

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق

المرجع : 2019/.....

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسويق والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص : تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة:

- مرزوقى ياسر

- بن رجم أسامة

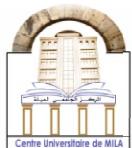
- بوسبيته صباح

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي ميلة	
مناقش	المركز الجامعي ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي ميلة	د. مرزوقى ياسر

السنة الجامعية: 2018/2019





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2019/.....

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم : العلوم الاقتصادية والتجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص : تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

**دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسات**

**دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف الدكتور:

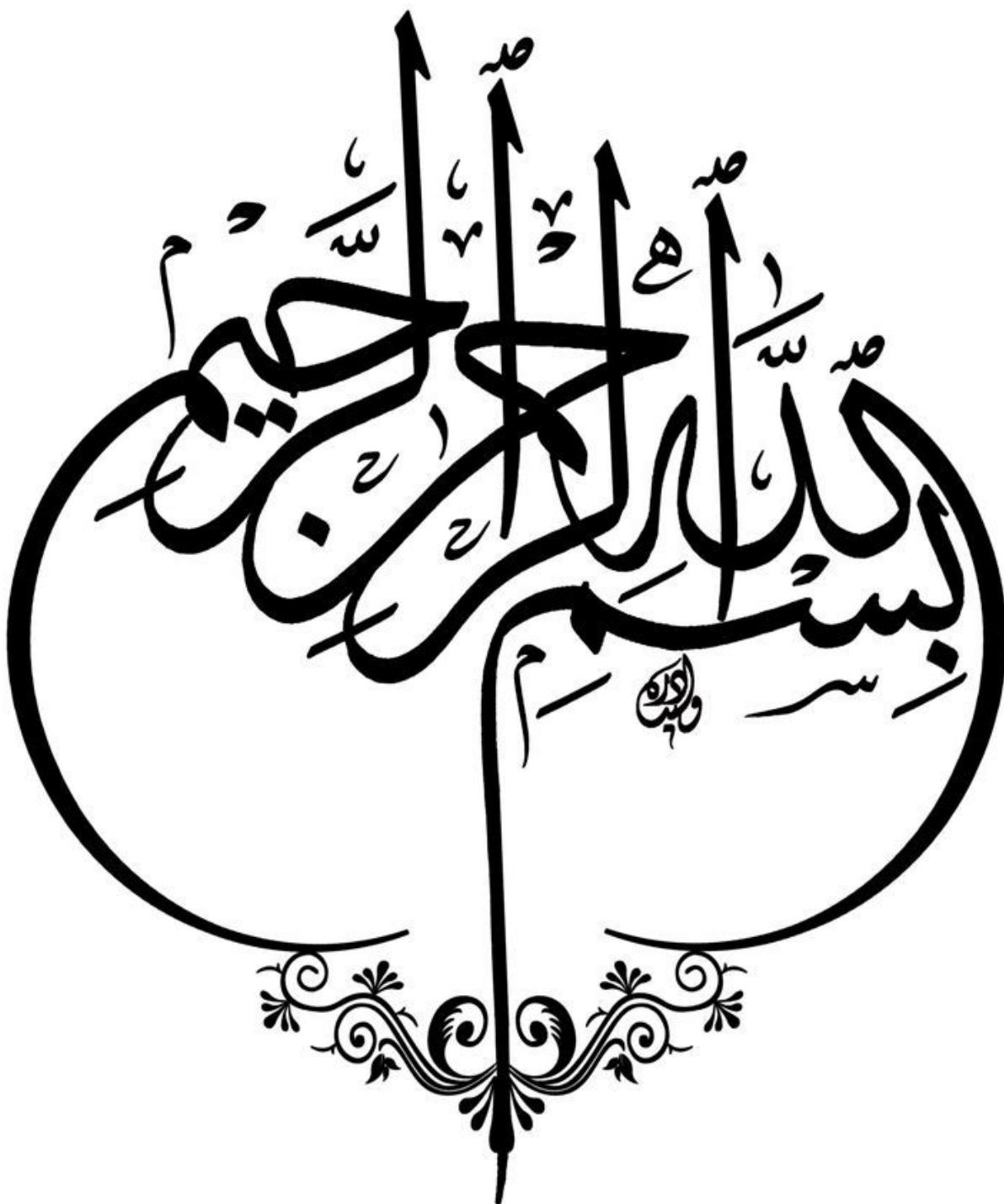
إعداد الطلبة:

- مرزوقي ياسر

- بن رجم أسامة

- بوسبيته صباح

السنة الجامعية: 2018/2019



# الشکر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «من لا يشكر الناس لم يشكر الله».  
الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا  
الله وحده لا شريك له تعظيمًا ل شأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده  
ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وسلم بعد شكر الله تعالى على  
توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين  
العزيزين الذين أغانونا وشجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح  
وإكمال السنة الدراسية الجامعية والبحث.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من أشرف علينا في هذه الرسالة الأستاذ  
الدكتور "مرزوقي ياسر" بصبره الكبير علينا والتوجهات العلمية التي قدمها  
لنا والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل، نتوجه أيضًا بالشكر إلى  
كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل من  
ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل، كما نتوجه بالشكر  
الجزيل والتقدير إلى كل موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة

# الله هدام

إلى من حملتني وهنا على وطن "شكراً لأنكبي"  
أنجنتني... أهدي".

إلى الذي تعبت ففي تدمري "شكراً على رحابتي..... آبى".  
إلى كل من كان لي خير سند وعون "شكراً على نسائمكم  
ومراقبتكم... عائلي، أصدقائي".

إلى كل من حملني حرقاً من أول حرقة لآخر حرقة.

شـ ٢١٢

# أهداهم

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلة والسلام على سيد الأولين والآخرين  
وعلی الله وصيہ ومن اهتمی بهدیه إلى يوم الدين ...  
اهدی هذا العمل المتواضع  
إلى أعز إنسانين في الحياة  
والآباء والأجداد "حفظهما الله"  
والى إخوتي وأخواتي  
والى زوجي العزيز  
والى زملائي في الدراسة وزميل هذا العمل  
والى جميع الأصدقاء والأحباب في الله  
والى كافة أساتذتي الكرام الذين رافقوني في مشواري الدراسي  
والى كل من ساعدني ودعمني من قربه أو بعيد لإنتمام هذا العمل.

## سباح

## **ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة بحيث تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وكذلك تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصّل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الإبداع، الابتكار.

### **Abstract:**

This study aims to identify the role of knowledge management in the development of creative and innovative culture in the Algerian Telecom Corporation. In order to achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool in the collection of data analyzed according to the statistical package (SPSS). The existence of a statistically significant relationship of knowledge management to creativity and innovation in the institution under study, so that knowledge management plays a major role in improving the performance of the enterprise through the achievement of innovation and innovation, as well as product development and improvement of operations.

In the light of the findings, the study also presented a set of recommendations on this subject.

**Key words:** knowledge, knowledge management, creativity, innovation.

**فهرس المحتويات**

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص
I	قائمة المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الملحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : إدارة المعرفة</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة
8	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة
8	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
10	المطلب الثالث: أهمية و أهداف إدارة المعرفة
11	المطلب الرابع: مبررات ووظائف إدارة المعرفة
13	المبحث الثاني: إدارة المعرفة أبعادها وإستراتيجياتها .
13	المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
17	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة المعرفة
19	المبحث الثاني: إدارة المعرفة أبعادها و استراتيجياتها
19	المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
24	المطلب الرابع: صعوبات تنفيذ إدارة المعرفة
26	خلاصة الفصل الأول

<b>الفصل الثاني: ماهية الإبداع و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية</b>	
28	تمهيد
29	<b>المبحث الأول: الإبداع و الابتكار مفاهيم أساسية</b>
29	<b>المطلب الأول: ماهية الإبداع و الابتكار</b>
31	<b>المطلب الثاني: أنواع و مصادر الإبداع و الابتكار</b>
34	<b>المطلب الثالث: عناصر الإبداع و الابتكار</b>
35	<b>المطلب الرابع: أهمية الإبداع و الابتكار للمؤسسات الاقتصادية</b>
36	<b>المبحث الثاني: مجالات و خصائص الإبداع و الابتكار</b>
36	<b>المطلب الأول: مجالات الإبداع و الابتكار</b>
37	<b>المطلب الثاني: خصائص الإبداع و الابتكار</b>
38	<b>المطلب الثالث: مستويات الإبداع و الابتكار</b>
41	<b>المطلب الرابع: الفرق بين الإبداع و الابتكار</b>
42	<b>المبحث الثالث: نماذج الإبداع والابتكار.</b>
42	<b>المطلب الأول: نماذج الإبداع والابتكار.</b>
44	<b>المطلب الثاني: أشكال الإبداع و الابتكار.</b>
46	<b>المطلب الثالث: مظاهر الإبداع والابتكار.</b>
47	<b>المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية.</b>
49	<b>خلاصة الفصل الثاني.</b>
<b>الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر</b>	
51	تمهيد
52	<b>المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر -مilla-</b>
52	<b>المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر</b>
53	<b>المطلب الثاني: مهام وأهداف وطبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.</b>
55	<b>المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر</b>
60	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها.</b>
60	<b>المطلب الأول : المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة</b>
60	<b>المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات</b>
64	<b>المطلب الثالث: نتائج صدق وثبات الاستبانة</b>

## فهرس المحتويات

71	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
72	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
77	المطلب الثاني : دراسة النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة:
83	المطلب الثالث : اختبار ومناقشة فرضيات البحث لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار :
90	خلاصة الفصل الثالث
92	الخاتمة العامة
96	قائمة المراجع
	ملحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
19	نموذج ماركوردت.	01
21	Duffy	02
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية.	03
72	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
73	توزيع العينة حسب متغير العمر	05
74	توزيع العينة حسب المؤهل العلم	06
75	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	07
76	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	08

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
61	يوضح توزيع العينة الممثلة للدراسة	01
61	المتغير المستقل ، ابعاده ، عدد فقراته ، وموقعها.	02
62	المتغير التابع ، ابعاده ، عدد فقراته ، وموقعها.	03
63	أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرث الخاتمي	04
63	أطوال قطع مقياس ليكرث الخماسي	05
64	مستويات درجة الإرتباط	06
65	نتائج الإختبار التوزيع الطبيعي.	07
66	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول	08
66	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني	09
67	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث	10
68	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع	11
68	معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول	12
69	معاملات الارتباط بين عبارات المحور	13
70	معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث	14
72	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
73	توزيع أفراد العينة حسب العمر	16
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
75	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	18
76	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	19
77	نتائج تحليل البعد الأول: اكتساب المعرفة	20
78	نتائج تحليل البعد الثاني: تخزين المعرفة	21
79	نتائج تحليل البعد الثالث: مشاركة المعرفة	22
80	نتائج تحليل البعد الرابع: تطبيق المعرفة.	23
81	نتائج تحليل البعد الأول: الابداع والابتكار في الخدمات	24

## قائمة الجداول

82	نتائج تحليل البعد الثاني: الابداع و الابتكار في البراهين المادية:	25
83	نتائج تحليل البعد الثالث: الابداع و الابتكار في العمليات	26
85	الارتباط بين إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.	27
86	الارتباط بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة.	28
86	الارتباط بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة.	29
87	الارتباط بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة.	30
88	الارتباط بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة.	31
89	نتائج الانحدار المتعدد وفق طريقة Stepwise.	32

## قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	ملحق رقم
103	الاستبيان	01
107	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	02

# مقدمة عامة

## مقدمة:

إن العالم الذي نعيشه اليوم هو عالم المنافسة الحادة في كافة المجالات، عالم يتميز فيه القوي على الضعيف، حيث دخلت المعرفة كافة المجالات، فهي تستخدم لأغراض التعليم والاتصالات والتجارة وتبادل المعلومات، وتطوير المهارات.

ولأن قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بإدارة المعرفة المكتنزة في عقول هذه الموارد وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تشده المنظمات المعرفية.

ومن هنا يبرز دور إدارة المعرفة في اكتشاف المعرفة في عقول وتصرفات البشر والتقطها وتوثيقها من أجل مشاركتها وتطبيقها في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية و بالأفراد ذوي الختصارات والقدرات المتميزة الذين يعملون الأعمال الذهنية في المنظمة.

وهناك اهتمام علمي ملحوظ في أواخر القرن العشرين بمفهوم الإبداع والابتكار، فالدول المخططة تبذل جهوداً كبيرة لذلك، وأنفقت الأموال الطائلة عليه، وأجرت البحوث اللازمة التي تسعى إلى تنظيم التقير عند العاملين والاستفادة من طاقاتهم الإبداعية الإبتكارية واستثمارها، من خلال توفير الخدمات والبرامج التي تلبي احتياجاتهم وتساعد them على النمو السليم.

ولقد أصبحت الثقافة الإبداعية الإبتكارية أحد العوامل الهامة المساهمة في الازدهار الاقتصادي فلقد قامت العديد من الدول بعمل استثمارات كبيرة في مجال البحث والتطوير وباتت تحصد المزيد من براءات الاختراع على الدوام، فالثقافة الإبداعية الإبتكارية هي الأكثر قوة لجلب النجاح، فالمؤسسات التي تطلب الإبداع والابتكار من قبل العاملين بها تعمل على إقامة بنية منسقة ونظام لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول مخرجات إبداعية.

## مشكلة الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التي نسعى للإجابة عليها كما يلي:

ما دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية الإبتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -ميلة-؟.

ويندمج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

أ. ما هو مستوى استخدام إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -ميلة-؟

ب. ما هي درجة الاهتمام بالثقافة الإبداعية والإبتكارية من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - ميلة-؟.

ج. هل تؤثر أبعاد إدارة المعرفة على أبعاد الثقافة الإبداعية والإبتكارية؟.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة و متطلبات إدارة المعرفة في - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع -ميلة-.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة على الإبداع والابتكار في - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في معرفة أو فهم الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية الإبتكارية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة- ومن هنا تبرز أهمية العنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقة والمحور الرئيسي لتحقيق الإبداع والابتكار والذي تتحكم فيه عدة عوامل وأبعاد كالأجر و الترقية وهذا ما تتعكس نتائجه بصورة مباشرة على جودة الأداء في الخدمة.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. الوقوف على الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة على الثقافة الإبداعية والإبتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

ب. تقديم بعض المقترنات التي تساعد في التغلب على المشكلات السلوكية وتساهم أيضاً في تطوير إدارة المعرفة

ج. المساهمة بمجموعة من النتائج والتوصيات والحلول التي يمكن أن تساعد المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الأخرى بصفة عامة، في تبني المفهوم الجديد لإدارة المعرفة ودورها في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية .

د. الحصول على خبرة جديدة في مجال البحث العلمي.

### أسباب اختيار الدراسة:

• الميول الشخصي لمعالجة هذا الموضوع نظراً لارتباطه بمحال تخصصنا، وخاصة لقلة

البحوث التي تناولته.

• نقص الوعي لدى بعض المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على

الثقافة الإبداعية والإبتكارية.

• إهمال العديد من المؤسسات الخدمية الجزائرية للجانب المتعلقة بالموظفي وقلة الاهتمام

بانشغالاته ومشاكله.

### منهجية الدراسة وأدواتها:

نظراً لطبيعة الموضوع المعالج، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كما

يلي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بتقديم تأصيل نظري حول إدارة المعرفة والثقافة الإبداعية والإبتكارية هذا بالاعتماد على مختلف المراجع التي تناولت الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي من خلال دراستنا الواقع لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وكذا تأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها إحصائياً وفق برنامج SPSS.

### الدراسات السابقة:

1. ( حرية شعبان محمد الشريف ) ، ( 2006 ) ، دراسة بعنوان (مخاطر نظم المعلومات المحاسبية

الالكترونية - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في المصارف العاملة في قطاع غزة، والتعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث تلك المخاطر والإجراءات التي تحول دون وقوع تلك المخاطر.

كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الوصول لنتائج الدراسة، حيث تم توزيع استبيانه على المصارف العاملة في قطاع غزة وفروعها. وقد توصلت الدراسة إلى قلة عدد موظفي تكنولوجيا المعلومات في المصارف العاملة في قطاع غزة ، حيث يعتمد الفروع على موظف واحد مهمته تشغيل أنظمة

الحاسوب بينما الموظفين المختصين يكون مكانهم في المراكز الرئيسية للفروع كما و أكدت على أن الإدارة الجيدة تستطيع أن تقلل أو تحد من حدوث المخاطر التي تواجه أنظمة المعلومات لدى المصارف وقد أوصت على ضرورة تطوير شبكة المصارف و ربطها بشبكة إنترنت من أجل تمكين العملاء من تنفيذ الخدمات الخاصة بسهولة دون تأخير.

**2. (عبد الوهاب)، (2006 )، دراسة بعنوان (متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة) .**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وقد توصلت إلى أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي مرنًا وأفقياً، ضرورة وجود قيادة واعية ومهمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة ، وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل والإمكانيات المادية التي تعيق تطورها.

**3. (قدور ياسين)، (2006 ) ، دراسة بعنوان (نموذج مقترن (نماذج مقترن) تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة) ،الأردن.**

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترن تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستخدام الأمثل للموارد في المنشأة الصناعية وكيفية تفعيل هذا التأثير بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد من خلال معرفة طبيعة المنشأة وعلاقة ذلك بما تحصل عليه من عائد. كما تحاول الدراسة تحليل بعض النماذج المعروفة التي تحاول تقويم تكنولوجيا المعلومات في المنشأة الاقتصادية الحديثة وبصورة خاصة دورها في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنشأة، وقد تم استخدام استبانة تم توزيعها على جميع أفراد العينة وتوصلت الدراسة إلى أن ما يحصل عليه المنتج من خفض في التكلفة التسويقية نتيجة لتغير تكنولوجيا المعلومات يتاسب طرديا مع مرنة الطلب بشرط ثبات مرنة العرض.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات من خلال جعل سوق تكنولوجيا المعلومات سوقاً تنافسياً " أقل تكلفة " وأن يتم اختيار أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات بما يتاسب وطبيعة وأهداف المنشأة.

**4. Siam ,Walid Z),(2006),(The Extent Of Awareness Of The Importance Of Accounting Knowledge Management in the Jordan Industrial Shareholding Company).**

هدف هذه الدراسة إلى قياس مدى إدراك أهمية استخدام إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساعدة العامة الأردنية، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من مثل هذا الاستخدام، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت باليد على عينة من المديرين الماليين ورؤساء الأقسام المحاسبية

والمحاسين في الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان عام 2003 م، وبتحليل الإجابات تبين أن القائمين على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية يدركون أهمية استخدام إدارة المعرفة المحاسبية، وأن هناك عدة معوقات تحد من تفعيل هذا الاستخدام، وقد أوصت هذه الدراسة مراء الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بضرورة توسيع إدراكيهم لإدارة المعرفة المحاسبية والتعرف على مدى تأثيرها في الحصول على المعلومات واتخاذ القرارات، وكيفية استخدامها لتحقيق أغراضهم وأهدافهم.

### تقسيمات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم محتويات بحثنا إلى ثلاثة فصول:

❖ **الفصل الأول:** مدخل إلى إدارة المعرفة- مفاهيم وأسس- وتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث هي كالتالي: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية، إدارة المعرفة أبعادها وإستراتيجياتها، وفي المبحث الأخير تم التطرق إلى نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة.

❖ **الفصل الثاني:** ماهية الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية وتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث تم التطرق من خلالها للإبداع والابتكار مفاهيم أساسية، مجالات وخصائص الإبداع والابتكار نماذج الإبداع والابتكار.

❖ **الفصل الثالث:** دراسة تحليلية لدور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سميلة- حيث تم استعراض لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سميلة، وفي المبحث الثاني تم توضيح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وفي الأخير تم تحويل النتائج واختبار الفرضيات.



# **الفصل الأول:**

## **مدخل إلى إدارة المعرفة**

### **- مفاهيم وأسس -**

1. المبحث الأول: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية.
2. المبحث الثاني: إدارة المعرفة أبعادها واستراتيجياتها.
3. المبحث الثالث: نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة.

**تمهيد:**

جاء دور إدارة المعرفة في بداية التسعينات الذي وضع المعرفة بمختلف فروعها في قلب احتياجات المؤسسة، وقدم تصور جديد عن كيفية تسيير وتنمية المعرفة وعدم الاقتصار على اكتسابها، وواصل هذا الدور في التطور إلى أن أصبح من أكثر المواضيع تداولًا في وقتنا الحاضر وأصبحت إدارة المعرفة تعد بؤرة الركيزة لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر مختلفة تجتمع على أن إدارة المعرفة تحسن نوعية القرارات في أغلبية القطاعات الرائدة في الوقت الحالي.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلات مباحث:

**المبحث الأول:** إدارة المعرفة مفاهيم أساسية.

**المبحث الثاني:** إدارة المعرفة أبعادها وإستراتيجياتها.

**المبحث الثالث:** نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة.

## **المبحث الأول: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية.**

تعكس أهمية الدراسة الحالية هذه في التعرف على مفهوم معاصر مهم اتبع استخدامه في السنوات الأخيرة هو مفهوم المعرفة Knowledge ويكون ذلك من خلال تطبيق إدارة المعرفة لمجموعة إجراءاتها الفنية والتكنولوجية والهندسية التي ستنطرق إليها في هذا المبحث عن طريق نشأة إدارة المعرفة ماهيتها، أهدافها بالإضافة إلى مبرراتها و الوظائف المختلفة لها.

### **المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة:**

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو يوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تباً رائد الإدارة Druckur من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بتقليل الإنتحاجية والخدمية ستكون من صناع المعرفة (Knowledge works) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من العملاء، وأرجع بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985 وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للفناة الحاسوبية للناجر ولكن في هذه الفترة لم يقتصر الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، في أن wallstreet أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصةً محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكن لاحقاً بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة و بدأ بمكافأتها وحدد أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي و تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة في:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية
- التطور الهائل في تكنولوجيات الاتصال وتراسل المعلومات وخاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية - الإنترنت - والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعلومة التجارة وزيادة حدة المنافسة و ظاهرة العولمة و أبعادها المختلفة.

### **المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة:**

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة فلو وضع عشرة خبراء ومتخصصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريف على الأقل مع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها "تشير إلى الإستراتيجيات والتركيب التي تعظم في الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة

<sup>1</sup> ريا جمال المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص ص 20، 21.

بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

وتمثل إدارة المعرفة كافة الطرق والإجراءات والأدوات التي تجمع تحت مدخل شامل يساهم في تعزيز عمليات المعرفة، كما أنها عرفت بكونها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تتطوّي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

وتعد إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة نسبياً التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراستها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية. ونتفق بدورنا مع المفهوم الذي ينص إلى أن إدارة المعرفة هي "المصطلح المعتبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشارك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد".<sup>3</sup>

يمكننا أيضاً تعريف إدارة المعرفة على أنها "فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل للتعرّيف، والإدارة، والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما وموارد المعلومات هذه قد تشتمل على قواعد البيانات والوثائق، والسياسات والإجراءات، والخبرات القديمة غير الواضحة، التي تتواجد في أعمال منتبى المنظمة وأفرادها".<sup>4</sup>

وتعني أيضاً إدارة المعرفة الجمع وتأمين التوافق بين الأفراد والمعلومات، حيث أن أي مجتمع، أو أي منظمة لا يمكن لها أن يستمرا من دون معرفة متتجدة لذا فإن مراكز المعلومات والمكتبات باستطاعتها تزويد كل مواطن وكل فرد تخدمه بيئته تؤمن له تعلم المعرفة والوصول إليها، من دون معوقات أو حواجز فإدارة المعرفة هي حقل قطاع أساسى بل ومركزي في المجتمع والمنظمة تستند أساساً إلى موارد المعلومات والمعرفة وفي المقابل فإن مركز المعلومات هو جزء مهم من هذا القطاع.<sup>5</sup>

نسميه إدارة المعرفة، نسميتها بوابة معلومات تنفيذية أو نسميها إدارة المحتوى أو حتى إدارة رأس المال الفكري، ستبقى إدارة المعرفة هي التي تنشئ الفرق في المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العالى وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر ، ط 1 ، عمان 2006، ص 26.

<sup>2</sup> عامر عبد الرزاق ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطابعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 34.

<sup>3</sup> زينتي فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الخميس مليانة، 13-14 ديسمبر 2011، ص 4.

<sup>4</sup> سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 3، 4.

<sup>5</sup> عامر إبراهيم قنديجي، أسس إدارة المعرفة وإستراتيجيتها التكنولوجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر، 2006، ص 5.

<sup>6</sup> يوسف لمحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة قسطنطينية، 2010، ص 5.

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:****أولاً: أهمية إدارة المعرفة:**

لقد وردت إشارات لها ضمن أراء خبراء في الإدارة والاقتصاد، ومنها أن المعرفة تعد المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للشركة،<sup>1</sup> في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدميها.

وقد وردت فيما أشار به البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة اليوم وهي:

- تتمثل في كيفية اقتناة أثر الزرائن وخدمة حاجاتهم.
- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في سوق المنافسة.
- الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم العديدة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء المنظمة.<sup>2</sup>

وعن أهمية إدارة المعرفة فإنها تضمن في حال تطبيقها تحقيق الأغراض التالية:<sup>3</sup>

- ✓ التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جيدة تتلخص في بعد التطور والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف.
- ✓ التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير التكلفة.
- ✓ ربط كل تلك المعرف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- ✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال، وتطوير مراكز الكفاءات.
- ✓ الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ✓ إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقاتها وتقديرها.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ✓ تعد أداة لتحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والجوانب في توقعاتهم.

<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، أسس إدارة المعرفة وإستراتيجيتها التكنولوجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر، 2006، ص.31.

<sup>2</sup> محمد صالحى، بمقاس توبيخه، دور القيادة الإدارية في تعزيز إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولى حول رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011، ص.5.

<sup>3</sup> بدرoney هدى، إدارة المعرفة كأحد المركبات الأساسية في بناء منظمات الأعمال ورفع من كفاءة أدائها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولى حول رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011 ص.5

- ✓ تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- ✓ تدعم الجهد للاستفادة من جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة لتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة:

- يمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف نلخصها في ما يلي:<sup>2</sup>
- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
  - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
  - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
  - دعم تطور المنظمة والحفاظ على وضعها المناسب كقوة منافسة وذلك من خلال العمل على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة لتواء تلبية احتياجات المنظمة من المعلومات والبيانات التي تضمن بقاء المنظمة قوية منافسة .
  - دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة، هذا إلى جانب مساهمتها في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة البنية التحتية لمجتمع المعرفة .
  - تطوير أساس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين ذوي الاختصاص في إدارة المعرفة، وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار لدى العاملين.
  - تهدف إدارة المعرفة إلى وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة .
  - تمثل مجتمع الأعمال في منظمات في ما يتعلق بالموضوع بمجتمع المعرفة.<sup>3</sup>

#### المطلب الرابع: مبررات ووظائف إدارة المعرفة:

نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات الازمة التي من شأنها أن تساهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق، لدى نحاول في هذا المطلب توضيح وظائف إدارة المعرفة وذكر أهم المبررات الأساسية للجوء إليها.

<sup>1</sup> عائشة شفورو، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010 ص 139.

<sup>2</sup> شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012 ص 15.

<sup>3</sup> رباء بنت حمد بن هلال الحبسى، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير إدارة تعليمية، 2012، ص 27.

**أولاً: وظائف إدارة المعرفة:**

إن الجانب المرتبط بوظائف إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التحتية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتبع عمليات تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات الازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة، وبذلك يمكن تلخيص الوظائف في ما يلي :

- الاهتمام بالعنصر البشري، من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم .
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليتها وتقاسمها واستخدامها.
- توفير الوسائل الإبداعية الازمة لأفراد المعرفة.
- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية لمعرفة جميع عملياتها بحيث تكون قانونية.
- إعداد البنية التحتية الازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال الازمة.<sup>1</sup>

**ثانياً: مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة:**

أشارت العديد من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها في ما يلي :

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا باستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم: ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعليم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعيًا في ما يتعلق بعمليات الشغل ومح토ى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.
- يصبح الموظفون أكثر وعيًا لما يحدث في بيئه العمل وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل كما وتتحفظ نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون في ما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة لديهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، 2010-2011، ص 33,34.

<sup>2</sup> نطال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص 32.

## **المبحث الثاني: إدارة المعرفة أبعادها وإستراتيجياتها.**

تعكس الرؤى المختلفة وطبيعتها على عدة مداخل ويمكن التمييز في هذا الإطار على عدة مداخل منها الأبعاد وال المجالات بالإضافة إلى عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها والتي تلخصها في هذا المبحث .

### **المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة:**

#### **أولاً: اكتساب المعرفة:**

إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم والإبداع التنظيمي، وقد أكد على ذلك العالمان (Tackeuchi، Nonaka) حيث شددا على مدى تعقيد هذه المهمة وأهميتها في نجاح واستمرارية المنظمة على المدى البعيد، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماماً كبيراً بهذه المهمة، ولكن في نطاق محدود جداً وهو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، والتي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على خلق واكتساب المعرفة فيها.<sup>1</sup>

كما يرى كل منهما أن هناك عوامل مهمة جداً في عملية خلق واكتساب المعرفة لأي منظمة كانت ومن أهم هذه العوامل المصدر والقدرة الاستيعابية، والمقصود بالمصدر هو مصدر المعرفة، وإن التعاون أو العلاقات الرسمية بين المنظمات مصدر مهم للمعرفة، كما يمكن اكتساب المعرفة أيضاً من خلال التبادل الغير رسمي أو الاجتماعي بين الموظفين، فهو مصدر غني بالمعرفة المفيدة للمنظمة وجهات خارجها كالزبائن أو الموردين أو حتى المنافسين مصدر للمعرفة الضرورية للمنظمة.

ونستخلص مما سبق أن للمعرفة مصادر خارجية مثل العملاء والمنافسين والمنظمات الشريكة ومصادر داخلية تتمثل بالعلاقة وتفاعل العاملين مع بعضهم داخل المنظمة أما العامل الثاني الرئيسي في عملية خلق المعرفة هو القدرة الاستيعابية للمنظمة فهي: السياسات والإجراءات التي تتخذها هذه المنظمة التي تعمل على تشجيع وتطوير القدرة الاستيعابية للأفراد فيها.<sup>2</sup>

إن القدرة على خلق واكتساب المعرفة أصبح من أهم الميزات التنافسية التي تمتلكها المنظمة لكن يجب عليها بداية وضع الأساسات والسياسات الالزمة لتمكنها من اكتساب المعرفة أي أن على المنظمة تهيئة الأفراد العاملين لديها وتطوير قدراتهم الاستيعابية للمعرفة من خلال وضع الإجراءات والسياسات الالزمة لهذه الغاية، وأيضاً توفير كامل قنوات الاتصال الضرورية لتمكن العاملين من الوصول إلى مختلف المصادر الداخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوارات والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن العاملين أو بيانات أساسية

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 87، 89.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ص 90.

مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس فينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

وقد تكون المصادر الخارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية مثل الإنترن特 وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث الصناعية والأكاديمية وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد، ولذلك فإن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للشركة من القيمة التي تتطورها للزيائن وأن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.<sup>1</sup>

#### **ثانياً: قياس المعرفة:**

يعد القياس ميكانيزماً هاماً للتكامل داخل التنظيمات التي توجه الأنشطة الإدارية داخل مجال مفتوح للتدخلات المحتملة ويحدد كل نظام لقياس وجهة نظر مختلفة، ولذلك فإن تصميم نظام القياس يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم، وكذلك يمكننا القياس لفصم ومعرفة ما إذا كان تسير في الدرج الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة أولاً.

#### **ثالثاً: الهيكل التنظيمي وغير الرسمي:**

ينبغي أن ننظر في التنظيمات على أنها عمليات معرفية ومناقشة طرق تطبيقها لهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي والتي تحسن من عملية معالجة إدارة المعرفة، ومنسي المجتمع وفي الكثير من الحالات توجد هذه الأدوار في التنظيمات المختلفة ولكنها غير مؤسسة أو مدعاة، أما الآن فيتم إنجاز قدر كبير من إدارة المعرفة ببساطة لأن الأفراد العاملين في التنظيمات يفهمون أنه من المفيد فعل ذلك وغالباً ما يكون العمل غير مرئي، وبدلاً من تشجيع إدارتها فإن التنظيمات يجعلها غاية في الصعوبة .

#### **رابعاً: محتوى المعرفة:**

إذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنها منتج في ذاته، فإن المنتج النهائي يمكن تصفيته بطرق متعددة، ولكي يتم إدارة منتجات عملية المعرفة فإننا نحتاج إلى فهم التراث الفكري للتنظيم، وقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد العاملين، وفي حالة إدارة المحتوى يتم استخدام نظم إدارة المهارات والخرائط المعرفية ونماذج ما وراء المعرفة.

#### **خامساً: الأدوات:**

وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وأيضاً البنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة وتتضمن هذه البنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعم العمليات المعرفية التنظيمية وإدارتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> ربيع مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012، ص ص 193، 194.

## المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة

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

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويدرك (Wing)، أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جديدة وهذه المجالات متداخلة ويوثر كل منها في الآخر وهي كما يلي<sup>1</sup>:

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

**مجال المؤسسة:** يشمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجياتها وممارستها وثقافتها.

كما يذكر (Wing)، ثلات مجالات أخرى وهي<sup>2</sup>:

- **مجال الأعمال:** الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
- **مجال الإدارة:** يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- **مجال العمليات الفعلية:** يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

## المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة والعمليات التي تمنحها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تتفذ على أكمل وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغطيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

كما يشير King إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجرد من القيم لذا فإنها تحتاج إلى إعادة تغذيتها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها تولد القيم<sup>3</sup> وفي ما يلي ننطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة:

<sup>1</sup> ريعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 193، 194.

<sup>2</sup> بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لندعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة متغوري فلسطينية، 2012، ص ص 15، 16.

<sup>3</sup> أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره، ص 52.

**أولاً: تشخيص المعرفة:**

إن تعريف المعرفة الحرجية داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم البحث بعدها عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية، وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة هو ابتكار المعرفة لابد من فهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهد الذي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية الابتكار لمعرفة جديدة وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

ليتم بعد ذلك تحديد المعرفة من خلال تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة من أجل تحديد المعرفة الخارجية وتوفيرها بشفافية ليصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية.

**ثانياً: اكتساب المعرفة:**

وتأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات، والحوارات والاتصال بين جماعات العمل والزبائن، وينتتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدتها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم، فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها.

**ثالثاً: توليد المعرفة:**

"توليدها يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التعرف في إنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، ومن هذا نفهم الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر لابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة." كما يأتي توليد المعرفة من "الإبداع المستمر والعمل والأخلاق والتعلم".

**رابعاً: تخزين المعرفة:**

هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفية ويجرى تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد أو التعليمات وتضاف إلى ما تملكه المنظمة من المعرفة المخزنة في عقول العديد من العاملين فيها مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة وتخزن المعرفة عادة في قاعدة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013، ص ص 11، 12.

**خامساً: التشارك في المعرفة:**

تسعى كل المنظمات من الاستفادة من المعرفة لتحقيق معادلة المعرفة الجديدة المتمثلة في (المعرفة=القوة)، لذا كان على المنظمات أن تشارك الآخرين معرفتها للتضاد.

وإن تقاسم المعرفة يمثل مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة ويجعلها تعمل بجميع أفرادها، وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن أهمية عملية تداول المعرفة والتشارك فيها، وما تعكسه هذه العملية على المنظمة من آثار، حيث أن تدعيم رصيد المنظمة المعرفي وتحقق للمنظمة ميزة تنافس بما توفره المنظمة من قوة.

ويقصد بالمشاركة في المعرفة عملية تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة والأوساط الخارجية وتعد هذه العملية أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية لأنها تحفز أفراد المنظمة على الإبداع والابتكار ويفودي إلى توليد معرفة جديدة.

وتتقاسم المعرفة والتشارك فيها يتم بنقل المعرفة إلى أفراد المنظمة وإتاحة الفرصة أمام هؤلاء للإطلاع عليها والاستفادة منها ثم استخدامها.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة المعرفة:**

لقد أصبح معروفاً في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه نوناكا في دراسته المؤسسات الخلافة للمعرفة عام 1991، وأن المؤسسات توظف هذين النوعين من خلال تبني الإستراتيجيتين المتميزيتين هما :

**أولاً: إستراتيجية الترميز:**

والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قليلة للوصف، التحديد، القياس، النقل، والتقاسم، ويمكن تحويلها بسرعة وسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعليمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.<sup>2</sup>

**ثانياً: إستراتيجية الشخصية:**

فإن هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الضمنية، وهي المعرفة الغير قابلة للترميز القياسي، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب إنما قابلة للتعلم واللحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل وفريق الخبرة، وتسمى هذه الإستراتيجية كذلك بـ "نموذج شبكة المعرفة" ولا تحاول هذه الإستراتيجية أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، بل الأفراد هم الذين يتقاسمون فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وعملهم المشترك .

<sup>1</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ، ص ص 68، 69.

<sup>2</sup> كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 51.

ومن بين الشركات التي طبقت إستراتيجية الشخصنة نجد شركة McKinsey ومجموعة بوسطن للاستشارات BCG حيث أن أفراد الشركة الذين يكسبون معرفة جيدة في دراسة أي حالة استشارية فريدة لا يقومون بالترميز أو في الغالب لا يقدرون على ذلك، وأن هذه المعرفة تظل في رؤوسهم ولا يتم تبادلها مع الآخرين في الشركة إلا في حالات العمل الجماعي أو في حل المشكلات أو في حالة العصف الذهني ومحاورات الأفراد مع بعضهم البعض.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جوير محمد ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمار ثليجي، الجزائر الأغواط، 2012، ص 67.

### المبحث الثالث: نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على تلك العمليات العديدة لإدارة المعرفة لفهم وتوجيه جهودها وأنشطتها بالإضافة إلى معرفة أهم متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي...) التي سنقوم بشرحها في المطلب الثاني بالإضافة للطرق إلى العشر مبادئ الأساسية التي سنقوم بشرحها في المطلب الثاني بالإضافة للطرق إلى العشر مبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، وفي الأخير ندرج أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة.

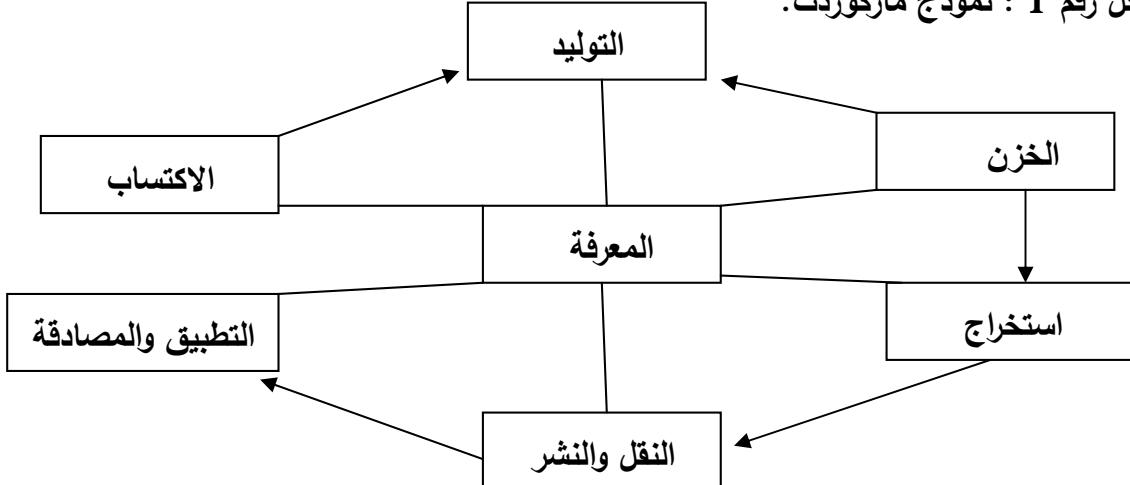
#### المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة:

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة، وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلات وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر معرفة للموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة ومن بين هذه النماذج :

#### أولاً: نموذج ماركوردت<sup>1</sup> (MARQUARD):

اقتراح ماركوردت مدخلاً لإدارة المعرفة في التنظيمات يشتمل على ستة مراحل تمكن من انسياط المعرفة من المصدر إلى غاية المستخدم من خلال الخطوات التالية وهي: الاكتساب، التوليد، والخزن واستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر ،التطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تمثل النموذج وفق الشكل التالي :

الشكل رقم 1 : نموذج ماركوردت.



المصدر: حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة محمد دباغين، 2016.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها

<sup>1</sup> المصدر: حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة محمد دباغين، 2016، ص ص 83، 84.

فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمـة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة في هذه المراحل الستة.

#### ثانياً: نموذج دارلين (Darlyn)

أشار هذا النموذج إلى نموذج البنك الكندي التجاري (CIBC)، لإدارة المعرفة والذي يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبائن وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخداماتها وتتنوع القيم وتأثيرها في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتتوفر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص المعرفة المنظمة وينطلق هذا النموذج من أربع عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي<sup>1</sup>:

- التعلم الفردي : حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- تعلم الفريق: تحويل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم الزبائن: أدرك المصرف أن الزبائن في حاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجا إلى إدخال أكثر من (3400) زبون في دورات عامة.

#### ثالثاً: نموذج (Duffy)

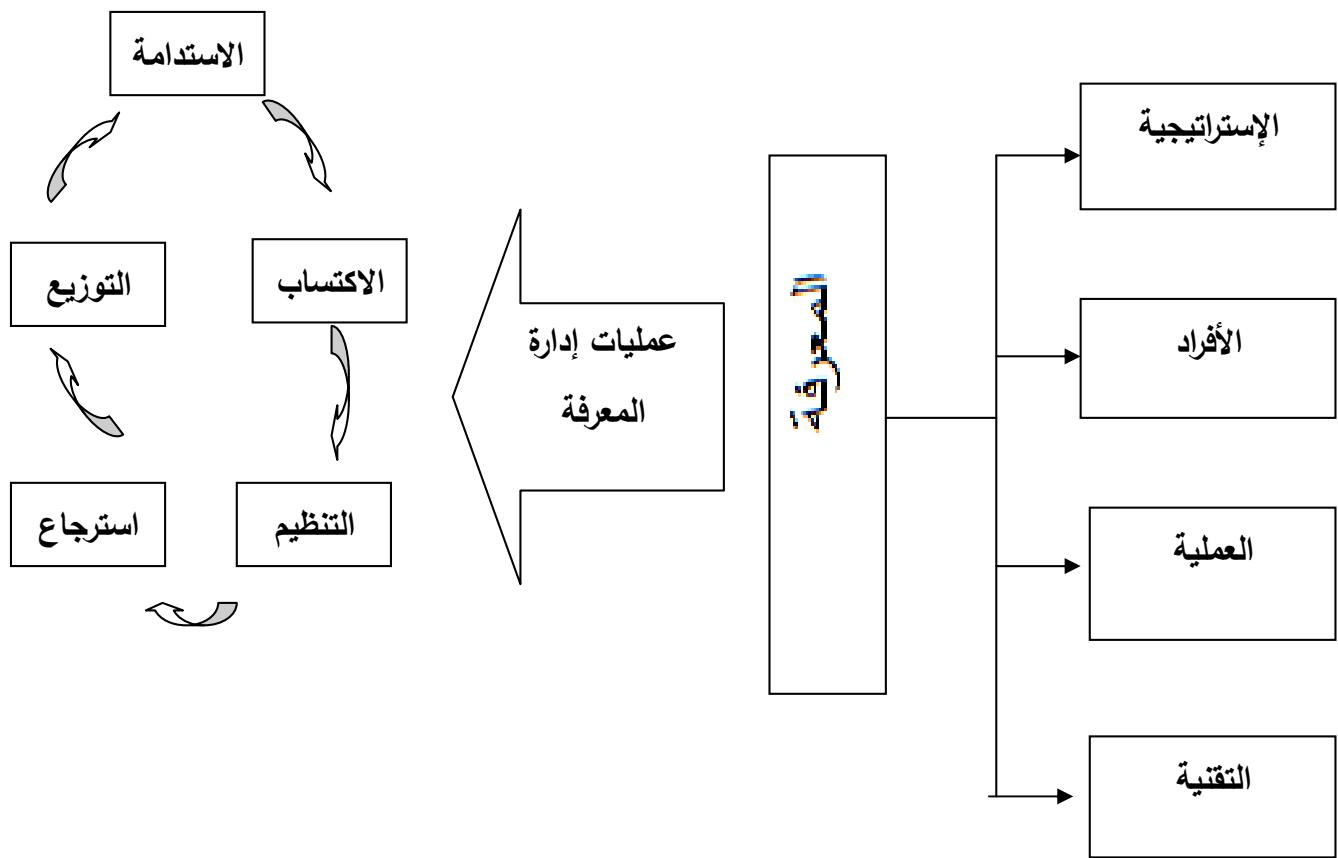
اقتـرح نموذج لإدارة المعرفة والـمـعـبر عنه بالشكل رقم 2 منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتـقـنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة الثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنـبة من خلال تكرار استعمال المعرفة. بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كـالـآـتـي :

- ✓ عملية التنظيم وتشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- ✓ عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- ✓ عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- ✓ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكيسـي، إدارة المـعـرـفـةـ، منـشـورـاتـ المنـظـمةـ العـرـبـيـةـ لـلـتـنـمـيـةـ الإـسـترـاتـيـجـيـةـ، الـقـاهـرـةـ، 2005ـ، صـصـ 163ـ، 164ـ.

<sup>2</sup> حـمـاديـ عـبـلـةـ، دورـ إـدـارـةـ المـعـرـفـةـ فـيـ بـنـاءـ الـمـنـظـمةـ المـتـلـعـمـةـ، رسـالـةـ مـاسـتـرـ فـيـ إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ إـسـترـاتـيـجـيـةـ، جـامـعـةـ اـكـليـ مـحـنـدـ أـلـحـاجـ، الـبـوـرـيرـةـ، 2012ـ، صـصـ 33ـ، 34ـ.

الشكل رقم 02 : نموذج Duffy



المصدر: حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم، جامعة أكلي محنـد أول حاج، البويرة، 2013-2012

#### رابعاً: نموذج (Gupta et Jaston)

يقدم كل منهما نموذج لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **تجميع المعرفة :** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.
- **التقنية :** تتي العمليـة الأولى عملية التقنية لكم الهائل من المـعارف والمـعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتـلاـعـم مع إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ المنـظـمةـ.
- **ترتيب وتنظيم المعرفة :** تقوم المنـظـمةـ بـتطـوـيرـ آـلـيـاتـ لـتـنـظـيمـ وـخـزـنـ المـعـرـفـةـ وـذـكـرـهـ لـمـسـاعـدـةـ الـمـسـتـخـدـمـينـ وـالـمـسـتـقـيـدـيـنـ مـنـهـاـ لـحـصـولـ عـلـيـهـاـ فـيـ عـلـمـيـةـ إـتـخـادـ القرـارـ وـذـكـرـهـ بـأـقـلـ تـكـلـفـةـ وـأـقـلـ وقتـ.

<sup>1</sup> حسن بوزنـاقـ، إـدـارـةـ المـعـرـفـةـ وـدـورـهـ فـيـ بـنـاءـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ التـسـويـقـيـةـ، مـرـجـعـ سـبـقـ ذـكـرـهـ، صـ صـ 14ـ، 15ـ.

- **نشر وتوزيع المعرفة :** تساعد عملية النشر الكفى للمعرفة قدرة المنظمات على إتخاذ القرارات بشكل متميز لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلًا من أن تبقى حكراً لدى الإدارة العليا.
- **تطبيق المعرفة :** تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

#### **خامساً: نموذج مؤيل (Moual)**

هذا النموذج قدمه دينيس ونيلو سكاي ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرة لإدارة المعرفة، وفي هذا النموذج توجد أربع مكونات أساسية متقاعدة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهي:<sup>1</sup>

- **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟)** تتمثل في البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة أو المنظمة وتعتبر الهيكلة الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات نموذج مؤيل لإدارة المعرفة في المؤسسة للاستجابة لحاجات المستفيدين.
- **ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟)** هذه الثقافة التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- **أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟)** وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدرتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجاتها وخدماتها.
- **معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكן التحقيق؟)** وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمات بالعلاقات مع الزبائن، الموردين، الموزعين، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المحققة مقارنة مع المنافسين.

#### **المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة:**

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتتوفر المقومات والمتطلبات لذلك والتي نجملها في ما يلي:

- **توفير البنية التحتية الازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) الازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.**

<sup>1</sup> ماضي وديعة، دور اخصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 103.

- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها بتوافق نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.
- **الهيكل التنظيمي** : إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قيد تنفيذ الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصرف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدهية.
- **العمل التكافي** : حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.<sup>1</sup>
- يرى (Vonkrogh) أن متطلبات إدارة المعرفة تتضمن ما يلي<sup>2</sup> :

  - الشراكة (المشاركة) الأولوية في المعرفة، الخبرات، المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
  - تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساساً لإيجاد الخدمة والمنتج الجديد.
  - ضبط تلك المفاهيم وتعديقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية المقابلات البناءة، قواعد المقارنة وإستراتيجية المؤسسة أو المنظمة.
  - إعادة نموذج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة.
  - الارقاء للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة.

### المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص أهم مبادئ إدارة المعرفة كما يلي :

- ✓ التعامل مع إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات الدائرية المتكاملة.
- ✓ نشر وزيادة الوعي بأهمية المعرفة وإدارتها بصورة جيدة.
- ✓ تنمية ثقافة المعرفة داخل المنظمة.
- ✓ العامل الحاسم في إدارة المعرفة هو القدرة على الاستخدام والتطبيق.

<sup>1</sup> جصاص عقبة، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، مذكرة ماستر في التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 69.

<sup>2</sup> سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،الأردن، 2008، ص ص 143 ، 144.

- ✓ يوفر التوجه بالمعرفة الأساس طويل الأجل لممارسات إدارة المعرفة.
  - ✓ ضرورة تحديد متطلبات المعرفة للوظائف الفردية حتى يمكن تحديد المعرفة التي يجب أن تتوفر لكل فرد.
  - ✓ الربط بين مجهودات المعرفة بالمنظمة والاتجاهات المستقبلية للمنظمة حتى يمكن إدراك أحسن قيمة من ممارسات إدارة المعرفة.<sup>1</sup>
- وقسم مختصون ومسئلون في ميدان إدارة المعرفة على أن هذه الأخيرة تقوم على عشرة مبادئ أساسية وهذه المبادئ هي :
- إدارة المعرفة المكلفة.
  - الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا .
  - إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا.
  - تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديران للمعرفة.
  - فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية.

- مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون أفعالا غير طبيعية Unnaturalacts.
- إدارة المعرفة تعني تحسين عملية العمل المعرفي.
- الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية.
- إدارة المعرفة عملية مستمرة وليس لها نهاية.
- تتطلب إدارة المعرفة تعاقدي معرفي.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: صعوبات تنفيذ إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات والمشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ذكر منها ما يلي :

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثارها ومردوداتها لم تتحقق بعد.

<sup>1</sup> نبيلة جعيج، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، مداخلة الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشفاف، 13، 14 ديسمبر 2011 ص 9، 10.

<sup>2</sup> عادل غزالى، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لamine دباغ، 2015، 2016، ص 255.

- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟ أما Thierrualy فيرى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة:

✓ العزلة : حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة قد يعلمون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأم الذي يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاعماً مع معتقدات منفذي النظام الشخصية مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا.

✓ عدم توفير الكادر البشري: المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب والنوعية الهدافه.

✓ عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني فشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

✓ الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليه المنظمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> أسيما أو الشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة متروري قسنطينة ، 2008 ، ص ص 88 - 90.

## خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي استخدم في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهاية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وذلك للتميز وتدعم قدراتها التنافسية اعتماداً على الابتكار، وتمثل إدارة المعرفة كافة الطرق والإجراءات والأدوات التي تجمع تحت مدخل شامل يساهم في تعزيز عمليات المعرفة، كما أنها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تتضمن على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

# **الفصل الثاني:**

## **ماهية الإبداع والابتكار**

### **في المؤسسات الاقتصادية**

1. المبحث الأول: الإبداع والابتكار مفاهيم أساسية.
2. المبحث الثاني: مجالات وخصائص الإبداع والابتكار.
3. المبحث الثالث : نماذج الإبداع و الابتكار.

**تمهيد:**

يعتبر الإبداع والابتكار من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي منظمة، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الإبداع والابتكار وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للإبداع و الابتكار حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، حيث تتعدد معايير تصنيف الإبداع والابتكار من باحث لآخر، وتسمح عملية تقييم الإبداع والابتكار بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الإبداع والابتكار من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن المعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز.

وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الإبداع والابتكار في أبعاد مختلفة كالعمليات، والمنتجات وذلك من خلال عمليات الإبداع والابتكار وبناء على سبق سيتتم التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإبداع والابتكار مفاهيم أساسية.**

**المبحث الثاني: مجالات وخصائص الإبداع والابتكار.**

**المبحث الثالث: نماذج الإبداع والابتكار.**

## المبحث الأول: الإبداع والابتكار مفاهيم أساسية.

تسعى جميع المنظمات دائماً إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجم في الوصول إلى ذلك إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وكل منها أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار والازدهار، لكون كل منها يكتسي أهمية بالغة نظراً لاختلاف أنواعهما وتنوع مصادرهما، كما تسهم إدارة المعرفة إلى جانب تحقيق الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المنظمة الاستمرار في السوق، إضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة أيضاً المنظمات في تطوير عملياتها سواء كانت هذه الأخيرة رئيسية أو مساعدة.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية الإبداع والابتكار.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: عناصر الإبداع والابتكار.

### المطلب الأول: ماهية الإبداع والابتكار:

#### أولاً: مفهوم الإبداع:

الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتهدي إلى نتائج أصلية ومفيدة لفرد أو الشركة أو المجتمع أو العالم.<sup>1</sup> الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.<sup>2</sup>

يعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة لآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإناجياً أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بموافق جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون لهدف معين، وأخذ طابعاً علمياً أو فنياً أو أدبياً أو غيره أما عن مفهوم الإبداع داخل المؤسسة فهو يعبر عن القدرة على تشغيل المعلومات وإعادة تنظيمها بطريقة منطقية تسمح بخلق شيء جديد، قد يتجسد في شكل منتوج جديد أو تقنية جديدة للإنتاج أو خدمة جديدة، مما يسمح بالنفاذ إلى أسواق جديدة، ويمكن أن يكون الإبداع تحت الأشكال التالية:

- **العصف الذهبي:** هو عبارة عن ترك الحرية لمجموعة من الأفراد للتخيل والتفكير في مجال ما من أجل اكتشاف أفكار جديدة دون توجيهه انقاد لهم في مرحلة أولى.
- **التحليل:** وفيه يتم الربط بين معلومات مختلفة وموضوع البحث من أجل خلق قالب جديد لمنتج أو خدمة ما.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن، 2009، ص04.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتربية الإدارية، القاهرة، 2005، ص346.

• **مصفوفات الاكتشاف:** تسمح بالقيام بدراسة نظامية للإمكانيات من خلال إجراء تقاطع بين منتجات مختلفة عمودياً ومواصفات أفقياً والتقاطع بين كل منتج ومواصفات المنتجات الأخرى يظهر أفكاراً ومنتجات جديدة.

من خلال التعريف السابقة تتبين لنا الأهمية البالغة التي ينطوي عليها الإبداع الذي يسمح بإعطاء نظرة أو صورة جديدة للأفكار والموضع المطروحة، وفقاً لطريقة معينة تقوم في الأساس على عنصر مهم جداً وهو التفكير. وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى المراحل التي تمر بها عملية الإبداع والتي تتمثل في أربعة مراحل أساسية:

✓ **مرحلة التحفيز:** تنشأ هذه المرحلة بادراك الشخص وجود مشكلة معينة، استناداً إلى المكتسبات والتراثات العلمية لديه وخبرته، تسمح بتكوين قاعدة تشكل منطلقاً لفكاره الجديدة.

✓ **مرحلة الانغمار:** تشمل هذه المرحلة على الإحاطة الجيدة بالمشكلة، دون التفكير في حلها.

✓ **مرحلة التفريخ:** تبني هذه المرحلة على أساس التفكير اللاشعوري في المشكلة عن طريق تحويل التفكير إلى أشياء أخرى في لحظات غير محددة، كالاستيقاظ من النوم أو عند ممارسة نشاط يومي ما.

✓ **مرحلة الإلهام (Insight):** يظهر الحل في هذه المرحلة بشكل فجائي غير متوقع يومض في العقل.

✓ **مرحلة التحقيق (Vérification):** يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجربته، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات من أجل التحسين. ويجدر بنا النظر إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية مقاولة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات النفسية الأخرى. وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية الإبداع إلى مراحل متمايزة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مفهوم الابتكار:

الابتكار تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج.<sup>2</sup>

الابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تحويل الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي.<sup>3</sup>

إن أول ما يمكن قوله في هذا المجال هو غياب تعريف موحد لابتكار، فقد اختلفت التعريف حول هذا المفهوم من مفكر لأخر، إلا أنه يمكن القول بأن الابتكار هو الإتيان بالجديد وتطبيقه على أرض الواقع. ويعتبر المفكر الاقتصادي شامبيتر Schumpeter أول من استعمل هذا المصطلح سنة 1939 بقوله

إن الابتكار هو التغيير المنشئ أو الضوري. وقد حدد شامبيتر خمسة أشكال لابتكار<sup>4</sup> :

<sup>1</sup> صندرة سايببي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص 308.

<sup>2</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 105.

<sup>3</sup> عاكف طفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2010، ص 37.

<sup>4</sup> صندرة سايببي، مرجع سابق، ص 309.

- ✓ إنتاج منتج جديد؛
- ✓ وضع تنظيم جديد؛
- ✓ تبني طريقة إنتاج جديدة؛
- ✓ استخدام مصاريف جديدة للمواد الأولية؛
- ✓ فتح سوق جديدة.

يعرف ميهالي أن الابتكار هو <> مجموع نتائج تفاعلات العديد من البشر والعوامل ويمكن تعزيزه ببساطة بتغيير البيئة التي نعمل من خلالها وبطريقة تفاعلنا وليس بقيام مؤسسة بتوظيف موهبة ابتكاريه لفرد واحد>>، ويمكن تعريف الابتكار أيضا بأنه عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ المنتج الجديد الخدمة الجديدة، العملية الجديدة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية بما يضفي قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة، في حين يعرف إيلين بيرس الابتكار على أنه <> قدرة الأفراد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تفدينه أو تحقيقه <<.

وتعرف مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) الابتكار في المؤسسات على أنه <> مجموعة الطرق العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية التي تمكن المؤسسة من طرح منتجات جديدة أو محسنة في السوق<<. ويعرف أيضا على أنه <>الإتيان بفكرة جديدة في طريقة عمل المؤسسة، من أجل جعلها أكثر إبداعا، تفاعلا وأكثر تنافسية. حيث تعتبر المؤسسة غير المبتكرة معرضة للخطر ما لم تستطع ابتكار عرضها من المنتجات بالقدر الكافي والدائم، ولعل تطبيقها لفكرة عبقرية معينة يجلب لها المردودية الكبيرة ولفترة زمنية طويلة<<. وعلى هذا الأساس أصبح الابتكار عملية مستمرة تسمح بمراقبة أو مجازات الركب وبالتالي إمكانية المنافسة والاستمرار. ومنه نستخلص من خلال التعريف السابق أن الابتكار هو الشيء الوحيد مهما زاد فإن الأفراد والشركات يطالبون المزيد منه فالابتكار هو صناعة المستقبل لأنه يأتي بالفكرة الجديدة التي توجد المجال الجديد للبحث، وتأتي بالمنتج الجديد الذي ينشأ الطلب عليه ويأتي بالسوق الجديد الذي يحرك الصناعة والاقتصاد نحو مستوى أعلى من التطور.

هذا ويعتبر الإبداع المادة الخام التي يتشكل منها الابتكار والمؤثر المباشر على سيرورته، ونشير إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع يكمن في أن هذا الأخير يكون نتيجة لحظة معينة أما الابتكار فيتحقق عبر فترة من الزمن، أما مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) فتشير إلى أن الفرق بين الإبداع والابتكار يتمثل في كون الإبداع يعبر عن نشوء الفكرة، أما الابتكار فهو عبارة عن وضع هذه الفكرة حيز التنفيذ.

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر الإبداع والابتكار:

#### أولاً: أنواع الإبداع:

يأخذ الإبداع عدة أشكال وهذا راجع لطبيعته واتساع مجاله وبصفة عامة يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع هي:

• **الإبداع التعبيري:**

يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون وغالباً ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.<sup>1</sup>

• **الإبداع الفني:**

وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج سوى من عمل الآخرين، غالباً ما يكون هذا النوع من مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها وال حاجات التي تشبعها<sup>2</sup>.

• **الإبداع الابداعي:**

ويعني إنتاج شيء لم يكن موجوداً من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلاً جديداً وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.<sup>3</sup>

• **الإبداع المركب:**

وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكاراً مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.<sup>4</sup>

• **الإبداع الانبثاقي (الاستحداث):**

وهو استخدام شيء موجود فعلاً، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها الساقطون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.

ثانياً: أنواع الابتكار:

يوصف الابتكار بأنه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد لذا سيتم التطرق لأهم أنواعه فيما يلي:

• **الابتكار وفقاً لمجاله:**

يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار وفقاً لهذا التصنيف كما يلي :

✓ **الابتكار التكنولوجي:** يتمثل الابتكار التكنولوجي في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها أو استخدام التكنولوجيا المتطرفة.

✓ **الابتكار الإداري:** ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المنظمة الجديدة أو نظم رقابية متطرفة وغيرها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوى، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر، ط1، عمان، 2009 ص 54.

<sup>2</sup> طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار مهندسو الحياة، ط3، الكويت، 2004، ص 80.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر، ط1، عمان، 2010، ص 108.

<sup>4</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوى، مرجع سابق، ص 54.

<sup>5</sup> مريم فرجي، ونورة معمرا، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، ترسـة، ص 58.

• الابتكار وفقاً لمدى التأثير:

يمكن التمييز بين نوعين هما :

✓ **الابتكار الجذري:** يتم في التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء بها لسابقون.

✓ **الابتكار التدريجي:** يمثل منتج في التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجياً وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جزئي.

• الابتكار وفقاً لاستعماله والغرض منه:

ويقسم الابتكار إلى نوعين هما :

✓ **ابتكار المنتجات:** وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المنظمة مع التغيرات في بيئتها، من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

✓ **ابتكار العمليات:** يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

ثالثاً: مصادر الإبداع والابتكار:

تتمثل أهم المصادر الرئيسية للإبداع والابتكار فيما يلي:<sup>1</sup>

• المصدر الفجائي أو غير المتوقع:

يشمل هذا المصدر على ثلاثة عناصر تتمثل في النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

• مصدر التعرض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون:

إذ أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع والابتكار، وبضم هذا المصدر ما يلي:

✓ الواقع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية؛

✓ تعارض الواقع وافتراضات المتعلقة به؛

✓ التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛

✓ التعرض داخل تاغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

• الإبداع والابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات:

أي الحاجة إلى طريقة وبما أن الحاجة هي ألم الاختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع والإبتكار، مرجع سبق ذكره، ص 76.

• **بنية الصناعة والسوق:**

إذ لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة لابتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل فيما يلي: الاستجابة السريعة للتغيير التبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.

• **العوامل السكانية:**

وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، إن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصاً للإبداع والابتكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.

• **تبديل الإدراك والرؤية:**

حيث أن تبدل الإدراك ورؤيه الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً للإبداع والابتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهيرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقة.

• **المعرفة الجديدة:**

الإبداع والابتكار والقائمين على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والاجتماعية يمثل مصدراً مهماً للإثبات بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: عناصر الإبداع والابتكار:**

• **الطلاقة:** تحرر العقل وانطلاق التفكير خارج حدود الزمان والمكان والظروف والتحديات والأفكار السابقة في اتجاهات متعددة ومتعددة، وبذلك يمنح العقل القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والتصورات المتعددة والمتعددة والتي يمكن ترکيب بعضها لتصل في النهاية للأفكار الإبداعية الابتكاريين.<sup>2</sup> والمقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

• **المرونة:** سرعة التكيف والانتقال والتحول بالتفكير إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتعددة من بعد الزمني والبعد المكاني مع سرعة الاستيعاب والتكييف مع المتغيرات الجديدة ونقد ومراجعة الذات وإجراء التعديل والتطوير اللازم والارتفاع من مسار نوعي إلى مسار نوعي آخر.

• **الأصالة:** الإدراك الجيد للتراث وحسن توظيفه لخدمة الحاضر والمستقبل مع عدم التكرار، المعرفة الجيدة والإلمام بنظريات التربية والتعليم والتجارب الإسلامية الإبداعية على مدار التاريخ الإسلامي، مع الاعتزاز بهذا الرصيد الذاخر من القيم والمبادئ، مع الرؤية الجيدة للواقع الحالي وتطوير التراث بما يلائم الواقع.

<sup>1</sup> مريم فرجي ونورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص58.

<sup>2</sup> د.جمال خير الله، الإبداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص29.

- **الحساسية:** حاسمه الاستقبال والرصد للمشكلات وجوانب الخلل والنقص والضعف.<sup>1</sup>

#### **المطلب الرابع: أهمية الإبداع والابتكار للمؤسسات الاقتصادية**

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الإبداع والابتكار جوهرياً من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الإبداع والابتكار في مجال عملها ستواجه - بالتأكيد - تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم .لهذا فإن الإبداع والابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق ولقد حظي الإبداع والابتكار بدراسات كثيرة في النصف الثاني من القرن العشرين، فهو، في أرفع مستوياته، من أهم الصفات الإنسانية التي تغير التاريخ، فالمجتمع لا يمكن تغييره تغييراً نوعياً عبر التخطيط، بل عبر أعمال المبدعين.

لا ريب أن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، فكان أن ولدت سرعة التغيير والتطور حتمية ليكون للابتكار أهمية بالغة.<sup>2</sup>

يشير كونانت (conant 1964) إلى أهمية المبدعين فيقول: "إن عالماً واحداً من المرتبة الأولى (أي من المبدعين) لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم إنه لعديم الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول ولذلك فان المهووبون والمبدعون الآن هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية التي تعددت كما ونوعاً، وصار المهووبون في أي مجتمع هم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرقي؛ إذ تمثل الثروة البشرية عاماً أساسياً من عوامل التغيير والتطور والرقي، فعن طريق المهووبين والمبدعين تم التوصل للمخترعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم ازدهرت الحضارات وتقدمت الإنسانية خطوات واسعة للأمام. وقد أدركت الدول المتقدمة التحديات التي تفرضها الظروف المتعددة للمجتمع العالمي، حيث لم تعد العادات المألوفة كافية لمواجهة المواقف الجديدة، فكل موقف جديد ينطوي على مشكلات متنوعة تتطلب طلاقة في التفكير ومرنة في التنفيذ وأصالة وتقرباً في الحل، ولذلك فتحت تلك الدول أبوابها أمام العقول المهووبة المبدعة المهاجرة ووفرت لهم الفرص المادية وهيأت المناخ لرعايتهم واستثمار إبداعاتهم في كافة المجالات فصارت سوقاً للمهووبين والمبدعين تقوم عليهم وبهم".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نيفين حسين محمد\_ خبير اقتصادي، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول- دراسة حالة دولة الإمارات-الإمارات العربية المتحدة وزارة الاقتصاد، إدارة التخطيط ودعم القرار، 2016، ص ص 7، 8.

<sup>2</sup> فارس طراد، الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بومدراس، 2007، ص 05.

<sup>3</sup> نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص ص 9، 10.

## المبحث الثاني: مجالات وخصائص الإبداع والابتكار.

إن عملية الابتكار والإبداع هما عمليتان شاملتان مرتبطان بكل أرجاء المؤسسة ويكونا منطلقاً لاستراتيجياتهما، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات والمستلزمات لتجسيد السلوك الإبتكاري والإبداعي فيها، فالمؤسسة تشعر بالحاجة للابتكار والإبداع والتجديد إضافة إلى تأثير الابتكار والإبداع بالبيئة الخارجية والداخلية وحجم المؤسسة، إن السلوك الإبتكاري والإبداعي في المؤسسة يمكن ملاحظتها من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري وإبداعي، فعلى سبيل المثال تسعى المؤسسة إلى ابتكار منتجات جديدة أو إحداث تغيرات جوهرية منفردة في منتجاتها تعتبر أحد مظاهر السلوك الإبتكاري.

### المطلب الأول: مجالات الإبداع والابتكار:

ومن خلال ما ذكرنا يمكن الوصول إلى أن للابتكار والإبداع مجالات شتى كالآداب وفنون، والفقه وأصوله، والاقتصاد، والكيمياء، والعسكرية، وعلوم اللغة، والرسم والموسيقى... وكل مجال مقابيسه وخصوصياته.

الابتكار يتسع ويتتنوع واتساع النشاط الإنساني ونشاط الأعمال، فأينما توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار من أجل حلها. ويمكن أن نحدد مجالات الابتكار المجالات الأربعة الآتية:

- **( المنتج ) Product :**

هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالاحتياجات الحالية.<sup>1</sup> هي (Digital Camera) للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل، فاللة التصوير الرقمية ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ محل آلات التصوير التقليدية.

- **( العملية ) process :**

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

- **( الخدمة ) service :**

كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكاراً جديداً، والأمثلة كثيرة على ذلك مثل الصيرفة الإلكترونية المنزلية.

- **( business model ) نموذج الأعمال :**

لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي، فنموذج الأعمال هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة أو المؤسسة لتحقيق الربح من

<sup>1</sup> نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التفاضي للمؤسسات الاقتصادية والدول، المرجع السابق، ص ص 7، 8.

إستراتيجيتها وعملياتها ونشاطاتها كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسين ميّزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.<sup>1</sup>

### **المطلب الثاني: خصائص الإبداع والابتكار:**

#### **أولاً: خصائص الإبداع:**

تصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص و الصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي:

- ✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
- ✓ القدرة على استنطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
- ✓ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم و يحقق الإبداعية لديه؛
- ✓ الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.

#### **ثانياً: خصائص الابتكار:**

إن للابتكار خصائص عديدة منها:<sup>2</sup>

#### • الابتكار ظاهرة متعددة الأبعاد:

الابتكار ظاهرة متعددة الأبعاد، معقدة وترتبط بالسياق الذي تم فيه، وأهم ما يميزها أساساً هو التغيير ويعتبر أبسط، الابتكار" هو عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة، ومن ثم لا بد من تميزه عن الاختراع فالاختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، أو التجديد لكننا غالباً ما نخلط بين المفاهيم، الاختراع... فكرة أو رسم، أو نموذج لتحديد أو تحسين جهازاً أو منتج أو عملية أو نظام"، أما التجديد لا يحدث إلا عند استغلال اختراع أو فكرة جديدة استغلال تجاري، وهو يحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد، أو العملية الجديدة أو النظام الجديد أو الجهاز الجديد ويحدث الابتكار أو التجديد عندما يطرح في السوق منتج جديد، أو منتج خضع للتغيير ما، أو عندما تستخدم في الإنتاج عملية جديدة، فعملية الابتكار هي الجمع بين أنشطة مختلفة(التصميم البحث، دراسة السوق، تطوير أساليب الإنتاج، وتغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين وغيرها)، وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج ودعمها.

#### • ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ما نشاهده اليوم في وحدات صغيرة وأحياناً العمل الفردي، والنتيجة التي تفرزها مثل هذه التغيرات هي الضغط المستمر على الشركات والأفراد في استعمال التكنولوجيا الجديدة لإنتاج الجديد والبقاء على

<sup>1</sup> نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مرجع سابق، ص ص 8، 9.

<sup>2</sup> أعرابة رابح و عماري جمعي، دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص.39.

المنافسة في السوق، وإعادة تأهيل العاملين ومهارات جديدة وخلق الحافز والحماس لمستقبل متغير بسرعة وذي أشكال متعددة وليس شكلًا واحدًا.

• **تراجع الصناعة التقليدية لصالح المعلوماتية:**

إن الصناعة التقليدية مثل الحديد والصلب والنسيج ... وغيرها، هي في انحدار مستمر مقارنة بنمو النوع الجديد من الإنتاج الإلكتروني والمعلوماتية والتي يقوم عملها على السرعة والتعقيد، وهذه نتيجة طبيعية للسبب الأول، والذي نعيشه الآن هو تحول من تصنيع يعتمد على عمال غير ماهرين إلى صناعة تعتمد على المعلومات مع مهارات عالية في الاقتصاد.

• **ظاهرة عقود العمل المحددة:**

إن عقود العمل الدائمة للمستخدمين أو الموظفين أصبحت تعد شيئاً من الماضي، وأن الوظيفة أو عقد العمل هي بحد ذاتها جزء من ابتكارات الثورة الصناعية بسبب الحاجة إلى العمل الجماعي في أو في المكتب لعدد من الساعات، وتقاضي الأجر مقابل ذلك "Assembly line" خطوط الإنتاج والتطور السريع في التكنولوجيا الحديثة يجعل من الصعب التكهن بعمر الوظائف الحالية، كما أنها أنتجت تغييرًا في متطلبات نوعية المهارات وخبرة الأجيال الجديدة السابقة، وضعفت الحاجة إلى مكتب العمل وبقاء ضرورة للهاتف والكمبيوتر<sup>1</sup>.

• **التقليد والتكييف والتجديد:**

تفرق دراسات كثيرة بين التقليد، التكييف والتجديد، وتتوقف الفروق بين المفاهيم الثلاثة على درجة الاستبدال في عوامل الإنتاج، حيث يقف التقليد عند مجرد استيراد التكنولوجيا التي تعمل بها تقنية أو آلة معينة، وأما التكييف فيعتمد على استيراد التكنولوجيا التي تعمل بها تقنية أو آلة معينة، وأما التجديد فيعتمد على استيراد التكنولوجيا بانتقاء وحكمة، مع اختيار نسب عوامل الإنتاج، وتعديل التقنيات، والآلات بما يتماشى مع الوضع المحلي.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: مستويات الإبداع والابتكار:**

**أولاً: مستويات الإبداع:**

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

• **الإبداع على مستوى الفرد:**

وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

<sup>1</sup> الزين عمران وسفيان مصباحي، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، مذكرة ماجستير، الميدان: علوم اقتصادية و التسويق وعلوم تجارية ، 2016، ص40.

<sup>2</sup> sayed ahmed and atif kubursi, imitation and innovation: annot an typologie and conséquence, industrie and développent, N° 26 5unido vienne, 1989).

وهو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية.<sup>1</sup>

#### • الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي ينشأ عن طريق الجماعة، وقد توصلت الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس -ذكر وأنثى- تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- ✓ أن الجماعة شديدة التوعي تنتج حلولاً أفضل، وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- ✓ أن الجماعة المتماسكة، أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
- ✓ أن أفراد الجماعة المنسجمة، أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجاماً؛
- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين، تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

#### • الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات حول الإبداع والأبحاث على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- ✓ الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمر رغم الفشل في بعض الأحيان؛
- ✓ الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- ✓ وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجئهم؛
- ✓ الإنفتحاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقتراحات وبدائل للعمل؛
- ✓ تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقاتها؛
- ✓ الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة أصالة متصلة فيها؛
- ✓ البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مستويات الابتكار:

الابتكار من ضروريات الحياة ضرورة في كل المستويات على أننا رغبة في تسهيل الأمر، نتناول منها الفرد نفسه والنظام التربوي والقطاع الصناعي ووسائل الإعلام المختلفة والمجتمع بشكل عام يكون الابتكار إذن ضروريًا على هذه المستويات جميعاً:

يعتبر من الصعب تحديد مستويات الابتكار، حيث أنه غالباً ما يستحيل حساب المصادر المنفقة وهذا عكس الابتكار الجذري المدعوم من طرف مراكز بحث جد منظمة. إضافة إلى ذلك يمكن الاعتماد على

<sup>1</sup> بلا لخلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 125.

<sup>2</sup> نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التأسيسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> عمر بوسالمي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية والدول، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 18.

المصاريف الموجهة مباشرة إلى وظيفة البحث والتطوير، وخاصة تلك التي تتعلق بالمؤسسات الكبيرة، أو أيضا المعلومات الرسمية المتأتية من بنوك الاختراعات، وهذا ما جعل جول الباحثين يفكرون ولوقت طويل بأن الشركات الكبيرة هي فقط المصدر الوحيد للابتكار.

#### • بنوك الاختراع وإحصاءات أخرى:

إذا ما رجعنا إلى بنوك الاختراع فإننا نلاحظ الحضور القوي للمؤسسات الكبيرة، رغم أن التحاليل الحالية أعادت النظر في هذا الأمر، ويرزت بذلك عدة انتقادات بينت أن عدد الاختراعات هو مقياس سيء للابتكار. فمثلا، قد تكون هناك اكتشافات هامة يمكن أن تكون محمية من طرف براءة اختراع واحدة فقط على الأكثر تتحدد في جزء جد دقيق من منتج ما أو في وسائل الإنتاج، في حين قد تكون هناك اكتشافات هامة يمكن أن تكون محمية بالعديد من براءات الاختراع، والتي تمثل كل عنصر من عناصر الابتكار، وهذا ما يطبق في اليابان. ومن جهة أخرى فقياس الابتكار يجوع بين الكم والنوع فمقياس العدد وحده يعتبر غير كافي، حيث يختلف حسب طبيعة قطاع النشاط ومستوى تطوير المؤسسات الاقتصادية، لودا كانت هناك محاولة لقياس أثر كل اكتشاف على القطاعات ولكن تم الوصول إلى نتائج جد غامضة.

#### • الإنفاق على البحث والتطوير:

هناك مقياس آخر لمقارنة إنفاقات الميزانية على البحث والتطوير لكلا في المؤسسات الاقتصادية وفعلا هذا ما نلاحظه في المؤسسات الكبيرة فهو تتفق أموالا كبيرة على البحث والتطوير، وكذا بالنسبة للباحثين الذين تجذبهم في ذلوك، ونشير إلى أن الإنفاق الكبير لا يعبر عن الحجم الكبير للاحتراع، فهناك دراسات أجريت في سنوات السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية أبورزت أن الابتكار يتطلب موارد بشرية وإنفاق في بعض المؤسسات أقل مما هو عليه الحال بالنسبة لمؤسسات أخرى.

وعلى العموم، فمن الصعب مقارنة أنماط معينة من المؤسسات موع مؤسسات ذات نمط آخر بصفة نظامية، لأن الابتكار على مستوى إداهام يؤثر على ابتكار الأخرى. ويكون هذا صحيح في حال كون إداهاما تعطي الأوامر، أو في حال المسيرة من الباطن، وهذا أيضا صحيح في حال مؤسسة ومصنعي المعوزات الأصولية، فالاحتاجات الجديدة لأددهما تحت الأخرى على تخيل أفكار جديدة وإمكانات أحدهما تسمح للأخرى بتطوير منتجات جديدة، فالابتكار لا يبرز في الوضعيات المغلقة.

#### • الميل الحدي للابتكار:

أصبحت المعلومات الخاصة بالابتكار في المؤسسات الاقتصادية متزايدة شيئاً فشيئاً خلال السنوات الأخيرة، وفي دراسة ميدانية أخرى أجريت على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية والتي مست قطاعات أنشطة تمتاز بتغير سريع أبرزت أنه من بين 34 فرع من كل القطاعات الصناعية، قامت فيه المؤسسات الناشئة بالابتكار في 14 حالة أكثر مما هو عليه الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، و في دراسة ميدانية أخرى أجريت في إيطاليا في سنة 1989 أكدت أن أكثر 60% من المؤسسات الناشئة قامت بالابتكار خلال سنة.

### **المطلب الرابع: الفرق بين الإبداع والابتكار:**

يرى (Becher et whisler 1967) إن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار، وبالتالي ينبغي عدم الخلط بينهما حيث أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار، كما أن الابتكار هو عمل فردي بينما الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد.

ويرى (Durieux 2000) إن مصطلح الابتكار يشير إلى العمل من أجل إيجاد شيء جديد؛ حيث يعتبره تحقيق مورد للشركة في حين أن الإبداع يكمل في تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد.

في حين أن جربن (Gurteen) فيتسائل ما الإبداع؟ وما الابتكار؟ ويجيب بأنه هناك تعريفات عده ولكن في الغالب ليس هناك فصل، الطريقة الأفضل الأكثر فائدة هي توضيح الإبداع كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الابتكار لتمحيص وصدق وتطبيق هذه الأفكار أما بالنسبة للباحث وست وفار، فقد اتجها إلى أن الابتكار عملية بين الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون إحداثها داخل الشخص.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسخير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد وعلوم التسخير، جامعة قسنطينة، 2012، ص104.

## المبحث الثالث: نماذج الإبداع والابتكار.

إن عملية الابتكار والإبداع هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المؤسسة وتكون منطقاً لاستراتيجياتها، فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات والمستلزمات لتجسيد السلوك الإبتكاري والإبداعي فيها، فالمؤسسة تشعر بالحاجة للابتكار والإبداع والتجديد إضافة إلى تأثير الابتكار والإبداع بالبيئة الخارجية والداخلية وحجم المؤسسة، إن السلوك الإبتكاري والإبداعي في المؤسسة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المؤسسة ذات سلوك ابتكاري وإبداعي ، فعلى سبيل المثال سعى المؤسسة إلى ابتكار وإبداع منتجات جديدة أو إحداث تغيرات جوهرية منفردة في منتجاتها تعتبر أحد مظاهر السلوك الإبتكاري والإبداعي.

### المطلب الأول: نماذج الإبداع والابتكار:

#### أولاً: نماذج الإبداع

##### • نموذج (March & Simon; 1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث يوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عامل خارجية طارئة، كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، والسياسية والتكنولوجية، والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد.

##### • نموذج (Burns & Stalker; 1961)

وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيئات التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهيئات الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئه العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .<sup>1</sup>

##### • نموذج (Harvey & Mill; 1970)

قد استقادا مما قدمه كلا من (Burns & Stalker) و(March & Simon) ، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية- الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل ، فقد وصفوا أنواع المشكلات- التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد لمواجهة المخاطر والمشاكل المحتمل حدوثها مسبقاً أو لتفادي وقوع مشكلة قد تحدث في المستقبل، حيث تسعى المنظمة لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها

<sup>1</sup> صندرة سايبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسات الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 309.

من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية ببني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية . كما تناول هذا النموذج العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمره، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

#### • نموذج (Wilson;1966)<sup>1</sup>:

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي : إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترنات وتطبيقها ،فافتراضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباعدة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة

#### • نموذج (Hage and Aiken;1970)

يعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديد.

#### ثانياً: نماذج الابتكار:<sup>2</sup>

لقد قدمت العديد من النماذج الإبتكارية لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسة، يوجد العديد من النماذج الإبتكارية لإدارة المعرفة ذكر منها:

#### • نموذج البنك الكندي التجاري الإبتكاري:

يتم التركيز على مفهوم الثقافة المعرفية، ونشر القيم المعرفية ووضعها لخدمة العملاء في أربعة عناصر هي :

- ✓ تعليم المؤسسة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم؛
- ✓ تعلم العميل، وإدراك المصرف أهمية العميل وحاجته إلى التعليم والمعرفة خاصة العمليات المصرافية؛
- ✓ التعلم الفردي: على الفرد تحمل مسؤولية التعلم المستمر بأنفسهم؛
- ✓ تعلم الفريق: أن يتم التعلم ضمن مجموعات، وان تتحمل المجموعة ذلك من خلال التعليم الذاتي الإبتكاري لإدارة المعرفة.

#### • نموذج الإبتكاري لإدارة المعرفة(EISEN BROOK):

يتكون من أربعة خطوات هي :

<sup>1</sup> صندرة سايبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص 309.

<sup>2</sup> أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكار، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 65

- ✓ توضيح هدف الابتكار للمعرفة، ويقف تطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة، مع إدراك تكوين الهيكل الداعم للمؤسسة؛
- ✓ تطوير المعرفة القاهرة باعتماد هيكلة عمل مقدمة تسهم في تطوير إستراتيجيات المعرفة منها التعلم التنظيمي؛
- ✓ بناء هيكل التعلم التعليمي، ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات وعمل الخطط لسد الفجوات بين رؤيا معرفة المؤسسة وبين أدائها الحالي؛
- ✓ عمل تغذية راجعة لقياس النجاح في الجهد وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

#### • نموذج (BLUMENTRLT & JONNSTON) لإدارة المعلومات المعرفة:

يقوم على عمل توازن المعلومات مع المعرض، وبعد ذلك تفيذ التحسينات على تقنية المعلومات وتهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة، ودراسة التفاعل بينها لمعرفة والمعلومات والآليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة، ومن المعرفة إلى المعلومات والمحافظة على المعرفة الجوهرية، وهذا يرتكز على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمرة، ومعرفة عامة ومعرفة قياسية، ومعرفة اجتماعية (معرفة شخصية وثقافية) ومعرفة مجده (الخبرة والمهارة)، وهذا النموذج يفترض نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها يتطلب تحويلها إلى معلومات أولاً، وان ابتكار المعرفة يحدث في مجال واسع من العمليات ويتم فيها تداخل المعلومات مع الذكاء.

#### • نموذج (volk) الإبتكاري لإدارة المعرفة:

يعتمد على (mcelroy) بذكر أن المعرفة تضم مجالين لإنتاج المعرفة وتكاملها، أما هاريسون وجون فقد ذكر إن المقدرة الجوهرية هي حسن استخدام الموالد التي تمنح المؤسسة مقدرة إستراتيجية، وميزة تنافسية، أما (Kaplan & Norlon) وضع درجات للمعرفة كما يلي:

- ✓ إن حركة النموذج تكون بوجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل (إدارة التغيير) ومتغيرات فرعية، والمتغير المستقل الوسطى (المقدرة الجوهرية)، وتأثير العلاقة في المتغير التابع الأداء الاستراتيجي والمتغيرات الفرعية الأخرى؛
- ✓ متغيرات رئيسية أخرى: المتغير المستقل (إدارة المعرفة) المتغير المستقل الوسيط (المقدرة الجوهرية) والمتغير التابع الأداء (الأداء الاستراتيجي) وكل متغير منها يضمن متغيرات أخرى.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أشكال الإبداع و الابتكار:

##### أولاً: أشكال الابتكار:

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاثة أشكال هي حسب كل من (عزاوي وآخرون).

<sup>1</sup> الذين عمران وسفيان مصباحي، مرجع سابق، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة الحالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، مذكرة ماجستير، الميدان:علوم اقتصادية و التسويق وعلوم تجارية ، 2016 ص 54.

### • الابتكار الإداري:

إن الابتكار الإداري هو "مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار"، أشار في نفس السياق بأنه "يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي (west) تعمل بالاتصال والتداول بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة".

وقد عرف الابتكار الإداري بأنه: التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهمن في تطور الأداء في المؤسسة، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه واجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما (كنيت) فقد عرفه بأنه: "تبني عملية التغيير في المؤسسة و البيئة المحيطة بها" حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه (Robey Daniel) وقد أوضح يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة،... وغيرها، ويدعم هذا التعريف الذي قدمه بان الابتكار الإداري هو: "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز (one best way) تايلور في رؤيته الهندسية الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعنى أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".<sup>1</sup>

### • الابتكار التقني:

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة.

الابتكار بأنه: تقديم الأفكار الجديدة بطرق وأدوات في أغلب (Dardess et al) فقد عرف الأحياناً على شكل تقنيات جديدة.

وأشار (smeds) بأن «الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو динاميكي للاقتصاد».<sup>2</sup>

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة فيمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكاريه، وليس المسالة في التغيير

<sup>1</sup> تقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة ، جامعة البليدة، 15 ماي 2011، ص ص 13، 14.

<sup>2</sup> الصرن و رعد حسن، إدارة الإبداع و الإبتكار،الجزء الأول، دار الرضا،أب،عدن، ، 2000،ص 30

التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكاريه.

ويقول(دراكر) : "أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق".  
يلاحظ من التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليها بأنها ابتكاريه من قبل السوق.

#### • الابتكار الإضافي:

يعرف الابتكار الإضافي بأنه: "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية "كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذا ابتكارا إضافيا.  
الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة (damanpour) ويعرف التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة." إلى أن الابتكار الإضافي هو: "ابتكارات مساعدة وأنها (Alas et al) وفي نفس السياق أشار تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة." أن الابتكارات": تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات (Dangayach et al) وأضاف خدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب"، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغيرات في أهداف المهام.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: مظاهر الإبداع والابتكار:

تنطع المؤسسات الاقتصادية سيما ذات الطابع الخواص على عورا اهتمامات الدولة الجزائرية، إذ من خلالها يمكن خلق إنتاج محلي يسمح بتلبية الحاجات الوطنية مون مختلف السلع والخدمات، كما تطرح الفرصة أمام الدولة للتخفيف من اعتمادها الكبير على المحروقات .وفي هذا الإطار اعتمدت الحكومة جملة من البرامج التي هدفت إلى تشجيع إنشاء مؤسسات اقتصادية ودعمها مون حيث تقديم تسهيلات التمويل والإعفاءات الضريبية المختلفة، كما وضعت برامج تسمح لها بتنمية قدرتها التنافسية. أموال بالنسبة لواقع الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فهو يتميز بالخصائص التالية:

- ✓ يمثل إنفاقالجزائر على البحث والتطوير أقل من 1% من الناتج الداخلي الخام
- ✓ المؤسسات الجزائرية كبيرة الحجم هي الأوفر حظا من البحث والتطوير؛
- ✓ عدم توفر رؤوس أموال مخاطرة تمول المشاريع الإبتكارية؛
- ✓ شح المعلومات الإحصائية المرتبطة بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسات الاقتصادية، حتى على مستوى إحصائيات المنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية.<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، ، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، مرجع سابق، ص 15

<sup>2</sup> صندرة سايببي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص45.

وفي سبيل تشجيع المؤسسات الاقتصادية على الإبداع والابتكار قامت السلطات العمومية المعنية بوضع جائزة للمؤسسات المبتكرة منها تحت اسم الجائزة الوطنية للابتكار من خلال إصدار المرسوم التنفيذي 323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008 وقد سعت من ورائه إلى تشجيع الابتكار واستخدام البحث والتنمية (R&D) في المؤسسات الاقتصادية بغرض تحسين قدرتها التنافسية، وعلى الرغم من ذلك تبقى نسبة الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية صغيرة جداً، فقد بل عدد براءات الاختراع المودعة على مستوى المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الصناعية (INAPI) منذ سنة 1988 وإلى غاية 2007 ما يعادل 5880 اختراعاً، منها 671 براءة اختراع وطنية أي ما نسبته 11% من إجمالي براءات الاختراع المدعومة، مقابل 5261 براءة اختراع أجنبية . في حين بل إجمالي عدد طلبات براءات الاختراع خلال سنة 2012 ما يعادل 900 طلب، و 896 في سنة 2011، و 2010 ما يعادل 806 طلب<sup>1</sup> أي أن البيانات تشهد منح تصاريحي نسبياً .

#### **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية**

إن الحديث عن الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية يقودنا إلى الحديث عن تلك العوامل أو الظروف التي تجعل عملية الإبداع والابتكار ضرورة ملحة، والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

##### **أولاً: المسير و الابتكار في المؤسسات الاقتصادية:**

يؤكد شامبيتر على أن المسير هو مفتاح الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، إذ هو من يبادر بغرس الابتكار في المؤسسة، رغم أن تعقد مهامه ومحودية وقته قد يحول دون ذلك، وتعتبر Boutillier و Uzundis ، أن المسير في حالة كونه هو من قام بإنشاء مؤسسة سيكون مبتكرًا بطريقة تقائية، حيث يطبق كل شيء جديد على مؤسسته، حيث لوحظ أن المؤسسات التي يكون فيها المسير هو المالك هي أكثر إبداعاً و ابتكاراً من المؤسسات الأخرى التي لا يرد فيه ذلك. أما على مستوى التكوين العلمي وخبرة المسير وجد أن الفرد الذي يمتلك شهادة في المجال العلمي أو التقني هم الأكثر قدرة على الإبداع من يحملون شهادة في إدارة الأعمال أو المالية، و كذا المسير الذي لديه خبرة مسبقة تطورت على مستوى مؤسسة كبيرة هو الأكثر قدرة على الإبداع والابتكار، ويمكن للمسير أن يقود الابتكار في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحمل مخاطر إدراج أفكار جديدة، واستقطاب المبتكرين والتمسك بهم، وتكوين نظرة واضحة قائمة على الابتكار ، ووضعها ضمن لائحة الأولويات، وتحديد الطريق الذي ينبغي إتباعه من أجل تحقيق هذه النظرة والبحوث عن الأفراد الذين يساهمون في تحقيق ذلك، وكذا تجميع ودعم فرق مكملة تشجع الابتكار.

##### **ثانياً: ضغط التكنولوجيا:**

فمن أهم هذه العوامل عنصر التكنولوجيا، وهذه الأخيرة أصبحت تشكل ضغطاً على المؤسسات وتفرض عليها الابتكار المستمر حتى تضمن استمرارها وتحافظ على قدرتها التنافسية.

##### **ثالثاً: ضغط السوق:**

<sup>1</sup> د. عبد الرؤوف حجاج، إدارة الإبداع والابتكار، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، 2015، ص 52.

ويمثل عنصر السوق أيضاً أحد دوافع المؤسسة إلى الإبداع والابتكار، فقد أثبتت الدراسات أن مصدر الابتكار غالباً ما يكون نتيجة لطلبات الزبائن، ففي هذه الحالة تدخل المؤسسة تحسينات وتغييرات على منتجها بغرض تكييفه مع احتياجاتهم، كما قد يكون الابتكار سبيلاً المنافسة الشديدة في السوق، حيث تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تبني ابتكار قوي، وأكثر تأثيراً من الابتكارات المتبناة في المؤسسات المنافسة لتتمكنى من المحافظة على حصتها في السوق والتتوسيع في أسواق جديدة.

إن الخصائص التي تميز بعض المؤسسات الاقتصادية الناتجة عن الاتصالات المباشرة التي تسهل معرفة كل ما يحدث، والاحتياجات الجديدة للزيائن التي تظهر على مستواها التجاري، وكذا على مستوى الإنتاج (ضرورة التمويل)، كل هذا يسهل ويعزز كثيراً على إيجاد حلول جدية للمشاكل التي قد تطرح والتي يبرزها الزيائن . والابتكار أمر ضروري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وذلك يرجع إلى أن الابتكار يمثل الوسيلة الممتازة لخلق طاقة تتطور على المدى الطويل، وكذا الحصول على قدرة وميزة تنافسية للبقاء في ظل تزعزعات المحيط الاقتصادي الراهن.<sup>1</sup>

ويبقى عائق القدرة على تمويل الابتكار إحدى القيود المفروضة على المؤسسات الاقتصادية، والتي تحد من قدرتها على الابتكار، حيث نجد أن الكثير من المؤسسات تعاني من هذه الإشكالية في حالة الابتكار في مرحلة الإنشاء أو في استخدام التكنولوجيا العالية.<sup>2</sup>

## خلاصة الفصل الثاني:

<sup>1</sup> Ocde, promouvoir l'entreprenariat et les pme innovantes dans une économie mondialisé, les edition de l'Ocde, paris, 2004, p.19

<sup>2</sup> صندرة صابيبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة2، الجزائر ، 2014 ، ص 66.

يعني الإبداع والإبتكار في المؤسسات الاقتصادية هو التوصل إلى كل ما هو جديد، فالإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة لآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإناجياً أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بموافقة جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون لهدف معين، و الابتكار هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج.

فقد تلعب الإبداع والإبتكار أهمية بالغة في نجاح و تطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة والإبداع والإبتكار.

## **الفصل الثالث:**

**مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والابتكارية  
في مؤسسة اتصالات الجزائر**

1. المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-.
2. المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها.
3. المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى إدارة المعرفة ودورها في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية ، وأيضاً تعرفنا على الإبداع والإبتكار وأهم خصائصه وأبعاده، سنحاول في هذا الفصل الميداني إلى إسقاط موضوع إدارة المعرفة على الإبداع والإبتكار وهذا في المؤسسة الخدمية اتصالات الجزائر لولاية ميلة، حيث سنتطرق إلى عرض مختلف جوانب هذه الدراسة ، بداية من مجتمع وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، وأيضاً التطرق إلى عرض وتحميل الأسئلة التي تم الاجابة عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين، ليتم في الأخير التوصل إلى النتائج العامة ووضع مجموعة من المقترنات والتوصيات.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها**

**المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.**

## المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني وهي تتنمي دائماً لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك لتقديم اجود وأفضل الخدمات، وللتعرف أكثر على الشركة ستقدمها من خلال ابراز شأنها وتطوراتها، مع تحليل هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولاً: نشأة اتصالات الجزائر<sup>1</sup>

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963 م وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للإتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993 أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة mobile global system (MGS) وفي سنة 1998 م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة الى مؤسسة البريد والمواصلات ويتأريخ 05 أوت 2000 م بمقتضى القانون 03/2000 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى متعاملين هما:

اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركبة.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس مال عمومي يقدر ب 100.000.00 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083-b02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديارخمس المحمدية 16130 – الجزائر.

وتعتبر المؤسسة حالياً المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت تماشياً مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية ووفقاً للأهداف المسطرة في المجال وتبعاً للانفتاح الذي تشيد به الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية حيث تأسست في 01/01/2003 بموجب قانون 03/2003، وقدر رأس مالها ب 50.000.000 دج. فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدّة لها في الولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 01 نوفمبر – ميلة –

ان مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية، واجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها وهي:

- 1- فرع الهاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال A.T.M
- 2- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتلات A.T.S
- 3- فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للأنترنت DJAWEB

<sup>1</sup> المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-ميلة.

ولهذه الفروع بعد وطني ودولي اذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر، ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و2008 ويظهر ذلك فيما يلي :

- 1 إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
  - 2 إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
  - 3 تنفيذ مشروع انشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
  - 4 إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحطات الاعادية.
  - 5 تأمين شريان التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة منها تكنولوجيات (DWDM).
  - 6 تنفيذ نظام الإدارة ومراقبة الشبكة.
  - 7 إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة.
  - 8 بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهتمين بمجال الاتصال.
  - 9 دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والإتصال.
- ثانياً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -**

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 وتشتهر في مجال الهاتف الثابت وخدمات الانترنت جواب والاتصالات الفضائية، وقد نشأة بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متعددة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير الأعمال، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام \*2008، خاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما اوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبائن عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

**المطلب الثاني: مهام وأهداف وطبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر.**

**أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -**

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) لتحقيق أهم المهام التي سنذكرها بإيجاز فيما يلي:

- 1 توفر خدمات للزيائين وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.

- 2- اعداد وتنفيذ الخطط القصيرة وطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- 3- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- 4- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- 5- انجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها.
- 6- تطوير، تشغيل، وادارة الشبكات العامة ومرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
- 7- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
- 8- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.

**ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - بالمهام المذكورة سابقاً سعياً منها لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- 1- تسعى المؤسسة على حفظ وتطوير حجمها والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- 2- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- 3- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- 4- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- 5- تحسين قيمة الشبكة للخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- 6- ادخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- 7- مراقبة ومواكبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- 8- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

**ثالثاً: طبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة:-**

**1. طبيعة النشاط لدى المؤسسة :**

مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي، تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواءً اتصالات سلكية أو لا سلكية، وهذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات.

## **2. خدمات المؤسسة:**

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزيون بالشبكة والخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تمثل في :

1- نقل المكالمات الهاتفية الصادرة والمتوجهة الى نقطة الانتهاء.

2- تسمح الشبكة كذلك بتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر أو خدمات يوفرها الغير.

تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بجودة الخدمة وجودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك بإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص 101 للإدارات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة (12) من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر، تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

## **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:**

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات - ميلة - على النحو التالي: هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - 248 عامل موزع على مختلف المصالح:

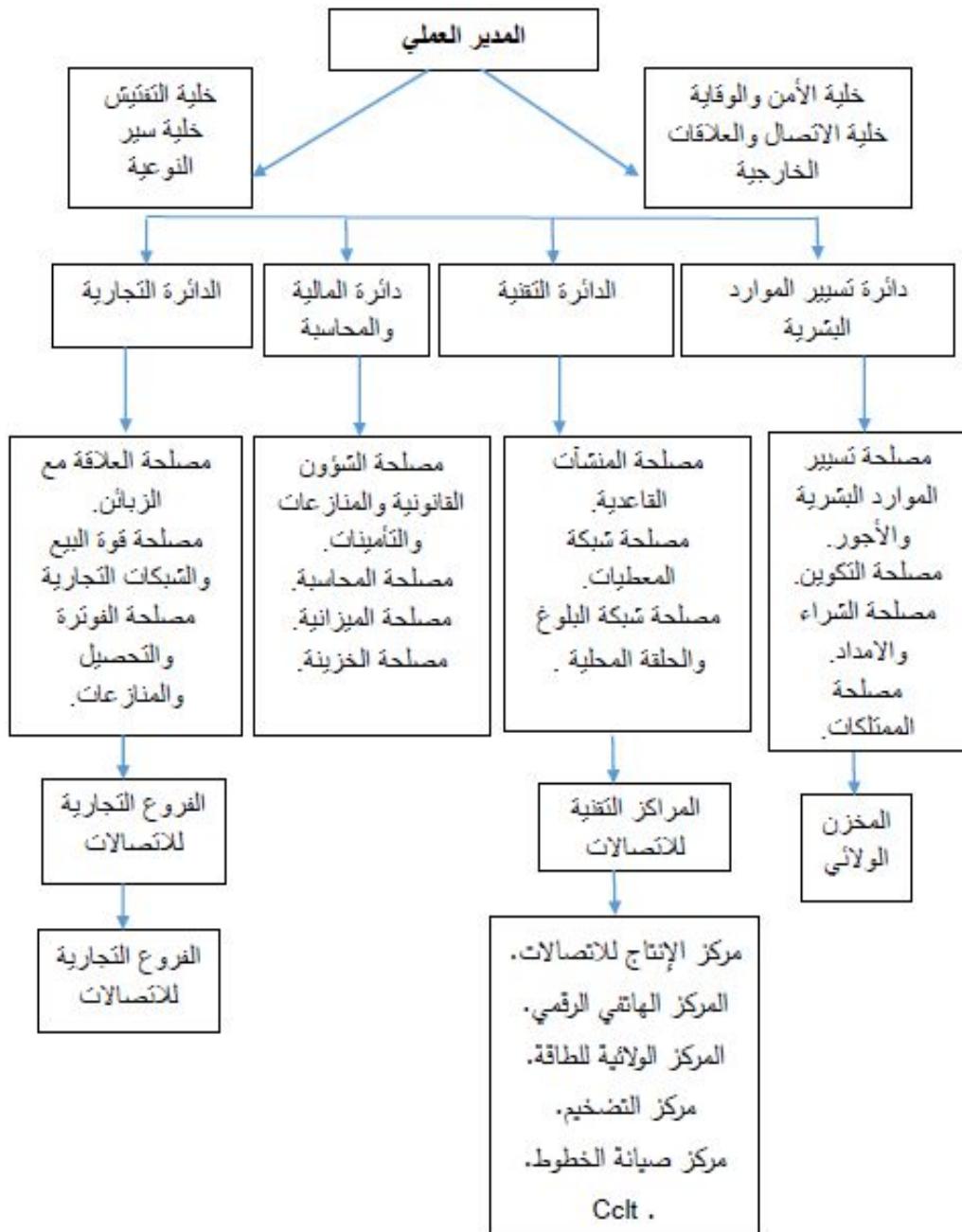
1- الإطارات: من الدرجة 15 فما فوق: 112 عامل.

2- أعون التحكم: الدرجتان 13 و 14 : 15 عامل.

3- أعون التنفيذ: من الدرجة 12 وأقل: 121 عامل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة.-

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية.



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

#### أولاً: المديرية العملية للاتصالات:

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تسير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات وكل دائرة مهامها المحددة ولكن قبل التطرق إلى الدوائر الخاصة بالمؤسسة بمصالحها المختلفة ومهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير وتعريفه.

### 1- المدير:

هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة إتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:

- التسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها.
- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تامين مراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة.
- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة.
- الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم والاجتماعات " القوائم الختامية، الإعلانات، الجداول المالية خلال السنة " .

### 2- الأمانة:

هي ذاكرة رئيس المؤسسة بل ذاكرة المؤسسة كليا باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل المعلومات الإدارية الصادرة من المؤسسة والواردة إليها عبر البريد أو الهاتف وعبر الزوار فأمين إدارة المؤسسة يجب أن يكون حريصا على:

- حسن الأمانة اي الإنصات للمسؤول المباشر والانصياع إلى توصياته وتوجيهاته.
- استقبال البريد الوارد ونقله إلى المدير.
- تسجيل الصادرات والواردات من الوثائق.
- الاتصال بجميع الموظفين.
- تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول.
- حفظ وتسجيل الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة وترتيب مختلف الوثائق.

### 3- الخلايا :

وهي خلايا الامن والوقاية، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية والتوجيه بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضخ مسؤولياتها من خلال تسميتها.

#### ثانياً: مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح<sup>1</sup>:

##### 1- دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل: وتدرج تحتها المصالح التالية:

- مصلحة التكوين: وتنتمي مسؤولياتها في:
  - تنظيم احتياجات التكوين واعداد مخطط له.
  - متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
  - المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
  - القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

<sup>1</sup> مؤسسة اتصالات الجزائر . فرع-ميلة-

● **مصلحة تسيير المستخدمين والأجور** : تتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.
- تسيير النظام المعلومات الخاص بالأجور.
- العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

● **مصلحة الوسائل**: ومسؤولياتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية وأجهزة) وعمليات التوزيع على مستوى الوحدات.

● **مصلحة الممتلكات**: ومسؤولياتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.

وينتسب إلى هذه المصالح:

**المخزن الولائي**: وهو العصب لاتصالات الجزائر لأن الممول الرئيسي لجميع إداراتها لمصلحة المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزن.

2- **الدائرة التقنية** : وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح هي :

● **مصلحة المنشآت الفاعدية**: مهمتها الأساسية هي دراسة وتطوير شبكة المشتركين وتوسيعها ودراسة بيئة الواقع والهندسة المدنية وتوصيل الكهرباء والتهوية ... فهي ت分成 إلى ثلاثة فروع:

- الإرسال (transmission).
- التحويل (commutation).
- الطاقة (énergie).

● **مصلحة شبكة المعطيات**: ومسؤولياتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات .

● **مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية**: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

تنبع عن هذه المصلحة المراكز التقنية للإتصالات ومهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز إنتاج، مراكز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل شبكة المشتركين وصيانته، كما يقوم بدراسة مشاريع توسيع الشبكة وتقديمها.

● **دائرة المالية والمحاسبة**: وتكون من أربعة مصالح: هي الميزانية، الخزينة، والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العمليّة، فضلاً على مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

● **دائرة التجارة**: وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

1. **مصلحة العلاقة مع الزبائن**: ومهامها تتمثل في:

- السير على إرضاء الزبائن عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم واعطاء الحمول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

**2. مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: وتمثل مهامها في:**

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحويل سلوك الزبيون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية أو وكالة أو قسم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

**3. مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: وتمثل مهامها في:**

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبيون.
- إعداد ميزانية الفواتير وارسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومات لمساهمة في إرضاء الزبيون.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

**وتنبع عنها الوكالات التجارية التي مهمتها تتمثل في:**

- استقبال وتوجيه الزبيون.
- عرض وبيع الخدمات.
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها.
- متابعة شكاوى الزبائن.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها.

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وانطلاقاً من طبيعة البيانات التي يراد جمعها والطبيعة الوصفية للدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها بدءاً بالتحضير للدراسة إلى غاية الانتهاء من التحليل وكتابة النتائج.

### المطلب الأول : المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة

#### أولاً: منهجية البحث

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً وتعبيراً عنها تعبيراً كيفياً وكميَا، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والقصصية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، والوصول إلى فهم أفضل وأدق لوضع السياسات والإجراءات المستقبلية.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث<sup>1</sup>، وإذا استطاع الباحث إجراء دراسته على جميع أفراد المجتمع، فإن دراسته تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، ولكن الباحث قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع محل الدراسة، مما سيضطره لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة، وفي بحثنا هذا أردنا أن يكون مجتمع دراستنا هم موظفو مؤسسة اتصالات الجزائر - سيلة -.

وبغرض الوصول لأهداف البحث تمأخذ عينة من المجتمع الكلي وتشمل عينة الدراسة وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة، إذ أن اختيار العينة بشكل مناسب ودقيق يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة، وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع الأصلي<sup>2</sup>، وت تكون عينة الدراسة التي تم اختيارها في بحثنا هذا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وباللغ عددهم 248 موظف، وقد تم حساب حجم العينة وفق النسبة 35% للعينات العشوائية الصغيرة (حسب تقدير spirmann-smart pls) وكان حجم العينة 86 حيث تم توزيع 86 إستماراة على أفراد عينة الدراسة وقد استرجعت منها 84 إستماراة فقط من مجموع الاستمارات التي تم توزيعها والجدول التالي يبين توزيع العينة.

<sup>1</sup>- زياد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البترا، عمان، الأردن، 2001، ص.3.

<sup>2</sup>- سكران أوما، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص380.

**الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة الممثلة للدراسة.**

عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	النسبة المئوية لأفراد	عدد أفراد عينة الدراسة
عينة الدراسة	النسبة المئوية الممثلة	النسبة المئوية الموزعة	الاستمارات المسترجعة
النسبة	العدد	84	%100
97%	84		86

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبانة.

### **المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات**

لقد استخدمنا في بحثنا هذا الاستبانة لجمع البيانات والتي تعرف بأنها " أدوات تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث " تم إعداد استبانة حول دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية الإبتكارية، تتكون استبانة الدراسة إلى ثلاثة محاور وهم:

المحور الأول: ويتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية لفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديمغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: وهو عبارة عن المتغيرات المستقلة التي تتعلق بمدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر -مilla- لإدارة المعرفة. يتكون هذا الجزء من 20 عبارة تعكس هذه العبارات أربعة أبعاد وهي مبنية في الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (02): المتغير المستقل، أبعاده، وعدد فقراته، وموقعها.**

رقم البعد	عنوان	عدد العبارات	موقع العبارة
1	اكتساب المعرفة	5	من 1 إلى 5
2	تخزين المعرفة	4	من 6 إلى 9
3	مشاركة المعرفة	5	من 10 إلى 14
4	تطبيق المعرفة	6	من 15 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على الإستبانة.

المحور الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع ويتعلق هذا الجزء، بتحديد درجة تأثير الإبداع والابتكار على إدارة المعرفة ويكون هذا الجزء من 13 عبارة تعكس هذه العبارات ثلاثة أبعاد وهي مبنية في الجدول كالتالي:

**الجدول رقم (03): المتغير التابع، ابعاده، وعدد فقراته، وموقعها.**

رقم البعد	عنوان	عدد العبارات	موقع العبارة
1	الإبداع والابتكار في الخدمات	5	من 21 إلى 25
2	الإبداع والابتكار في البراهين المادية	4	من 26 إلى 29
3	الإبداع والابتكار في العمليات	4	من 30 إلى 33

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على الاستبانة.

وقد تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على أفراد العينة الاستطلاعية عن طريق التوزيع المباشر قصد الوصول إلى أكبر عدد ممكн من الموظفين، وإعطائهم حرية وأريحية للإجابة بكل صدق وموضوعية على أسئلة الاستبانة. بعدها تم تفريغ البيانات التي تم جمعها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science) SPSS نسخة 25 ويمكن إظهار مراحل تفريغ بيانات الاستبانة باستخدام برنامج SPSS كما يلي :

تم ترميز وإدخال البيانات وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة انطلاقا من نافذة (Variable View) على برنامج (SPSS)، بداية بالبيانات الشخصية ثم إدخال الأسئلة وفق الترتيب التسلسلي لها، حيث حيث تم إعطاء رموز للإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة "5"، موافق "4"، محيد "3"، غير موافق "2"، غير موافق بشدة "1")

بعد القيام بالعملية الأولى على ملف (Variable View)، تم الانتقال إلى ملف (Data View) على نفس النافذة المفتوحة على برنامج (SPSS)، حيث تم تفريغ إجابات المستجيبين بإدخال الرموز المعطاة للإجابات كما هو موضح فيما يلي:

- الجنس: ذكر -1، أنثى -2

- العمر: من 20 إلى 30 سنة -1، من 31 إلى 40 سنة -2

من 41 إلى 50 سنة -3، أكبر من 50 سنة -4

- المؤهل العلمي: ثانوي -1، تقني سامي -2، ليسانس -3

مهندس -4، ماجستير -5، دكتوراه -6

- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات -1، من 5 إلى 10 سنوات -2

من 10 إلى 20 سنة -3، أكثر من 20 سنة -4

- المسمى الوظيفي: مدير -1 ، مدير تقني -2 ، رئيس مصلحة -3

تقني -4 ، إطار -5 ، غير ذلك ..... -6

الإجابات على الفقرات:

**الجدول رقم (04): أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت الختامي**

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

-المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الإستبانة.

- تحديد أطوال القطع: ولتحديد طول قطع مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، نقوم

بحساب المدى وذلك وفق القانون الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}$$

لنحصل بعدها على أطوال القطع لكل إجابة من الإجابات كما هو موضح في الجدول المولى:

**جدول رقم(05): أطوال قطع مقياس ليكرت الخماسي**

رقم القطعة	التقدير في الإستبيان (المتوسط المرجح)	لتقدير التعليق	طول القطعة
1	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.8	منخفضة جدا
2	غير موافق	من 1.8 إلى 2.6	منخفضة
3	محايد	من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
4	موافق	من 3.4 إلى 4.2	مرتفعة
5	موافق بشدة	من 4.2 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على مخرجات (spss).

**رابعا: تقدير صدق الاستبيان**

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه<sup>1</sup>، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): إن الإستبيان تم تحكيمها من طرف مجموعة من المحكمين في رسالة ماجستير العلوم في إدارة الاعمال المععنون بإدارة المعرفة وأثرها على الإبتكار التسويقي (دراسة على القطاع المصرفي السوداني).

<sup>1</sup> احمد بوزيان نيغزة، التحليل العاملی الاستکشافی والتکیدی مفاهیمهما و منهجهما باستخدام حزمة SPSS ولیزرل LISREL، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 1.

2- الصدق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وذلك باستعمال معامل الارتباط (**P Value**), حيث مستوى الدلالة المحسوب (**P Value=0.05**), أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (**P Value<0.05**), والذي يدل على أن نموذج الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم(06): مستويات درجة الإرتباط

نوع الإرتباط	قيمة معامل الإرتباط
ارتباط طردي تام	1+
من 0.7 إلى أقل من 1+	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط طردي قوى	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي متوسط	من صفر إلى أقل من 0.4
ارتباط طردي ضعيف	صفر
ارتباط منعدم	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي قوى	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي متوسط	من صفر إلى أقل من -0.4
ارتباط عكسي ضعيف	من -0.4 إلى أقل من -0.7

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماداً على مخرجات (spss).

ج- ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وفيما يلي عرض نتائج صدق وثبات الاستبانة:

### المطلب الثالث: نتائج صدق وثبات الاستبانة

1- اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة: تم تحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (**SPSS**), ولاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (**Normality Distribution Test**) تم استخدام اختبار كولمغروف-سمنوف (**Kolmogorov-Smirnov Test**) والذي يحدد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وفق الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي.

حيث يتم قبول الفرض الصافي ( $H_0$ ) إذا كانت قيمة المعنوية أكبر أو تساوي ( $Sig \geq 0.05$ ) والعكس إذا كانت قيمة المعنوية أصغر من ( $Sig < 0.05$ ).

### مستوى الدلالة المحسوب *Sig*

ر أو تساوي **0.05 ( $Sig \leq 0.05$ )** عندئذ نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل. ( $H_1$ ) والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (**Kolmogorov-Smirnov**) للعينة الاستطلاعية محل الدراسة:

جدول رقم(7): نتائج الإختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	كولمجروف	Sig
سمرنوف (K-S)				
	المتغير المستقل	20	0.031	0.102
2	المتغير التابع	13	0.030	0.102

المصدر : من إعداد الطالبين إعتمادا على مخرجات (spss) .  
 من خلال الجدول رقم (...) نلاحظ أن قيمة المعنوية  $0,102 = Sig$  بالنسبة لمتغير المستقل  $0,102 = Sig$  بالنسبة للمتغير التابع، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على أن هذا التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، مما يؤهل هذه الإستبانة لإجراء الاختبارات الإحصائية العلمية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه الدراسة.  
 وعليه يتم قياس درجة صدق الاتساق بين كل عبارة وبعد الذي تنتهي إليه من خلال معامل الارتباط بيرسون كالتالي :

### - الاتساق الداخلي : (*Internal Validity*)

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال أو المحور الذي تنتهي إليه هذه العبارة، وقد قامنا بحساب الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد التي تنتهي إليه ، مستبعدا في ذلك العبارات التي لا ترتبط بالبعد أو ليست لها ارتباطا كبيرا أو مقبولا إحصائيا من خلال معنوية **Sig** حيث يشترط أن تكون قيمة المعنوية  $.Sig \geq 0.05$

وفي ما يلي نتائج الاتساق الداخلي لكل بعد على حدا:

- قياس صدق الاتساق لبعد المتغير المستقل :

- قياس صدق الاتساق لعبارات بعد الأول والدرجة الكلية للبعد: والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

### جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول

العبارة	بالمحور	درجة الارتباط
1 تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة.	0.000	0.69
2 لدى المؤسسة بيئة ومحفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة.	0.000	0.74
3 لدى المؤسسة مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل (العملاء، الشركاء، الموظفين).	0.000	0.72
4 تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وال المجالات المتعلقة بالعمل.	0.000	0.67
5 تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفات اللازمة من المصادر الخارجية.	0.000	0.75

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماداً على مخرجات (spss).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (إكتساب المعرفة) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ )، وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

- قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور: والجدول المولى يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

### جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني

العبارة	بالمحور	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
6-تساعد البيئة التنظيمية للمؤسسة على خزن المعرفة بواسطة العاملين.	0.000	0.78	
7- يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها.	0.000	0.68	
8-تسعى المؤسسة إلى المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	0.000	0.77	
9- يتم توثيق المشكلات النمطية التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا.	0.000	0.79	

المصدر: من إعداد الطلبة إعتماداً على مخرجات (spss)

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ ), وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

- قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور : والجدول المولاي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له.

جدول رقم(10) : معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث

مستوى الدلاله بالمحور <i>Sig</i>	درجة الارتباط بالمحور	العبارة
0.000	0.74	10 تعمل المؤسسة على تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة.
0.000	0.61	11 يبادر مدرو الإرادات والمشرفين في المؤسسة دائما في طرح وتقديم المعرفة للموظفين
0.000	0.77	12 تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع مختلفة من المطبوعات للإسهام في نشر المعرفة.
0.000	0.79	13 تعمل المؤسسة على تطوير بيئة العمل بما تتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين.
0.000	0.80	14 تسود بين الموظفين في المؤسسة ثقافة التشارك في المعرفة.

المصدر: من إعداد الطالبين إنتمادا على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط بين كل عبارات البعد الثالث (مشاركة المعرفة) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ ), وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

- قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للمحور : والجدول المولاي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له.

### جدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع

مستوى الدلالة	درجة		العبارة
Sig	الارتباط بالمحور	المحسوب	
0.000	0.73		15 لدى المؤسسة مسارات محددة لأداء المهام تسهم في تطبيق المعرفة.
0.000	0.66		16 تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.
0.000	0.80		17 تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة.
0.000	0.85		18 تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز وتطبيق المعرفة.
0.00	0.78		19 التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة.
0.000	0.68		20 يجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماداً على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (تطبيق المعرفة) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ ), وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

2-قياس صدق الاتساق لابعاد المتغير التابع:

- قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد: والجدول المولى يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

### جدول رقم (12): معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول

مستوى الدلالة	درجة		العبارة
Sig	الارتباط بالمحور	المحسوب	
0.000	0.77		21 تبحث المؤسسة دائماً عن استخدامات جديدة لخدماته.
0.000	0.75		22 تقوم المؤسسة بين فترة وأخرى بإجراء التغييرات المطلوبة على خدماته.
0.000	0.73		23 تقوم المؤسسة بإتباع العصف الذهني وبناء فرق العمل لإبداع وابتكار خدمات جديدة.
0.000	0.76		24 تقوم المؤسسة بتطوير الخدمات بصورة تتلاءم مع احتياجات العملاء.
0.000	0.74		25 تشكل عملية الإبداع والابتكار في الخدمات لدى المؤسسة جزءاً أساسياً من رؤيتها وأهدافه.

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماداً على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الاول ( الإبداع والإبتكار في الخدمات) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ ), وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

- قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور : والجدول الموالي يوضح ارتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم(13): معاملات الارتباط بين عبارات المحور

العبارة	بالمحور المحسوب	الدلالة	درجة مستوى	<i>Sig</i>
26 تهتم المؤسسة بالتجديد في المظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعه.		0.74	0.000	
27 تهتم المؤسسة بالمظهر الداخلي واستخدام التصاميم الحديثة لمختلف فروعه.		0.83	0.000	
28 تهتم المؤسسة بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (هندام الموظفين).		0.77	0.000	
29 تهتم المؤسسة بتطوير مختلف المكونات المادية (التجهيزات المكتبية).		0.80	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول ان جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الاول ( الإبداع والإبتكار في البراهين المادية) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ ), وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

- قياس صدق الاتساق لعبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور : والجدول الموالي يوضح والجدول الموالي يوضح:

جدول رقم(14): معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث

مستوى الارتباط <i>Sig</i>	درجة الدلاله	بالمحور المحسوب	العبارة
0.000	0.85	30 تهتم المؤسسة باستخدام الأساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تتم بينها وبين العملاء.	
0.000	0.76	31 يحصل العملاء على الخدمات المطلوبة وبطريقة تناسب أدواتهم دون آية تعقيدات إدارية.	
0.000	0.74	32 تعتمد المؤسسة على الوسائل الآلية والتجهيزات المتقدمة في تسخير وإدارة مختلف العمليات.	
0.000	0.76	33 توجد لدى المؤسسة رسوم ومخطبات توضيحية مبتكرة لكيفية الحصول على الخدمات.	

المصدر: من إعداد الطالبين إعتماداً على مخرجات (spss).

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (الإبداع والإبداع في العمليات) ذات ارتباط قوي و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $Sig \leq 0.01$ )، وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه من فقرات صادق لما وضع لقياسه.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث عرض لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف عن البيانات الشخصية عن المستجوب التي اشتغلت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية)، حيث تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سوف يتم عرضها وتحليلها في هذا المبحث.

ونظراً لكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وبالتالي تكون الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في بحثنا كالتالي:

النكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي: تستخدم هذه المقاييس بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، كما يتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة، إضافة إلى بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت، كالانحراف المعياري الذي يفيد في التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد العينة لكل عينة من عبارات متغيرة الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.

اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-test): ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

اختبار (T) في حالة عينتين (Independent Simple T-test): وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Analysis of Variance )ANOVA: وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام طريقة (Stepwise) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

انطلاقا من نتائج القسم الأول من الاستبيان، يمكن وصف خصائص العينة محل الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية، كما هو موضح في الجداول الآتية:

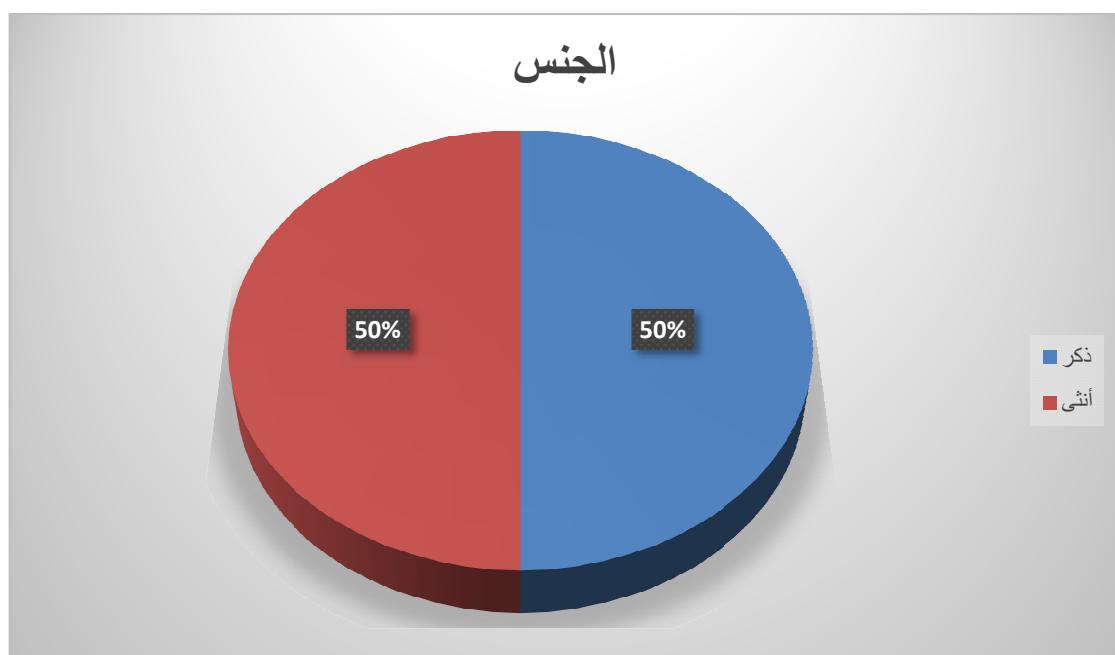
- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يمكن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول والشكل الموليين:

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	النكرارات	الجنس
%50	42	ذكر
%50	42	أنثى
%100	84	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss (أنظر الملحق رقم .....)

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مخرجات spss و Excel.

من خلال الجدول نلاحظ أن 50% من عينة الدراسة هم من الذكور ، في حين بلغت نسبة الإناث 50%، وهذا ما يفسر وجود تساوي بين عدد الإناث والذكور العاملون في مؤسسة اتصالات الجزائر

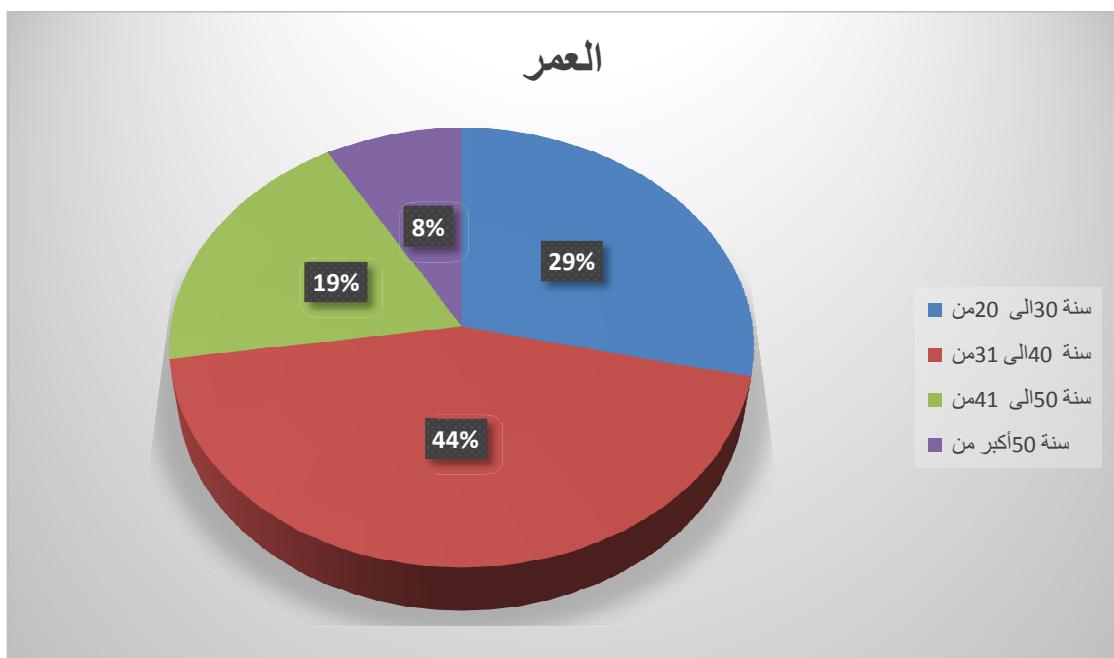
2-توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول والشكل المولايين:

**الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب العمر**

العمر	النكرارات	النسب المئوية
من 20 إلى 30 سنة	24	%28,6
من 31 سنة إلى 40 سنة	37	%44,0
من 41 سنة إلى 50 سنة	16	%19,0
أكبر من 50 سنة	7	% 8,3
<b>المجموع</b>	<b>84</b>	<b>%100</b>

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات **Spss** (أنظر الملحق رقم .....)

**الشكل رقم(05): توزيع العينة حسب متغير العمر**



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss** و **Excel**

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة، وتقدر نسبتهم بنحو 73%， بينما النسبة الباقية والمقدرة بـ 27% تخص أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم 40 سنة فما فوق، وانطلاقا من هذا يمكن القول أن معظم أفراد العينة محل الدراسة هم من فئة الشباب الذين تقل

أعمارهم عن 40 سنة، وهو مؤشر على أن مؤسسة اتصالات الجزائر يمنح الفرصة للعمال ذو الكفاءة والذين يتمتعون بالحيوية والنشاط والرغبة في إظهار كامل قدراتهم ومهاراتهم.

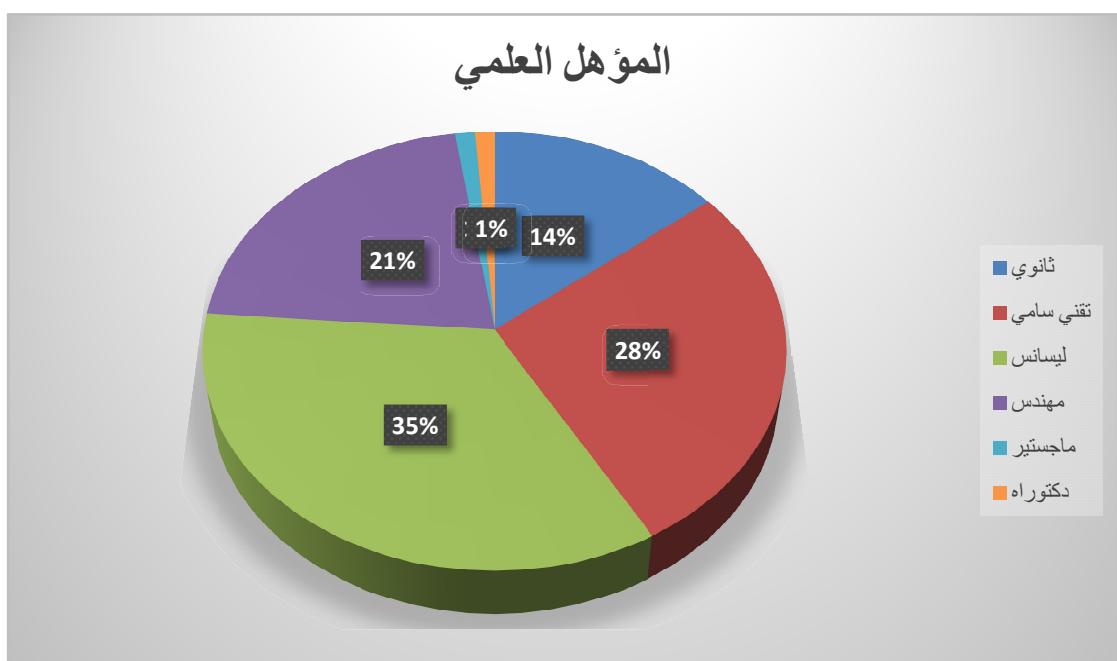
توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول المولاي.

**الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	النسبة المئوية	النكرارات
ثانوي	%14,3	12
تقني سامي	%27,4	23
ليسانس	%34,5	29
مهندس	%21,4	18
ماجستير	%1,2	1
دكتوراه	%1,2	1
<b>المجموع</b>	<b>%100</b>	<b>84</b>

. المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss .

**الشكل رقم(06): توزيع العينة حسب المؤهل العلم**



. المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss و Excel

تم توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي إلى ست مستويات كما هو موضح في الجدول أعلاه، حيث يلاحظ من الجدول أن جل أفراد العينة ( ثانوي نسبتهم 14,3 % تقني سامي 27.4 %، ليسانس 34.5 %، مهندس 21.4 % ماجستير 1,2 %، اما دكتوراه تقدر نسبتهم بنحو 1,2 %).

**توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة:** يلخص الجدول والشكل أدناه النتائج المتوصّل إليها

بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، كما هو موضح فيما يلي:

#### الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	النكرارات	عدد سنوات الخبرة
%31,0	26	أقل من 5 سنوات
%31,0	26	من 5 إلى 10 سنوات
%26,2	22	من 10 إلى 20 سنة
%11,9	10	
100	84	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات **Spss** (أنظر الملحق رقم .....)

#### الشكل رقم(07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss** و **Excel**

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه، نلاحظ وجود خبرة إلى حد ما معتمدة لدى الكفاءات العاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث قدرت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 سنوات و 20 سنة بنحو 57% أي ما يعادل ثلثي حجم العينة، وهذا مؤشر على وجود تراكم الخبرات بما تحمله من مؤهلات ومهارات تراكمية لدى عينة الدراسة، في حين قدرت من تفوق خبرتهم 20 سنة بنحو 10% فقط، وهذا إن دل فإنما يدل على وجود تسرب وظيفي بعد خبرة تفوق 20 سنة (تقاعد، تغيير مكان العمل، الهجرة ...)، أما نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فقد قدرت نسبتهم بـ 31%.

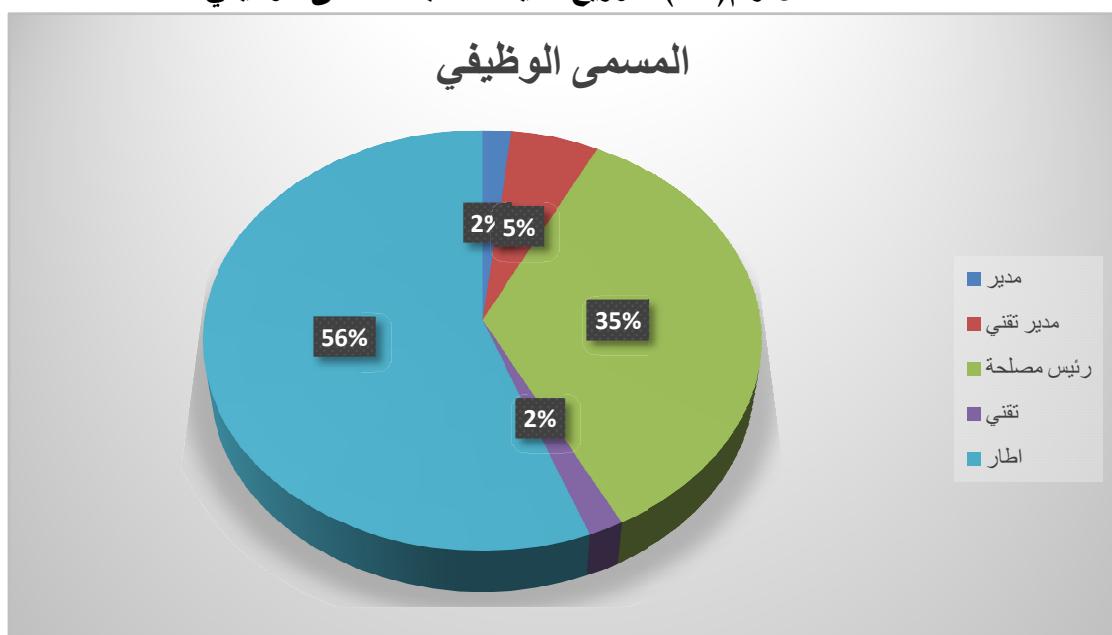
**توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي:** أظهرت نتائج توزيع عينة الدراسة بخصوص متغير المسمى الوظيفي ما يلي:

**الجدول رقم (19): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي :**

المسمى الوظيفي	النكرارات	النسب المئوية
مدير	1	% 1,2
مدير تقني	3	% 3,6
رئيس مصلحة	19	% 22.6
تقني	19	% 22.6
اطار	31	%,36
المجموع	84	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss (أنظر الملحق رقم .....)

**الشكل رقم(08): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي**



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss و Excel

يلاحظ من بيانات الجدول بأن أعلى نسبة تمثل لأفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي هم المدير وعدهم 1 بنسبة 1,2% و يليهم المدير التقني الذي عددهم 3 بنسبة 3,9% ثم يأتي رئيس المصلحة وعدهم 19 بنسبة 22,6% ثم التقني وعدهم 19 ونسبتهم 22,6% وأما الاطار فعدهم 31 بنسبة 36%

### **المطلب الثاني : دراسة النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة:**

#### **أولاً: النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل**

##### **الجدول رقم (20): نتائج تحليل البعد الأول: اكتساب المعرفة**

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة
				المعياري الحسابي
1- تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة	3.61	0,970	4	متوسطة
2- لدى المؤسسة بيئة ومحفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة	3.73	0,797	1	عالية
3- لدى المؤسسة مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل (العملاء، الشركاء، الموظفين).	3.62	0,849	3	متوسطة
4- تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل.	3.69	0,821	2	عالية
5- تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة الازمة من المصادر الخارجية	3.57	0,973	5	متوسطة
	3,64	0,634		متوسطة

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناءاً على مخرجات **spss**

من خلال الجدول نلاحظ ان درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (1-2-3-4-5) ونلاحظ أن المتوسط حسابي للعبارات قد بلغ على التوالي: (3.57-3.61-3.62-3.69-3.73). بانحراف معياري قدره على التوالي (0,973-0,970-0,821-0,797-0,849).

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة تتوافق بدرجة متوسطة على بعد اكتساب المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,64 بانحراف معياري 0,634

**الجدول رقم (21): نتائج تحليل البعد الثاني: تخزين المعرفة**

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تساعد البيئة التنظيمية للمؤسسة على خزن المعرفة بواسطة العاملين.	563.	0,883	4	منخفضة
2- يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها.	3.70	0,883	2	عالية
3- تسعى المؤسسة إلى المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3.70	0,954	1	عالية
4- يتم توثيق المشكلات النمطية التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا	3.62	0,820	3	متوسطة
	3,64	0,663		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss**

من خلال الجدول نلاحظ ان درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (6-7-8-9) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (3.70 - 3.62 - 3.56) بانحراف معياري قدره على التوالي ( 0,820-0,883-0,954)

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة تتوافق بدرجة متوسطة على بعد تخزين المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,64 بانحراف معياري 0,663

**الجدول رقم (22): نتائج تحليل البعد الثالث: مشاركة المعرفة**

درجة الموافقة	الترتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول: إدارة المعرفة
عالية	1	0,805	3,75	1- تعمل المؤسسة على تعزيز تبادل المعرف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة.
متوسطة	4	0,870	3,46	2- يبادر مدرو الإرادات والمشرفين في المؤسسة دائماً في طرح وتقديم المعرفة للموظفين
متوسطة	5	0,979	3,37	3- تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع مختلفة من المطبوعات للإسهام في نشر المعرفة.
متوسطة	2	0,857	3,52	4- تعمل المؤسسة على تطوير بيئة العمل بما تتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين.
متوسطة	3	1,012	3,49	5- تسود بين الموظفين في المؤسسة ثقافة التشارك في المعرفة.
متوسطة		0,678	3,51	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss**

من خلال الجدول نلاحظ ان درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (10-11-12-13-14) لهذا البعد عالية بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (3,75-3,49-3,46-3,52) بانحراف معياري قدره على التوالي (0,979-0,870-1,012-0,805) إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة تتفق بدرجة متوسطة على بعد مشاركة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,51 بانحراف معياري 0,678.

**الجدول رقم (23): نتائج تحليل البعد الرابع: تطبيق المعرفة.**

درجة الموافقة	الترتيب	المعياري	الانحراف	المتوسط	المحور الأول: إدارة المعرفة
عالية	1	0,768	3,81	1- لدى المؤسسة مسارات محددة لأداء المهام تسهم في تطبيق المعرفة.	
متوسطة	2	0,852	3.60	2- تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.	
متوسطة	5	0,897	3.45	3- تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة.	
متوسطة	3	0,898	3.50	4- تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز وتطبيق المعرفة.	
متوسطة	6	1,042	3,39	5- التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة.	
متوسطة	4	0,950	3,46	6- يجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة.	
		0,681	3,53		

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات *spss*

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (15-16-17-18-19-20) لهذا البعد عالية بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (3,39-3,45-3,46-3,50-3,60-3,81). إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة تتوافق بدرجة متوسطة على بعد مشاركة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3,53 بانحراف معياري 0,681.

### ثانياً: النتائج الإحصائية لاجابات أفراد العينة حول المتغير التابع

الجدول رقم (24): نتائج تحليل البعد الأول: الابداع و الابتكار في الخدمات

المحور الثاني الابداع و الابتكار	المتوسط	الانحراف المعياري	الرسامي	درجة الترتيب	موافقة
1- تبحث المؤسسة دائماً عن استخدامات جديدة لخدماته.				4	متوسطة
2- تقوم المؤسسة بين فترة وأخرى بإجراء التغييرات المطلوبة على خدماته.	1,104	2,76		5	متوسطة
3- تقوم المؤسسة باتباع العصف الذهني وبناء فرق العمل لإبداع وابتكار خدمات جديدة.	1,126	2,90		1	متوسطة
4- تقوم المؤسسة بتطوير الخدمات بصورة تتلاءم مع احتياجات العملاء.	1,025	2,90		2	متوسطة
5- تشكل عملية الإبداع والابتكار في الخدمات لدى المؤسسة جزءاً أساسياً من رؤيتها وأهدافها..	1,125	2.85		3	متوسط
	0,835	2,84			متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (21-22-23-24-25) لهذا بعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (2,76-2,82-2,85—2,90—2,90).

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على بعد مشاركة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 2,84 بانحراف معياري 0,835.

**الجدول رقم (25): نتائج تحليل البعد الثاني: الابداع والابتكار في البراهين المادية:**

المحور الثاني الابداع و الابتكار	المحاسبي	المعيارى	الانحراف	الترتيب	درجة الموافقة
1- تهتم المؤسسة بالتجديد في المظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعه.			2,68	1,055	4
2- تهتم المؤسسة بالمظهر الداخلي واستخدام التصاميم الحديثة لمختلف فروعه.			2,88	1,057	2
3- تهتم المؤسسة بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (هندام الموظفين).			2,88	1,034	1
4- تهتم المؤسسة بتطوير مختلف المكونات المادية (التجهيزات المكتبية).			2,77	1,176	3
	0,851	2,80			متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات *spss*

من خلال الجدول نلاحظ ان درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (26-27-28-29) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (2,68-2,77-2,88-2,88).

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على بعد مشاركة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 2,80 بانحراف معياري 0,851

**الجدول رقم (26): نتائج تحليل البعد الثالث: الابداع و الابتكار في العمليات**

درجة الموافقة	الموافق	الرسوب	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	المحور الثاني الابداع و الابتكار
متوسطة	4	1,055	2,68			1- تهتم المؤسسة باستخدام الأساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تم بينها وبين العملاء.
متوسطة	3	1,101	2,73			2- يحصل العملاء على الخدمات المطلوبة وبطريقة تناسب أذواقهم دون آية تعقيدات إدارية.
متوسطة	2	1,068	2,77			3- تعتمد المؤسسة على الوسائل الآلية والتجهيزات المتغيرة في تسخير وإدارة مختلف العمليات.
متوسطة	1	1,085	,83			4- توجد لدى المؤسسة رسوم ومخططات توضيحية مبتكرة لكيفية الحصول على الخدمات.
متوسطة		0,822		2,77		

المصدر: من إعداد الطالبين بناءاً على مخرجات *spss* من خلال الجدول نلاحظ أن درجة استجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (30-31-32-33) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي: (2,68-2,73-2,77-2,83).

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على بعد مشاركة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 2,77 بانحراف معياري 0,822.

**المطلب الثالث : اختبار ومناقشة فرضيات البحث لتوضيح العلاقة بين إدارة المعرفة و الابداع والابتكار :**

يهدف هذا البحث لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال التحقق من صحتها بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لقياس العلاقة بين مجالات وأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع حيث يتم إحصائياً اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءاً على قيمة مستوى الدلالة المحسوب للاختبار (Sig)، حيث يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) إذا كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويقال حينها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقة ذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال

كانت قيمة (Sig) أعلى من (0.05)، ونستنتج عندئذ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات:

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-

**الفرضيات الفرعية:**

**الفرضية الفرعية الأولى :**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) لابداع والإبتكار على إدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

**اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

**الجدول رقم (27): الارتباط بين إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.**

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	البيان
0,000	0,629	0,793	الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع - ميلة-

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (...) أن قيمة الارتباط بين الإبداع والإبتكار وإدارة المعرفة قدر بـ 0,793، وهو ارتباط طردي ضعيف ومستوى الدلالة ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والإبتكار وإدارة المعرفة وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) بين بين\_ابداع و الإبتكار وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية العلاقة بين الإبداع والإبتكار وإدارة المعرفة ، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0,629 أي ما يفسر 63% .

**الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر.

**الجدول رقم (28): الارتباط بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة.**

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	البيان
0,000	0,528	0,727	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سمية -

المصدر: من إعداد الطالبين بناءاً على مخرجات **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (...) أن قيمة الإرتباط بين إكتساب المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,727 وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ ), مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة و إدارة المعرفة وقد قدر معامل الارتباط بين اكتساب المعرفة و إدارة المعرفة بـ 72 % وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) بين إكتساب المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سمية -.

إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية العلاقة بين اكتساب المعرفة و إدارة المعرفة ، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0,528 أي ما يفسر 52,8 % من التباين في اكتساب المعرفة و 47,2 % الباقيه ترجع الى عوامل أخرى.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سمية -.

**الجدول رقم (29): الارتباط بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة.**

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	البيان
0,000	0,691	0,832	<b>الفرضية الفرعية الثانية:</b> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سمية -.

المصدر: من إعداد الطالبين بناءاً على مخرجات **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (...) أن قيمة الارتباط بين تخزين المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,832، وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدالة ( $Sig \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و إدارة المعرفة وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) بين بين تخزين المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-. إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية العلاقة بين تخزين المعرفة و إدارة المعرفة ، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0,691 أي ما يفسر 69,1% من التباين في تخزين المعرفة و 30,9% الباقيه ترجع الى عوامل أخرى.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-.

الجدول رقم (30): الارتباط بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة.

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	البيان
0,000	0,650	0,809	<u>الفرضية الفرعية الثالثة:</u> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ميلة-.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (...) أن قيمة الارتباط بين تخزين المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,809، وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة و إدارة المعرفة وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة-. إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية العلاقة بين مشاركة المعرفة و إدارة المعرفة ، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0,650 أي ما يفسر 65% من التباين في مشاركة المعرفة و 35% الباقيه ترجع الى عوامل أخرى.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-

الجدول رقم (31): الارتباط بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة.

مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	البيان
0,000	0,650	0,806	<u>الفرضية الفرعية الرابعة:</u> توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \geq 0.05$ ) بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع _ميلة.-.

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات **spss**.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في الجدول رقم (...) أن قيمة الارتباط بين تطبيق المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,806، وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و إدارة المعرفة وهذا يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) بين بين تطبيق المعرفة وإدارة المعرفة - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-. إذ تشير هذه العلاقة الموجبة إلى أهمية العلاقة بين تطبيق المعرفة و إدارة المعرفة ، ولقد قدر معامل التحديد ( $R^2$ ) بـ 0,650 أي ما يفسر 65% من التباين في تطبيق المعرفة و 35% الباقيه ترجع الى عوامل أخرى.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة على الإبداع والإبتكار في - مؤسسة اتصالات الجزائر فرع \_ميلة.-.

الجدول رقم (32): نتائج الانحدار المتعدد وفق طريقة Stepwise

قيمة الدلالة sig	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	-	4.052	Constant
0.000	0.082	0.38	إكتساب المعرفة
$R^2 = 0.30$	$R = 0.09$		معامل الارتباط / معامل التحديد

المصدر : من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات spss

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة (Stepwise) أن المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بعد إكتساب المعرفة، وقد أظهرت نتائج التحليل أن 38% من المتغيرات الحاصلة في مستوى المتغير التابع (إدارة المعرفة) يرجع إلى تأثير إكتساب المعرفة أما بقية النسبة والمقدرة بـ 62% ترجع إلى أسباب أخرى.

يمكن استنتاج معادلة تأثير الأبعاد في المتغير التابع من خلال الجدول رقم (32) كمايلي:

$$Y = a + b x_1$$

حيث: (y): المتغير التابع  
 (a): معامل التقاطع أو الحد الثابت  
 (b): معامل دالة معادلة الانحدار الخطي المتعدد.  
 فتصبح المعادلة كالتالي:

$$y = 4.052 + 0.38x_1$$

حيث:

(Y) = إدارة المعرفة  
 (x<sub>1</sub>) = إكتساب المعرفة

أي أن المعادلة تصبح كالتالي:

$$\text{إدارة المعرفة} = 4.052 + 0.38 (\text{إكتساب المعرفة})$$

كما نستنتج أيضاً أن تأثير إكتساب المعرفة على إدارة المعرفة قوي نوعاً ما على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع سمية - عكس الأبعاد الثلاث الأخرى ( تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، التي لم يكن لها تأثير على إدارة المعرفة، حيث يستوجب على المؤسسة العمل على تحسين تخزين المعرفة كأولوية ثانية ثم الإهتمام بمشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، مما ينعكس إيجاباً على إدارة المعرفة.

### **خلاصة الفصل الثالث:**

إن الدراسة الميدانية لهذا الموضوع والمتمثل في دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية و الإبتكارية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع سميلة-، تمت باستعمال أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة المعدة وفق الأسس العلمية والمنهجية لبناء الاستبيانات،

وبعد عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة والتي تعبر عن مخرجات برنامج spss المعتمد عليه في التحليل تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة يلعب دورا هاما وفاعلا في تنمية الثقافة الإبداعية و الإبتكارية في المؤسسة الاقتصادية، وانتهت الدراسة بملحوظات ختامية واقتراحات.

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

تلعب إدارة المعرفة والإبداع والإبتكار أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة والإبداع والإبتكار، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور التي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية ومحاولة اسقاط ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تتمى دوره في نجاح المؤسسات، التي أدت إلى تحول بيئه الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجل في الخصائص التي تتمتع به والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ، وأن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية ، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة.

### أولاً: نتائج الدراسة

انطلاقا من إشكالية البحث وأهدافه وفرضياته، واعتمادا على الدراسة النظرية والميدانية وتحليل ومناقشة البيانات ومتغيرات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي يمكن تلخيصها فيما يلى :

#### أولاً: النتائج

##### 1- النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية لمبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ المعرفة حقل قديم متجدد، ويرز الاهتمام به منذآلاف السنين، واليوم تنظر إليها المؤسسة الحديثة على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار .
- ✓ جوهر إدارة المعرفة هي تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة؛
- ✓ تساهم إدارة المعرفة في تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة).
- ✓ تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية.
- ✓ تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والإبتكار، تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.
- ✓ اعتماد أسلوب مشاركة الكفاءات في اتخاذ القرارات من شأنه أن يحقق الرضا الوظيفي للكفاءات ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء، وكذا زيادة الشعور بالمسؤولية لدى الكفاءات، إضافة إلى زيادة فرص الابداع والمبادرة والإبتكار، مما ينعكس إيجابا على تميز المؤسسة وتفوقها.

## 2- النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية لمبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة.
- ✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة .
- ✓ غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة
- ✓ تساهم المعرفة التي تتحصل عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها.
- ✓ تتحصل المؤسسة على المعرفة من الإنترن特.
- ✓ تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.

**اختبار الفرضيات:** بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبار فرضيات الدراسة، يمكن أن نستنتج ما يلي:

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الارتباط بين ادارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة قدر بـ 0,793 ، وهو ارتباط طردي ضعيف ومستوى الدلالة ( $Sig=0,000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) ،

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الارتباط بين إكتساب المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,727 وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) ،

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الارتباط بين تخزين المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,832 وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) ،

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الارتباط بين مشاركة المعرفة وإدارة المعرفة قدر بـ 0,809 وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) ،

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الارتباط بين تطبيق المعرفة و إدارة المعرفة قدر بـ 0,806 وهو ارتباط طردي قوي ومستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ ) ،

♦ بينت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة الارتباط للإبداع والإبتكار على إدارة المعرفة قدر بـ 0,233 وهو ارتباط طردي ضعيف ومستوى الدلالة ( $Sig=0,033$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $Sig \leq 0.05$ )

### رابعاً: آفاق البحث:

لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسراً رابطاً بين موضوع هذا البحث ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- ✓ دور تسخير الكفاءات في تحسين الأداء البشري.
- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

- ✓ تأثير إدارة المعرفة على استراتيجيات المؤسسة.
- ✓ أثر الإبتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع:**

**أولاً: الكتب.**

- 1 أسماء خيري، إدارة الإبداع و الإبتكار ، دار الراية للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012.
- 2 احمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملی الاستکشافی والتوكیدی مفاهیمہما ومنھجیتھما باستخدام حزمة SPSS ولیزرل LISREL ، دار المسیرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 3 بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 .
- 4 نيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة ، جامعة البلدة ، 15 ماي 2011.
- 5 جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسماء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 6 ريعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، 2012.
- 7 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي ، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005.
- 8 زياد أحمد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البترا ، عمان ، الأردن ، 2001.
- 9 سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي ، دار الفكر للنشر ، ط1 ، عمان ، 2010.
- 10 سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوی، إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة للنشر ، ط1 ، عمان ، 2009.
- 11 صرن و رعد حسن، إدارة الإبداع و الإبتكار،الجزء الأول ، دار الرضا ، أب، عدن ، 2000.
- 12 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005.
- 13 طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع ، دار مهندسو الحياة ، ط3 ، الكويت ، 2004.
- 14 عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر ، ط1 ، عمان ، 2010.
- 15 عامر عبد الرزاق ناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ، دار اليازوري للنشر ، الطابعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2015.
- 16 عبد السنار العالي وأخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر ، ط1 ، عمان 2006.
- 17 نيفين حسين محمد\_خبير اقتصادي، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التناصفي للمؤسسات الاقتصادية والدولـ دراسة حالة دولة الاماراتـالامارات العربية المتحدة وزارة الاقتصاد ، إدارة التخطيط ودعم القرار ، 2016.

## ثانياً: الرسائل الجامعية.

- 18- أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، 2010-2011.
- 19- أسيما أو الشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة ، 2008,2009.
- 20- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
- 21- جصاص عقبة، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزيون، مذكرة ماستر في التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- 22- جوير محمد ،ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عمار ثليجي، الجزائر الأغواط، 2012.
- 23- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في الموارد البشرية، جامعة محمد دباغين، 2016.
- 24- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء إستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012-2013.
- 25- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلم، رسالة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة اكلي محنـد أول حاج، البويرة، 2012-2013.
- 26- ريا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 27- رباء بنت حمد بن هلال الحبسـي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير إدارة تعليمية، 2012.
- 28- الزين عمران وسفيان مصباحـي، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة الحالـة: مؤسـسة اتصـالـاتـ الجزائـرـ وحدـةـ تـبـسـةـ، مذكرة ماجستير ، المـيدـانـ:ـ عـلـومـ اـقـتـصـادـيـةـ وـتـسـيـيرـ وـعـلـومـ تـجـارـيـةـ ، 2016.
- 29- سمـيةـ بـروـبـيـ، دور الإـبدـاعـ وـالـابـتكـارـ فـيـ إـبـرـازـ الـميـزةـ التـنـافـسـيـةـ لـلـمـؤـسـسـاتـ الـمـتوـسـطـةـ وـالـصـغـيرـةـ، مـذـكـرةـ مـقـدـمةـ لـنـيلـ شـهـادـةـ الـمـاجـسـتـيرـ فـيـ الـعـلـومـ الـاـقـتـصـادـيـةـ وـتـسـيـيرـ الـمـؤـسـسـاتـ الـصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسـطـةـ جـامـعـةـ سـطـيفـ،ـ الـجـازـيـرـ،ـ 2014ـ.
- 30- سـوزـانـ صالحـ درـوزـةـ،ـ العـلـاقـةـ بـيـنـ مـتـطلـبـاتـ إـدـارـةـ الـمـعـرـفـةـ وـعـمـلـيـاتـهـاـ وـأـثـرـهـاـ عـلـىـ تـمـيـزـ الـأـدـاءـ،ـ الـمـؤـسـسـيـ،ـ رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ فـيـ إـدـارـةـ الـأـعـمـالـ،ـ جـامـعـةـ الشـرـقـ الـأـوـسـطـ لـلـدـرـاسـاتـ الـعـلـيـاـ،ـ الـأـرـدـنـ،ـ 2008ـ.

- 31 شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012.
- 32 شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 33 عادل غزالى، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، 2015، 2016.
- 34 عامر إبراهيم قندلنجي، أسس إدارة المعرفة وإستراتيجيتها التكنولوجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر، 2006.
- 35 عامر عبد الرزاق الناصر، أسس إدارة المعرفة وإستراتيجيتها التكنولوجية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قطر، 2006.
- 36 عائشة شفورو، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- 37 عمر بوسالمي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف 1، 2013.
- 38 فارس طراد، الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بومدراس، 2007.
- 39 ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 40 محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 41 مريم فرجي، ونورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تبسة.
- 42 نطال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 43 ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة دكتوراه في الإدارة التربوية والخطيط جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 44 يوسف لمحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2010.

**ثالثاً: المجالات.**

45- صندرة سايبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع تحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

**رابعاً: المدخلات والملتقيات.**

46- أعرابة راجح و عماري جمعي، دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف.

47- بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال ورفع من كفاءة أدائها، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011.

48- زنيتي فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة خميس مليانة، 13-14 ديسمبر 2011.

49- سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011.

50- سكران أوما، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر ،الرياض ،2006.

51- عبد الرؤوف حجاج، إدارة الإبداع والابتكار، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة حول إدارة الإبداع والابتكار، جامعة قاصدي مراح- ورقلة-، 2015.

52- محمد صالحى، بلقاسم توizza، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي 14-13 ديسمبر 2011.

53- نبيلة جعيج، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، مداخلة الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13،14 ديسمبر 2011.

**خامساً: المراجع الأجنبية.**

- 54- Ocde, promouvoir l'entreprenariat et les pme innovantes dans une économie mondialisé, les edition de l'Ocde, paris, 2004.
- 55- Sayed ahmed and atif kubursi, imitation and innovation: annot an typologie and conséquence, industrie and développent, N° 26 5unido vienne, 1989).

**ملاحقة**

## الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ وبالصوف سيلة -

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

سادتي الأفاضل ...

سيداتي الأفاضل ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، واضعا بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعتبر جوهر دراستي الموسومة بـ "دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة اتصالات الجزائر ) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر 2 في علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في انجاز هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، علما بان هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

لذا نرجو من سعادتكم المحترمة التفضل والتقدير علينا بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب، شاكرا لكم لطفكم واهتمامكم وحسن تعاونكم معنا، لكم مني خالص التقدير والاحترام.

ملاحظة:

1. المعلومات المرفقة في هذا الاستبيان تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .
2. تتم الإجابة من خلال وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لإجابتكم.

الباحثين

أسامة بن رجم

صباح بوسبيته

2018/2019

**القسم الأول: معلومات عامة**

يهدف هذا القسم من الاستبيان إلى معرفة بعض البيانات الشخصية والوظيفية لشخصكم، فالرجاء تقديم هذه المعلومات العامة التالية:

**1- الجنس:**  أنثى  ذكر

**2- العمر:** من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة

أكبر من 50 سنة  من 41 إلى 50 سنة

**3- المؤهل العلمي:** ثانوي  ليسانس  تقني سامي

مهندس  دكتوراه  ماجستير

**4- عدد سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

**5- المسمى الوظيفي:** مدير  مدير تقني  رئيس مصلحة

إطار  تقني  غير ذلك .....

**أولاً: أبعاد المتغير المستقل: إدارة المعرفة.**

الرقم	العـارات				
اكتساب المعرفة					
1	تقوم المؤسسة بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة.				
2	لدى المؤسسة بيئة ومحفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة.				
3	لدى المؤسسة مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل (العملاء، الشركاء، الموظفين).				
4	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وال المجالات المتعلقة بالعمل.				
5	تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفات الازمة من المصادر الخارجية.				
تخزين المعرفة					
6	تساعد البيئة التنظيمية للمؤسسة على خزن المعرفة بواسطة العاملين.				
7	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل				

					الرجوع إليها.	
					تسعى المؤسسة إلى المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	8
					يتم توثيق المشكلات النمطية التي تواجهها المؤسسة وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا.	9
<b>مشاركة المعرفة</b>						
					تعمل المؤسسة على تعزيز تبادل المعارف بين أعضاء الفريق والوحدات المختلفة.	10
					يبادر مدرو الإرادات والمشرفين في المؤسسة دائماً في طرح وتقديم المعرفة للموظفين.	11
					تقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات وأنواع مختلفة من المطبوعات للإسهام في نشر المعرفة.	12
					تعمل المؤسسة على تطوير بيئة العمل بما تتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين.	13
					تسود بين الموظفين في المؤسسة ثقافة التشارك في المعرفة.	14
<b>تطبيق المعرفة</b>						
					لدى المؤسسة مسارات محددة لأداء المهام تسهم في تطبيق المعرفة.	15
					تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.	16
					تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة.	17
					تستفيد المؤسسة من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز وتطبيق المعرفة.	18
					التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة.	19
					يجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة.	20

## ثانياً: أبعاد المتغير التابع: الإبداع والابتكار

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
<b>الإبداع والابتكار في الخدمات.</b>						
21	تبث المؤسسة دائماً عن استخدامات جديدة لخدماته.					
22	تقوم المؤسسة بين فترة وأخرى بإجراء التغييرات المطلوبة على خدماته.					
23	تقوم المؤسسة بإتباع العصف الذهني وبناء فرق العمل لإبداع وابتكار خدمات جديدة.					
24	تقوم المؤسسة بتطوير الخدمات بصورة تتلاءم مع احتياجات العملاء.					
25	تشكل عملية الإبداع والابتكار في الخدمات لدى المؤسسة جزءاً أساسياً من رؤيتها وأهدافها.					
<b>الإبداع والابتكار في البراهين المادية</b>						
26	تهتم المؤسسة بالتجديد في المظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعه.					
27	تهتم المؤسسة بالمظهر الداخلي واستخدام التصاميم الحديثة لمختلف فروعه.					
28	تهتم المؤسسة بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (هندام الموظفين).					
29	تهتم المؤسسة بتطوير مختلف المكونات المادية (التجهيزات المكتبية).					
<b>الإبداع والابتكار في العمليات</b>						
30	تهتم المؤسسة باستخدام الأساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تتم بينها وبين العملاء.					
31	يحصل العملاء على الخدمات المطلوبة وبطريقة تناسب أدواتهم دون أية تعقيدات إدارية.					
32	تعتمد المؤسسة على الوسائل الآلية والتجهيزات المتقدمة في تسهيل وإدارة مختلف العمليات.					
33	توجد لدى المؤسسة رسوم ومخطبات توضيحية مبتكرة لكيفية الحصول					

## مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور

الأول وابعاده

	Melan	Std. Deviation	N
اكتساب_المعرفة	3,6429	,63479	84
تخزين_المعرفة	3,6458	,66338	84
مشاركة_المعرفة	3,5190	,67885	84
تطبيق_المعرفة	3,5357	,68160	84
المحور_الأول_ادارة_المعرفة	3,5859	,52786	84

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور

الثاني وابعاده

	Mean	Std. Deviation	N
الابداع_في_الخدمات	2,8476	,83514	84
الابداع_في_البراهين	2,8036	,85118	84
الابداع_في_العمليات	2,7768	,82233	84
الابداع_والابتكار	2,8093	,70861	84

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

المحور الأول ادارة المعرفة

	N	84
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,5859
	Ecart type	,52786
Differences les plus extrêmes	Absolue	,102
	Positif	,051
	Négatif	-,102
Statistiques de test		,102
Sig. asymptotique (bilatérale)		,031 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

**Test Kolmogorov-Smirnov pour un  
échantillon**

الابداع والابتكار	
N	84
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne 2,8093
Ecart type ,70861	
Différences les plus extrêmes	Absolue ,102
	Positif ,102
	Négatif -,049
	Statistiques de test ,102
	Sig. asymptotique (bilatérale) ,030 <sup>c</sup>

**a. La distribution du test est Normale.**

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

**الجنس**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Valide	ذكر	42	50,0	50,0	50,0
	انثى	42	50,0	50,0	100,0
Total		84	100,0	100,0	

**العمر**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
				valide	cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	24	28,6	28,6	28,6
	من 31 إلى 40 سنة	37	44,0	44,0	72,6
	من 41 إلى 50 سنة	16	19,0	19,0	91,7
	اكبر من 50 سنة	7	8,3	8,3	100,0
Total		84	100,0	100,0	

**المؤهل العلمي**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	12	14,3	14,3	14,3
	تقني سامي	23	27,4	27,4	41,7
	ليسانس	29	34,5	34,5	76,2
	مهندس	18	21,4	21,4	97,6
	ماجستير	1	1,2	1,2	98,8
	دكتوراه	1	1,2	1,2	100,0
Total		84	100,0	100,0	

**عدد سنوات الخبرة**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	26	31,0	31,0	31,0
	من 5 إلى 10 سنوات	26	31,0	31,0	61,9
	من 10 إلى 20 سنة	22	26,2	26,2	88,1
	أكثر من 20 سنة	10	11,9	11,9	100,0
Total		84	100,0	100,0	

**المسmi الوظيفي**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	1,2	1,2	1,2
	مدير تقني	3	3,6	3,6	4,8
	رئيس مصلحة	19	22,6	22,6	27,4
	تقني	19	22,6	22,6	50,0
	إطار	31	36,9	36,9	86,9
	غير ذلك	11	13,1	13,1	100,0
Total		84	100,0	100,0	

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1    Regression	3,890	1	3,890	8,443	,005 <sup>b</sup>
Residual	37,786	82	,461		
Total	41,677	83			

الابداع\_والابتكار a. Dependent Variable:

اكتساب\_المعرفة b. Predictors: (Constant),

## الارتباط Correlations

		في_ابداع الخدمات	في_ابداع البراهين	في_ابداع العمليات	ابداع_ والابتكار
الخدمات_في_ابداع	Pearson Correlation	1	,618**	,536**	,848**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	84	84	84	84
البراهين_في_ابداع	Pearson Correlation	,618**	1	,576**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	84	84	84	84
العمليات_في_ابداع	Pearson Correlation	,536**	,576**	1	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	84	84	84	84
والابتكار_ابداع	Pearson Correlation	,848**	,866**	,828**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	84	84	84	84

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

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,306 <sup>a</sup>	,093	,082	,67883
اكتساب_المعرفة a. Predictors: (Constant),				
الابداع_والابتكار b. Dependent Variable:				