلال الاعتماد على التصنيف الواسع للمعرفة الذي تناوله البحوث و الدراسات و الكتب التي حاولت ان تحدد مفهوم المعرفة ، يمكن تصنيفها الى نوعين رئيسيين هما : المعرفة الصريحة (الواضحة) و المعرفة الكامنة (الضمنية) ، وفيما يلي توضيح لنمطي المعرفة. (غدير، 2010، صفحة 67) :

● المعرفة الضمنية (الكامنة):

و هي المعرفة القاطنة في عقول و سلوك الافراد ، و هي تشير للحدس و البديهية و الاحساس الداخلي ، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة و تتميز بصعوبة الحصول عليها و استخدمها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الاعمق للافراد مثل : الحالة التي يتطلب من خبراء تحليلهم لأسباب حدوث مشكلة تنظيمية ما ، فهي تتطلب قدرات لغوية و إدراكية و عوامل أخرى مساعدة في طريقة اظهارها بشكل الصحيح و تطبيقها على الواقع التنظيمي ، و تتمثل ايضا مجموعة المهارات و الخبرات المخزنة داخل عقول الافراد التي يصعب نقلها او تحويلها للآخرين .

● المعرفة الصريحة (الواضحة) :

و هي المعرفة التي يمكن ان يعبر عنها من خلال الحقائق و تعبيرات و الرسومات و التصورات ، و يمكن توثيقها في الورقة او في الشكل الالكتروني و يمكن تداولها ، و هناك من يعرفها انها المعرفة المرشحة لسهولة تحويلها من شخص الى اخر او من منطقة الى اخرى او اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة و موثقة بدقة ،

وهي ايضا المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات و الأرقام و الصوت و التشارك فيها من خلال البيانات ، المحاولات العلمية و مواصفات المنتج و الكتيبات و بناء عليه يمكن نقل المعرفة الصريحة الى الأفراد بسهولة .

ج. مصادرها

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

لقد عرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي او يجمع المعرفة ، ولذا فإن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وهناك مصادر تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة ، و تتمثل هذه المصادر فيما يلي (المقصود، 2017، الصفحات 138-139)

المصادر داخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات المنظمات ككل و عملياتها و تكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية : المؤتمرات الداخلية ، الحوارات ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة ، او من خلال التعلم بالعمل او البحوث و براءات الاختراع الداخلية .

المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمات المحيطة ، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ، ومن أمثلة المصادر الخارجية : المكتبات و الأنترنت ، القطاع الذي تعمل فيه و المنافسون لها و الموردون ، العملاء ، الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية .

(3) مفهوم ادارة المعرفة .

* **عرفها "ويج" Wiig** بأنها مجموعة المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على حنو جيد، مهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة، الإيجابية والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها ، وتحديد المنتجات الاستراتيجية، كما عرفها بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والاصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات، والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الاثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية (حجازي، 2014، الصفحات 51-53).

* **إدارة المعرفة** هي "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات و خبرات واتجاهات وقدرات) الى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. (الزيادات، 2014، صفحة 55).

* **إدارة المعرفة** هي "عملية تعنى باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية. (النصر، 2008، صفحة 97)

* إدارة المعرفة هي مجموع الأنشطة والعمليات التنظيمية والتقنية التي نحاول من خلالها تشخيص وتحديد أهداف المعرفة ومن ثمة جمعها وتنظيمها وتخزينها ليتم توزيعها واستعمالها داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق القيمة المضافة الغير مادية للمؤسسة ومن هذا التعريف فإن نظرتنا لإدارة المعرفة تكون من زاوية نظرية النظم التي تدرس إدارة المعرفة من المحيط العام للمؤسسة حيث يحاول تقسيم النظام إلى مجموعتين من الأنظمة التحتية لكل منها دور محدد (مُجد، 2017، صفحة 149)

* إدارة المعرفة تأخذ المعلومات و المعرفة و الأشخاص كمدخلات أساسية و المعرفة التطبيقية و رأس المال الفكري كمخرجات مرغوبة (H.Rahu & A.Arbabisarjou.s.M.Allameh, 2011) .
و من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان ادارة المعرفة هي عملية منهجية تحدد و تحزن و تشارك المعلومات المرتبطة بالرأس المال الفكري من أجل حل مشكلات و إتخاذ القرارات لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.

■ الفرع الثاني أهمية ادارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات من اجل تخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .

- .تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة.
- .تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- .تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.
- .تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية الغري مستقرة.
- .تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية (الكبيسي، ادارة المعرفة، 2005، الصفحات 42-43)

حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يلخص أهميتها في :

- تحفيز المؤسسات على تحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة .
 - إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة
- و يرى دالكر **Dalkir.K** أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثالث مستويات وهي :

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

- 1- **على مستوى الأفراد:** تساعد الأفراد إثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، و زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف
- 2 - **على مستوى جماعات الممارسة :** تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.
- 3- **على مستوى تنظيمي:** تساهم إدارة المعرفة في قيادة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة و بالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية. (عوض، 2012، صفحة 409)

■ الفرع الثالث: اهداف ادارة المعرفة

- إن ادارة المعرفة تعمل لتحقيق مجموعة من أهداف متعددة نذكر منها :
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة ؛
 - المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة و تطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
 - التعريف و التنمية بشكل شمولي بمعنى إدارة تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاص بأعمال إدارة المعرفة؛
 - دراسة الأوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و الأنظمة ذات العلاقة و التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
 - العمل على تنمية العوامل الاجتماعية و الثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
 - العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية و انترنت و التقنيات ذات العلاقة؛
 - وضع بيانات و أدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
 - المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفي العالمي؛
 - تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
 - تطوير أسس و معايير تأهيل ادارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية و التعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة. (طيطي، 2009، صفحة 45)

■ الفرع الرابع : عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة هي العمليات النظامية التي تقوم بها الإدارة لزيادة الحصيلة المعرفية و التي تتمثل فيما يلي :

1- تشخيص المعرفة : عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة فعال مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، و تمثل تقييم كفاية المعارف و الاستعانة بالمختصين، و الخبراء بعملية التشخيص، و بتحديد المعارف اللازمة للممارسات الجديدة للعمل المعرفي .

2- عملية تخطيط المعرفة : تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمؤسسية ، والسعي إلى توفير القدرات والمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة .

3- عملية تحديث وإدامة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. وال بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية .

4- عملية توليد و اكتساب المعرفة وتنقسم الى :

توليد المعرفة: عملية إيجاد المعرفة و اشتقاقها و تكوينها، و الوصول إلى معرفة جديدة و تمثل في مدى استخدام اللجان و الفرق و المدارة ذاتيا، و استخدام أنشطة التدريب و التعليم، و توافر دائرة تم بالمعارف او عملية توليدها، و مدى استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى العاملين المعرفة (البطانية، 2007، صفحة 10)

اكتساب المعرفة: هي الحصول على معرفة من مصادرها الداخلية و الخارجية، و تحويل المعارف الجديدة إلى معارف صريحة متاحة للجميع ، و تتمثل بمدى اعتماد العاملين على أنفسهم ، واستخدام أسلوب الحوار و جلسات العصف لتطوير المعارف و مدى استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية .

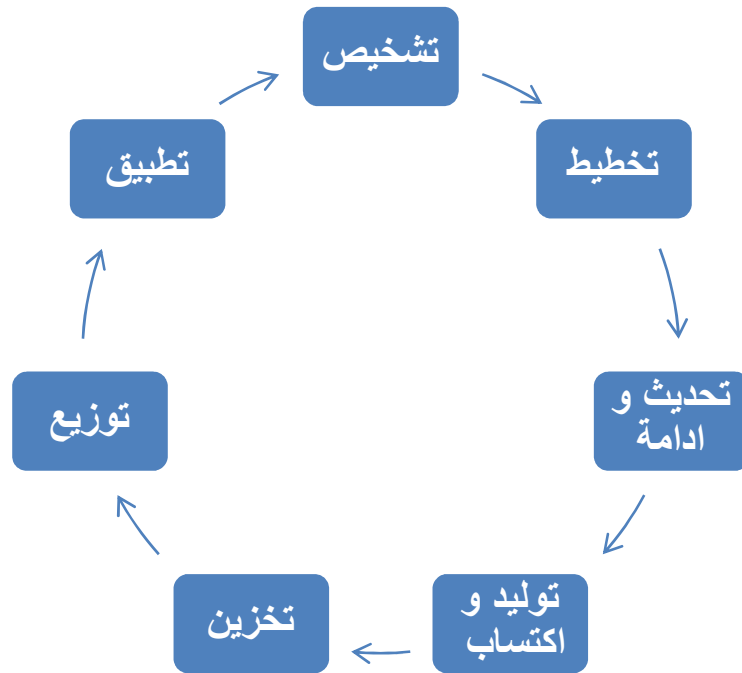
5- تخزين المعرفة: هي الاحتفاظ بالمعرفة ، و إدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ، و مستودعها المعرفة أو ضمن التقارير و المنشورات و الكتب ، و تتمثل بمدى توثيق المعارف في الوثائق و توفر أنظمة برمجيات و قواعد بيانات من أجل تخزينها ، و توفير وسائل اتصال تسهل عملية الوصول إليها ، و قيام المصرف بإجراء الاجتماعات الدورية لتبادل المعارف .

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

6- توزيع المعرفة : هي عملية نقل المعرفة الصحيحة و المطلوبة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية ، و تتمثل في إيجاد وسائل اتصال جيدة ، و ثقافة تشجع على توزيعها داخل المنظمة و كذلك إمكانية تبادل الخبراء و المختصين بين الوحدات و الأقسام و مدى استخدام قنوات التوزيع المعرفية المتوفرة لدى المصرف .

7- تطبيق المعرفة : يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة، استناداً للمنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها من عملية إلى أنه من المفترض أن تقوم أية المنظمة تهتم بإدارة المعرفة بالتطبيق الفعال لها والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين (البطانية، 2007، صفحة 10).

الشكل رقم (01-02) : يوضح (عمليات إدارة المعرفة)



المصدر: من اعداد الطلبة

■ الفرع الخامس: نماذج ادارة المعرفة .

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

نرى ان العديد من الباحثين قدموا نماذج عديدة لإدارة المعرفة من اجل الفهم و التوجيه و انشطة ادارة المعرفة في المنظمات من اجل مساعدتها في بناء استراتيجيات و حل المشكلات و عليه نذكر من هذه النماذج ما يلي :

Gupta et Jaston : اولاً : نموذج

يقدم كل منهم نموذج الادارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهم أن ادارة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج ادارة المعرفة الفعالة وتسيير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي :

* تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة .

*التنقية: تلي العملية الاولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والابقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.

*ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطور اليات لتنظيم و تخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين و المستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

*نشر و توزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لانها تساعد على تقاسم المعرفة والافكار الاستراتيجية وايصالها الى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرًا لدى الادارة العليا.

*تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى اذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

ثانياً : نموذج دافيد سكاريم

وهذا النموذج يقوم على قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية

* تتمثل القوة المحركة الاولى بإستخدام أفضل المعرفة الموجودة في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الافضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات. وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة تكرار العجلة أو الاخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

* أما القوة المحركة الثانية فهي الابتكار و انشاء معرفة جديدة وتحويلها الى منتجات و خدمات وعمليات جديدة.

* ويكون التركيز هنا على الطرق الفاعلة في تشجيع و تعزيز و اثناء الابتكار (بورقان، 2012، الصفحات

(15-14)

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي :

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

1- معرفة الزبون :تظهر المعرفة العميقة من خلال علاقات مع الزبون واستخدامها لاثراء رضا الزبون من خلال منتجات محسنة .

2-المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات و الخدمات وما يرتبط بها و الخدمات كثيفة المعرفة .

3-المعرفة في الافراد: تطوير في الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية (نجم، 2008، الصفحات 120-121)

4-المعرفة في العمليات:تجسيد المعرفة في عمليات الاعمال وامكانية الوصول الى الخبرة في النقاط الحرجة .

5-الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

6-المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة الى الموردين الزبائن .

7-الاصول المعرفية: وتتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويروه واستغلاله.

ثاناً نموذج Marquardt :

اقترح مدخلات نظمية شمولياً لإدارة المعرفة في المنطقة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير على التسلسل :

*الاكتساب.

*التوليد.

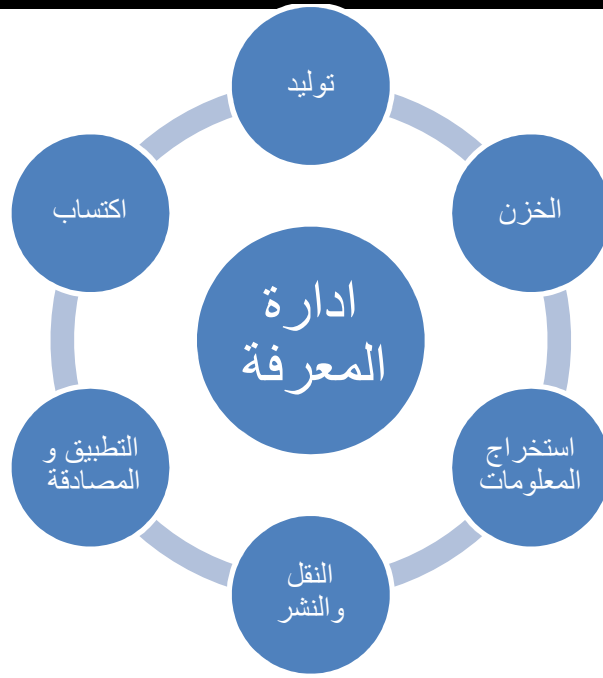
*الخزن.

*استخراج المعلومات وتحليلها.

*النقل والنشر.

*التطبيق والمصادقة (نجم، 2008، الصفحات 120-121).

الشكل رقم (01-03) نموذج ادارة المعرفة :



المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص16.

من خلال هذا الشكل نرى انه يوضح ان إدارة المعرفة ليست مرحلة واحدة ، بل هي عملية ديناميكية متكاملة تقوم على دورة مستمرة من المراحل المترابطة، تبدأ ب توليد المعرفة او اكتسابها ثم تخزينها بشكل منظم يلي ذلك استخراجها و استرجاعها عند الحاجة، ثم نقلها و نشرها داخل المنظمة، وصولا إلى تطبيقها و الاستفادة منها في الواقع العملي ، مع إمكانية إعادة توظيفها و تطويرها من جديد.

رابعا نموذج Wiig لإدارة المعرفة :

من الرواد الذين خاضوا مجال الكتابة في إدارة المعرفة، اقترح نموذجا يحقق أربعة أهداف اساسية :
بناء المعرفة.

الحفاظ بالمعرفة.

تجميع المعرفة

.استخدام المعرفة

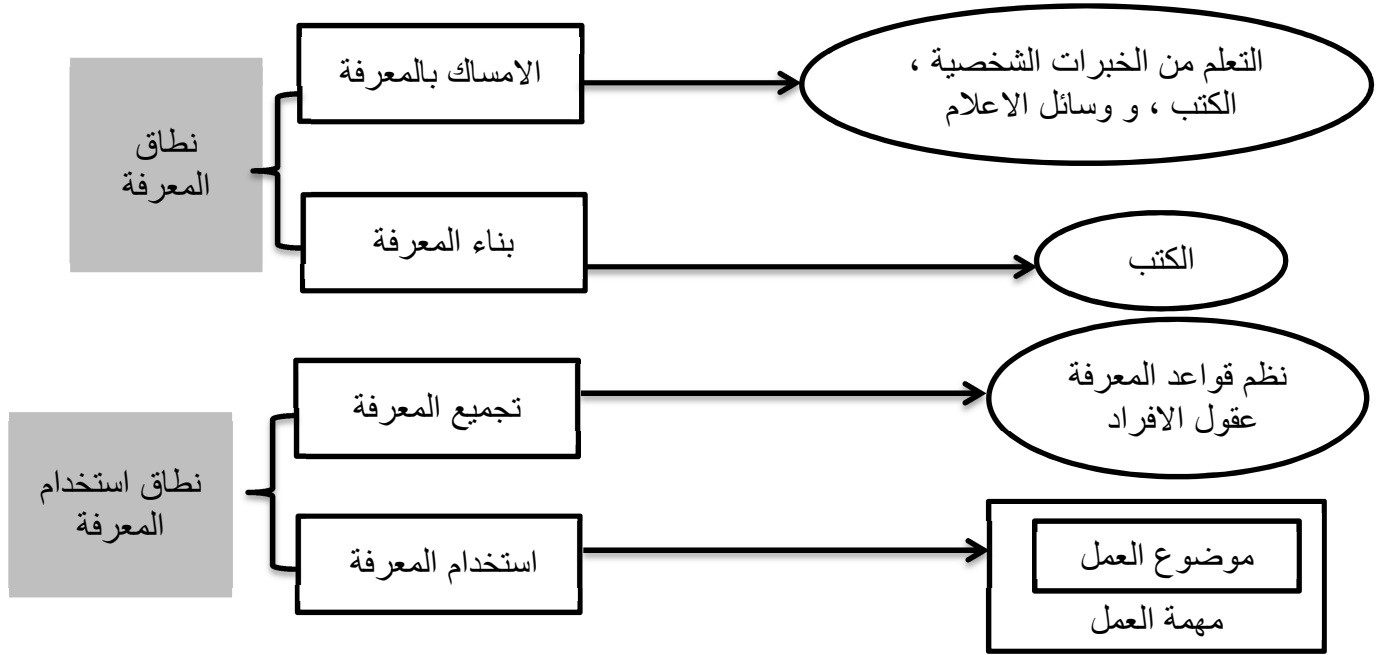
و من هذه الأهداف الأربعة، فإن نموذج ويج يشكل حلقة كاملة للمعرفة، تبدأ ببناء المعرفة سواء عبر التعلم أو الاكتشاف و التجريب، ثم يأتي دور الاحتفاظ بهذه المعرفة، و يعني ذلك إمساك المعرفة و حفظها من الضياع،

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

كما أن هذه المعرفة يجب أن تجمع و تصنف يسهل استخدامها في المرحلة الأخيرة، و استخدام هذه المعرفة يمكن من تجربتها و تحسينها و حتى بناء معرفة جديدة منها (الزيادات، 2014، صفحة 123)

و منها تكون دورة المعرفة، و كتوضيح أكثر لهذا النموذج لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04) نموذج إدارة المعرفة لـ wiig :



Source : wiig kork, Knowledge management foundation ; thinking about thinking, how people and organizations create, represent and use knowledge, SEHEMA press, usa, 1993, p53

يوضح هذا الشكل نموذج إدارة المعرفة "الويج" أن المعرفة تمر عبر مسارين مترابطين : مسار امتلاك المعرفة و مسار استخدام المعرفة، و ان قيمتها الحقيقية لا تحقق إلا عن الانتقال من الحياة إلى التطبيق العملي .

■ الفرع السادس : متطلبات إدارة المعرفة

لتطبيق إدارة المعرفة لابد من متطلبات تكمن في ما يلي :

- 1- **الثقافة التنظيمية** : هي القيم والمعتقدات والرموز التي تشكل مخطوطة تنظيمية مستمدة من الخطوط المعرفة الشخصية لمؤسس المنظمة و التي تؤثر على تسيير سلوك أفرادها، و بالتالي فإن إنجاح إدارة ي تطلب ثقافة تنظيمية يمكن اعتماد عليها في توليد المعرفة ومشاركتها (النوري، 2018، صفحة 230)

2- الهيكل التنظيمي : يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الهيكل العظمي للمنظمة بحيث يبين المستويات الهرمية التي تربطها علاقات و تعليمات و أوامر ،فهو مجموعة من الشبكات الوظيفية التي تربط بين أعمال الأشخاص و المجموعات و التي تسمح بالأداء الجيد للمهام والأعمال (مهشي، 2019، صفحة 28)

3- التكنولوجيا : تلعب التكنولوجيا دورا مهما في عمليات إدارة المعرفة وهذا من خلال :

معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة من خلال التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب وذلك بالتنسيق مع الموارد البشرية ، ساهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة و التي جعلت منها عملية سهلة و بتكلفة أقل ، تهيئة بيئة ملائمة ، من خلال تشجيع التفاعلات و العلاقات بين أفراد العاملين .

4- القيادة الإدارية : هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة ،باعتبار أن إدارة المعرفة تهتم بالجانب الإنساني أي الأفراد، و عليه يتوجب وجود قيادة محنكة تستطيع توجيه سلوك الأفراد العاملين بما يتناسب مع أنشطة إدارة المعرفة ، بمعنى أن تلك القيادة مسؤولة عن دعم و تطبيق إدارة المعرفة و مصالح المنظمة ، هناك بعض النظريات التي تبنت دور القيادة في تطوير أنشطة إدارة المعرفة من بينها النظرية التشاركية و الذاتية (التلواني، 2015، الصفحات 451-452)

الفرع السابع : عوامل نجاح إدارة المعرفة :

هناك مجموعة من العناصر التي تقود الى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة و تكمل في:

- تركيز على قيم المؤسسة و أهميتها و ضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
- توفر قاعدة تقنية و تنظيمية يمكن البناء عليها .
- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة و استخدام المعرفة المتوفرة .
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .
- تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي .
- تبني عملية تغيير في أساليب و طرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية و إشاعتها في المؤسسة .
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال و التعبير عن أنفسهم .
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير (الزيادات، 2014، صفحة 26).

المطلب الثاني : الإطار النظري للابتكار

يعتبر الابتكار ذات أهمية كبيرة في عصرنا الحالي ة ضرورة القصوى في حياتنا ، فالمؤسسة القائمة على الابتكار يمكنها من مواكبة التغيرات في بنيتها و ايضا القدرة على الاستمرارية ، الابتكار هو صناعة المستقبل لأنه يأتي بالفكرة جديدة التي توجد المجال الجديد للبحث و التطوير و عليه فسوف نتطرق في هذا المبحث لمفاهيم حول الابتكار من تعريف ، خصائص ، مصادر ، أهمية ، الاشكال ، العوامل المؤثرة ، استراتيجيات، انواع و ملامح استراتيجية الابتكار

الفرع الأول : مفهوم الابتكار

1) مفهوم الابتكار و بعض المصطلحات المشابه له :

نرى ان هناك الكثير من كتاب الإدارة من السنوات المعاصرة اصبح اهتمامهم بمفهوم الابتكار بشكل كبير ، ولا شك ان سبب هذا لاهتمام يعود نظرا لأهمية موضوع الابتكار و هذا لكونه ظاهرة معقدة المضامين و متعددة الأبعاد تمس جميع الميادين ، فكما يقول روشكا " إن الابتكار عملية معقدة جدا ، ذات وجوه و أبعاد متعددة " (النصر م.، 2004، صفحة 74).

1- يعرفه "kotelinko" : بأنه عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة ، بما يجعله مصدرا لزيادة

الانتاجية و خلق القيمة نحو الأعمال (Kotelinko, 2003, p. 3)

2- و يعرف : يقصد بالابتكار تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة (يحياوي، 2013، صفحة

(23

3- ايضا : الابتكار هو أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في انتاج سلعة و كذلك هو أي تغيير في طرق

الإنتاج و التي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت (يحياوي، 2013، صفحة

(28

4- يعرف بـ : الابتكار هو عملية تتم وفقا لخطوات متشابهة لمراحل التطور المعرفي او من دورة حياة الكائن

الحي (Godin, 2014, p. 17).

5- ومن زاوية اخرى نجد ان بيتر دراكر يؤكد على ما قاله جوزيف شومبيتر " بأن الابتكار هدم خلاق ،

وهو بالمقابل يعني الادخال المنظم للجديد " (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، صفحة 141)

6- اما نجم عبود نجم يعرفه بـ : انه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ماهو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع

من المنافسين في السوق (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، صفحة 22)

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الابتكار على انه عملية ابتكار افكار جديدة او حلول جديدة او منتجات او طرق جديدة ، او تطوير شي بشكل يضيف قيمة حقيقية و اكثر فاعلية .

فقد اختلفت الكثير من الآراء حول مصطلح الابتكار و بعض المصطلحات ذات علاقة كالإبداع ، الاختراع و التجديد ، فنجد أن عامة الناس و بعض الباحثين و المختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات و يستخدمونها للدلالة على نفس الشي ، حيث جاء في ترجمة كتاب ل " بيتر دراكر

Innovation and entrepreneurship ان التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، حيث أنه استخدام المعنى الواسع للابتكار الجذري و التحسيني أكثر مما يعني التجديد ، كثيرا ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم الابداع ، الاختراع ، التحسين (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، الصفحات 16-17).

(2) الابتكار و الاختراع :

كثيرا ما يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار و الاختراع كمرادفين بالتكنولوجيا ، و ذلك بوصفهما التوصل الى فكرة جديدة ثم الى منتج جديد ، حيث أشار بعض الباحثين الاقتصاديين الى ان الابتكار و الاختراع يستعملان بشكل متبادل و هذا حسب ميليا ولانم (النصر م.، 2004، صفحة 17)

كما يعرف خليل حسن الشماع الاختراع بأنه " إدخال شي جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه احد ، و يسهم في إشباع بعض الحاجات الانسانية " (محمود، 2000، صفحة 421)

من خلال ما سبق نستنتج ان الاختراع يقوم على اساس عنصر الجد و الفائدة و ملبي للحاجات الانسانية ، وهو انشاء او إحداث شي لم يكن معروف من قبل .

اما في إطار العلاقة بين كل من الابتكار و الاختراع فنجد :

ديبورغ ماري يرى أن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع ، و حسب رأيه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة

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

مما سبق نرى ان الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا ، أما الابتكار فهو يعني تطبيق و تجسيد تلك الافكار ، كما نجد في المفاهيم السابقة بان الابتكار مرتبط و مرهون بوجود الاختراع ، بمعنى انه لا وجود للابتكار بدون أي اختراع ، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع الذي يعتبر مجرد تطبيق تجاري للاختراع في وجود التكنولوجيا ، وايضا ان الابتكار واسع يمتد لحقول المعرفة و الانشطة الانسانية (نجم، القيادة و ادارة الابتكار،

2014، الصفحات 17-18)

(3) الابداع و الابتكار :

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

غالبا ما يكون مصطلح الابداع و الابتكار عن البعض ذات نفس المعنى ، الا ان بعض الباحثين يروا انهما مصطلحين مختلفين ، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة ذات ميزة ، اما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة للتنفيذ على شكل عملية او سلعة او خدمة تمكن المؤسسة من تقديمها لزيائنها، كما يعرف الابداع على انه " هو الحصييلة الناتجة عن ابتكار طريقة او نظام جديد في الانتاج ، يؤدي الى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه " (كافي، 2016، صفحة 12) فنستنتج من تعاريف السابقة ان الابداع هو القدرة على توليد افكار او منتجات جديدة و مفيدة و تحويلها الى واقع ملموس ذات قيمة .

اما العلاقة بين الابداع و الابتكار فنجد ان أمبيل عرفت العلاقة بين الابداع و الابتكار بأن : "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة ، الابداع عن طريق الأراد و الفرق ، و الذي هو نقطة بداية الابتكار ، الأول ضروري لكن شرط غير كافي " (M.Ambabile, 1996, pp. 1154-1155)

ومن هذه التعاريف ان هناك علاقة تلازمية بين الابداع و الابتكار فوجود افكار مبدعة لابد لضرورة وجود افراد مبتكرين و فرق عمل ، فهم اساس عملية الابتكار. و يمكن ان نعبر عن العلاقة بين الابداع و الابتكار بـ :

$$\text{الابتكار} = \text{الابداع} + \text{التطبي}$$

و منه فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة الى منتج جديد ، أي كل ابتكار يبدأ بفكرة إبداعية .

الفرع الثاني : خصائص الابتكار

تتمثل خصائص الابتكار في مجموعة من العناصر تكمن في :

- الابتكار قابل للتنمية، إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الاسرة، وفي المدرسة و المجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء كانت معوقات مجتمعية أو خاصة بالفرد ذاته؛
- يظهر الابتكار في جميع جوانب حياة الانسان المادية و المعنوية، الادبية و الفكرية، الاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوقة؛
- ان الابتكار ظاهرة معقدة أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، فقد ينظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة ،وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خالها؛

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

- الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الانسان على هذه الارض، فقد كانت دائما لديه الرغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع، التغيير، التجديد و الاستمتاع ؛
- لدى كل فرد قدر كبير من الابتكار يختلف عما لدى آخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة عالية، ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة، أما الغالبية فهم متوسطو القدرة الابداعية (جلدة و زيد منير عبود، 2006، صفحة 19)

الفرع الثالث : مصادر الابتكار

لقد أشار "بيتر داركر" الى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار و التي تكمن في:

- 1- المصدر الفجائي أو غير متوقع: ويشمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.
- 2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤثر على أن هناك فرصة للابتكار. ويضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة و الواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.
- 3- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى الطريقة) حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.
- 4- بيئة الصناعة والسوق: حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.
- 5- العوامل السكانية : وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار وقطاعات سوقية جديدة.
- 6- تبدل الإدراك والرؤية : حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك يعتبر في الكثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة و التبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية و الفرصة الحقيقية.

7- المعرفة الجديدة : حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإنسان بأفكار و المنتجات والخدمات والمشروعات (جلدة و زيد منير عبود، 2006، الصفحات 75-76)

الفرع الرابع : اهمية الابتكار .

يمكن تلخيص اهمية الابتكار في:

- ينمي و يراكم المهارات الشخصية فب التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني .
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة او على مستوى قطاعاتها و إداراتها، في المجالات المختلفة الفنية و المالية و التسويقية و تلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية .
- يحسن من جودة المنتجات .
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت .
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل و زيادة حجم المبيعات حيث يمكن للابتكار في العمليات أن يحسن الكفاءة التشغيلية و يقلل الهدر و يخفف التكاليف.
- يساعد على خلق و تعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها بحين أ، المؤسسة الاي تعرف بثقافتها الابتكارية تجذب الموظفين الموهوبين ، و تعزز من سمعتها في السوق .
- بالإضافة الى ذلك تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبق إليه احد من قبل يسمح لها باحتكار جزئي و مؤقت للسوق و ذلك حسب و كثافة الابتكار. (اسليماني، 2007، صفحة 31)

الفرع الخامس: اشكال الابتكار

تتمثل ابتكارات في ثلاثة اشكال تكمن في :

1- الابتكار الاداري :

ان الابتكار الإداري هو " مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار ، حيث انما تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، و أهداف العمل، و تلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال و التبادل بين العاملين و البيئة المحيطة بالمؤسسة" (ابراهيم، 2010، صفحة 195)

عرف الابتكار الاداري ايضا بأنه التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى السياسات و تنظيمات و طرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة، نلاحظ من هذا المفهوم أنه لم يقتصر على الابتكار الإداري فقط بل

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار و تنظيمه و إجراءات نقل الأفكار الجديدة الى منتجات، و من ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة (الهاشمي، 2014، صفحة 113)

كذلك فإن الابتكار لا يقتصر على التغيرات التي تجري داخل المؤسسة بل الى أبعد من ذلك و هذا من خلال تبني عملية التغيير في المؤسسة و البيئة المحيطة بها و امتدادها لها . فقد اوضح " daniel robey " أن اغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الاداري بأنه يشمل التغيرات في الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال، و عمليات المؤسسة، سياسات و استراتيجيات جديدة، و نظم رقابة جديدة و غيرها (العربي، 2011، الصفحات 13-14)

2- الابتكار التقني :

يعرف الابتكار التقني او التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم و التكنولوجيا في الولايات المتحدة الامريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا الى الخطوات التجارية و الصناعية و الفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة و المصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات و العمليات الفنية الجديدة، حيث أنه تحدث تغيرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي و التي تتضمن العناصر الأساسية كالمنتجات الجديدة و الخدمات و عناصر جديدة في العمليات (حسن، 2000، صفحة 30)

كما أشار بعض الباحثين الاقتصاديين بأن الابتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط العمل الأساسي للمؤسسة، من خلال منتجات جديدة في الخدمات او العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي (مُجد خ.، 2012، صفحة 15)

3- الابتكار الإضافي :

يعرف الابتكار الإضافي على أنه الابتكار الذي يذهب الى ما وراء الوظائف التقليدية، كأنه يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، و تعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكار إضافيا، حيث يعد الابتكار الإضافي او المساعد عبارة عن ابتكارات مساعدة و إنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية و تتجاوز الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة (العربي، 2011، صفحة 15)

الابتكار الإضافي هو نوع من الابتكار يعتمد على التحسينات التدريجية و التطورات الصغيرة في المنتجات أو الخدمات أو العمليات القائمة، بدلا من إحداث تغير جذري أو ثوري، و غالبا ما يهدف إلى تحسين الكفاءة أو

الجودة أو تقليل التكاليف، و تعد الأكثر شيوعا في المؤسسات التي تسعى للحفاظ على تنافسيتها دون المخاطرة العالية (محمود م.، 2016، صفحة 55)

الفرع السادس : العوامل المؤثرة في الابتكار :

نرى ان هناك العديد من الدراسات التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري فقد ساهمت في تحديد العديد من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار والتي تتمثل في : مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، صفحة 129)

1- مجموعة الخصائص الشخصية :

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد (النصر م.، 2008، صفحة 90)، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن 3 أن يكون، بدلا من ماذا يكون (مارجيري سون، 2005، صفحة 72)

كما أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين و هي :

أ- الميل الى التعقيد :

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

ب- حالة الشك :

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله

يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لابد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، صفحة 129)

ج-الحدس :

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار **وبوضح (Bois 1978)** على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة (العالي، 2004، صفحة 64)

د- الانجاز الذاتي :

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي ، فالحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته ، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب (سلم ماسلو Maslow) للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها . (عبيدات، 2002، صفحة 95)

2- مجموعة العوامل التنظيمية :

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، و من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار نذكر (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، صفحة 139)

● استراتيجية المؤسسة :

وهي ان الأفراد يعملون في بيئة تنظيمية من شأنها أن تؤثر بشكل كبير على مدى ابتكاراتهم، وتحقيق للمؤسسة اهدافها اذا كانت تتبع استراتيجية داعمة لذلك.

● القيادة و أسلوب الإدارة : تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقه الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على انها "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز و الدافعية نحو تحقيق الاهداف (الرشيد، 2004، صفحة 260)

● الفريق :

عرف الفريق على أنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك" وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات و ذلك لمدى تشارك الأفكار كما اوضحت تجارب المؤسسة الناجحة ان التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي الى استخدام فرق العمل يمكن ان يشكل المناخ اكثر ملائمة لتعزيز و دعم الابتكار (مصطفى، 2002، صفحة 260)

● ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزا معينا في عمل الأشياء ونرى ان الابتكار الثقافي يدخل تغيّرات مهمة على الهياكل والسياسات التي تتناسب مع التوجه نحو الابتكار التي قد تساهم في تطور المؤسسة (نجم، القيادة و ادارة الابتكار، 2014، صفحة 137).

● العامل المؤثر :

إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعقه، فلا بد من مراعاة العامل المؤثر من طرف المؤسسة على الابتكار.

3- مجموعة عوامل البيئة العامة :

البيئة الداعمة للابتكار هي مجموعة الظروف و العوامل المحفزة التي تمكن الأفراد و المؤسسات من توليد افكار جديدة، و تطويرها فالبيئة تلعب دورا هاما في دعم الابتكار.

الفرع السابع : استراتيجيات الابتكار

تعرف الاستراتيجية على أنها الاتجاه العام و خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكيد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة و التحديات البيئية التي يتم تصميمها، من خلال التنفيذ الجذري بواسطة المؤسسة (بوحفص، 2017، صفحة 30).

فإذا اعتبرنا أن الاستراتيجية تتمثل في خلق التميز و الأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الاستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق الى الجديد و السبق للأفضل و السبق الى المختلف، أي أن الابتكار من وجهة النظر

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

الإستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد و السوق الجديد، لهذا السبب تتصف إستراتيجية الابتكار استباقية إلى الفكرة الجديدة و إلى السوق. و قد تم تناول الاستراتيجيات الابتكارية من خلال العديد من التصنيفات التي تعرض لها الكثير من الباحثين، فنجد أن هناك من وضع تصنيفا يركز فيه على الاستراتيجيات التنافسية لبورتر كا ديفد أكبر الذي اقترح تصنيفا بخمس استراتيجيات بديلة مضيفا استراتيجيتين هما : استراتيجية التداؤب و الاستراتيجية الاستباقية، و كذلك روبرت برايس الذي أضاف استراتيجية القائم بالحركة الأولى و استراتيجية التابع السريع، اما روبرت فقد قدم تصنيفا واسعا لإستراتيجيات الابتكار مكونا من خمس استراتيجيات تستخدمها المؤسسات الكبيرة و التي تتمثل في استراتيجية الابتكار الجذري كأسبقية استراتيجية و ثقافية، و الى جانبها أربع استراتيجيات أخرى موجهة من خارج المؤسسة الى داخلها : استراتيجية الاستيلاء او المشروعات المشتركة او التحالف مع الوحدات ابتكارية خارجية، انشاء و دعم مشروعات ووحدات الأعمال الجديدة، انشاء التمويل الرأسمالي لمشروعات المؤسسة، و المشاركة في التمويل و رصيد الصناعات المنبثقة الجديدة.

و يمكن القول انه يوجد اربعة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسة لابتكار منتجات جديدة و التي يمكن أن تختار من بينهم حسب الظروف و الامكانيات التي تمتلكها و الأهم :

أ/ استراتيجية الابتكار الجذري:

وهي إستراتيجية هجومية تستهدف أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها من خلال إدخال منتجات جديدة، و هنا يجب أن نشير الى أن المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة هي تلك التي لم يسبق لها تقديمها من قبل بحيث تختلف تماما عن منتجاتها الحالية، و تهدف هذه الإستراتيجية الى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى الى الفكرة، الأولى الى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب موارد ضخمة و إمكانيات و خبرات تسويقية و جهود كبيرة في البحث و التطوير، و لذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط هو من يتبع هذه الإستراتيجية كالمؤسسات الكبيرة (بوحفص، 2017، صفحة 30).

ب/ إستراتيجية الابتكار التدريجي:

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من مضامين الجودة و الابتكار و التي تقنع المستهلك بمبررات ارتفاع السعر، و كبديل لإستراتيجية الابتكار الجذري التي يتم من خلالها تقديم منتج جديد تماما، فإن إستراتيجية الابتكار التدريجي (التحسين) تقدم منتج محسن بشكل او بآخر، و تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تتجنب المخاطرة و تفضل

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

أن تكون متبعة، فهذه الإستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم بيه المؤسسة الرائدة، حيث تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك قدرة كبيرة على التطوير و اللحاق بسرعة بالمؤسسة الرائدة في السوق.

ج/ إستراتيجية الابتكار- التحسين الموجه نحو التميز :

وهي إستراتيجية موجهة نحو التطبيقات و التي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي، و تكيفه ليخدم قسما محدودا من السوق، و عادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين و التطوير نحو فئة معينة من السوق، و هذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث و التطوير مع جهد قوي و كثيف في هندسة الإنتاج.

د/ إستراتيجية الإنتاج الكفاء :

و تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع و السيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة و التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، و هذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير، ولكن تستلزم جهودا كبيرة و كفاءة عالية في الإنتاج (بوحفص، 2017، صفحة 31).

الفرع الثامن: معوقات الابتكار

أما عن معوقات الابتكار فهي بدورها ايضا متعددة و يعتبر من اهم ما هو متعلق بالنظام الإداري و الهيكل التنظيمي :

- رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير و الإبداع و التغيير احيانا، عملا بقاعدة " إذ لم تتعطل لا تصلحها"
- الرغبة في المحافظة على طرق و أساليب الأداء المعروفة، عدم الرغبة في الإنفاق
- ثبوت الهيكل البيروقراطي و ترسيخ الثقافة البيروقراطية
- القناعة بما تقدمه المؤسسة و رضا المسؤولين عنها
- عدم وجود منافسة او ضعفها (Bessant & Joe Tidd, 2020, p. 105)

المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة بالابتكار

الفرع الأول : علاقة إدارة المعرفة بالابتكار :

تعتبر المعرفة هي الاصل ذات قيمة اكبر لدى المنظمات القائمة على المعرفة، فتحت المنظمات على كيفية المحافظة عليها و استخدامها لتوليد معرفة جديدة لأجل خلق قيمة و تحقيق ميزة تنافسية .

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

تساهم المعرفة إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار في المنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد و العمليات و المنتجات (المخرجات) تتمثل الابعاد في:

1- أثر إدارة المعرفة على الاداء و تعلم العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض و كذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة و بالتأكيد ان هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراب و يمدّها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق و التطور التكنولوجي، و الطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم و في حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم و تخصصاتهم المختلفة و يتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجميد المعرفة و دمج المعرفة و جعلهم متفاعلين اجتماعيا و متشاركين في التطبيقات (اسماعيل و جمعي ، 2022، صفحة 49)

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

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

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهاراتهم و خبراتهم المعرفية، إضافة الى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجهها حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا و تم معالجتها بصورة فعالة ، و أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل ، و في الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين معارفهم و تعزيز و تطوير خبراتهم المعرفية كما ان مساهمة ادارة العرفة في وضع العاملين في برامج التدريب و التطوير من شأنها ان يفضي التحسين القيمة السوقية لهم و تعظيم ادائهم اضافة الى مساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل . (الكبيسي، ادارة المعرفة، 2005، صفحة 64)

2- أثر ادارة المعرفة على العمليات :

تمارس ادارة المعرفة تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير و تحسين العمليات الفعاليات المختلفة داخل المنظمات أنشطتها الرئيسية مثل الانتاج التسويق الافراد ، المالية اضافة الى الانشطة الثانوية (المساعدة مثل العلاقات العامة ، الصيانة و خدمات البحث و التطوير...) لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق ادارة المعرفة في منظمات الاعمال أصبح الآن واحد من اهم الاستراتيجيات الادارة إذ ان رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية و الي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الافراد و تحتزنها نظمها الى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك و التداول ، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المنظمة و درجة الابداع و الابتكار في العمليات الانتاجية ، أي من خلال تطبيق الادارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الانتاجية بشكل ملائم و مناسب و ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة ، و بالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن ان يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي الى تحسين الكفاءة و الفعالية أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة ، لأن ادارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية و هذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة و بالتالي تؤدي الى تقليل الحاجة الى تحديد الخطط أكثر استقرار و بالمقابل فإن ادارة المعرفة الضعيفة تؤدي الى حدوث الاخطاء في عمل المنظمة و افشال خططها لإنتاجية و نستطيع أن نوجز أثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة . (الزيادات،

2014، صفحة 156)

3- أثر إدارة المعرفة على المنتج :

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة، و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما :

المنتجات ذات القيمة المضافة و المنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم ان الآثار على هذه الابعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة او مباشرة من ادارة المعرفة .

حيث تساعد ادارة المعرفة عمليات ادارة المعرفة منظمات الاعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق المضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، و المثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الادارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها اجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين 75% ة تتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج او مواصفاته الفنية و النوعية أو معدلات استهلاك الطاقة و غيرها من المؤشرات و في ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون الى البحث عن أفضل التطبيقات ، و ذلك باستخدام قاعدة البيانات و الموارد المعرفية المطلوبة (و في بعض الأحيان اللجوء الى عملية الابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات و تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و التكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الاخرى . (بوسهوه و علي ، 2011)

الفرع الثاني : علاقة عمليات ادارة المعرفة بالابتكار .

يحدد Allee العلاقة بين ادارة المعرفة و الابتكار التنظيمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت الى عمليات اتاحت للمنظمات ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة ، او تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا الى جانب سرعتها في تقديمها الى السوق قبل منافسيها. (الجاموسي، 2011، صفحة 224)

يوضح Rahimi ,et,al بأنه يمكن النظر الى عملية خلق المعرفة كعملية لولبية او حلزونية تصاعدية من المستوى الفردي الى المستوى المجموعة ثم الى المستوى التنظيمي ، و في بعض الاحيان الى المستوى المشترك بين المنظمات ، لكن الابتكار هو أساس حل المشكلات و لكي يحدث الابتكار يجب ان الا يقتصر على تبادل المعرفة فقط ، بل يجب ان يتم استخدامها و اعادة توحيدها وفي بعض الاحيان يبدو ان التمييز بين خلق المعرفة و استخدامها ينعكس بشكل خاص عند مواجهة أنظمة معقدة مثل الابتكار ، و ذلك لان الابتكار نتيجة لمزيج من المعرفة القائمة و المعرفة الجديدة ، و بالتالي فإن عملية تجميع المعارف الجديدة و الحالية تعتمد بشكل كبير على خلق المعرفة و استخدامها ، و في الجيل القادم من ادارة المعرفة ثم التأكيد على أهمية خلق المعرفة و

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

استخدامها بشكل كبير لخلق القيمة ، و أصبحت عوامل حاسمة في عملية الابتكار و في نموذج التجميع لإدارة المعرفة والابتكار تستند عملية خلق المعرفة و استخدامها على اعتبارات رئيسية و هي خلق المعرفة و استخدامها نشاطان يرتبطان ارتباطا وثيقا بحيث لا يمكن لأحدهما الظهور دون الآخر، وفي عملية الابتكار يعمل النشاطان بشكل تبادلي كسبب و أثر مما يشكل ابداعا للمعرفة ، وحيث تختلف طبيعة النشاطان عن الابتكار ، و لإبداع المعرفة يجب التركيز على ابداع الافراد و التنوع في المعرفة ، لأن الانسجام بين الأفراد و الفهم المشترك و قابلية التضمين و تنوع المعرفة ، تعد من الركائز الرئيسية لنجاح الابتكار .

إن التوصل الى طرق الاعتماد التكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة و الخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلي للمنظمة الى رأس مال إبداعي ، فالمعرفة التي تولد و ترسخت في هياكل و عمليات و ثقافة المنظمة تتحول الى منتجات جديدة تحافظ على قدراتها الابتكارية و موقعها التنافسي ، كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها و خزنها ، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد ابداعات شاملة في المستقبل ، و عبر تطبيق المعرفة المكتسبة ، و الابتكار في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد و بكلفة منخفضة و بالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق انتاجية و إبداع بصيغة متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة ، تغيير انماط المنافسة في الاعمال المعاصرة) (الصدفي، 2020، صفحة 50)

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة و الابتكار

يستهدف هذا المبحث استعراض اهم الدراسات السابقة التي اجريت باللغة العربية و الأجنبية في مجال إدارة المعرفة و لابتكار، و بيان اهم الاختلافات بين هذه الدراسات و الدراسة التي نحن بصدد إعدادها.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية :

يهتم هذا المطلب بالدراسات السابقة باللغة العربية المحلية منها و غير محلية، حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، و سنحاول التركيز على الأبعاد التي اعتمد عليها مختلف الباحثين، و اهم النتائج و التوصيات المتوصل إليها من جهة أخرى.

1. دراسة ربما مصطفى محاحي، (2019) بعنوان : قدرة إدارة المعرفة و الميزة التنافسية بتطبيق على

شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية

(PITA)، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية المجلد 3، العدد (13).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع عن طريق توضيح تأثير المكونات المختلفة لقدرة إدارة المعرفة على الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في قطاع غزة التابعة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية، تمثل الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على أثر ادارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركات القطاع، تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا) في تلك الشركات و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تمت معالجة البيانات عبر تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و من اهم النتائج التي توصلت اليها الباحثة و جود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة البنية التحتية الاجتماعية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الأفراد) على الميزة التنافسية، و بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير قدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواذ، التحويل، التطبيق، الحماية) على الميزة التنافسية للشركات موضوع الدراسة، و أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لقدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لإدارة على الميزة التنافسية، و بالنسبة لأهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة تمثلت بالتركيز على الإدارة العليا لجميع الشركات الراغبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية تبني طريقة إدارة المعرفة بناء إدارات أو أقسام متخصصة في هذا المجال يكون لها موقعها الفاعل في الهيكل التنظيمي للشركة و الاهتمام بالمعرفة التي يحملها الموظف و تحفيزهم على الاحتفاظ بها بقواعد المعرفة و تفعيلها لتحقيق ميزة تنافسية.

2. دراسة حسين علي مُجَدّ، (2020) بعنوان : أثر إدارة المعرفة في دعم الابتكار، دراسة حالة شركة

ليبيا للنفط بالمنطقة الشرقية، مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد (3)، العدد(2).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في دعم الابتكار لشركة ليبيا للنفط، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) و بين الابتكار، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارة العليا و الوسطى في شركة ليبيا للنفط بإدارة المنطقة الشرقية، إذ بلغ عددهم (105) موظفاً، و نظراً لعدم وجود البعض كم أفراد المجتمع بشكل مؤقت، ورفض البعض الآخر منهم تعبئة الإستمارة، فقد تم الاكتفاء بعدد (90) مفردة، وزعت عليهم الإستمارة ، تم استرجاع (75) إستمارة استبانة قابلة لتحليل الإحصائي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) و الابتكار لشركة ليبيا للنفط، كذلك تبين أن هناك علاقة تأثيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة على الابتكار الشركة ليبيا للنفط، و أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، و كذلك الاهتمام بمصادر المعرفة داخل الشركة و المتمثلة في الموارد البشرية و دعمها و تشجيعها على الابداع و الابتكار و تقاسم المعارف و تبادل الأفكار.

3. دراسة يسار محمود أحمد الحباشة، (2021) بعنوان : اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو

تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء في محافظة الكرك ، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية المجلد (2)، العدد (12).

هدفت الدراسة الحالية لبيان اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الأداء في محافظة الكرك، و تكونت عينة الدراسة من (150) مديراً و مديرة، من مختلف التخصصات و المستويات الأكاديمية، و طبقت عليهم إستبانة إدارة المعرفة، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام اختبار (t) و معامل ارتباط بيرسون لاختبار فروض الدراسة، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك جاءت بمستوى متوسط، كما و قد جاء مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة الكرك بمستوى متوسط، فقد جاء دور تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق تميز الأداء في المدارس الحكومية في محافظة الكرك بمستوى مرتفع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند الكرك بمستوى مرتفع، كما لا توجد فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حول الدرجة الكلية لدور تطبيق ادارة المعرفة في تحقيق تميز الأداء في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغير الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة، في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، و توصي الدراسة الحالية بما يلي: العمل على توفير ثقافة محفزة و مشجعة و داعمة لإنتاج المعرفة و مشاركتها و بناء بيئة تنظيمية تستند على مبدأ المشاركة بالخبرات و المعرفة الشخصية.

4. دراسة فرج مخلوف علي الفيتوري، (2021) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على عملية الابتكار في مصرف التجارة و التنمية بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية المجلد 4 العدد(2).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة، وواقع عملية الابتكار، وكذلك معرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة كلا على حده، و المتمثلة في (اكتساب المعرفة و تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، و تطبيق المعرفة)، و تحديد أثرها على الابتكار في الدرف التجارة و التنمية بمدينة بنغازي، و لتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان الدراسة المكونة من (95) موظف يشغلون وظيفة مدير، و نائب مدير و رئيس قسم بالصرف قيد الدراسة، وتم إدخال البيانات و تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS)، و قد أسفرت الدراسة الى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة و مستوى عملية الابتكار في المصرف قيد الدراسة يعتبر مرتفعاً و أنه ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على عملية الابتكار، وقد أصت الدراسة بتعزيز تبني إدارة المعرفة داخل المصرف بوصفها مدخلا استراتيجيا لدعم الابتكار و تحسين الأداء المؤسسي، انشاء و تطوير نظم المعلومات و قواعد بيانات معرفية تتيح حفظ و تداول المعرفة بين الموظفين و تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية بينهم.

5. دراسة عباس عبد الحميد عبير، (2022) بعنوان : إدارة المعرفة و أثرها على المرونة الاستراتيجية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة المجلد 8، العدد (13).

هدفت الدراسة الى اختبار اثر ممارسات إدارة المعرفة (خلق، و اكتساب، مشاركة، تدوين، و تطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، و الوقوف على الدور الوسيط المعدل لنوع القطاع التعليمي (حكومي- خاص) في هذه العلاقات التأثيرية، وفقا لذلك اتبع البحث التصميم الوصفي الكمي، و قياس متغيرات البحث من خلال مقاييس و بنود قياس ثبت صدقها و ثباتها في دراسات سابقة ذات الصلة بموضوع البحث، و قد تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع بيانات البحث عن طريق البريد الالكتروني ووسائل التواصل من عينة حصصية (270 مفردة) من قادة و مديري الجامعات المصرية بمساعدة إدارة الموارد البشرية و

تكنولوجيا المعلومات و بناء عليه، كشفت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اساليب الانحدار المتعدد إلى وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المعرفة (خلق و اكتساب و مشاركة و تطبيق المعرفة) على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، و بينما لم تدعم النتائج تأثير عملية تدوين المعرفة، كان التأثير الأعلى لكل من تطبيق و خلق المعرفة على المرونة الاستراتيجية بالجامعات، كما دعمت النتائج التأثير المعدل لنوع القطاع على علاقات ممارسات إدارة المعرفة و المرونة الاستراتيجية ، حيث كان التأثير الأقوى في حالة الجامعات الخاصة مقارنة على مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات المصرية في قطاع التعليم العالي، كما توصي الدراسة على تعزيز ممارسات ادارة المعرفة و بناء بنية تنظيمية مرنة لرفع مستوى المرونة الاستراتيجية في الجامعات، ينبغي لقلدة و مديري الجامعات المصرية الاهتمام المستمر بأنشطة و عمليات المعرفة.

6. دراسة قريمط أمال، لعوج زواوي، (2023) بعنوان : تعزيز القدرة على الابتكار من خلال ممارسات التمكين دراسة تجريبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال المجلد 6، العدد 1.

حللت هذه الدراسة تأثير التمكين على القدرة على الابتكار من خلال فحص خصائص هذه التأثيرات، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق التحليلات على مستوى الأفراد بالاعتماد على بيانات المسح التي تم جمعها من (148) موظفا لخمسة مؤسسات صغيرة و متوسطة في القطاع الصناعي، أظهرت نتائج تحليل البيانات باستخدام (SPSS) أن المشاركة في القرار، العمل الجماعي، الاتصال، الحرية و الثقة و تنمية السلوك الإبداعي، ترتبط بشكل إيجابي بالقدرة على الابتكار، وجد كذلك أن التمكين يرتبط ارتباطا إيجابيا بالقدرة على الابتكار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الأفراد، ساعدت دراستنا في توضيح الدور الرئيسي الذي تلعبه أبعاد التمكين في عملية تشكيل بيئة عمل تمكينية و مبتكرة، أوصت الدراسة بتركيز أصحاب القرار على الممارسات الإدارية للتمكين لتعزيز القدرة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتماد اللامركزية التي تمكن الموظفين من صنع القرار و التحفيز على الابتكار.

7. دراسة تمارا فيصل المحادين، (2023) بعنوان : الريادة و الابتكار و دورها في رفع مستوى اداء الموظفين في البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية المجلد 4، العدد (2).

هدفت الدراسة التعرف الى الريادة و الابتكار و دورها في تعزيز مستوى اداء الموظفين في البلديات، حيث تناولت الدراسة دور الريادة و الابتكار في رفع مستوى أداء البلدية عندما يكون لديها كادر يؤمن بالابتكار مما يساهم في تحفيز إبداع الموظفين و مكافأهم على سلوكهم الإبداعي، تناولت الدراسة مفهوم الريادة و

الابتكار و دورها في تحسين أداء موظفي البلديات و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات و النتائج وقد أكدت الدراسة ان للريادة و الابتكار دور في رفع مستوى اداء الموظفين في البلديات في الأردن، و ان التنافسية امر ضروري في البلديات لانه يحدث تغييرا جذريا و تحولا في الطريقة التي تدير بها البلديات و المؤسسات للانتقال من إستراتيجية الزحف و التجميد أمام المشاكل و التحديات المطروحة، و أوصت الدراسة بأن على قيادات البلدية تعزيز ثقافة ريادة الأعمال و الابتكار و الذي يسهم في تمييز البلدية عن البلديات الأخرى.

8. دراسة بكوش ليلي، بن طراد زينة، (2025) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الجامعية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية المجلد 10 العدد (2).

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسة الجامعية، من خلال ابراز اثر القيم و الممارسات التنظيمية في تعزيز السلوكيات الابتكارية لدى الافراد العاملة في البيئة الجامعية، و تم اختيار جامعة ورقلة كنموذج لهاته الدراسة، وقد انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للموضوع كما أجريت الدراسة على عينة قوامها (36) موظف من جامعة ورقلة تم اختيارهم بطريقة قصدية، و اعتمدنا في جمع البيانات على المقياسين: الثقافة التنظيمية بأبعاده، و الابتكار بأبعاده، و تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تتمتع جامعة ورقلة بثقافة تنظيمية متوسطة المستوى تدعم قيم الابتكار، يظهر أعضاء هيئة التدريس مستويات متفاوتة في تبني الممارسات الابتكارية، توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين قوة الثقافة التنظيمية المحفزة و زيادة مؤشرات الابتكار، و قد أوصت الدراسة تمثلت على مستوى الإدارة الجامعية بتعزيز المشاركة و اتخاذ القرار التشاركي و تبني استراتيجيات تشجع التجريب و تقبل الأخطاء، على مستوى هيئة التدريس بتشجيع التعاون بين الكليات و التخصصات لتعزيز الابتكار التكاملية و توفير التدريب على أدوات و مهارات الابتكار، و للبحوث المستقبلية إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات و بحث العوامل الوسيطة المؤثرة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الابتكار.

9. دراسة برحو سميحة، (2025) بعنوان : إدارة المعرفة و دورها في تطوير القدرات الإبتكارية في المؤسسة الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الابتكار) كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر.

هدفت هذه الدراسة الى تبيان الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة بأبعادها في تطوير و تنمية القدرات الابتكارية ، الأصالة ، الطلاقة الفكرية، المرونة، التحليل و الربط و الحساسية للمشكلات، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و معرفة آراء الرؤساء و العاملين بالمؤسسات استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات و قد تم توزيعها على عينة عددها (180) عامل في كل من المؤسسات محل الدراسة و تم استرجاع (160) إستبانة، و تم اعتماد التحليل الوصفي الإحصائي باستخدام برنامج (SPSSv23) و تطبيق النموذج اللوجستي الثنائي، و اكتشفت الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في تنمية و تطوير القدرات الابتكارية للموظفين في كل من مؤسسة (LCO) (ENAP) على عكس مؤسسة (ENTP) ، و من أهم التوصيات هي ضرورة الاهتمام بإعداد برامج تدريبية خاصة بالموظفين بشكل اكبر، و العمل على خلق ثقافة مشجعة و محفزة و داعمة لإنتاج المعرفة و مشاركتها.

10. دراسة الملاح، أدهم اسماعيل، (2026) بعنوان : ادارة المعرفة كمدخل لتنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدي الطلاب الجامعيين، مجلة العلوم الاجتماعية و التطبيقية المجلد (9)، العدد (1).

تهدف الدراسة الراهنة الى التعرف على اي مدى يمكن ان تسهم ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي في تنمية قدرات التفكير الابتكاري لدى الطلاب الجامعيين تنتمي هذه الدراسة الى نمط الدراسات الوصفية باستخدام منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة، حيث طبقت على عينة طبقية عشوائية من طلاب المشروع الورقي بالفرقة الرابعة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور و عددهم (312) مفردة، و تم اعتماد برنامج الاحصائي (SPSS) وقد اظهرت النتائج الدراسة قدرة الطلاب الجامعيين على التفكير الابتكاري بمستوى متوسط على ابعاد : الطلاقة، الاصالة، التطوير المرونة، و تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد على تنمية التفكير الابتكاري لدي الطلاب الجامعيين باستخدام ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيقها.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية :

يهتم هذا المطلب بالدراسات السابقة الاجنبية حيث سنورد فيه دراسات مختلفة لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

1. دراسة. Darroch,J (2005) بعنوان :

Innovation and firm ,Knowledge Management

. n 3، v 9، Journal of Knowledge Managment,performance

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة و الابتكار و أداء المؤسسات، حيث هدفت إلى اختبار كيفية تأثير ممارسات إدارة المعرفة على قدرة المؤسسات على الابتكار، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع

البيانات من عينة من الشركات في نيوزيلندا باستخدام استبيان موجه للمديرين ، و تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة (تحليل الانحدار عبر SPSS) و توصلت الدراسة إلى نتائج هي ان المؤسسات التي تعتمد ممارسات فعالة لإدارة المعرفة، خاصة في ما يتعلق باكتساب المعرفة و تطبيقها، تحقق مستويات أعلى من الابتكار، وهو ما ينعكس إيجابيا على أدائها، و بالنسبة لأهم التوصيات التي أصيبت بها الدراسة فقد تمثلت في ضرورة التركيز على عمليات اكتساب المعرفة و تطبيقها داخل المؤسسة، ضرورة ايضا تطوير آليات تنظيمية تسمح بتحويل المعرفة الى ممارسات عملية ، و ربط إدارة المعرفة مباشرة بتحسين الأداء المؤسسي.

2. دراسة .Raja & wei. (2014) بعنوان :

Relationship between Innovation Quality Oratices and

A Study of Service Sector firms in :Firm Performance

. n4,v6,Pakistan.Journal of Managment Research

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الابتكار و ممارسات الجودة و أداء الشركات في قطاع الخدمات في باكستان، و تناقش الدراسة أنواعا مختلفة من الممارسات التي تعزز بيئة الابتكار في قطاع الخدمات و كذلك تقييم ممارسات الجودة القائمة على النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، و قد طور استبيان مفصل لقياس العلاقة بين الابتكارات و ممارسات الجودة و أداء الشركات، و جمعت البيانات من (157) شركة خدمات تقدم انواعا مختلفة من الخدمات، و تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات احصائية وصفية و استدلالية متنوعة، بالإضافة الى اختبار الموثوقية، و التحليل العاملي، و تحليل الارتباط و الانحدار، اظهرت النتائج الى ان الابتكارات ترتبط ايجابيا بقيادة الإدارة و السياسات و الاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، اكثر من انواع الابتكارات الأخرى، بينما ترتبط نتائج الابتكار و نتائج الموظفين ايجابيا بابتكارات العمليات و التقنيات ادارة الموظفين.

3. دراسة .Grcia-Alvarez. M.T. (2015) بعنوان :

Analysis of the Effects of Knowledge Management on

Innovation، Journal of Knowledge Management ،v19، n2.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير ادارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسات، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من عينة من المؤسسات الأوروبية باستخدام استبيان و تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، و قد اظهرت النتائج ان إدارة المعرفة تؤثر بشكل مباشر على الابتكار، كما ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا وسيطا في هذه العلاقة، مما يؤكد اهمية البيئة

التنظيمية في تفعيل المعرفة، و تمثلت توصيات الدراسة في ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة داخل المؤسسة، و ايضا تشجيع بيئة عمل قائمة على التعاون و تبادل الخبرات، تعزيز القيم التنظيمية التي تدعم الابتكار داخل المؤسسة.

4. دراسة. Kmiecik.R.Trust. (2020) بعنوان :

Knowledge sharing and Innovation Work Behavior European, Journal of Innovation Management, v24, n5.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مشاركة المعرفة و سلوك العمل الابتكاري داخل المؤسسات، حيث هدفت إلى اختبار الدور الوسيط لمشاركة المعرفة في تعزيز الابتكار، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (252) موظفا في مؤسسة بولندية، و تم تحليل البيانات باستخدام PLS-SEM ، اظهرت النتائج ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على مشاركة المعرفة، كما اوصيت الدراسة ان مشاركة المعرفة بدورها تؤثر بشكل ايجابي على توليد الأفكار و تنفيذها، مما يعزز السلوك الابتكاري داخل المؤسسة، التوصيات المستخلصة من الدراسة تمثلت في تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين و الادارة ، على المؤسسة تشجيع مشاركة المعرفة داخل فرق العمل، و دعم بيئة عمل مفتوحة لتبادل الأفكار بين الموظفين.

5. دراسة. Tiwana.F.s.et al. (2022) بعنوان:

Knowledge Creation and Knowledge shaeing on Product Innovation, International Journal of Social Service and Research, v2, n10.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير خلق المعرفة و مشاركتها على تطوير المنتجات من خلال الابتكار كمتغير وسيط داخل قطاع الصناعات الغذائية في اندونيسيا، و قد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من (50) مؤسسة، و تم تحليل البيانات باستخدام أساليب احصائية كمية، و اظهرت النتائج ان كلا من خلق المعرفة و مشاركتها يؤثران بشكل ايجابي على تطوير المنتجات، كما ان الابتكار يلعب دور الوسيط في هذه العلاقة، مما يؤكد اهمية ادارة المعرفة في تحسين الأداء الابتكاري، التوصيات المستخلصة من الدراسة تمثلت في على المؤسسات دعم عمليات خلق المعرفة داخل المؤسسة، تعزيز مشاركة المعرفة بين الأقسام، و ربط المعرفة بعملية تطوير المنتجات.

6. دراسة Igbonaju.J et al. (2024) :

**Strategic Innovation System and Firm Innovations
Performance Technology Analysis& Strategic
Management.Routledge. taylor-francis group- Article.**

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القدرات المعرفية و نظم الابتكار الاستراتيجية و أثرها على الأداء الابتكاري للمؤسسات، حيث ركزت على كيفية توظيف المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام بيانات ميدانية و تحليل احصائي متقدم، كما قد اظهرت النتائج ان القدرات المعرفية تمثل عاملا اساسيا في تعزيز الأداء الابتكاري، و خاصة عندما يتم دمجها ضمن استراتيجيات ابتكار واضحة، مما يؤكد ان ادارة المعرفة ليست مجرد وظيفة دعم بل عنصر استراتيجي في الابتكار، التوصيات المستخلصة من الدراسة تمثلت في دمج المؤسسة و ادراج إدارة المعرفة ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تطوير القدرات المعرفية للموظفين و تحفيزهم، و استغلال المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية و خلق فرص جديدة لدى المؤسسة.

7. (Masagus Asaari. Pantja Djati. Wahyuningsih Santoso) دراسة

(2024) بعنوان :

**The Mediation Role of organization Innovation on the
Influence of Corporate Entrepreneurship Knowledge
Management and competitive Intensity on Organizational
Performance of MSME in Bogor regency. International
Journal of Economics. Business and Management
Research.v8.n11.**

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير ريادة الاعمال المؤسسية و ادارة المعرفة و شدة المنافسة على الأداء التنظيمي، بواسطة الابتكار التنظيمي، في المؤسسات متناهية الصغرة و المتوسطة في مقاطعة بوغر و تم اعتماد المنهجية الكمية و وزعت استبانات على (295) مؤسسة متناهية صغرة و متوسطة مع تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) و تشير النتائج الى ان ريادة الأعمال المؤسسية و ادارة المعرفة و شدة المنافسة لها تأثير مباشر ايجابي و هام على كل من الأداء التنظيمي و الابتكار التنظيمي، كما تؤكد الدراسة على اهمية ريادة الأعمال المؤسسية و ادارة المعرفة و شدة المنافسة في تعزيز اداء المؤسسات متناهية الصغرة و المتوسطة في مقاطعة بوغر.

8. دراسة Tumpa K.F.et al. (2024) بعنوان :

Impact of Knowledge Managment on Employee InnovationCapabilities, American Journal of Economics and business Innovation, v3, n3.

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات ادارة المعرفة على القدرات الابتكارية للموظفين في قطاع الصناعات الدوائية في بنغلاديش، حيث ركزت على ابعاد مثل اكتساب المعرفة و نشرها و تطبيقها، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال تصميم استبيان وزع على عينة بلغت (238) موظفا من 10 شركات دوائية، و تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية ايجابي و معنوي على القدرات الابتكارية، خاصة بعدي نشر المعرفة و تطبيقها، مما يعكس اهمية تدفق المعرفة داخل المؤسسة في تعزيز الابتكار، تمثلت التوصيات التي قدمتها الدراسة في تعزيز نشر المعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة، و على المؤسسة التركيز على تطبيق المعرفة في العمل اليومي داخل المؤسسة ، تطوير برامج تدريبية تعم القدرات الابتكارية.

9. دراسة Founés.S.& Boudabbous.S (2025) بعنوان :

The Role of Knowledge Managment in stimulating Organization Innovation, Internationnal Journal of Research in Business and social, v14,n.7.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل دور ادارة المعرفة في تحفيز الابتكار التنظيمي داخل القطاع البنكي التونسي، حيث ركزت على العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة و الابتكار داخل المؤسسات المالية، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان موجه للعاملين في البنوك، و تم تحليل البيانات باستخدام نماذج احصائية متقدمة، و قد اظهرت النتائج ان ادارة المعرفة تمثل عاملا حاسما في تعزيز الابتكار، حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الاداء الابتكاري، كما ان المؤسسات التي تعتمد على نظم فعالة لإدارة المعرفة تكون قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، التوصيات المستخلصة من الدراسة تمثلت في على المؤسسات تبني نظم فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات، و ربط المعرفة بالاستراتيجيات التنظيمية لدى المؤسسة ، و تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات و مواكبتها.

10. دراسة Megha ojha. Vinay Kandpal. Archana singh، (2025) بعنوان :

Examining the mediating role of employee Creatity a study of how Knowledge Management influences and employee performance works in higher eduction institutions، Future Business Journal، v11، n1.

تهدف الدراسة بشكل اساسي في كيفية مساهمة التحفيز الابداعي في تحسين انتاجية الموظفين، و رفع مستوى اداء الموظفين من خلال تعزيز ابداعهم و ادارة المعرفة ، و كيف يمكن لإبداع الموظفين ان يكون وسيطا في التفاعل بين عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي البحثية في الهند، وتم الاعتماد على المنهج الكمي ، استخدم برنامج (SPSS.AMOS) للتحليل الاحصائي، و قد اظهرت النتائج ان ادارة المعرفة تؤثر بشكل كبير على اداء الموظفين سواء بشكل مباشر او غير مباشر من خلال ابتكارهم و لتحقيق اقصى استفادة من الابتكار و الانتاجية القائمين على المعرفة و ابداع الموظفين و الاداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، و قد استخلصت توصيات الدراسة في دعم العمل الجماعي القائم على المعرفة، تنظيم و تخزين المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسة.

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سوف نحاول تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة اي من الدراسات باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف :

جدول رقم (01-01) : المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
انجزت الدراسات في الفترة الممتدة ما بين (2005 – 2025) اما بالنسبة للإطار المكاني فقد انجزت في بيئة عربية و اجنبية في (فلسطين، ليبيا، مصر، الأردن، الجزائر، تونس، نيوزلندا، باكستان، اندونيسيا، ايران، بنغلاديش، الهند)	انجزت الدراسة خلال السداسي الأول للسنة الجامعية (2025 – 2026) و بالنسبة للحدود المكانية تمت في بني صاف – عين قوشنت – الجزائر

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

عينة الدراسة	ركزت الدراسات السابقة على عينات عشوائية من موظفين القطاع العام و الخاص	ركزت دراستنا على عينة عشوائية من موظفين و مدراء في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين قطاع خاص و عام (صناعية و خدماتية)	دراستنا قد استهدفت قطاع صناعي خاص مؤسسة الاسمنت بني صاف -عين تموشنت-
متغيرات الدراسة	ادارة المعرفة ، الابتكار ، الاداء الوظيفي المرونة الاستراتيجية ، الابتكار ، تمكين الموظفين ، الريادة ، اداء الموظفين الثقافة التنظيمية ، الابتكار التنظيمي ، القدرات الابتكارية ، ادارة الجودة الشاملة الحوافز ، التحفيز الابداعي ، الاداء الوظيفي	ادارة المعرفة الميزة التنافسية اعتمدت دراستنا على متغيرين : - ادارة المعرفة كمتغير مستقل و المتغير التابع الابتكار . - بعدها تم تجزئة متغير ادارة المعرفة الى أربعة عناصر أي حسب أبعادها الأربعة هي : (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)
منهج الدراسة	قد اعتمدت كل الدراسات السابقة على الاستبيان	استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة
اداة التحليل البيانات	تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS في الدراسات و ايضا نمذجة المعادلات الهيكلية و تحليل PLS-SEM ، برنامج AMOS	استخدمنا في دراستنا البرنامج الاحصائي SPSS 20 كأداة لتحليل البيانات

المصدر : من اعداد الطلبة

الفصل الأول : الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الاحاطة بالأسس و المبادئ النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار من خلال المبحثين ، عالجنا في المبحث الاول مختلف المفاهيم المتعلقة لإدارة المعرفة من مفاهيم ، خصائص ، مراحل ، نماذج ، كما تطرقنا الى الأسس النظرية أيضا للابتكار من مفهوم أهمية ، أهداف ، استراتيجيات ، و كان في ختام المبحث الأول علاقة بين ادارة المعرفة و الابتكار .

كما حاولنا من خلال المبحث الثاني لإبراز اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة الحالية ، حيث تم عرض مختلف الدراسات التي لها علاقة بمتغيري الدراسة باللغة العربية و الاجنبية ، و من ثم مقارنة هذه الدراسات بالدراسة الحالية .

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أن المعرفة هي المورد الغير ملموس الذي يعتبر مهما في نجاح المؤسسات و يجب استغلاله و تسيره بفاعلية ليكون مصدرا للتحسين و التطوير و استمرارية المؤسسة ، فالمعرفة تمثل الرأس المال الفكري ذو قيمة اقتصادية مهما تعددت انواع و أصناف و خصائص المعرفة و هي تركز على ما هو نابع من عقول الافراد و مدى قدراتهم و خبراتهم العلمية ، فإدارة المعرفة تعمل على معالجة المعرفة في كافة مراحلها و هذا الذي يعتبر سبب في تطوير المؤسسة ، كما يتبين أن الابتكار يمثل عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات و تحقيق استمراريتهما و العمل على تحسين ادائها و تطوير منتجاتها و خدماتها و أساليب عملها بما يضمن لها التميز و القدرة على الابتكار عن باقي المؤسسات .



تمهيد :

بعد التطرق في الفصل الاول على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة و الابتكار ، اضافة الى التطرق الى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين سنتطرق في هذا الفصل الى اسقاط الجانب النظري على عينة من العاملين بمختلف مناصبهم و وصف مجتمع عينة الدراسة و أداة الدراسة بالإضافة الى تصميم و اعداد استبيان في شركة الاسمنت بني صاف عين تموشنت .

و قد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين كالتالي :

المبحث الاول : تعريف بالمؤسسة و الأدوات المستعملة في الدراسة

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها .

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة و الأدوات المستعملة في الدراسة

في هذا المبحث سيم استعراض تقديم مجتمع الدراسة و الطريقة المعتمدة و الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية مع عرض لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى التحقق من صحة و موثوقية (الصدق و الثبات) أدوات الدراسة (الإستبيان) و المنهج المعتمد في الدراسة.

المطلب الاول :تعريف المؤسسة محل الدراسة

الفرع الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تقع شركة الاسمنت في بني صاف بولاية عين تموشنت على بعد 4 كلم جنوب شرق ميناء بني صاف وعلى ارتفاع 185 م على مستوى سطح البحر ، تقدر مساحتها الاجمالية في حدود 41 هكتار ، تأسست الشركة في شهر ديسمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية (Creusot Loire entreprise)، حيث انطلق الانتاج فيها سنة 1979 إذ كانت تسمى آنذاك الشركة الوطنية لمواد الاسمنت (SNMC) وكانت تابعة للشركة الأم في الجزائر العاصمة .

بعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 و التي مست الشركة الوطنية لمواد البناء، حيث تفرعت إلى ثلاث مؤسسات جهوية و تضم 13 وحدة لصناعة الاسمنت وهي موزعة كالآتي :

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته لشرق E.C.R.E

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للوسط C.C.R.E

مؤسسة الاسمنت و مشتقاته لغرب O.C.R.E

في 28 ديسمبر 1997 تفرعت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته لغرب إلى أربع شركات مستقلة وهي كالآتي:

شركة الاسمنت بزهانة Z.I.C.S

شركة الاسمنت بسعيدة S.I.C.S

شركة الاسمنت ببني صاف S.B.I.C.S

شركة توزيع مواد البناء C.A.M.D.O.S

تعد شركة الاسمنت بني صاف مؤسسة ذات طابع عمومي اقتصادي وهي شركة ذات أسهم، وتعتبر فرعا من فروع المجمع الجهوي لانتاج الاسمنت بالغرب ، يقدر رأسمالها ب مليار وثمانمائة مليون دينار جزائري ، ولها قوة كهربائية تبلغ 60 كيلو فولط ، ولقد توجهت المؤسسة مؤخرا إلى الشراكة الأجنبية مع شريك سعودي، يتمثل

النشاط الرئيسي بها في إنتاج الإسمنت ، حيث تبلغ طاقتها الإنتاجية مليون طن سنويا، وتستعمل في ذلك الحجر والكلس والطين.

الفرع الثاني : اهداف المؤسسة

الاهداف المالية و الاقتصادية للمؤسسة :

- توفير المادة الاولية في مجال البناء، وتقليل من استيرادها من الخارج وتحقيق الاكتفاء الذاتي
- تطوير و ترقية الاسمنت كما ونوعا، بإدخال تكنولوجيا و تقنيات صناعية و إدارية حديثة
- إدارة العمليات الانتاجية و مراقبة المعايير الانتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها
- تدعيم الاقتصاد الوطني بتحقيق أرباح و خلق قيمة مضافة .
- ضمان جودة المنتج وفقا للأهداف المرجوة.

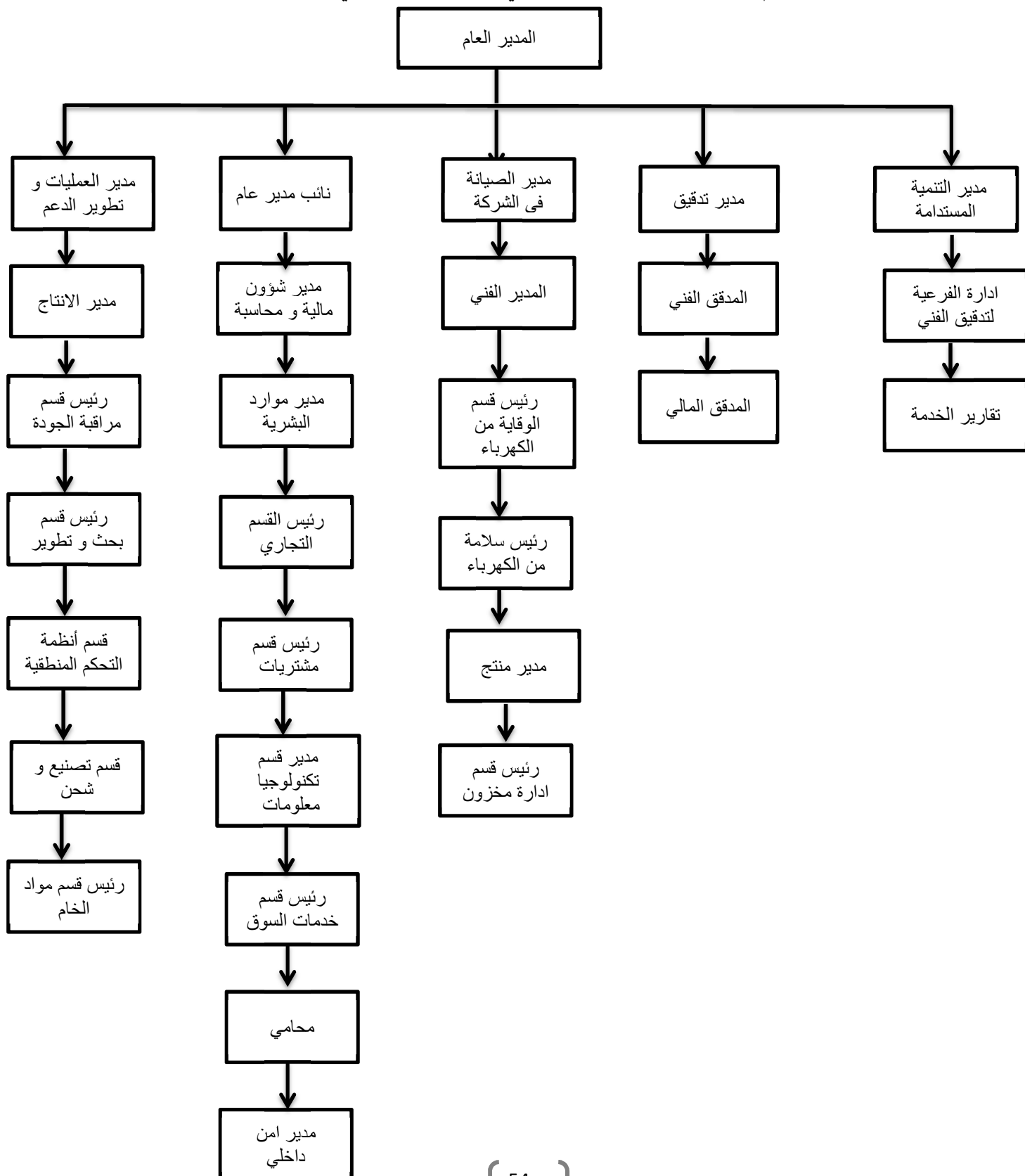
الاهداف الاجتماعية:

- توفير مناصب شغل، و التقليل من البطالة
- المحافظة على صحة و امن الموظفين
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الارباح على العمال
- توفير جو مناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة
- توفير مادة الاسمنت بأسعار مقبولة و معقولة مقارنة بأسعار المنتجات المستوردة
- . الاهداف البيئية :

تهدف الشركة إلى المحافظة على البيئة ، من خلال تزويد المصنع بمصفاة تمنع وصول المواد المتطايرة من المداخل إلى البيئة.

▪ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (01-02) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت بني صاف -عين تموشنت-



المطلب الثاني : الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة .

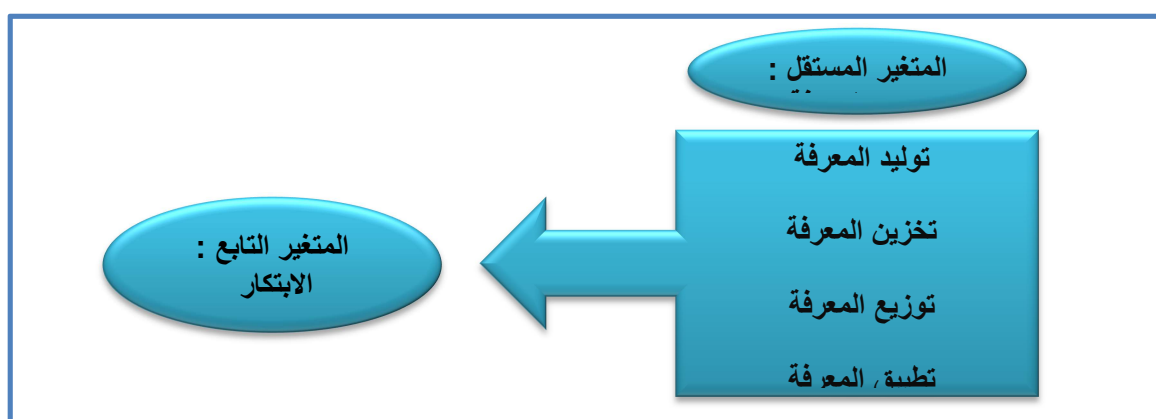
يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها من اجل تفعيل اهداف الدراسة و تعرف على اسبابها وتقديم حلول لها و تم الاعتماد في بحثنا على ما يلي :

المنهجين الوصفي و التحليلي : جمع البيانات من اجل وصف واقع ادارة المعرفة و الابتكار داخل المؤسسة و تعرف على دور المعرفة في تعزيز الابتكار و تحليل و تفسير النتائج .

المنهج الاحصائي : يتم اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب و الادوات الاحصائية في تحليل البيانات .

الفرع الثاني : المتغيرات الدراسة .

الشكل رقم (02-02) : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثالث :عينة و مصادر، حدود الدراسة :

▪ عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد الموظفين في شركة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت - و جدول التالي يوضح عينة الدراسة :

جدول رقم (01-02) : احصائيات للاستبيانات الموزعة و المسترجعة على العينة .

البيان	عدد
البيانات الموزعة	60
البيانات مسترجعة	45
البيانات المرفوضة	00
البيانات المعتمدة	45

■ مصادر الدراسة :

المصادر الأولية : اعتمدنا على الاستبيان و الوثائق و السجلات الخاصة بالمؤسسة.

المصادر الثانوية : والتي تمتل في مختلف المراجع من خلال مراجعتنا الابحاث و مقالات و مجلات و أطروحات ، مذكرات و المنشورات الورقية و الالكترونية المتعلقة بموضوع البحث .

حدود الدراسة :

حدود المكانية : عاجلة الدراسة الواقع العملي للإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة الاسمنت في بني صاف لولاية عين تموشنت .

الحدود الزمنية : تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة بين الفترة الممتدة ما بين 21 / 27 ديسمبر 2025.

الحدود البشرية : تستند هذه الدراسة الى اراء موظفين شركة الاسمنت ببني صاف .

المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في جمع بيانات دراسة

تعد الادوات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات من أهم العناصر في الدراسة الميدانية .

-الاستبيان : اعتمدنا على الاستبيان لإعتباره من اهم ادوات الدراسة نظرا لما يوفره من دقة و فعالية في تحقيق اهداف الدراسة و هو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة مكتوبة ذات اجابات محددة و قد صممنا هذا الاستبيان و قسمناه الى جزئين كما يلي :

*** الجزء الأول :** و هو يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة للموظفين في شركة الاسمنت ببني صاف -عين تموشنت- (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية)

*** الجزء الثاني :** يتعلق بتغيرات الدراسة وفي جانبين كالتالي :

الجانب الأول : يتعلق بابعاد ادارة المعرفة و تتضمن اربع ابعاد (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) و يحتوي على 19 عبارة .

الجانب الثاني : يتعلق بالابتكار و يحتوي على 10 عبارات .

وقد تم بناء فقرات الاستبيان باستخدام مقياس "ليكات الخماسي" لقياس درجة استجابة المفردات، وفق التدرج الآتي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (02-02) : سلم ليكات الخماسي

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

المصدر : من اعداد الطلبة

بعد توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة واسترجاعها، تم تفرغ بيانات الاستمارة و ترميزها و معالجتها بإستخدام برنامج SPSS، و اعتمدنا مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية بهدف وصف البيانات وتحليلها و تحديد مستويات استجابات أفراد العينة كالآتي :

■ الوسط الحسابي : للتعرف على متوسط استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات الاستبيان، و المقارنة بين درجات الموافقة.

■ الانحراف المعياري : لقياس مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي.

■ المدى : لحساب طول الفئة و التوصل الى مستويات التقدير (منخفض، متوسط، مرتفع) بحسب درجات القياس.

● وقد حددنا طول الفئة وفق المعادلة التالية :

- المدى = أكبر قيمة - اصغر قيمة = $5-1=4$.

- ثم قسمنا المدى على عدد الفئات في مقياس ريكارت الخماسي : $4/5=0.8$.

الجدول رقم (02-03) مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي:

الفئة	المجال الحسابي	المتوسط	البديل	الوزن	المستوى
الفئة الخامسة	من 4.2 الى 5	موافق بشدة	5	مرتفع جدا	
الفئة الرابعة	من 3.4 الى 4.2	موافق	4	مرتفع	
الفئة الثالثة	من 2.6 الى 3.4	محايد	3	متوسط	
الفئة الثانية	من 1.8 الى 2.6	غير موافق	2	منخفض	
الفئة الاولى	من 1 الى 1.8	غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	

- المصدر من اعداد الطلبة .

الفرع الثاني: صدق و ثبات الاستبيان

بعد اعداد اسئلة أداة الاستبيان بمساعدة الأستاذ المشرف لدراسة مصداقيتها و مدى شموليتها لموضوع الدراسة و ملائمتها لأهدافها فكان لابد من قياس صدق الظاهري له و اختباره وقد اتخذنا توجيهاته بعين الاعتبار اذ اضيفت فقرات جديدة و حذفت اخرى لحصولنا في الاخير على الاستبيان في صورته النهائية .

قياس ثبات الاستبيان :

بغيت تحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ بمعرفة مدى صحة ثبات الاستبيان و قد كانت النتيجة كالتالي :

الجدول رقم (02-04) : معامل الثبات الأداة ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل الفا كرونباخ
29	0.854

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

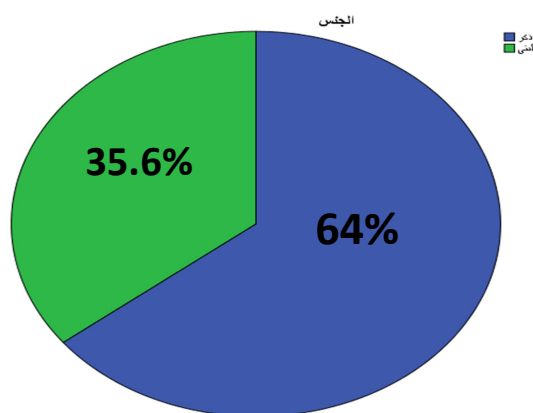
نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معامل الفا كرونباخ اكبر من 0.6 و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات عالي .
المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

بعد تقديم الاجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض تحليل وصفي للمتغيرات ، ثم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الاساليب الإحصائية لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسية وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة.

أ/ توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي :

الجدول رقم(02-05) :توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي الشكل رقم : (02-03) توزيع عينة الدراسة حسب نوع الاجتماعي



النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	29	64.4%
انثى	16	35.6%
المجموع	45	100%

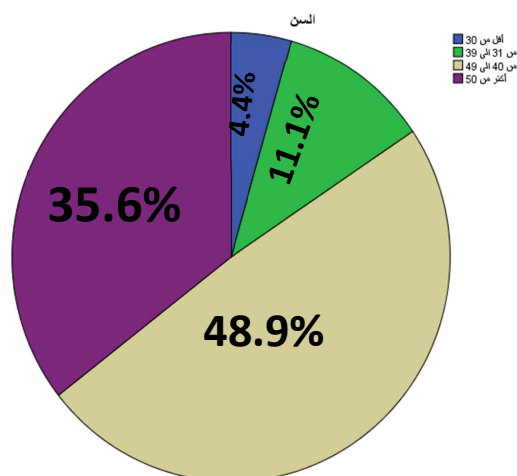
من اصدار الطلبة: اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم(02-05) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي، حيث أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة ذكور التي بلغت نسبتهم 64.4 %، في حين بلغت نسبة فئة الإناث 35.6% ، وهذا ما يتم ملاحظته بالنسبة لمؤسسة الاسمنت بني صاف.

ب/ توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية (السن) :

جدول رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

شكل رقم (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



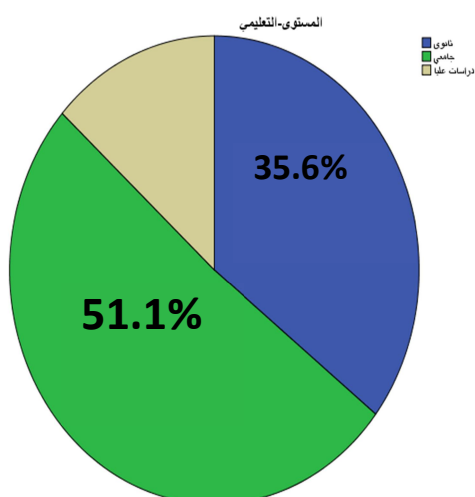
النسبة	التكرار	
4.4%	2	أقل من 30
11.1%	5	من 30 إلى 39
48.9%	22	من 40 إلى 49
35.6%	16	أكثر من 50
100%	45	المجموع

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أن أغلبية الفئات العمرية التي في محل المؤسسة هي الفئتين العمريتين من 40- بعدد 22 و نسبة 48.9% و الفئة أكثر من 50 بعدد 16 و نسبة 35.6% حيث أنها تعتبر الفئة التي تكون ذات خبرة أكثر في هذا المجال، ثم تليها الفئة العمرية من 30-39 بعدد 5 بنسبة 11.1% و أخيرا الفئة العمرية أقل من 30 بعدد 2 بنسبة 4.4%.

ج/ توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي شكل رقم (02-05): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



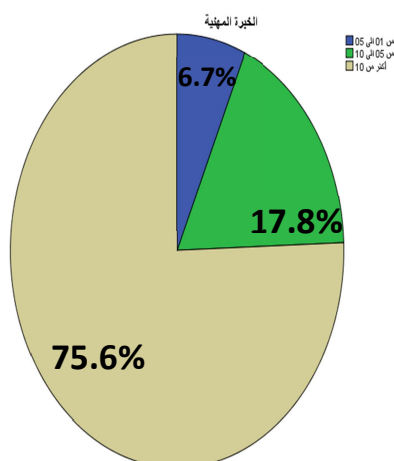
النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليمي
35.6%	16	ثانوي
51.1%	23	جامعي
13.3%	6	دراسات عليا
100%	45	المجموع

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية عينة دراسة المتمثلة في العمال بمستوى جامعي بعدد 23 و نسبة 51.1 % ، ثم تليها فئة العمال بمستوى ثانوي بعدد 16 بنسبة 35.6% و الفئة الأخيرة ذات دراسات عليا بعدد 6 بنسبة 13.3%.

د/ توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم (02-08):توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية شكل رقم(02-06):توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



خبرة المهنية	تكرار	نسبة المئوية
من 1 الى 5	3	6.7%
من 5 الى 10	8	17.8%
أكثر من 10	34	75.6%
مجموع	45	100%

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان اغلبية عينة دراسة ذات خبرة مهنية كانت أكثر من 10 سنوات بعدد 34 و مسبة 75.5% ثم تليها فئة من 5 الى 10 سنوات بعدد 8 و نسبة 17.8% و من ثم الفئة الأخيرة من 1 الى 3 سنوات بعدد 3 ونسبة 6.7%.

المطلب الثاني : عرض و تحليل النتائج متغيرات الدراسة:

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة، وعرض بيانات المستجوبين لتحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب احصائية الوصفية المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق ادارة المعرفة و الابتكار في مؤسسة الاسمنت لبني صاف عين تموشنت..

أ/ الفرع الأول : قياس المتغير المستقل : ادارة المعرفة

لقياس مستوى ادارة المعرفة بمؤسسة الاسمنت ببني صاف -عين تموشنت- سنتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادارة المعرفة

■ البعد الأول : توليد المعرفة

الجدول رقم (02-09) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده توليد المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1 تشجيع المؤسسة على التفكير الابداعي و تقديم افكار جديدة	3.84	0.673	1	مرتفع
2 تبني المؤسسة اساليب منهجية لتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	3.78	0.599	2	مرتفع
3 يتم استخدام فرق العمل متعدد التخصصات لتوليد حلول جديدة	3.60	0.720	3	مرتفع
4 تعتبر البحوث و التطوير جزءا جوهريا من استراتيجية المؤسسة	3.51	0.757	4	مرتفع
5 يتم توثيق البحوث و تطوير المكتسبة من المشروعات بطريقة منهجية	3.36	0.645	5	متوسط
توليد المعرفة	3.618	0.511	/	مرتفع

من اصدار: الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر الجدول اتجاهات عينة الدراسة لبعء توليد المعرفة اذ قدر المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد ب (3.618)، مع انحراف معياري يقدر بحوالي (0.511) ما يدل على درجة استجابة هذا البعد في المؤسسة ذات مستوى مرتفع و هذا ما تعكسه قيم المتوسطات الحسابية اذ تتراوح القيم الفقرات ما بين (3.36 ، 3.84)، و هي قيم تقع ما بين الفئة الثالثة و الرابعة لسلم ليكارت الخماسي، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي قمنا بتحليلها حسب الاهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي اعلى قيمة ب 3.84، بانحراف معياري 0.673 للعبارة الأولى ضمن المجال المرتفع مما يدل على تشجيع المؤسسة لتقديم افكار جديدة.
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.78، بانحراف معياري 0.599 للعبارة الثانية ضمن المجال المرتفع مما يدل على حث المؤسسة على تبني اساليب منهجية للاستفادة من تجارب السابقة.
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.60، بانحراف معياري 0.720 للعبارة الثالثة ضمن المجال المرتفع مما يدل على استخدام فرق عمل لتوليد حلول جديدة

- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.51، بانحراف معياري 0.757 للعبارة الرابعة ضمن مجال المرتفع ما يدل على حث المؤسسة على جعل البحوث و التطوير جزءا من استراتيجيتها.
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.36، بانحراف معياري 0.645 للعبارة الخامسة ضمن المجال المتوسط كانت ما يدل على اعتبار المؤسسة البحوث و التطوير المكتسب للمشروعات بطريقة منهجية.

البعد الثاني : تخزين المعرفة

الجدول رقم (02-10) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تخزين المعرفة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
6	توجد قواعد بيانات مركزية لحفظ المعرفة و المعلومات المؤسسة	3.47	0.661	1	مرتفع
7	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخزين و استرجاع المعرفة	3.33	0.640	3	متوسط
8	هناك اجراءات رسمية لتحديث و صيانة المحتوى المعرفي المخزن	3.31	0.633	4	متوسط
9	تتضمن عملية التخزين تصنيف المعرفة لتسهيل الوصول اليها لاحقا	3.33	0.739	2	متوسط
تخزين المعرفة		3.36	0.42	/	متوسط

المصدر من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول اتجاهات عينة الدراسة لبعد تخزين المعرفة اذ قدر المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد ب (3.36)، مع إنحراف معياري (0.42) ما يدل على درجة استجابة هذا البعد لممارسته في المؤسسة ذات مستوى متوسط و هذا يعكسه قيم المتوسطات الحسابية للفقرات اذ تتراوح ما بين (3.3,3.4) و القيم تقع في الفئة الثالثة لسلم ليكرات الخماسي، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي القيمة الأعلى ب 3.47، بانحراف معياري 0.661 للعبارة السادسة ضمن المجال مرتفع مما يدل على وجود قواعد بيانات لحفظ المعرفة و المعلومات
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.33، بانحراف معياري 0.739 للعبارة التاسعة كانت ضمن المجال متوسط ما يدل على ان عملية تخزين المعرفة تتضمن تصنيف لتسهيل الوصول اليها

- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.33، بانحراف معياري 0.640 للعبارة السابعة التي ايضا كانت ضمن المجال متوسط و التي تتضمن اعتماد المؤسسة لتقنيات في تخزين و استرجاع المعرفة.
 - المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.31، بانحراف معياري 0.633 للعبارة الثامنة و التي كانت ضمن مجال متوسط مما يدل على وجود اجراءات لتحديث و صيانة المحتوى المعرفي المخزن.
- البعد الثالث : توزيع المعرفة

الجدول رقم (02-11): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد توزيع المعرفة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الاستجابة
10	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم بانتظام	3.53	0.726	4	مرتفع
11	يوجد قنوات اتصال فعالة لنقل المعرفة بين الادارات	3.53	0.894	2	مرتفع
12	تستخدم ورش العمل و الاجتماعات كوسائل رئيسية لتبادل المعرفة	3.56	0.755	1	مرتفع
13	تدعم المؤسسة ثقافة التعاون و التشارك في المعرفة	3.53	0.757	3	مرتفع
14	هناك انظمة دعم التوزيع السريع للمعرفة داخل المؤسسة	3.44	0.725	5	متوسط
	المجموع	3.51	0.52	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول اتجاهات عينة الدراسة لبعد توزيع المعرفة اذ قدر المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد ب (3.51)، مع انحراف معياري متوسط يقدر بحوالي (0.52) ما يدل على درجة استجابة هذا البعد لممارسته في المؤسسة بمستوى مرتفع و هذا تعكسه قيم المتوسطات الحسابية للفقرات اذ تتراوح ما بين (3.4، 3.5) و القيم تقع في الفئة الثالثة و الرابعة لسلم ليكارت الخماسي، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي قمنا بتحليلها حسب الأهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي القيمة الأعلى ب 3.56، بانحراف معياري 0.755 للعبارة الثاني عشر ضمن مجال مرتفع مما يدل على استخدام ورش عمل و اجتماعات لتبادل المعرفة

- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.53، بانحراف معياري 0.894 للعبارة الحادي عشر ضمن مجال مرتفع مما يدل على وجود قنوات اتصال فعالة لتقل المعرفة بين الادارات.
 - المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.53، بانحراف معياري 0.757 للعبارة الثالث عشر ضمن مجال مرتفع مما يدل على دعم المؤسسة لثقافة التعاون و تشارك المعرفة.
 - المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.53، بانحراف معياري 0.726 للعبارة العاشرة ضمن مجال مرتفع مما يدل على تشجيع المؤسسة للموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم.
 - المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.44، بانحراف معياري 0.725 للعبارة الرابع عشر ضمن مجال متوسط مما يدل على وجود انظمة دعم توزيع المعرفة في المؤسسة .
- البعد الرابع : تطبيق المعرفة

جدول رقم (02-12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد تطبيق المعرفة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الاستجابة
15	يتم الرجوع الى المعرفة عند اتخاذ القرارات و حل المشكلات	3.49	0.727	1	متوسط
16	تحفز المؤسسة الموظفين على استخدام افضل الممارسات و الخبرات السابقة	3.49	0.695	2	متوسط
17	تستخدم المعرفة لتحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة	3.38	0.747	3	متوسط
18	يتم تقييم أثر تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي بانتظام	3.38	0.684	4	متوسط
19	تدمج المعرفة في العمليات التشغيلية اليومية للمؤسسة	3.31	0.733	5	متوسط
	المجموع	3.41	0.50	/	متوسط

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول اتجاهات عينة الدراسة لبعد تطبيق المعرفة اذ قدر المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البعد ب(3.41)، مع انحراف معياري متوسط يقدر بحوالي (0.50) ما يدل على درجة استجابة هذا البعد لممارسته في المؤسسة ذات مستوى متوسط هذا ما تعكسه قيم المتوسطات الحسابية للفقرات اذ تتراوح ما بين (3.3، 3.34) و القيم تقع في الفئة الثالثة لسلم ليكارت الخماسي، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي قمنا بتحليلها

حسب الاهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي :

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي اعلى قيمة ب 3.49، بانحراف معياري 0.727 للعبارة الخامس عشر ضمن مجال متوسط مما يدل على ان يتم الرجوع الى المعرفة عند اتخاذ قرارات و حل المشكلات.
 - المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.49، بانحراف معياري 0.695 للعبارة السادس عشر ضمن المجال متوسط مما يدل على تحفيز المؤسسة للموظفين على استخدام الخبرات السابقة.
 - المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.38، بانحراف معياري 0.747 للعبارة السابع عشر ضمن المجال متوسط مما يدل على استخدام المعرفة للتحسين من جودة الخدمات و المنتجات.
 - المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.38، بانحراف معياري 0.684 للعبارة الثامن عشر ضمن المجال متوسط مما يدل على انه يتم تقييم اثر المعرفة على الاداء التنظيمي.
 - المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.31، بانحراف معياري 0.733 للعبارة التاسع عشر ضمن المجال متوسط مما يدل على العمل على دمج المعرفة في العمليات التشغيلية لدى المؤسسة.
- ب/ الفرع الثاني : قياس المتغير التابع : الابتكار

الجدول رقم (02-13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الابتكار

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الاستجابة
1	تشجيع المؤسسة لموظفيها على اقتراح حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات	3.60	0.863	2	مرتفع
2	تتبنى المؤسسة سياسات واضحة لدعم الابتكار في مجال تكنولوجيا الاتصال	3.49	0.695	6	مرتفع
3	يتم توفير بيئة عمل تحفز على التفكير الابداعي و التطوير المستمر	3.31	0.733	9	متوسط
4	تحرص المؤسسة على تحديث بنيتها التحتية الرقمية لتتماشى مع التطورات الحديثة	3.51	0.787	5	مرتفع
5	تشجع الادارة العليا على التجريب و تقبل الافكار التي تخرج عن المألوف	3.58	0.723	3	مرتفع
6	تستخدم الملاحظات و الشكاوي الزبائن كمصدر لتحسين المنتجات و الخدمات	3.53	0.588	4	مرتفع
7	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا متقدمة لتقديم خدمات مبتكرة للسوق	3.62	0.684	1	مرتفع

8	يتم تدريب الموظفين على مهارات و تقنيات حديثة تدعم الابتكار	3.44	0.725	7	متوسط
9	يتم تشجيع التعاون بين الفرق التقنية و التجارية لتوليد افكار ابتكارية	3.42	0.723	8	متوسط
10	توجد اليات داخلية لتقييم و متابعة تنفيذ الافكار الجديدة	3.24	0.645	10	متوسط
	المجموع	3.47	0.46	/	متوسط

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر الجدول اتجاهات عينة الدراسة لبعده الابتكار اذ قدر المتوسط الحسابي لجميع فقرات الابتكار ب (3.47)، مع انحراف معياري متوسط يقدر بحوالي (0.46) ما يدل على درجة استجابة هذا البعد لممارسته في المؤسسة بمستوى متوسط و هذا ما تعكسه قيم المتوسطات الحسابية للفقرات اذ تتراوح ما بين (3.2، 3.6) و هذه القيم تقع في الفئة الثالثة و الرابعة لسلم ليكارت الخماسي، و حتى تؤدي النتائج الغرض البحثي قمنا بتحليلها حسب الهمية وحسب توجه أغلبية أفراد العينة والاستجابات التي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- المرتبة الأولى بلغ فيها المتوسط الحسابي اعلى قيمة 3.62، بانحراف معياري 0.684 للعبارة السابعة التي كانت ضمن المجال مرتفع مما يدل على اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا متقدمة لتقديم خدمات مبتكرة.
- المرتبة الثانية بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.60، بانحراف معياري 0.863 للعبارة الاولى التي ضمن المجال مرتفع مما يدل على تشجيع المؤسسة لموظفيها لاقتراح حلول جديدة لتحسين الخدمات.
- المرتبة الثالثة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.58، بانحراف معياري 0.723 للعبارة الخامسة ضمن المجال مرتفع مما يدل على تشجيع الادارة العليا لتقبل افكار الموظفين الخارجة عن المألوف.
- المرتبة الرابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.53، ب انحراف معياري 0.588 للعبارة السادسة ضمن مجال مرتفع مما يدل على استخدام الملاحظات و شكاوي زبائن كمصدر لتحسين الخدمات.
- المرتبة الخامسة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.51، بانحراف معياري 0.787 للعبارة الرابعة ضمن المجال مرتفع مما يدل على حرص المؤسسة لتحديث بنيتها التحتية لتتماشى مع التطورات الحديثة.
- المرتبة السادسة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.49، بانحراف معياري 0.695 للعبارة الثانية ضمن المجال متوسط مما يدل على تبني المؤسسة سياسات لدعم الابتكار في مجال الاتصال.
- المرتبة السابعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.44، بانحراف معياري 0.725 للعبارة الثامنة ضمن المجال متوسط مما يدل على انه يتم تدريب الموظفين على مهارات لدعم الابتكار.

- المرتبة الثامنة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.42، بانحراف معياري 0.723 للعبارة التاسعة ضمن المجال متوسط مما يدل على تشجيع المؤسسة لتعاون بين الفرق لتوليد افكار ابتكارية.
 - المرتبة التاسعة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.31، بانحراف معياري 0.733 للعبارة ضمن المجال متوسط مما يدل على توفير المؤسسة بيئة عمل تحفز على التفكير الابداعي و تطوير المستمر.
 - المرتبة العاشرة بلغ فيها المتوسط الحسابي قيمة 3.24، بانحراف معياري 0.645 للعبارة العاشرة ضمن المجال متوسط مما يدل على وجود اليات لتقييم و متابعة و تنفيذ افكار جديدة.
- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول للمتغير المستقل " ادارة المعرفة"

الجدول (02-14) : الاتساق الداخلي لعبارات البعد الاول

العبارات	معامل	القيمة الاحتمالية
1	0.775	0.000
2	0.785	0.000
3	0.798	0.000
4	0.844	0.000
5	0.545	0.000

المصدر من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (توليد المعرفة) تراوحت بين (0.545 و 0.844) وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما ان جميع القيم الحالية جاءت اقل من 0.05 مما يشير الى انها دالة احصائيا عند مستوى معنوي 5 % و بناء على ذلك يمكننا القول ان هذا العد يتمتع بدرجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي.

جدول (02-15) : الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني

العبارات	معامل	القيمة الاحتمالية
6	0.605	0.000
7	0.639	0.000
8	0.634	0.000
9	0.645	0.000

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة)، تتراوح بين (0.605-0.645) و هي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما ان جميع القيم الحالية

جاءت اقل من 0.05 مما يشير انها دالة احصائيا عند مستوى معنوي 5 % و بناء على ذلك يمكننا القول ان هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي.

جدول(02-16) : الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث

العبارات	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
10	0.576	0.000
11	0.737	0.000
12	0.786	0.000
13	0.837	0.000
14	0.463	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول ان معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (توزيع المعرفة)، تتراوح بين (0.463-0.837) وهي معاملات ارتباط مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما ان جميع القيم الحالية جاءت اقل من 0.05 مما يشير انها دالة احصائيا عند مستوى معنوي 5% و بناء على ذلك يمكننا القول ان هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي.

جدول(02-17) : الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع

العبارات	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
15	0.648	0.000
16	0.595	0.000
17	0.685	0.000
18	0.706	0.000
19	0.661	0.000

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة)، تتراوح بين (0.595-0.706) و هي معاملات مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما ان جميع القيم الحالية جاءت اقل من 0.05 مما يشير على انها دالة احصائيا عند مستوى 5% و بناء على ذلك يمكننا القول ان هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي.

■ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للمتغير التابع (الابتكار) :

الجدول رقم (02-18) : لاتساق الداخلي للمتغير التابع

العبارات	معامل بيرسون	القيمة الحالية
1	0.607	0.000
3	0.678	0.000
4	0.675	0.000
5	0.542	0.000
6	0.323	0.000
7	0.755	0.000
8	0.532	0.000
9	0.518	0.000
10	0.734	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة باعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات الارتباط للمحور الثاني الخاص بالمتغير التابع (الابتكار)، تتراوح بين (0.323-0.755) و هي معاملات مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي، كما ان جميع القيم الحالية جاءت اقل من 0.05 مما يشير الى انها دالة احصائيا عند مستوى 5 % و بناء على ذلك يمكننا القول ان هذا المحور يتمتع بدرجة عالية من الصدق و الاتساق الداخلي.

جدول رقم (02-19): الصدق البنائي لأبعاد المحور الكلي المتغير المستقل

البعد	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية
توليد المعرفة	0.512	0.000
تخزين المعرفة	0.013	0.460
توزيع المعرفة	0.376	0.000
تطبيق المعرفة	0.361	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين الأبعاد و المحور الكلي للمتغير المستقل، تتراوح بين(0.013-0.512) و هي معاملات ارتباط متوسطة و دالة احصائيا عند مستوى 5% مما يدل على وجود صدق بنائي متوسط.

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات و مناقشة النتائج

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان و اختبار فرضيات الدراسة، و ذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع، و ايضا الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغير المستقل على التابع.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

-الفرضية الفرعية الاولى: يوجد أثر لبعد توليد المعرفة على الابتكار لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى دالة $\alpha=0.5$

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

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد توليد المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

الجدول رقم (02-20): الارتباط الخطي للتوليد المعرفة على الابتكار

نموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.715	0.512	0.500	0.27753

a.Valeurs : الابتكار

b . predites : توليد المعرفة

المصدر :من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-20) نرى انه بلغ معامل الارتباط $R = 0.715$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 71.5% ، و بلغت نسبة معامل التحديد $R = 0.512$ أي 51.2% وهو ما يدل على وجود علاقة قوية و تأثير فعال بين توليد المعرفة و الابتكار بمؤسسة الاسمنت لبني صاف عين تموشنت.

● تحليل تباين خط الانحدار ANOVA: و يمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة مدى تأثير بعد التوليد المعرفة على الابتكار

الجدول رقم (02-21): تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية Ddl	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دالة الاختبار SiG
الانحدار	3.471	1	3.471	45.063	000
البواقي	3.312	43	0.077		
المجموع	6.783	44			

a Variable dépendante : الابتكار

b Valeurs prédites : (constantes), توليد المعرفة,

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-21) نجد ان :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.471 و مجموع مربعات البواقي يساوي 3.312 و مجموع المربعات الكلي يساوي 6.783 ،
- درجة حرية الانحدار 1 و درجة حرية البواقي 43،
- معدل مربعات الانحدار هو 3.471 و معدل مربعات البواقي 0.077 ،
- اما قيمة اختبار تحليل التباين هو 45.063.
- مستوى دلالة الاختبار فهو بقيمة 0.000 أي أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني ان النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه و بالتالي خط الانحدار يلائم مع المعطيات .
- دراسة معاملات خط الانحدار : الجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للنموذج بين توليد المعرفة و الابتكار

الجدول رقم (02-22) : قيم معاملات خط الانحدار

نموذج	معامل الانحدار	خطأ المعياري	معامل BêTA	قيمة T	قيمة الدلالة SiG
الثابت	1.488	0.299		4.980	0.000
توليد المعرفة	0.549	0.082	0.715	6.713	0.000

نلاحظ من خلال جدول المعاملات انه :

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.488 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ و ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.549 بحيث Y المتغير التابع (الابتكار) و x بعد (توليد المعرفة)، مما يعني انه كلما زاد توليد المعرفة بوحدة واحدة زاد مستوى الابتكار بمقدار 0.549 وحدة.
- حيث نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمتي كل من بعد توليد المعرفة و الابتكار تساوي 0.000 وهي اقل من المستوى المعنوي 5% و بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء توليد المعرفة على الابتكار في مؤسسة الاسمن بني صاف -عين تموشنت- أن نموذج الانحدار معنوي ، و منه معادلة الانحدار هي :

$$Y=1.488+0.549x$$

-الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر لبعء تخزين المعرفة على الابتكار لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى دالة $\alpha=0.5$

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

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعء تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعء تخزين المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

جدول رقم (02-23) : الارتباط الخطي لبعء التخزين المعرفة على الابتكار

نموذج	معامل الارتباط R	معامل R-deux	معامل R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
		التحديد	معدلة	
1	0.113	0.13	-0.010	0.39463

a. Valeurs : الابتكار

b. predites : تخزين المعرفة

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-23) انه بلغ معامل الارتباط $R = 0.113$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 11.3% ، و بلغت نسبة معامل التحديد $R = 0.13$ اي 13% وهو ما يدل على وجود تأثير منخفض بين تخزين المعرفة و الابتكار بمؤسسة الاسمنت لبني صاف عين تموشنت

الجدول رقم (02-24) : تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دالة الاختبار SiG
الانحدار	0.86	1	0.086	0.555	0.460
البواقي	6.697	43	0.156		
المجموع	6.783	44			

a Variable dépendante : الابتكار

b Valeurs prédites (constantes) تخزين المعرفة

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-24) نجد ان :

▪ مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.86 و مجموع مربعات البواقي يساوي 6.697 و مجموع المربعات الكلي يساوي 6.783 ،

- درجة حرية الانحدار 1 و درجة حرية البواقي 43،
- معدل مربعات الانحدار هو 0.086 و معدل مربعات البواقي 0.156،
- قيمة اختبار تحليل التباين هو 0.555،
- مستوى دلالة الاختبار 0.460 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني ان النموذج لا يمكن الاعتماد على نتائجه و بالتالي خط الانحدار لا يلائم المعطيات .

الجدول رقم (02-25) : قيم معاملات خط الانحدار

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ المعياري	معامل BêTA	قيمة T	قيمة الدلالة SiG
الثابت	3.122	0.478		6.592	0.000
تخزين المعرفة المعرفة	0.105	0.141	0.113	0.745	0.460

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال جدول المعاملات انه :

- مقطع خط الانحدار يساوي 3.122 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ و ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.105 بحيث Y المتغير التابع (الابتكار) و x بعد (تخزين المعرفة)، لכן نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمت بعد تخزين المعرفة لا تساوي 0.000 وهي اكبر من المستوى المعنوي 5% و بالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء تخزين المعرفة على الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف-عين تموشنت- و منه معادلة الانحدار هي : $Y=3.122+0.105x$

-الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى دالة $\alpha=0.5$

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

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت
الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعء توزيع المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

الجدول رقم (02-26) : الارتباط الخطي للتوزيع المعرفة على الابتكار

نموذج	معامل الارتباط R	R-deux التحديد	معامل R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.613	0.376	0.361	0.31383

a. Valeurs : الابتكار

b: Predites توزيع المعرفة

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-26) انه بلغ معامل الارتباط $R = 0.613$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 61.3% ، و بلغت نسبة معامل التحديد $R^2 = 0.376$ 37.6% وهو ما يدل على وجود تأثير فعال بين توزيع المعرفة و الابتكار بمؤسسة الاسمنت لبني صاف عين تموشنت.

الجدول رقم (02-27) : تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار SiG
الانحدار	2.548	1	2.548	25.872	0.000
البواقي	4.235	43	0.098		
المجموع	6.783	44			

المصدر :من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-27) نجد انه :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.548 و مجموع مربعات البواقي يساوي 4.235 و مجموع المربعات الكلي يساوي 6.783 ،
- درجة حرية الانحدار 1 و درجة حرية البواقي 43،
- معدل مربعات الانحدار هو 2.548 و معدل مربعات البواقي 0.098 ،
- قيمة اختبار تحليل التباين هو 25.872 ،
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني ان النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه و بالتالي خط الانحدار يلئم المعطيات.

الجدول رقم (02-28) : قيم معاملات خط الانحدار

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ المعياري	معامل BêTA	قيمة T	قيمة دلالة الاختبار SiG
الثابت	1.872	0.319		5.871	0.000
توزيع المعرفة	0.456	0.090	0.613	5.086	0.000

مصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال جدول المعاملات انه :

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.872 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ و ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.456 حيث Y المتغير التابع (الابتكار) و x بعد (توزيع المعرفة) مما يعني انه كلما زاد توزيع المعرفة بوحدة واحدة زاد مستوى الابتكار بمقدار 0.456.

■ حيث نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمتي كل من بعد توزيع المعرفة و الابتكار تساوي 0.000 وهي اقل من المستوى المعنوي 5% و بالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد توزيع المعرفة على الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف-عين تموشنت- و منه معادلة الانحدار هي :

$$Y=1.872+0.456x$$

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر لبعد تطبيق المعرفة على الابتكار لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى دالة $\alpha=0.5$

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

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعد تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعد تطبيق المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت

الجدول رقم (02-29) : الارتباط الخطي للتطبيق المعرفة على الابتكار

نموذج	معامل الارتباط R	R-deux معامل التحديد	معامل R-deux	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.601	0.361	0.346	0.31742

a. Variable dépendante : الابتكار

b. prédites: تطبيق المعرفة

المصدر من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-29) انه بلغ معامل الارتباط $R = 0.601$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 60.1% ، و بلغت نسبة معامل التحديد $R=0.361$ أي 36.1% وهو ما يدل على وجود تأثير فعال بين تطبيق المعرفة و الابتكار بمؤسسة الاسمنت لبني صاف عين تموشنت.

الجدول رقم (02-30) :تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دالة الاختبار SiG
الانحدار	2.451	1	2.451	24.323	0.000
البواقي	4.332	43	0.101		
المجموع	6.783	44			

من خلال الجدول رقم (02-30) نجد ان :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 2.451 و مجموع مربعات البواقي يساوي 4.332 و مجموع المربعات الكلي يساوي 6.783 ،
- درجة حرية الانحدار 1 و درجة حرية البواقي 43،
- معدل مربعات الانحدار هو 2.451 و معدل مربعات البواقي 0.101،
- قيمة اختبار تحليل التباين هو 24.323،
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني ان النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه و بالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

جدول رقم (02-31) : قيم معاملات الانحدار

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ المعياري	معامل BêTA	قيمة T	قيمة الدلالة SiG
الثابت	1.774	0.348		5.094	0.000
تطبيق المعرفة	0.499	0.101	0.601	4.932	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال جدول المعاملات انه :

- مقطع خط الانحدار يساوي 1.774 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ و ميل خط الانحدار b في الجدول يساوي 0.499 بحيث Y المتغير التابع (الابتكار) و x بعد (تطبيق المعرفة)، مما يعني انه كلما زاد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة زاد مستوى الابتكار بمقدار 0.499 وحدة.
- حيث نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمتي كل من بعد توزيع المعرفة و الابتكار تساوي 0.000 وهي اقل من المستوى المعنوي 5% و بالتالي نقبل الفرضية البديلة **H1** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف-عين تموشنت- ومنه معادلة الانحدار هي :

$$Y = 1.774 + 0.499x$$

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر لإدارة المعرفة على الابتكار لمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى دالة $\alpha=0.5$

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

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لإدارة المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لإدارة المعرفة على الابتكار بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت
- جدول رقم (02-32): الارتباط الخطي البسيط لإدارة المعرفة و الابتكار

نموذج	معامل R الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux معدلة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.744	0.554	0.543	0.26530

a Variable dépendante : الابتكار

b Valeurs prédites : (constantes), إدارة المعرفة

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-32) نرى انه بلغ معامل الارتباط $R = 0.744$ ، أي ان هناك ارتباطا خطيا موجبا بنسبة 74.4% مما يشير الى علاقة خطية قوية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الابتكار، و هو ما يدل على وجود تأثير فعال لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار للمؤسسة الاسمنت لبني صاف عين تموشنت ، و بلغت نسبة معامل التحديد $R = 0.554$ التي نبين ان ادارة المعرفة بأبعادها الأربعة تفسر ما يقارب 55.4%، من فاعلية الابتكار للمؤسسة، اما النسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة.

■ تحليل تباين خط الانحدار ANOVA: و يمثل الجدول التالي نتائج تحليل التباين لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل إدارة المعرفة في المتغير التابع الابتكار

الجدول رقم (02-33) : تحليل تباين خط الانحدار ANOVA

نموذج	مجموع مربعات	درجة حرية	معدل مربعات	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار SiG
الانحدار	3.757	1	3.757	53.375	0.000
البواقي	3.026	43	0.070		
المجموع	6.783	44			

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-33) نجد ان:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.757. مجموع مربعات البواقي يساوي 3.026. مجموع المربعات الكلي يساوي 6.783 ،
- درجة حرية الانحدار 1 و درجة حرية البواقي 43،
- معدل مربعات الانحدار هو 3.757 و معدل مربعات البواقي 0.070،
- قيمة اختبار تحليل التباين هو 53.375،
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 اقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني ان النموذج معنوي و يمكن الاعتماد على نتائجه و بالتالي خط الانحدار يلئم المعطيات.

● دراسة معاملات خط الانحدار : الجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للمودج النهائي لإدارة المعرفة و الابتكار :

جدول (02-34) :قيم معاملات الانحدار لإدارة المعرفة و الابتكار

نموذج	معامل الانحدار B	خطأ المعياري	معامل BêTA	قيمة T	قيمة دلالة Sig
الثابت	0.514	0.407		1.263	0.213
ادارة المعرفة	0.852	0.117	0.744	7.306	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة اعتمادا على مخرجاتSSPS

نلاحظ من خلال جدول المعاملات انه :

■ مقطع خط الانحدار يساوي 0.514 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ اما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0.852 بحيث Y المتغير التابع (الابتكار) و x المتغير المستقل (ادارة المعرفة)، مما يعني انه كلما زاد تطبيق ادارة المعرفة بوحدة واحدة زاد مستوى الابتكار بمقدار 0.852 وحدة.

■ كما نلاحظ ان اشارة معامل BêTa هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ادارة المعرفة و الابتكار، وهي تعني انه كلما زادت الإجراءات المحققة لإدارة المعرفة كلما زاد تحقيق المؤسسة للابتكار

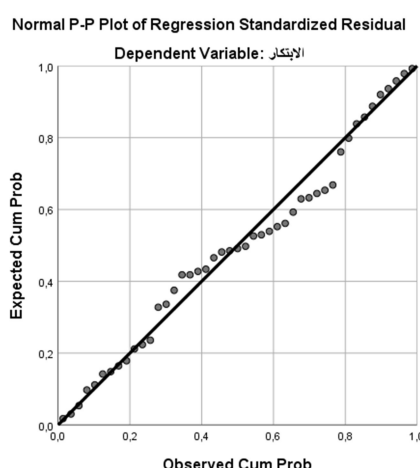
■ بلغت قيمة اختبار t للثابت 1.263، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة للمتغير المستقل 7.306 و هي دالة احصائية، كما بلغ مستوى حيث نجد انه عند مستوى الدلالة Sig قيمتي كل من إدارة المعرفة و الابتكار تساوي 0.000 وهي اقل من المستوى المعنوي 5% و بالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة H1 و عليه ثبت صحة الفرضية الرئيسية أي :

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت"

منه تصبح معادلة الانحدار كما يلي :

$$Y = 0.514 + 0.852x \quad (\text{ادارة المعرفة}) \quad (\text{الابتكار})$$

الشكل رقم(02-07) : منحنى الانحدار الخطي لإدارة المعرفة و الابتكار



خلاصة الفصل الثاني :

و في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت و تعرف على هيكلها التنظيمي و اهم نشاطاتها ، كما تطرقنا الى شرح منهجية الدراسة و ادوات جمع البيانات حيث اعتمدنا على استبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات ، و اظهرت الدراسة صحة و قبول بعض الفرضيات التي تم صياغتها في البحث، تمثلت نتائج الدراسة في :

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد توليد المعرفة على الابتكار في مؤسسة محل دراسة عند مستوى معنوي 5% ،

- عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد تخزين المعرفة على الابتكار في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%،

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد توزيع المعرفة على الابتكار في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%،

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين بعد تطبيق المعرفة على الابتكار في مؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%،

- وجود أثر ذو دلالة احصائية بين ادارة المعرفة على الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت عند مستوى 5% .

- و في ختام هذه الدراسة الميدانية اتضح لنا دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت أنها لا تمثل مجرد وظيفة ادارية تكميلية داخل المؤسسة بل هي المحرك الجوهرى الذي يستند اليه الابتكار فيها حيث تساهم كل ابعاد ادارة المعرفة في تحسين بيئة عمل ، اذ تؤدي ادارة المعرفة دورا جوهريا هاما في تعزيز الابتكار كما اظهرت النتائج ان هناك علاقة تأثير و ارتباط بين ادارة المعرفة و الابتكار .



من خلال دراستنا تناولنا موضوع ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار و قد حاولنا الاجابة على اشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية، من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت للتطلع على واقع كل من المتغيرين في المؤسسة و التركيز على ابعاد ادارة المعرفة الاربعة (التوليد ، التخزين ، التوزيع ، التطبيق) و تأثيرها على الابتكار للمؤسسة .

و للإجابة على تساؤلات الدراسة و اشكالية البحث قمنا بوضع في بحثنا فصلين رئيسيين تمثل القسم الاول في الجانب النظري الذي تطرقنا فيه الى الادبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار ، و بعض الدراسات السابقة التي تتضمن هذا الموضوع ، اما القسم الثاني فقد خصص لدراسة التطبيقية التي اجريت في مؤسسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت ، حيث تم فيها استعراض مجموعة من الادوات و الاساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة و تحليل و تفسير بيانات الاستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات SPSS . و من خلال الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج في الفصلين النظري و التطبيقي:

نتائج دراسة الجانب النظري :

- أصبحت ادارة المعرفة وسيلة ضرورية وحتمية لمساعدة المؤسسة على تحقيق اهدافها و مواكبة تطورات و التغيرات المختلفة .
- تسعى ادارة المعرفة لتحقيق هدف اساسي و هو توفير المعرفة للمنظمة .
- النجاح في تطبيق ادارة المعرفة يؤدي الى تحسين و رفع كفاءة الاداء .
- ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المكتملة لبعضها البعض .
- ادارة المعرفة تعد المحرك الاساسي لتعزيز القدرات الابداعية لدى الموارد البشرية
- اصبح الابتكار هدف اساسي تسعى المنظمات الوصول اليه .
- تركز المؤسسة على الافكار الجديدة المبتكرة .
- يتم التأثير على الابتكار من خلال عمليات ادارة المعرفة .
- يدعم الابتكار النمو و التوسع لفتح مجالات جديدة و خلق فرص جديدة.
- يساهم الابتكار في تطوير المنتجات و الخدمات .

نتائج الدراسة الجانب التطبيقي :

- توصلت الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت ، الى عدة نتائج نلخصها في مايلي :
- وجود علاقة تأثير طردية قوية ذو دلالة احصائية عند مستوى 5% لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) في تعزيز الابتكار في مؤسسة الاسمنت ببني صاف عين تموشنت و هو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية .

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء توليد المعرفة على الابتكار عند مستوى معنوي 5% ، في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت و هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الاولى .
 - عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء تخزين المعرفة على الابتكار عند مستوى معنوي 5% ، في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت.
 - وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء توزيع المعرفة على الابتكار عند مستوى 5% ، في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت و هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة .
 - وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعء تطبيق المعرفة على الابتكار عند مستوى 5% ، في مؤسسة الاسمنت بني صاف عين تموشنت و هو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.
- التوصيات :

- ضرورة جعل كل من إدارة المعرفة و الابتكار ركيزة اساسية تقوم عليها كل المؤسسات ودمجها ضمن استراتيجيتها بهدف تحقيق الأداء الأمثل و التميز في بيئة الأعمال.
 - الاهتمام من طرف المؤسسات بتطوير البنية التحتية المعرفية من اجل مواكبة التغييرات الحديثة و دعم الابتكار في المنتجات و الخدمات.
 - العمل باستمرار لخلق بيئة عمل مناسبة لدعم المعرفة و الابتكار.
 - تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة من اجل العمل بروح فريق بين الفرق و دعم المعرفة.
 - العمل على تشجيع الموظفين لتوليد افكار إبداعية جديدة من اجل زيادة تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
 - انشاء لجان متخصصة في إدارة المعرفة و الابتكار من اجل التوعية و تحسيس مدى اهمية كل منهما.
 - وضع نظام حوافز للموظفين للوصول لنتائج و اهداف بكفاءة من طرف المؤسسة.
 - اهتمام المؤسسة بالأفكار المقدمة من طرف العاملين من اجل الإستمرارية في تقديم افكار جديدة.
- أفاق الدراسة :

- ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الابتكار داخل المؤسسات الجزائرية.
- دور ادارة المعرفة في تعزيز التفكير الابداعي لدى الموظفين.
- ادارة المعرفة و دورها في تنمية و تطوير مهارات الموظفين.
- اثر الابتكار في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات الاقتصادية.
- الابتكار و اثره في تحسين جودة الخدمات .



مراجع عربية :

1. ابتهاج العالي. (2004). دور المدير العربي في الابداع و التميز . بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة الابداع والتجديد. شرم الشيخ مصر: المؤسسة العربية للتنمية الادارية.
2. أحمد سيد مصطفى. (2002). إدارة البشیر الأصول والمهارات. الاسكندرية، مصر: بدون دار النشر .
3. باسم غدیر. (2010). اقتصاد المعرفة. سوريا: دار شعاع.
4. تيقاوي العربي. (2011). مداخلة في الملتقى الوطني لدور التغير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة. البليدة.
5. خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2009). ادارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الحامد.
6. خضير صباح محمد. (2012). ادارة الابتكار مدخل استراتيجي معاصر. عمان، الاردن : دار الصفاء .
7. خليل محمد حسن الشماخ و خضر كاظم محمود. (2000). نظرية المؤسسة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار المسيرة .
8. رزيقة يحيوي. (2013). الابتكار كمدخل لاكتساب ميزة التنافسية مستدامة في منظمة الاعمال دراسة مؤسسة ملبة الحضنة (رسالة ماجستير). مسيلة، علو التسيير فرع ادارة المنظمات، الجزائر.
9. رعد حسن. (2000). ادارة الابداع و الابتكار (الإصدار 1). بيروت، لبنان: دار الرضا.
10. زهية بوحفص. (2017). دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (رسالة ماجستير). العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، بسكرة: جامعة محمد الخضر .
11. زوبير عبد الرحمن بن ابراهيم. (2010). الابتكار الاداري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة الملك سعود، 22(2).
12. سليم بطلس جلدة، و زيد منير عبود. (2006). الابداع و الابتكار . عمان، الاردن: دار كنوز.
13. شنشونة محمد. (2017). دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. العلوم الانسانية، 17(1).
14. صالح بن سليمان الرشيد. (2004). نحو بناء إطار منهجي للإبداع و التميز الأعمال في المؤسسات العربية بحث مقدم ضمن مؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع و التجديد". شرم الشيخ: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
15. صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة (الإصدار مصر). الاسكندرية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. عاصف محمد عوض. (2012). دور ادارة المعرفة و تقنياتها. مجلة جامعة دمشق، 28(1).
17. عبد الرحمن الجاموسي. (2011). ادارة المنظمة في ادارة الاعمال. عمان، الاردن: دار وائل .
18. عراف اسماعيل، و محمد جمعي . (2022). مساهمة ادارة المعرفة في ترقية ثقافة الابتكار (رسالة ماستر). المدينة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
19. عقون عبد القادر. (2020). أهمية الابتكار المؤسسي و دوره في تدعيم المعرفة (اطروحة دكتوراه). جزائر، علوم الاقتصادية و التسيير، الجزائر.
20. عماد الدين أحمد سيد عبد المقصود. (2017). ادارة المعرفة و تنمية الموارد البشرية (الإصدار 1). الاسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
21. عمر احمد همشري. (2013). ادارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الصفاء.
22. ليث عبد الله القهوي. (2013). استراتيجيات ادارة المعرفة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الحامد.
23. مجدي النويري. (2018). ادارة المعرفة بين الواقع و المتطلبات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الاستراتيجية و التنمية، 1(8)، 230.
24. محمد ابراهيم عبيدات. (2002). سلوك المستهلك المدخل الاستراتيجي (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار وائل.
25. محمد اسليمان. (2007). الابتكار التسويقي و اثره على تحسين اداء المؤسسة (رسالة الماجستير). علوم التسيير و التسويق ، مسيلة.
26. محمد تركي البطانية. (2007). اثر ادارة على الاداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية (اطروحة دكتوراه). العربية للدراسات العليا، عمان.
27. محمد حمزة حسن الصدف. (2020). اثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات العامة للضمان الاجتماعي (رسالة الماجستير). عمان ، جامعة ال البيت كلية الاقتصاد، الاردن.
28. محمد عثمان. (2010). الإدارة الاستراتيجية في التنمية الموارد البشرية. الاسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
29. محمد عواد الزيادات. (2014). اتجاهات المعاصرة في ادارة المعرفة (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار الصفاء.
30. مدحت ابو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة. الاسكندرية، مصر: مجموعة النيل العربية.
31. مدحت محمد أبو النصر. (2008). ادارة المعرفة و منظمة التعلم (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مجموعة العربية للتدريب و النشر.
32. مريم مهشي. (2019). واقع تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. مجلة علوم الاجتماعية، 16(1).
33. مصطفى يوسف كافي. (2016). ريادة الاعمال و ادارة المشاريع الصغيرة (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار اسامة .
34. مطر محمد محمود. (2016). ادارة الابتكار و الابداع في منظمات الاعمال. دار الحامد.
35. نجم عبود نجم. (2008). ادارة المعرفة (مفاهيم الاستراتيجيات و العمليات) (الإصدار 2). عمان، الاردن: دار الوراق.
36. نجم عبود نجم. (2014). القيادة و ادارة الابتكار (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الصفاء.

37. نذير بوسهوه، و عبد الله علي. (بلا تاريخ). دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع بالمنظمة. ملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب. البليلة.
38. نذير بوسهوه، و عبد الله علي . (2011). دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع بالمنظمة. الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي و المنظمات الحديثة. البليلة.
39. نهاية عبد الهادي التلباني. (2015). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجاكعات الفلسطينية بقطاع غزة. الاردنية في ادارة الاعمال، 11(2).
40. هيثم علي حجازي. (2014). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الرضوان.
41. يوسف عبد الله الهاشمي. (2014). الابتكار الاداري مدخل لتحقيق الاداء المتميز في منظمة الاعمال. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، 30(1).

1. Bibliographie

2. Bessant, J., & Joe Tidd. (2020). *Managing Innovation : Integrating Technological Market and Organizational* (7 ed.). chichester, UK: John wiley , Sons Ltd .
3. Godin, B. (2014). innovation and creativity a slogan noting but a slogan. *project on the intellectual history of innovation*.
4. H.Rahu, & A.Arbabisarjou.s.M.Allameh. (2011). relationship betzeen Knozledge :anage;ent process and creativity a;ong faculty members in the university. *interdisciplinary Journal of Information; Knozledge and Manage;ent*, 06(19).
5. Kotelinko. (2003). *New Economy*. Retrieved from 1000 Ventures.com.
6. M.Ambabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.





الملحق 1: نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

استبيان

*السادة و السيدات

تحية طيبة وبعد نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى التعرف على واقع ادارة المعرفة وتحديد دورها في تعزيز الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، ولكي يحقق هذا البحث الغرض المطلوب ، نرجوا منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة ، والإجابة عن الأسئلة المدرجة ادناه بكل حدة وموضوعية ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتم بسرية تامة ، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي . ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم.

من اعداد الطالبتين :

• نجاري نور الهدى

• عيشتو ناجي حمدي

الجزء الأول: معلومات شخصية

يتضمن هذا الجزء من الدراسة بعض المعلومات الشخصية عن المجيب

- 1 الجنس : ذكر ☐ ، أنثى ☐
- 2 السن : أقل من او يساوي 30 سنة ☐ ، 31-39 سنة ☐ ، من 40-49 سنة ☐ ، أكثر من 50 سنة ☐
- 3 المستوى التعليمي : ثانوي فأقل ☐ ، جامعي ☐ ، دراسات عليا ☐
- 4 الخبرة المهنية : أقل من سنة ☐ ، من 1 الى 5 سنوات ☐ ، من 5 الى 10 سنوات ☐ ، أكثر من 10 سنوات. ☐

بدائل الإجابة					العبارات		
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
المتغير المستقل : إدارة المعرفة							
					1	تشجيع المؤسسة على التفكير الابداعي و تقديم افكار جديدة	توليد المعرفة
					2	تبني المؤسسة لأساليب منهجية لتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	
					3	يتم استخدام فرق العمل متعدد التخصصات لتوليد حلول جديدة	
					4	تقوم المؤسسة بتقديم فرص مستمرة من اجل التعليم الذاتي و المشترك	
					5	تعتبر البحوث و التطوير جزءا جوهريا من استراتيجية المنظمة	
					6	يتم توثيق المعرفة المكتسبة من المشروعات بطريقة منهجية	تخزين المعرفة
					7	توجد قواعد بيانات مركزية لحفظ المعرفة و المعلومات المؤسسة	
					8	تعتمد المؤسسة على تقنيات حديثة في تخزين و استرجاع المعرفة	
					9	هناك اجراءات رسمية لتحديث و صيانة المحتوى المعرفي مخزن	
					10	تتضمن عملية التخزين تصنيف المعرفة لتسهيل الوصول اليها لاحقا	توزيع المعرفة
					11	يتم تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة فيما بينهم بانتظام	
					12	يوجد قنوات اتصال فعالة لنقل المعرفة بين	

					الادارات		
					تستخدم ورش العمل و الاجتماعات كوسائل رئيسية لتبادل المعرفة	13	
					تدعم المؤسسة ثقافة التعاون و التشارك في المعرفة	14	
					هناك انظمة تقنية تدعم التوزيع السريع للمعرفة داخل المؤسسة	15	
					يتم الرجوع الى المعرفة المخزنة عند اتخاذ القرارات و حل المشكلات	16	
					تحفز المؤسسة الموظفين على استخدام افضل الممارسات و الخبرات السابقة	17	تطبيق
					تستخدم المعرفة لتحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة	18	المعرفة
					يتم تقييم اثر تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي بانتظام	19	
					تقوم المؤسسة بدمج المعرفة في مختلف عملياتها التشغيلية اليومية للمنظمة	20	

بدائل الاجابة					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
المتغير التابع : الابتكار						
				تشجع المؤسسة موظفيها على اقتراح حلول جديدة لتحسين جودة الخدمات	21	الابتكار
				تتبنى المؤسسة سياسات واضحة لدعم	22	

				الابتكار في مجال تكنولوجيا الاتصالات		
				23 يتم توفير بيئة عمل تحفز على التفكير الابداعي و التطوير المستمر		
				24 تحرص المؤسسة على تحديث بنيتها التحتية الرقمية للتماشى مع التطورات الحديثة		
				25 تشجع الادارة العليا على التجريب و تقبل الافكار التي تخرج عن المألوف		
				26 تستخدم الملاحظات و شكاوى الزبائن كمصدر لتحسين المنتجات و الخدمات		
				27 تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات مبتكرة للسوق	الابتكار	
				28 يتم تدريب الموظفين على مهارات و تقنيات حديثة تدعم الابتكار		
				29 يتم تشجيع التعاون بين الفرق التقنية و التجارية لتوليد افكار ابتكارية		
				30 توجد اليات داخلية لتقييم و متابعة تنفيذ الافكار الجديدة		

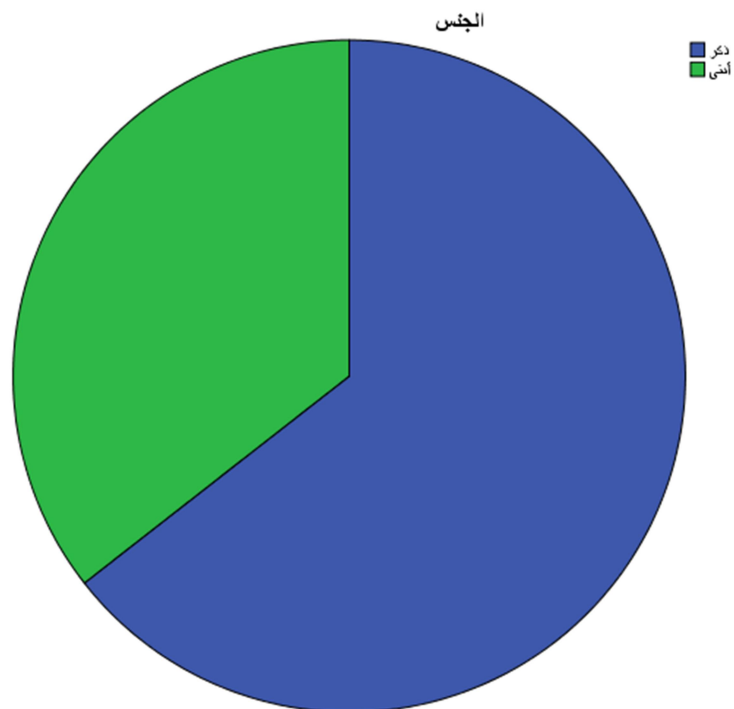
Case Processing Summary

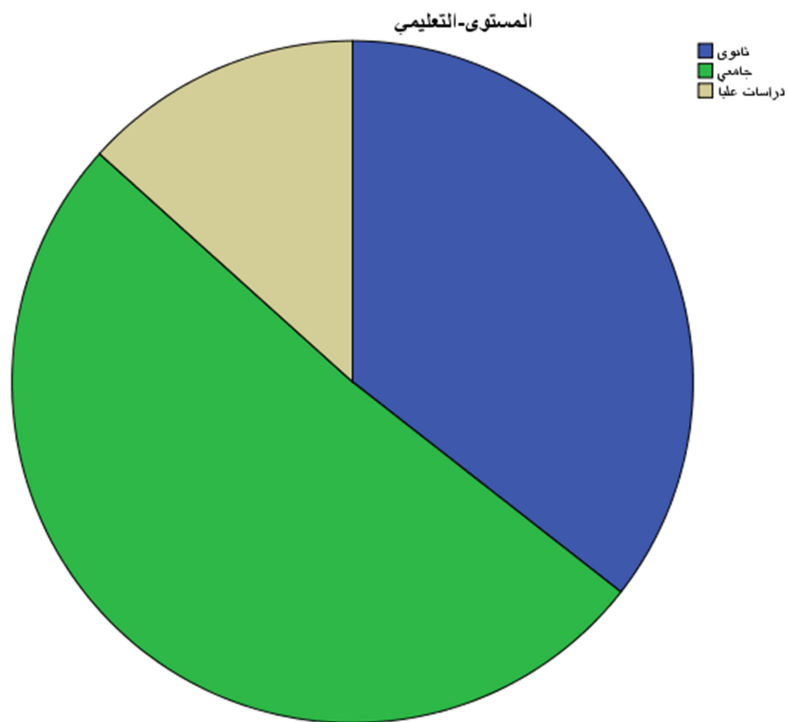
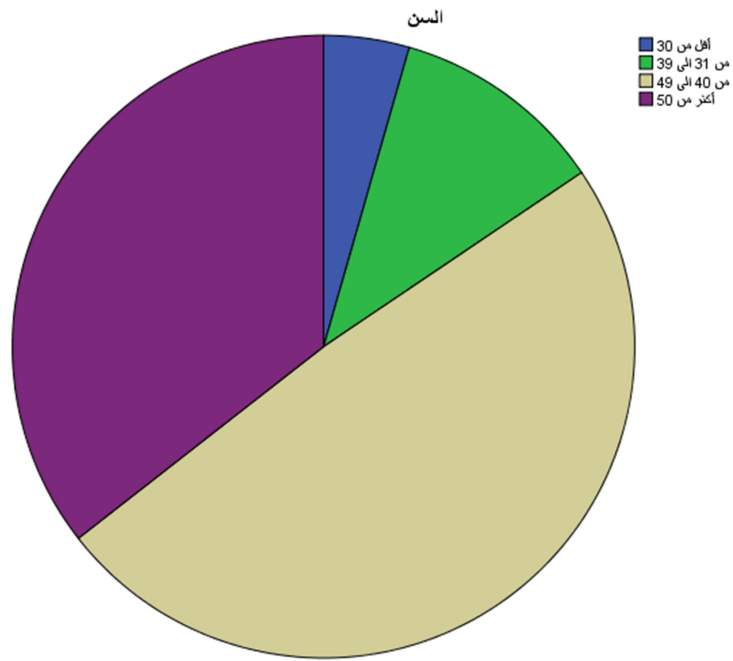
	N	%
Valid	45	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	45	100.0

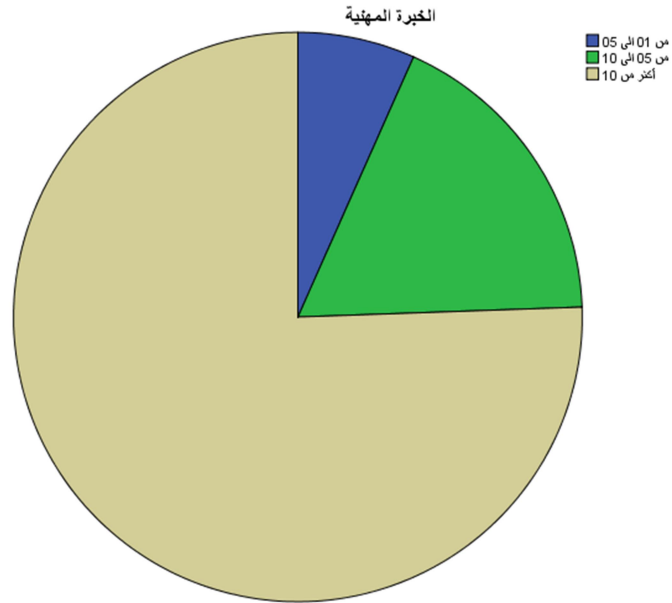
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	33







Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
الجنس	1.36	.484	45
السن	3.69	.596	45
التعليمي-المستوى	1.78	.670	45
الابداعي التفكير على التشجيع	3.84	.673	45
من المستفادة الدروس توثيق تبني	3.78	.599	45
السابقة التجارب			
الحلول لتوليد العمل فرق استخدام	3.60	.720	45
المنظمة استراتيجية من جزء التطوير	3.51	.757	45
المشروعات من المكتسب التطوير يعتبر	3.36	.645	45
المنهجية			
المعرفة لحفظ بيانية قواعد وجود	3.47	.661	45
و للتخزين تقنيات على المؤسسة اعتماد	3.33	.640	45
المعرفة استرجاع			
المحتوى لتحديث اجراءات وجود	3.31	.633	45
المخزن المعرفي			
المعرفة لتصنيف التخزين عملية تتضمن	3.33	.739	45
المعرفة مشاركة على الموظفين تشجيع	3.53	.726	45
المعرفة لنقل فعالة اتصال قنوات يوجد	3.53	.894	45
الادارات بين			
الاجتماعات و العمل ورش استخدام	3.56	.755	45
المعرفة لتبادل			
والتشارك التعاون لثقافة المؤسسة دعم	3.53	.757	45
المعرفة في			
في للمعرفة السريع التوزيع دعم انظمة	3.44	.725	45
المؤسسة			

اتخاذ عند المخزنة المعرفة الى الرجوع	3.49	.727	45
المشكلات حل و القرارات			
و ممارات افضل على الموظفين تحفيز	3.49	.695	45
سابقة خبرات			
الخدمات جودة لتحسين المعرفة تستخدم	3.38	.747	45
المقدمة والمنتجات			
الاداء على المعرفة تطبيق اثر تقييم	3.38	.684	45
بانتظام التنظيمي			
التشغيلية العمليات في المعرفة دمج	3.31	.733	45
اليومية			
حلول اقتراح على الموظفين تشجيع	3.60	.863	45
الخدمات جودة لتحسين			
في الابتكار لدعم سياسات المؤسسة تبني	3.49	.695	45
اتصال مجال			
التفكير على تحفز عمل بيئة توفير	3.31	.733	45
تطور و الابداعي			
لتماشي رقمية بنيتها المؤسسة تحديث	3.51	.787	45
تطورات مع			
الافكار تقبل و التجريب على تشجيع	3.58	.723	45
المنتجات لتحسين زبائن شكاوي استخدام	3.53	.588	45
خدمات و			
لتقديم للتكنولوجيا المؤسسة استخدام	3.62	.684	45
مبتكرة خدمات			
حديثه مهارات على الموظفين تدريب	3.44	.725	45
الابتكار لدعم			
افكار لتوليد الفرق بين التعاون تشجيع	3.42	.723	45
ابتكارية			
تنفيذ متابعة و لتقييم داخلية اليات توجد	3.24	.645	45
الافكار			

Correlations

لوير يعتبر روعات من	من جزء التطوير المنظمة استرراتيجية	لتوليد العمل فرق استخدام الحلول	الدروس توثيق تبني التجارب من الاستفادة السابقة	التفكير على التشجيع الابداعي	
	.516**	.479**	.589**	1	Pearson Correlation
	.000	.001	.000		Sig. (2-tailed)
	45	45	45	45	N
	.507**	.527**	1	.589**	Pearson Correlation
	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)
	45	45	45	45	N
	.800**	1	.527**	.479**	Pearson Correlation
	.000		.000	.001	Sig. (2-tailed)
	45	45	45	45	N

المنظمة استرراتيجية من جزء التطوير	Pearson Correlation	.516**	.507**	.800**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		
	N	45	45	45	45	
المشروعات من المكتسب التطوير يعتبر المنهجية	Pearson Correlation	.340*	.386**	.117	.271	
	Sig. (2-tailed)	.022	.009	.442	.072	
	N	45	45	45	45	
المعرفة_ توليد	Pearson Correlation	.775**	.785**	.798**	.844**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	45	45	45	45	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المعرفة_ تخزين	التخزين عملية تتضمن المعرفة لتصنيف	لتحديث اجراءات وجود المعرفي المحتوى المخزن	على المؤسسة اعتماد و للتخزين تقنيات المعرفة استرجاع	لحفظ بيانية قواعد وجود المعرفة
المعرفة لحفظ بيانية قواعد وجود	Pearson Correlation	.605**	.233	.080	.215	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.124	.603	.156	
	N	45	45	45	45	45
و للتخزين تقنيات على المؤسسة اعتماد المعرفة استرجاع	Pearson Correlation	.639**	.096	.355*	1	.215
	Sig. (2-tailed)	.000	.529	.017		.156
	N	45	45	45	45	45
المعرفي المحتوى لتحديث اجراءات وجود المخزن	Pearson Correlation	.634**	.211	1	.355*	.080
	Sig. (2-tailed)	.000	.165		.017	.603
	N	45	45	45	45	45
المعرفة لتصنيف التخزين عملية تتضمن	Pearson Correlation	.645**	1	.211	.096	.233
	Sig. (2-tailed)	.000		.165	.529	.124
	N	45	45	45	45	45
المعرفة_ تخزين	Pearson Correlation	1	.645**	.634**	.639**	.605**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		م انظمة	لثقافة المؤسسة دعم في والتشارك التعاون المعرفة	و العمل ورش استخدام لتبادل الاجتماعات المعرفة	فعالة اتصال قنوات يوجد بين المعرفة لنقل الادارات	على الموظفين تشجيع المعرفة مشاركة
المعرفة مشاركة على الموظفين تشجيع	Pearson Correlation	.339*	.318*	.462**	1	
	Sig. (2-tailed)	.023	.033	.001		
	N	45	45	45	45	45

بين المعرفة لنقل فعالة اتصال قنوات يوجد الادارات	Pearson Correlation	.462**	1	.460**	.477**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.001
	N	45	45	45	45
لتبادل الاجتماعات و العمل ورش استخدام المعرفة	Pearson Correlation	.318*	.460**	1	.583**
	Sig. (2-tailed)	.033	.001		.000
	N	45	45	45	45
في والتشارك التعاون لثقافة المؤسسة دعم المرفة	Pearson Correlation	.339*	.477**	.583**	1
	Sig. (2-tailed)	.023	.001	.000	
	N	45	45	45	45
في للمعرفة السريع التوزيع دعم انظمة المؤسسة	Pearson Correlation	-.158	.012	.327*	.470**
	Sig. (2-tailed)	.299	.939	.028	.001
	N	45	45	45	45
المعرفة_توزيع	Pearson Correlation	.576**	.737**	.786**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المعرفة توليد	المعرفة تخزين	المعرفة توزيع	المعرفة تطبيق	المعرفة ادارة
المعرفة_توليد	Pearson Correlation	1	.133	.524**	.631**	.832**
	Sig. (2-tailed)		.384	.000	.000	.000
	N	45	45	45	45	45
المعرفة_تخزين	Pearson Correlation	.133	1	.179	.098	.459**
	Sig. (2-tailed)	.384		.240	.524	.002
	N	45	45	45	45	45
المعرفة_توزيع	Pearson Correlation	.524**	.179	1	.356*	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.240		.016	.000
	N	45	45	45	45	45
المعرفة_تطبيق	Pearson Correlation	.631**	.098	.356*	1	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.524	.016		.000
	N	45	45	45	45	45
المعرفة_ادارة	Pearson Correlation	.832**	.459**	.758**	.747**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	
	N	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.715 ^a	.512	.500	.27753

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ توليد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.471	1	3.471	45.063	.000 ^b
1 Résidu	3.312	43	.077		
Total	6.783	44			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ توليد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.488	.299		4.980	.000
1 المعرفة_ توليد	.549	.082	.715	6.713	.000

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.113 ^a	.013	-.010-	.39463

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ تخزين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.086	1	.086	.555	.460 ^b

Résidu	6.697	43	.156		
Total	6.783	44			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ تخزين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.122	.478		6.532	.000
المعرفة_ تخزين	.105	.141	.113	.745	.460

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.613 ^a	.376	.361	.31383

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ توزيع

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.548	1	2.548	25.872	.000 ^b
1 Résidu	4.235	43	.098		
Total	6.783	44			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ توزيع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.872	.319		5.871	.000
المعرفة_ توزيع	.456	.090	.613	5.086	.000

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.601 ^a	.361	.346	.31742

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة _ تطبيق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2.451	1	2.451	24.323	.000 ^b
1 Résidu	4.332	43	.101		
Total	6.783	44			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة _ تطبيق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.774	.348		5.094	.000
1 المعرفة تطبيق	.499	.101	.601	4.932	.000

a. Variable dépendante : الابتكار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.744 ^a	.554	.543	.26530

a. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة _ ادارة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3.757	1	3.757	53.375	.000 ^b
1 Résidu	3.026	43	.070		
Total	6.783	44			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), المعرفة_ادارة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.514	.407		1.263	.213
المعرفة_ادارة	.852	.117	.744	7.306	.000

a. Variable dépendante : الابتكار

الفهرس

خطة البحث

.....	الشكر و التقدير
.....	الاهداء
I.....	قائمة المحتويات
II.....	قائمة الجداول
III.....	قائمة الأشكال
IV.....	قائمة الملاحق
1.....	الملخص
2.....	المقدمة
8.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة و الابتكار
8.....	المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
8.....	الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة
13.....	الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة
14.....	الفرع الثالث : أهداف إدارة المعرفة
15.....	الفرع الرابع : عمليات إدارة المعرفة
16.....	الفرع الخامس : نماذج إدارة المعرفة
20.....	الفرع السادس : متطلبات إدارة المعرفة
21.....	الفرع السابع : عوامل نجاح إدارة المعرفة
22.....	المطلب الثاني : الإطار النظري للإبتكار
22.....	الفرع الأول : مفهوم الإبتكار
24.....	الفرع الثاني: خصائص الابتكار
25.....	الفرع الثالث : مصادر الابتكار
26.....	الفرع الرابع : أهمية الابتكار
26.....	الفرع الخامس : أشكال الابتكار
28.....	الفرع السادس : العوامل المؤثرة في الابتكار
30.....	الفرع السابع : إستراتيجيات الابتكار
32.....	المطلب الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة بالإبتكار
32.....	الفرع الأول : علاقة إدارة المعرفة بالإبتكار
35.....	الفرع الثاني : علاقة عمليات إدارة المعرفة بالإبتكار
37.....	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة و الابتكار
37.....	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
43.....	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
47.....	المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة السابقة و الدراسة الحالية
49.....	خلاصة الفصل الأول
51.....	تمهيد
52.....	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة و الادوات المستعملة في الدراسة

52.....	المطلب الأول : تعرف بالمؤسسة
52.....	الفرع الأول : تعريف المؤسسة
53.....	الفرع الثاني : اهداف المؤسسة
54.....	المطلب الثاني : الطريقة المعتمدة في الدراسة
55.....	الفرع الأول :منهج الدراسة
55.....	الفرع الثاني : متغيرات الدراسة
55.....	الفرع الثالث : عينة مصادر وحدود الدراسة
56.....	المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في الدراسة
56.....	الفرع الأول : الادوات المستخدمة في جمع البيانات الدراسة
57.....	الفرع الثاني : صدق و ثبات الاستبيان
58.....	المبحث الثاني : تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
58.....	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة
60.....	المطلب الثاني : عرض و تحليل متغيرات الدراسة
60.....	الفرع الأول : قياس المتغير المستقل
65.....	الفرع الثاني : قياس المتغير التابع
70.....	المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات و مناقشة النتائج
80.....	الخلاصة