

دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة تبسة -

د. براهيمية عمار جامعة العربي التبسي تبسة
أ. عمران الزين جامعة ام البواقي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالإعتماد على الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الابتكار في المؤسسة محل الدراسة، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع
الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الابتكار.

Abstract:

This study aims to identify the impact of knowledge management in promoting innovation in Algeria Telecom Corporation unit of Tebessa, to achieve objectives of the study questionnaire was used as a key tool in the data that has been analyzed based on the Statistical Package for the collection (SPSS), The study found the most important results of the existence of relationship effect statistically significant for the management of knowledge on innovation in the enterprise board of the study, as the study presented in the light of the results obtained to a set of recommendations on this subject .

Key words: knowledge, knowledge management, innovation.

تعد المعرفة وتطبيقاتها أبرز تحديات القرن الحالي، إذ تعمل المؤسسات على تحديد المعارف التي تمكنها من زيادة قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي الرفع من قيمتها والإرتقاء بأدائها، فهي تعتبر المورد الإستراتيجي الأساسي الذي يسمح لها بتحقيق النمو والإستمرارية، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو الاهتمام بإدارة هذه المعارف وتحسين نوعيتها وجعل ذلك في صميم اهتمامات الإدارة.

وفي ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات كان لا بد من توظيف إدارة المعرفة، باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة بما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات والابتكار من جهة، ومواكبة التغيرات السريعة والمستمرة من جهة أخرى، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات مطالبة بالتفوق والابتكار باستمرار بتقديم أفضل الخدمات والإرتباط مع زبائنهم والمتعاملين معها، حيث يعتبر الابتكار هو الحل الأمثل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عصر المعرفة وسيادة تقنيات الإتصالات والمعلومات، وعليه فالإشكالية المراد معالجتها، من خلال هذا المقال، تتمثل في التساؤل المحوري:

ما دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ وفي مؤسسة

إتصالات الجزائر وحدة تبسة بصفة خاصة؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي، أسئلة فرعية تسمح بالوصول إلى نتائج تخدم البحث وهي:

- ما مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار الإداري على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز وتحسين الابتكار التقني على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز وتحسين الابتكار الإضافي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: إستنادا إلى إشكالية الدراسة، تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث، التي سيجري إختبارها، وإستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، ولهذا تنطلق الورقة البحثية من الفرضيتين الرئيسيتين التالية:

نصت الفرضية الرئيسية: على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أبعاد الابتكار".

وتفرع الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التقني؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار الإضافي".

منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتصلة بموضوع إدارة المعرفة بالإعتماد على أحدث الأدبيات في هذا المجال، منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، وذلك من أجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة، وتم ذلك من خلال أدوات الإستبانة، المقابلة، الملاحظة.

I- إدارة المعرفة.

إن أول من استخدم مصطلح وتسمية إدارة المعرفة هو دون مارشان "*DON Marchand*" في الثمانينات فهو يرى بأنها المرحلة ذاتها بين رائد الإدارة "*Drucker*" الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والزملاء.

على الرغم أنه في البداية لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة ومنهم أكبر سوق مال "*woll street*" لكنه سرعان ما أدرك في النهاية أهميتها واحذ يتعامل معها وبدأ بمكافئتها.

ويرى "DON MARCHAND" بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات، فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة "HEWLER THACKARD" الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرامج القناة الحاسوبية وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار التي أعدت برنامجاً لإدارة المعرفة إلا أن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ يتبلور في 1997 وفي 1999 قام البنك الدولي بتخصيص 04 % من ميزانيته لتطوير برنامج لإدارة المعرفة.

كما أن وسائل الاتصال الحديثة سهلت الدخول ونشر مفهوم ومضمون المعرفة والكيفية التي يتم فيها تطبيق نماذج المعرفة.

1- تعريف إدارة المعرفة: اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة كل حسب اختصاصه وكذلك بسبب اتساع هذا الميدان وديناميكيته، وبالتالي نذكر أهمها:

- دارة المعرفة "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل مشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون"¹؛

- إدارة المعرفة "هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة"²؛
 - "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة" (Skyrme)³؛

- إدارة المعرفة "هي فن خلق القيمة المضافة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة"⁴؛
 - إدارة المعرفة "هي إدارة رأس المال الفكري لمصلحة (لفائدة) المؤسسة"⁵؛
 كتعريف جامع لما سبق فإن إدارة المعرفة هي مجموع عمليات وإجراءات هدفها توجيه رصيد المعرفة لدى المؤسسة بهدف خلق قيمة مضافة لمصلحة المؤسسة، هذه العمليات تشمل إيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام الأصول الغير ملموسة للمؤسسة.

2- عمليات إدارة المعرفة: يقتضي تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة تتبع مراحل محددة وواضحة تشكل في مجملها ما يسمى بعملية إدارة المعرفة هذه العملية التي يختلف الباحثون بشأن مراحلها، وفيما يلي إيضاح لمختلف هذه المراحل:⁶

أ- مرحلة إنشاء المعارف: ما من شك أن إنتاج المعارف في المؤسسة يتم من خلال الأفراد والجماعات المشكلة لها والذين يتعلمون باستمرار في إطار مختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم بشكل عفوي أو مقصود سواء تعلقت بالمعارف الضمنية أو الظاهرية بهدف تكوين أفكار جديدة، إيجاد حلول ابتكاريه، اعتماد أنماط تفكير حديثة أو أساليب عمل مبتدعة وفعالة، وهو ما يعني بأنها مرحلة يعتمد فيها على القدرات الذهنية والعقلية للأفراد لابتكار مخرجات معرفية ذات قيمة عالية تكشف عن رؤى جديدة للحقائق والوقائع والأحداث، ولذلك يعتقد البعض بأن هذه المرحلة لا يمكن إخضاعها لتخطيط دقيق وتنظيم محدد بغية التحكم فيها إذا كان هدفها إنشاء معارف جديدة وإبداعية باعتبار أن مصدر ذلك هو العقل البشري وعلى العكس من ذلك تماماً إذا تعلق الأمر بتحسين المعارف المتاحة، ومهما يكن فإن ما يؤكد هؤالء الباحثين هو ضرورة إعطاء الدور الأساسي في هذه المرحلة للمورد البشري بتكثيف استعماله وإسناد الدور التديمي لباقي الموارد الأخرى كالتيكنولوجيا ورأس المال.

ب- مرحلة اقتناء المعارف: إن صعوبة إنشاء معارف جديدة أحيانا في المرحلة السابقة بالنظر لارتباط ذلك أساسا بالمعارف الضمنية المخزنة لدى الأفراد، حيث تصطدم المؤسسة عادة بصعوبة النفاذ للمخزون المعرفي لأفرادها، سواء بسبب سلوكياتهم المعقدة والغامضة بناء على شخصياتهم، قيمهم، تكوينهم، معتقداتهم وعاداتهم المتميزة بكونها محافظة أو لسبب طبيعة الوسائل المستعملة لتنشيط التفاعل الاجتماعي بينهم، تقوم في هذه المرحلة تبني أسلوب مختلف نسبيا وهو اقتناء المعارف المتاحة سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية كالتجارب والمختصين، المنافسين، العملاء، الموردين، قواعد البيانات، أرشيف المؤسسة وذاكرتها... إلخ، مع ضرورة تحليلها والتحقق من مدى قابليتها للاستخدام من جديد وربما في ظروف مختلفة نسبيا.

من المهم في هذه المرحلة التركيز على تكثيف استعمال المورد التكنولوجي، فطبيعة المرحلة وغايتها، يقتضيان الاعتماد أكثر على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ج- مرحلة تنظيم المعارف: إن تلك الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسة في المرحلتين السابقتين وما نتج عنها من تراكمات معرفية سواء تعلقت بإنشاء معارف جديدة أو اقتناء المعارف المتاحة يمكن أن تكون عرضة للفقدان في أي لحظة سواء بسبب عدم حفظها، صيانتها وتحديثها أو بسبب تعذر الوصول إليها لاستغلالها، وعلى هذا الأساس جاءت هذه المرحلة لتنظيم مختلف هذه المعارف

بالاعتماد خاصة على أدوات ونظم تكنولوجية المعلومات والاتصالات ذات الدور الفعال في مهام التصنيف، الترميز، التخزين، النمذجة وغيرها، يمتاز غالبا هذا المجال للذاكرة التنظيمية بنوعيتها اللفظية (Semantic) والعرضية (Episodic) كخزان هام لاستيعاب هذه المعارف وحمايتها حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.

د- مرحلة إتاحة المعارف: إن المعارف التي يتم إنشاؤها أو اقتنائها ومن ثم تنظيمها تبقى دون فائدة عملية إذ لم يتم نقلها، تحويلها وتوزيعها بمختلف الوسائل لأعضاء المؤسسة في مختلف الوحدات التنظيمية مهما كانت طبيعة المهام والأنشطة الموكلة لها من إنتاج، تمولين، تسويق وغيرها، بحكم أن تقاسم المعارف والتشارك فيها هو أساس نجاح المؤسسات الحديثة، فضلا على أن مكون المعرفة أصبح عاملا جوهريا في أي نشاط، وبالرغم من أن هذا العمل ليس سهلا على الإطلاق من الناحية الواقعية فهو غالبا ما يصطدم بعوائق ترتبط بالبيئة التنظيمية والثقافية السائدة في المؤسسة والتي ينبغي تغييرها وتكييفها من خلال بناء علاقات تعتمد على الثقة، والتعاون والمشاركة، كما يجب توفير البنية التنظيمية الملائمة والتي تسمح بتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية تشجيعا للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجموعات، فاهيكل التنظيمية التقليدية القائمة على السلمية البيروقراطية لم تعد تساير التطورات الحديثة بالنظر لطابع الرسمية ونقل أسلوب الاتصال ومحدودية العلاقات المميزة لها والتي لا تساعد على تدفق المعارف بشكل سريع وفعال لمستخدميها.

هـ- مرحلة استعمال المعارف: إن تطبيق المعرفة واستعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المؤسسة معارفها بعد سلسلة من المعالجات التي خضعت لها في المراحل السابقة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر قابلية وملائمة للاستخدام في تنفيذ مهام المؤسسة وأنشطتها، ومع ذلك فإن هذه المرحلة لم تحظى بالاهتمام اللازم في أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت مجال إدارة المعرفة، يعود ذلك للاعتقاد السائد بأن قيام المؤسسة بإنتاج المعارف أو اقتنائها، تنظيمها وتخزينها وكذا تطوير سبل استرجاعها يعني ضمنا وآليا القيام باستعمالها أو بمعنى آخر النظر لمرحلة استعمال المعارف بشكل غير منفصل عن باقي المراحل، في حين يرى آخرون بأن هذه المرحلة جد مهمة وينبغي فصلها عن باقي المراحل خاصة وأنها تتطلب آليات محددة وهو ما يتوافق وما أشار إليه (Grant) أن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على ثلاث آليات هي: التوجيهات، العادات أو الروتين التنظيمي وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، حيث يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم

وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء لغير الخبراء، ويعني بالروتين التنظيمي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للفرد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون حاجة للاستعانة بالآخرين، وتعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا تلك المجموعات التي تضطلع بالمهام المعقدة المتسمة بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها بالنظر لغياب الأساليب الدقيقة والمضبوطة لمعالجتها.

II- الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة، واختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء، لذلك وجب التمييز بينها.

1- تحديد مفهوم الابتكار: يوجد اختلاف في تحديد مفهوم الابتكار وبعض المصطلحات المتشابهة كالإبداع، الاختراع والاكتشاف.

أ- الابتكار: الابتكار هو ترجمة لكلمة (Innovation) الذي قد يترجمه البعض بالتجديد، كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and entrepreneur ship) الذي ترجم إلى التجديد والمقولة، أي تجديد المنتج الحالي، وفي حين أن دراكر استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار الواسع أكثر مما يعني التجديد.⁷

ويستخدم الكثير من الكتاب مصطلحي الابتكار والإبداع على أن لهما نفس المعنى، غير أن هناك فرق بينهما، حيث أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكل ما أو إلى فكرة جديدة، في حين الابتكار هو التطبيق الخلاق والملائم لها، ومن ثم فالإبداع هو الجزء الخاص ببروز فكرة جديدة، أما الابتكار هو الجزء المرتبط بتحويلها إلى منتج، فهما عبارة عن مرحلتين متعاقبتين.⁸ كما عرف كل من (Kuniyoshi Urab, John child, Tadao Kagano) الابتكار بأنه: "هو الجيل الجديد من الأفكار وطرق تنفيذها، على المنتج الجديد أو الخدمة، مما يؤدي إلى نمو ديناميكي في الاقتصاد وزيادة فرص العمل، وكذلك إنشاء وتكوين أرباح للمشاريع التجارية المبتكرة".⁹

كما عرف كل من (Guilter and Roffins) الابتكار بأنه: "العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات".¹⁰

عرف (Florence and Duriux) الابتكار كما يلي: "الاختراع هو توفير موارد جديدة للشركة في حين الابتكار هو دمج هذه الموارد الجديدة في وضع جيد للسوق".¹¹

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار أنه: "التخلي المنظم عن القلم مؤكدا على ما قاله شومبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق".¹²

وعرف لونكمان (Longman) المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار على أنه: "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الابتكار والتي تعطي المنتج أفضلية على المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت".¹³

وكتعريف شامل يمكن أن نعرف الابتكار على أنه قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة لمنتجاتها أكثر من منافسيها في السوق.

ب- الإبداع: يعني تأليف أفكار غير مترابطة من العناصر والمعلومات بغية عمل شيء جديد أو توليد الأفكار.¹⁴

فحسب كاوان (Gawan) الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعملية العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل".¹⁵

يرى آخرون أن "الإبداع عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة، مفيدة ومتصلة بجل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة والسلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام".¹⁶

التعريف الشامل الأكثر شيوعاً "هو اعتبار الإبداع عملية عقلية أي استعمال الإنسان عقله، أفكار، مفاهيم، أشكال فنية، ونظريات تتصف بالحدثة".¹⁷

2- أشكال الابتكار: بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي حسب كل من (عزوي وآخرون)

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

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

أما كنيث فقد عرفه بأنه: « تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها»، حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة

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

فقد عرف (Dardess I) الابتكار بأنه: "تقديم الأفكار الجديدة بطرق وأدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة.

أشار (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 الديناميكي للاقتصاد.¹⁸

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

يقول (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، فالهم 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 ابتكاره من قبل السوق.

ج- 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.

يعرف (damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".

في نفس السياق أشار (Alas) إلى أن الابتكار الإضافي هو: "ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة".

III- الدراسة الميدانية.

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للابتكار، وتبيان دور إدارة المعرفة في تحسين الابتكار نظريا، نحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني الوقوف على واقع إدارة المعرفة، وواقع الابتكار، وتبيان وجود علاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسة مختارة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

لقد كان المجال الزمني لهذه الدراسة مجددا خلال السنة الدراسية 2015 - 2016، ويبلغ عدد موظفي اتصالات الجزائر وحدة تبسة 48 موظفا، لذلك تم اعتماد أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات من خلال تعميم الاستبيان على جميع الموظفين، والإعتماد على مخرجات SPSS في إعداد الجداول المتضمنة لنتائج العملية الاستقصائية.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1- العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الإداري

الجدول رقم(01): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الإداري

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
3	دال	0.00	0.05	0.65	اكتساب وتوليد المعرفة
1	دال	0.00		0.83	تخزين المعرفة
4	دال	0.00		0.62	توزيع المعرفة
5	دال	0.00		0.59	تطبيق المعرفة
2	دال	0.00		0.80	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.86	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (01) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والابتكار الإداري في مجمله قوي ويقدر بـ (0.86) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00).
أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة والابتكار الإداري، فهي قوية مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين تخزين المعرفة (0.83)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإداري والبنية التحتية والتكنولوجية بـ (0.80)، وتقدر قيمة الارتباط بين الابتكار الإداري واكتساب وتوليد المعرفة بـ (0.65)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإداري وتوزيع المعرفة بـ (0.62)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإداري وتطبيق المعرفة بـ (0.59)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على تعزيز وتحسين الابتكار الإداري.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة والابتكار الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

2- العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التقني

الجدول رقم(02): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التقني

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
4	دال	0.00	0.05	0.55	اكتساب وتوليد المعرفة
2	دال	0.00		0.66	تخزين المعرفة
3	دال	0.00		0.59	توزيع المعرفة
5	دال	0.01		0.47	تطبيق المعرفة
1	دال	0.00		0.71	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (02) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والابتكار التقني في مجمله قوي ويقدر ب (0.73) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00). أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة أي كل محور من محاور إدارة المعرفة والابتكار التقني، فهي قوية مع جميع المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين البنية التحتية والتكنولوجية (0.71)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإداري وتخزين المعرفة ب (0.66)، وتقدر قيمة الارتباط بين الابتكار الإداري وتوزيع المعرفة ب (0.59)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإداري واكتساب وتوليد المعرفة ب (0.55)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار

الإداري وتطبيق المعرفة ب (0.47)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوي دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها، وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على تعزيز وتحسين الابتكار التقني.

كما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة والابتكار التقني في المؤسسة محل الدراسة.

3- العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الإضافي

الجدول رقم (03): يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار الإضافي

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	مستوى الخطأ	قيمة معامل الارتباط	إدارة المعرفة
3	دال	0.00	0.05	0.48	اكتساب وتوليد المعرفة
2	دال	0.00		0.58	تخزين المعرفة
5	دال	0.00		0.41	توزيع المعرفة
4	دال	0.01		0.44	تطبيق المعرفة
1	دال	0.00		0.69	البنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة
-	دال	0.00		0.65	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول (03) أن قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والابتكار الإضافي في مجمله قوي ويقدر ب (0.65) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوي دلالة قدره (0.00).

أما الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة، أي كل محور من محاور إدارة المعرفة والابتكار الإضافي، فهي ضعيفة مع أغلب المحاور، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين اكتساب وتوليد المعرفة ب (0.48)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإضافي وتوزيع المعرفة ب (0.41)، وتقدر قيمة الارتباط بين الابتكار الإضافي وتطبيق المعرفة ب (0.44)، أما قيمة معامل الارتباط بين الابتكار

الإضافي وتخزين المعرفة تقدر ب (0.58)، وتقدر قيمة معامل الارتباط بين الابتكار الإضافي والبنية التحتية والتكنولوجية المساندة لإدارة المعرفة ب (0.69)، كلها دالة عند مستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

هذا يعني أنه كلما كانت للمؤسسة قدرة عالية على اكتساب وتوليد المعرفة، وكذا مقدرة عالية على توزيع المعرفة وتطبيقها وتوفرت البنية التحتية المساندة لعمليات إدارة المعرفة، كلما كانت لها قدرة عالية على تعزيز وتحسين الابتكار الإضافي.

كما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة المعرفة والابتكار الإضافي في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات: بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنقوم بمناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

1- اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Régression linear) $(y=ax+\beta)$ الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

الجدول رقم (04): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	الابتكار الإداري	1.11	-0.729	0.865	0.748	11.296	127.608	0.000
	الابتكار التقني	1.00	-0.350	0.735	0.540	7.105	50.486	0.000
	الابتكار الإضافي	0.752	0.464	0.651	0.423	5.617	31.553	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالاعتماد على الجدول رقم (04) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالأتي:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (04) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.729)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.865)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تعزز الابتكار الإداري في المؤسسة من خلال التغييرات الجذرية في الهياكل التنظيمية واستعمال أنظمة الكمبيوتر، وكذلك من خلال اتخاذ إجراءات وسياسات لتطوير مركزها التسويقي وتفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين. أما القابلية التفسيرية لأموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.748) مما يعني أن نسبة (74.8%) من التغييرات في الابتكار الإداري تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار الإداري".

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار التقني بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.350)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.735)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تعزز الابتكار التقني في المؤسسة من خلال جعل المؤسسة قادرة على إدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة، وكذلك إدخال تغييرات في تصميم وتقديم الخدمات تماشياً مع التقنيات الحديثة، وأيضاً القدرة على ابتكار طرق جديدة تحسن خدماتها وتساعدتها في الحصول على براءات اختراع للتمييز في الخدمات ورفعها مقارنة بالمنافسين .

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.540) مما يعني أن نسبة (54.0%) من التغيرات في الابتكار التقني تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التقني".

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار الإضافي بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار الإضافي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.464)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.651)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تعزز الابتكار الإضافي في المؤسسة من خلال جعل المؤسسة تحدث التعديلات اللازمة على طرق تقديم الخدمات بناء على المعرفة المتوفرة عن الحاجات غير المشبعة للزبائن، وتخصيص برامج لتحسين وتطوير الخدمات وأيضاً متابعة شكاوى المواطنين، وأهم شيء القيام بتقديم خدمات مبتكرة وإضافية مقارنة بالمنافسين، وزيادة العروض المجانية بهدف زيادة المشتركين في خدماتها.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.423) مما يعني أن نسبة (42.3%) من التغيرات في الابتكار الإضافي تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار الإضافي".

2- اختبار الفرضية الرئيسية: تم اختبار الفرضية الرئيسية بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المعرفة	الابتكار	0.956	-0.205	0.821	0.666	9.419	88.718	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (05) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة على الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0.205)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.821)، وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن عمليات إدارة المعرفة تعزز وتحسن الابتكار في المؤسسة.

أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.66) مما يعني أن نسبة (66.6%) من التغيرات في الابتكار تعود لعمليات إدارة المعرفة، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه ترفض الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار".

بالتالي، من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة:

من خلال الطرح النظري والتطبيقي للموضوع الذي تناولته هذه الورقة البحثية تم التوصل إلى جملة النتائج، والمتمثلة فيما يلي:

- أن جوهر إدارة المعرفة عملياتها الرامية إلى تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، وتوليدها وتوزيعها وخصمها ومشاركة الأفراد فيها وتطبيقها؛
- نجاح إدارة المعرفة يتوقف على تهيئة بيئة المؤسسة، حيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة؛
- أن تطبيق إدارة المعرفة يعتبر السبيل الأهم للوصول إلى مرحلة الابتكار، فتوجه المؤسسة إلى الإستثمار في إمتلاك المعارف الجديدة، وتوظيفها، وتعزيزها للممارسات الأفضل سيؤدي إلى وصولها إلى مرحلة الابتكار؛
- تعتبر إدارة المعرفة إستراتيجية قائمة على المعرفة تتوجه نحو مشاركة الأفراد فيها، كما أنها تستفيد من الأسواق أكثر من النظم، وهي إدارة مكلفة وتتطلب تطوير عملياتها باستمرار؛
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب الإستراتيجية التي توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، بالإضافة إلى الموارد البشرية والعلمية لتطبيق برامج إدارة المعرفة؛
- إتضح لنا أن مستوى إدارة المعرفة من خلال إختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لإمتلاك المؤسسة لإمكانات مادية وبشرية ساعدتها على توليد، نشر، تطبيق وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الموجودات التكنولوجية والفكرية للمؤسسة؛
- أكدت الدراسة الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز كل من الابتكار الإداري والابتكار التقني، من خلال إتخاذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين، والقيام بإحداث تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية وتغييرات جذرية في استعمال أنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية، كما قامت المؤسسة بابتكار طرق جديدة لتعديل وتحسين عملياتها الخدمية، وأدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين؛
- أما بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار الإضافي في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة فقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباط قوية إجمالاً، لكنها ضعيفة مع بعض العبارات حيث لم تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل على رفع خدماتها مقارنة بالمنافسين، كما لم تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها، و لم تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتكر التي تقدمها وبالتالي غياب المنافسة؛

- أهم نتيجة تم التوصل إليها أن لإدارة المعرفة الدور البارز في تعزيز الابتكار في مؤسسة إتصالات الجزائر وحدة تبسة محل الدراسة، فالمؤسسة تسعى لتوفير المناخ الايجابي للعمال لتطبيق معارفهم وخبراتهم وتدفعهم لتنميتها لأجل الحصول على الابتكار وتنميته، ويبقى عليها الاستمرار في عمليات التحسين حتى تتمكن من الرفع مستوى الابتكار لديها في كل أبعاده، سواء الإداري والتقني وخاصة الإضافي.
- بناء على النتائج المتوصل إليها، هذه بعض الإقتراحات التي يؤمل، إذا ما أخذت بعين الإعتبار، ان تساهم في تعزيز وتحسين الابتكار، خاصة ماتعلق بمؤسسة إتصالات الجزائر- وحدة تبسة-
- إعطاء الإهتمام الواجب من قبل إدارة المؤسسة لإدارة المعرفة من أجل تطوير المؤسسة، وتحسين أدائها ككل؛
- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء المهام المنوطة بهم في هذا الجانب
- إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لشرح أهمية إدارة المعرفة وعملياتها وتخفيفهم على إكتسابها بإعتبارها رأس مال فكري للمؤسسة، ويجب إن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء في المجال؛
- الإهتمام بذوي الخبرة والإختصاص وتحويل معارفهم الضمنية إلى معرفة صريحة، تخزين وتطبيق في المؤسسة بطرق سهلة؛
- يجب على المسؤولين في المؤسسة متابعة الدورات التدريبية لمعرفة مدى تحقيقها للبرامج والأهداف المسطرة، من خلال مراقبة مدى تحسن أداء الأفراد لأعمالهم؛
- يجب على المؤسسة إقامة دورات تدريبية من أجل رفع مستوى العمال، وكذا تزويدهم بالمعارف الجديدة في مجال عملهم؛
- يجب تعميم وتشجيع إستعمال الوسائل والمعدات والأجهزة التي تساهم في إكتساب ونشر وتوزيع وتطبيق المعرفة بين أفراد المؤسسة كالحواسيب والدوريات واللقاءات وغيرها.

الهوامش

- ¹ - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء والتوزيع، عمان، 2008، ص: 137.
- ² - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 96.
- ³ - نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص: 77.

4 - Elias M,awad. **Knowledge Management**, Pearson education, second imp, 208, p:27.

5 - Elei Geisler and milmini wickra masinghe, **principle of knowledge management**, M.E SHAPE Londone. 2009, p :05.

6 بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد العاشر، جامعة بسكرة، 2001، ص: 57.

7- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص: 16.

8- روابح عبد الباقي والعايد لزهري، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الإتحاد الأوروبي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، 2011، ص. 07.

9 - Kuniyoshi Urab, John child, Tadao Kagano, **Innovation and Management**, Walter de gryter, newyork, 1988, p. p : 03-04.

10- نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفكري، مجلة تنمية الرافدين، العدد 96، مجلد 31، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص. 37.

11 - Florence duriex, **Management de l'innovation**, vaibert press, paris, 2012, p : 05.

12- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، 2004، ص. 04.

13- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. ص: 16-17.

14- سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2009، ص. 04.

15- فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، جامعة الشلف 2010، ص. 02.

16- علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2009، ص. 125.

17- باريك نعيمة وبرانيس عبد القادر، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة والابتكار ودورهما في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص. 09.

18- الصرن واعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص. 30.

* حسب سلم Likert الخماسي

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	غير متأكد	درجة متوسطة (بين الرفض والتأييد)
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى أقل من 4	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة