



أثر التغيير التنظيمي على درجة الابتكار في وجود إدارة المعرفة وسيطا: دراسة مجموعة من المؤسسات العامة والخاصة

The impact of organizational change on the degree of innovation in the presence of knowledge management as a mediator – a study of a set of public and private companies

صافر خديجة

بلخادم بحرية*

حمدي رشيد

مخبر إدارة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر

مخبر البحث في الاقتصاد وتسيير المؤسسات (LAREGE)، جامعة وهران 2، الجزائر

جامعة سيدي بلعباس، الجزائر

khadijasma15@gmail.com

belkhadem.bahria@univ-oran2.dz

rachidhamdouni85@hotmail.com

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/11/04

تاريخ الإرسال: 2022/09/20

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التغيير التنظيمي على درجة الابتكار في وجود إدارة المعرفة كوسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانته كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية لموظفي المؤسسات المبحوثة في القطاعين العام والخاص مكونة من 132 فردا، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS v 28 و Smart PLS v4 كأداتين لمعالجة البيانات الإحصائية .

حيث أشارت النتائج المتحصل عليها من خلال استهداف المؤسسات العامة والخاصة عن وجود اثر للتغيير التنظيمي بأبعاده على درجة الابتكار في وجود إدارة المعرفة وسيطا.

الكلمات المفتاحية: تغيير تنظيمي؛ معرفة صريحة؛ معرفة ضمنية؛ إدارة المعرفة؛ ابتكار.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of organizational change on the degree of innovation in the presence of knowledge management as a mediator. To achieve the objectives of the study, a survey was designed as the main tool for collecting data from an intentional sample of employees of the institutions surveyed in the public and private sectors, composed of 132 individuals, and following the descriptive analytical approach using SPSS V 28 and smart PLS V4 as statistical data processing tools.

The results obtained by targeting public and private institutions indicated that there is an impact of organizational change on the degree of innovation in the presence of knowledge management as a mediator.

Key Words: Organizational change; Explicit knowledge; Implicit knowledge; Knowledge management; Innovation.

JEL Classification : O31, M12.

*مرسل المقال: بلخادم بحرية (belkhadem.bahria@gmail.com)



المقدمة:

يشهد العالم ركب حضاري غير مشهود ناجم عن التحولات في الأنظمة والمفاهيم التي غيرت الأساليب التي تتيح الميزة التنافسية، فعصر المعرفة لا يتيح مكانا للجمود وميزة البقاء وأساس ديمومة المنظمات تكون بردود الفعل الإيجابية للتغيير والتجاوب مع الأحداث، وبما أن المنظمات نظام مفتوح فيجب أن تتعدى قدراتها حدودها التنظيمية، للوصول إلى أفضل مناهج استغلال وإدارة المعرفة التي تكمل مواردها الداخلية وتخلق ابتكارات تستجيب لحدة المنافسة وتنوع رغبات المستهلكين.

وبالتالي فتدعيم الابتكار يعتمد على تبني كل هو جديد، للتكيف مع متطلبات الأسواق والعملاء والخروج من منطق المنهج التقليدي والروتين ومواكبة ديناميكية المنافسة، فقد أصبح التغيير هو الثابت الوحيد في ظل الموجودات الفكرية وحسن الاستثمار في المعرفة وتطبيقها للحصول على مخرجات تؤهل المنظمات لاكتساب قدرة ابتكاره.

إشكالية الدراسة : ما اثر التغيير التنظيمي على درجة الابتكار بوجود إدارة المعرفة وسيطا ؟

ويتفرع عن إشكالية الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو مستوى الاهتمام بالتغيير التنظيمي لرفع القدرة الابتكارية في المؤسسات المبحوثة؟
- هل توجد علاقة بين التغيير التنظيمي والابتكار في وجود إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟
- هل تحسّن إدارة المعرفة يؤدي الدور الوسيط في تأثير التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: من خلال إشكالية الدراسة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير مباشرة للتغيير التنظيمي على درجة الابتكار من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير مباشر ذ و دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وإدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشر بين إدارة المعرفة والابتكار.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير غير مباشرة للتغيير التنظيمي على درجة الابتكار من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

أهداف الدراسة: تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التطرق للجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة الثلاثة من مفاهيم ومجالات،
 - الوقوف على مستوى التغيير التنظيمي وإدارة المعارف في المؤسسات المبحوثة كفلسفة إدارية حديثة ،
 - وضع بعض الاقتراحات والتوصيات المساعدة في تدعيم متغيرات الدراسة.
- أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة باعتبارها أحد المفاهيم التي تحدد السياق التنافسي للمنظمات وبقيائها، خاصة في ظل التحول من المفاهيم الكلاسيكية النسبية إلى المفاهيم القائمة على التجديد



والتغيير والخروج عن الأنماط الروتينية السائدة والاستغلال الأمثل للمعارف المتراكمة للوصول إلى تدعيم العمل الابتكاري.

منهجية البحث: للإجابة عن إشكالية الدراسة وصحة الفرضيات المقدمة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق لبعض المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والاعتماد على أسلوب دراسة الحالة المعتمدة على أداة الاستبيان لجمع المعلومات بغرض معرفة آراء المستجوبين واختبار الفرضيات الموضوعية للدراسة.

الأدوات المستعملة: قمنا من خلال هذه الورقة البحثية بمحاولة لدراسة اثر التغيير التنظيمي على درجة الابتكار بوجود إدارة المعرفة وسيطا على مستوى مجموعة من المؤسسات، وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية على عينة من 132 موظف وللقيام بذلك استعملنا العديد من الوسائل الإحصائية.

قمنا باختبار نموذج القياس من خلال حساب مؤشر الفاكرونباخ، الموثوقية المركبة، متوسط التباين المفسر، وتقييم صحة التمايز كما قمنا أيضا باختبار النموذج البنائي من خلال مجموعة من الاختبارات لتقييم علاقة الأزواج الخطي ومعدل السماح، أيضا حساب معاملات الانحدار، معامل التحديد R^2 ، إضافة إلى تحليل العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة.

الدراسات السابقة:

• **دراسة Saeed Sadeghi Boroujerdi , Kaveh Hasani and Vahid Delshab (2019)**

بعنوان: Investigating the influence of knowledge management on

organizational innovation in higher educational institutions: هدفت هذه الدراسة إلى

استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة و الابتكار التنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي بإيران و شملت الدراسة 63 مؤسسة للتعليم العالي الإيراني من مديريين و موظفين و تكون مجتمع الدراسة من 341 فردا حسب جدول مورغان و كريسي لعينات الإحصائية وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك علاقة قوية ما بين إدارة المعرفة و الابتكار التنظيمي،
- عملية النهوض بالابتكار التنظيمي تتطلب إنشاء شبكات تنظيمية لتبادل المعلومات و المعرفة،
- الابتكار يوجد في قلب المعرفة لأن الميزة التنافسية المستقرة مخفية في الابتكار.

• **دراسة تيقاوي العربي وآخرون: و هي مقالة بعنوان: " تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية**

في ظل التوجه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 02، 2019: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تواجد العمليات التي تحدد ادارة المعرفة في البنوك التجارية للقطاع المصرفي (ولاية أدرار) ومدى مساهمتها في خلق ابتكارات في ظل البيئة النشيطة باختيار عينة عشوائية تتكون من 35 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات



الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- هناك علاقة تأثير بين العمليات المحددة لإدارة المعرفة وسعي المنظمات للتكيف مع المتغيرات التنظيمية في البيئة المعرفية،
- الابتكار التنظيمي يتمثل في الجهود الرامية لإدخال تعديلات على الأعمال التنظيمية ظاهرة في شكل ممارسات تنظيمية جديدة أو منتجات من قبل البنوك التجارية تحقق ميزة تنافسية،
- هناك اثر ايجابي مباشر للابتكارات المخططة من قبل البنوك التجارية،
- وجود علاقة طردية ما بين عمليات ادارة المعرفة المصرفية والتكيف مع التغيير التنظيمي مجتمعة وبين الابتكار التنظيمي في المصارف.

● دراسة شيشة نوال: وهي مقالة تحت عنوان: " أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " في مجلة: "الاقتصاد الجديد" العدد 17، المجلد 02، 2017: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التغيير التنظيمي و علاقته بالابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستعمال أداة الاستبانة باستخدام عينة قدرت ب 125 فردا من هاته المؤسسات وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تغيير ثقافة الأفراد جزء من التغيير بإتباع التعليمات،
- التطبيق الفعلي للمعارف في الأنظمة الحاسوبية و تصميم الخدمات و تبني برامج التغيير الجدرية يحسن من الابتكار،
- الابتكار عامل مهم لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وله علاقة مباشرة مع التغيير التنظيمي، و بالتالي علاقة قوية وموجبة وذو دلالة إحصائية قوية.

I. التغيير التنظيمي

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، وهذا حسب توجهات الممارسين والمختصين في المؤسسات والإدارة على حد سواء، فهناك من ركزوا في تعريفاتهم على الجانب التكنولوجي، ومنهم من ركز على البيئة التنظيمية، والبعض يركز على الإجراءات والقواعد التنظيمية التي تهدف لخلق التباين من اجل كسب القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة النشيطة.

يقول (Houghton & Sheehan, 2000, p. 01): "نحن نعيش فترة تغيير وتحول عميقين في شكل المجتمع وقاعدته الاقتصادية الأساسية... إن طبيعة الإنتاج والتجارة، والتوظيف والعمل في العقود المقبلة ستكون مختلفة تماما عما هي عليه اليوم".



1. مفهوم التغيير التنظيمي:

يعرفه Hage: "عملية تحول وتبدل للأتماط التنظيمية من اجل البقاء في البيئة بشكل أفضل"، كما يرى Bechard أن التغيير التنظيمي: "عبارة عن جهد مخطط يشمل المنظمة كاملة، والادارة من القمة بغرض زيادة فعالية التنظيم، وإحساسه بالصحة من خلال تدخلات مدروسة في العمليات التنظيمية." (هري، 2019، صفحة 92)

التغيير التنظيمي: "هو عملية تنتقل بها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها بهدف زيادة فعاليتها، وإيجاد طرق مستحدثة أو محسنة لاستخدام القدرات والموارد لخلق قيمة وتحسين العوائد لأصحاب المصلحة." (Jones, 2013, p. 295)

وعليه فالتغيير عملية يغلب عليها الطابع المستمر من خلال رصد تغييرات البيئة الداخلية والخارجية للتكيف معها والاستمرارية في البقاء بهدف المنافسة الدائمة و امتلاك أكبر الحصص السوقية للمنظمات.

2. مجالات التغيير التنظيمي:

1.2 التغيير في الثقافة التنظيمية:

وهي من أصعب عمليات التغيير لأنها تتعلق بقيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومعتقداتهم التي تسودها، حيث أشار Peter & waterman في كتابهما " البحث عن التميز" أن المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة هي الأكثر إبداعاً، وبالتالي لا تكون فعالة إلا إذا تكيفت مع ما تفرزه البيئة الخارجية المتغيرة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا ومنه خلق الاستجابة للثقافة التنظيمية الحالية مع الجديدة. (قريشي، 2020، ص 107-108).

2.2 التغيير في الهيكل التنظيمي:

يشمل هذا التغيير التعديل في هياكل السلطة داخل المنظمات، كتغييرات في القيادة والمسؤولين، نطاق السلطة، والتغيير في الأسس التي تكون الأقسام الإدارية من أوصاف للسياسات والإجراءات المكونة للروتينات التنظيمية، وبالتالي إعادة النظر في الميكانيزمات التنظيمية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة في ظل البيئة النشيطة. (يزيد و طلحة، 2021، صفحة 239).

3.2 التغيير في التكنولوجيا:

وهي التغييرات التي تشمل الأجهزة والمعدات المساعدة للأفراد في أداء أعمالهم، والتي تؤدي إلى تغييرات وتحسينات جوهرية ترفع من مستوى وجودة الخدمات والمنتجات المقدمة من خلال التكنولوجيا المتطورة المساعدة على طرق تقييم جديدة للعوائد، وعليه فقد أدى التغيير التكنولوجي إلى تجاوز وظيفة الإنتاج وتحسين طرق ووسائل الاتصال سواء في معاملات الدفع الالكترونية أو الصفقات التجارية التي تتم بواسطة شبكة الانترنت. (يزيد و طلحة، 2021، صفحة 240).

4.2 التغيير في مهام الأفراد:

يعتبر الأفراد جوهر أداء الأنشطة الإدارية في المنظمات، لان أي تغيير يمس المنظمة تتفاعل معه الوحدات الإدارية، وبالتالي تغيير وتطوير المؤسسة يعتمد على تطوير مواردها البشرية وتكوينها وتميئتها لتكوين القدرة على مجابهة



التغييرات وتغيير الأدوار حسب ما تتطلبه البيئة التنافسية، حيث يرى **الحلاي** أن التغيير في أدوار العاملين يشمل: الوظائف والمهام، فرق العمل، مسمى الوظيفة، وعليه خلق منظمة عصرية مميزة لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسة. (فريشي، 2020، الصفحات 111-112).

II. إدارة المعرفة:

1. مفهوم إدارة المعرفة:

يشير (Houghton & Sheehan, 2000, p. 02) "تشهد الرأسمالية تحولاً تاريخياً من نظام "الإنتاج الكبير" أين تمثل المصدر الرئيسي للقيمة في العمل البشري، إلى حقبة جديدة هي حقبة "الإنتاج المبتكر"، حيث يتمثل العنصر الرئيسي لخلق القيمة والإنتاجية والنمو الاقتصادي في المعرفة".

عرف Etal & Turban إدارة المعرفة على أنها: "عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة." (في، 2021، صفحة 1139)، وعليه فإدارة المعرفة عملية ممنهجة تستهدف الاستغلال الأمثل للمعارف الصريحة والضمنية وتطبيقها بطريقة مثلى للحصول على مخرجات تشكل قيمة مضافة.

2. أنواع المعرفة:

كما ميز (Polanyi) بين نوعين من المعرفة عندما قال: "نحن نعرف أكثر مما نقول" (Polanyi, 1966, p. 4). من خلال المعارف الصريحة والضمنية المخزنة في مستودعات المنظمات من خلال روتيناتها التنظيمية.

1.2. المعرفة الصريحة:

تعرف على أنها: "المعرفة المكتوبة المتواجدة في الكتب، المراجع، المدونات ووسائط التخزين الرقمية بالرسم والكتابة والتحدث، وتتيح التكنولوجيا تحويلها ونقلها لذلك هي معلومات سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى كما يمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها" (قورين، 2018، الصفحات 16-17)

2.2. المعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية هي: " معرفة تتواجد داخل عقل وقلب كل فرد، ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، يمكن اكتسابها من تراكم الخبرات السابقة، مما يجعل الحصول عليها صعب كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة". (الظاهر، 2009، صفحة 14).

3. عمليات إدارة المعرفة:

ان توفر المعرفة ليس كافياً لخلق الميزة التنافسية بل يجب أن يتم إدارتها بشكل جيد من خلال عملياتها الأربعة ، في المقال المشهور بـ HBR يرى (Nonaka) أن: "...ويبقى المصدر الوحيد لتحقيق تنافسية دائمة في القطاع الاقتصادي المتميز بالشك مرتبط بإدارة المعرفة" (بهيح، 2009، صفحة 1169).



1.3. توليد المعرفة:

هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية والداخلية والمتضمنة للمعرفة الصريحة والضمنية أو مزجها مع بعض بهدف خلق معرفة جديدة ذات قيمة مضافة. (الحاج، 2014، صفحة 144). كما يشير كل من (Mcshane & Glinow) أن عملية توليد المعرفة تكمن في مدى قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات واكتشافها من البيئة الخارجية للمنظمة من خلال التدريبات والتكوين من مصادر خارج المنظمة، أو اكتسابها من خلال عمليات الاستطلاع البيئي الخاصة بسلوكيات الزبائن، المنافسين، الموردين، ومن خلال التجربة لتوليد أفكار جديدة (Mcshane & Glinow, 2018).

2.3. خزن المعرفة:

هي مجموعة العمليات التي تتضمن الاحتفاظ، الإدامة، الترميز، إمكانية الوصول، السرية، الرسمية، الحماية، والاسترجاع، من خلال حفظ المعرفة في أشكال قابلة للوصول إليها في كل وقت، نقلها ومتاحة للاستعمال (حسين ي.، 2019، صفحة 724)، ثم القيام بحفظها في بيانات وقواعد المنظمة لتتمكن من استعمالها عند الضرورة مشكلة ما يعرف بذاكرة المنظمة، من خلال ترميزها، تصنيفها، بشكل ملائم لاستعمالها في الوقت المناسب والشخص المناسب (ملاكوي، 2015، صفحة 65).

3.3. نشر المعرفة:

تتميز المعرفة بالتضاعف الناجم عن الاستخدام حيث توجد مقولة تصف الطبيعة الخاصة للمعرفة وكيف أن عملية التشارك فيها لا ينقص منها بل يزيدها ويثري من محتواها وهي: (متولي، 2010، صفحة 700).

“Knowledge” and “happiness” The only things that doubling by driving

وعليه فإن المعرفة بوصفها موجودا تزداد وتتضاعف عن طريق المشاركة، والتي تنجم عن الاحتكاك وتبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد، ولهذا تسعى جل المنظمات إلى تشجيع فكرة المشاركة ونشر المعرفة لأقصى درجة ممكنة من خلال التوزيع، النشر، تدفق المعلومات ويتم الاستعانة بمجموعة من العناصر متمثلة في: (بن خليفة و مسعي محمد، 2020، صفحة 56). شبكة المعلومات الداخلية للمنظمة، التدريب والتكوين من طرف الأفراد القدامى ذوي الخبرة وخاصة المعرفة الضمنية، وكلاء المعرفة... الخ.

4.3. تطبيق المعرفة:

وتعني تطبيق المعرفة المتاحة لدى المنظمة من خلال الاستفادة منها وإعادة استعمالها، وأهم تحدي للمنظمات هو كيفية غرس سلوك التدريب وتنمية وتفعيل دور القيادة في تطبيق المعرفة بالشكل والوقت المناسب، لأن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة نفسها، وعليه فالدور الأساسي للمنظمة هو التطبيق الفعلي للمعارف المكتسبة الصريحة والضمنية في حل المشكلات وتوجيه العمليات الإستراتيجية في العمليات التي تتطلب جودة عالية في المنتجات والخدمات. (باجي و خليف، 2018، صفحة 178).



III. الابتكار:

1. مفهوم الابتكار:

يعتبر الابتكار عملية تسلسلية للوصول إلى منتجات وخدمات جديدة، تلبي احتياجات ورغبات المستهلكين، وبالتالي هو وسيلة لمواجهة تحديات البيئة الديناميكية القائمة على المنافسة، حيث يقول Peter Drucker: "نحن نعلم الآن مصدر القيمة، هو شيء يتمثل في شكل المعرفة البشرية، وإذا استخدمنا المعرفة في المهام التي نعرف كيف نجزها بشكل واضح فنحن نطلق عليها الإنتاجية، وإذا استخدمنا المعرفة في المهام التي تعتبر جديدة ومختلفة فإننا نطلق عليها الابتكار" (شتاتحة، 2019، صفحة 14).

يصف Porter الابتكار بأنه: "طريقة جديدة لفعل الأشياء لتسويقها تجارياً"، كما يعرفه (Levitt, 2002): "لكي تكون الفكرة مبتكرة يجب أن تكون خلاقة ويتم تنفيذها" (Mettaiche & Benhbib, 2013, p. 80).

2. أهمية الابتكار:

تكمّن أهمية الابتكار لدى المنظمات فيما يلي (بياضي، 2019، صفحة 33):

- العمل على تنمية المهارات الشخصية الفكرية وتراكمها، والتفاعلات الجماعية من خلال فرق العصف الذهني،
- رفع مستوى جودة القرارات مما تمنح حلولاً لمعالجة مشاكل المنظمة، والأنشطة في مختلف المجالات الفنية، المالية، التسويقية... الخ.
- المساهمة في تقليص فترة تقديم المنتجات الجديدة، مما يجعل المنظمة متميزة،
- تحسين جودة المنتجات المقدمة وتعزيز القدرة التنافسية،
- خلق طرق وأساليب حديثة تسمح برفع الحصة السوقية،
- تعزيز الصورة الذهنية والسمعة الطيبة عن المؤسسة لدى زبائنها ومتعاملها،
- اكتساب المنظمة والأفراد مجموعة من المنافع المادية،
- زيادة العائد على الاستثمار وتحقيق النمو والاستمرارية تحقيقاً لمتطلبات المنافسة.

3. دور العلاقة بين التغيير التنظيمي و إدارة المعرفة في دعم الابتكار:

يرى الباحثون أن عملية التغيير التنظيمي منهج ديناميكي تتبناه المنظمات لكسر الجمود ومواكبة البيئة التنافسية السريعة وهذا بسبب تعدد وتنوع أذواق الزبائن، وبالتالي فالتغيير يتطلب تجديد المعارف المتراكمة الحالية بهدف تكوين كتلة حرجة من رأس المال الفكري الذي يتيح الإبداع والابتكار، وبالتالي يتوجب أن يوازي التغيير وجود المعرفة الملائمة وإدارتها بطريقة مناسبة لنجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة والذي مفاده الابتكار.

تشير (Du plessis, 2007, pp. 27-28) إلى أن أهمية إدارة المعرفة في دعم الابتكار تكمن في:

- تساعد إدارة المعرفة في إنشاء الأدوات والقواعد المساعدة في تحديد المخزون من المعرفة الضمنية المتاحة،
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، من خلال توفير ميكانيزمات تضمن هذا التحول.



- تسهل إدارة المعرفة التعاون في عملية الابتكار عبر الحدود الوظيفية والتنظيمية داخل المنظمات كالشبكات الداخلية والخارجية،
- ضمان وصول المعارف الضمنية والصريحة المستخدمة في عمليات الابتكار ،
- ضمان تدفق المعرفة لعملية الابتكار، بتوفير منتديات التعاون مما يخلق ثقافة مشاركة المعرفة،
- تساعد إدارة المعرفة في تحديد الفجوات في القاعدة المعرفية من خلال نظرة شاملة للمعرفة المتاحة في المنظمة،
- تعمل إدارة المعرفة على بناء الكفاءات المطلوبة في عملية الابتكار، باستخدام التدفق المعرفي للأفراد وزيادة مستويات مهاراتهم ومعارفهم بشكل رسمي وغير رسمي،
- خلق ثقافة مشتركة تعمل على احتضان الابتكارات والتفكير الإبداعي.

IV. الدراسة التطبيقية:

1. مجتمع وعينة الدراسة:

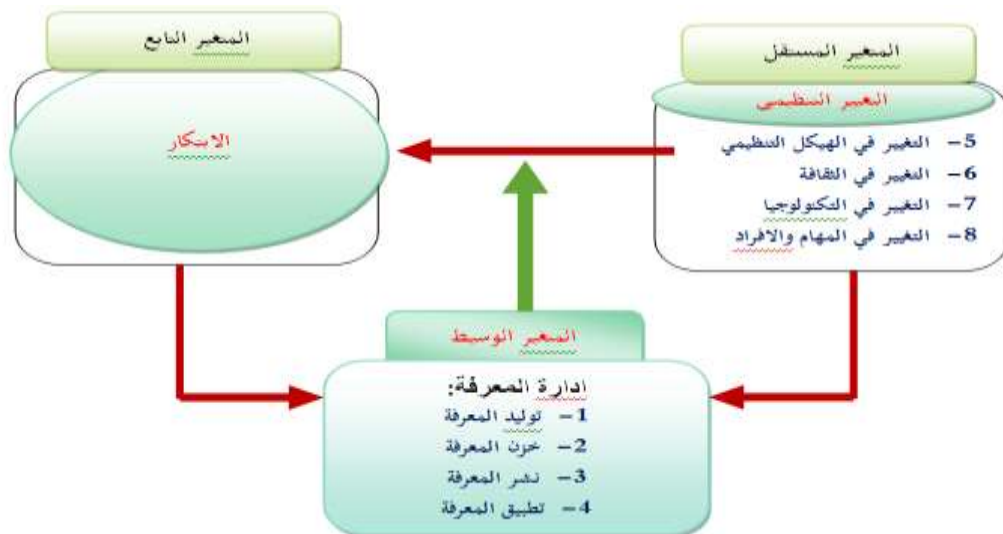
تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من مؤسسات القطاع العام والخاص على مستوى ولايتي تلمسان وبلعباس (4 مؤسسات عامة و 4 مؤسسات خاصة)، حيث استهدفنا الإطارات العليا من رؤساء المصالح والفروع من إداريين ومهندسين ذوي الخبرة العلمية والعملية المنتمين للإدارة العليا والوسطى نظرا لخصوصية متغيرات الدراسة، حيث تكون لديهم الدراية والقدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان حيث بلغت عينة الدراسة 132 استبيان .

جدول رقم 1: خصائص الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

الرقم	المؤسسة محل الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المستوفية للشروط	الاستبيانات الصالحة للتحليل	النسبة %
المؤسسات الخاصة						
1	مصنع الذرة	10	10	0	10	100 %
2	مؤسسة Tube CHIALI	16	15	1	14	87,5 %
3	مؤسسة KHENTEUR	14	12	2	10	71,4 %
4	مؤسسة الخزف CERTAF	18	18	0	18	100 %
المؤسسات العامة						
5	مؤسسة ENIE	50	48	2	46	92 %
6	مصنع الزنك	25	23	2	21	84 %
7	SOREMP	12	09	0	09	75 %
8	INATEL	8	04	0	04	50 %
	المجموع	153	139	07	132	86 %

2. نموذج البحث:

الشكل رقم 01: يمثل نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

3. خصائص العينة المدروسة:

يمثل الجدول رقم 02 يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الديمغرافية.

جدول رقم 02: الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

المتغيرات	البيان	التكرارات	%
الجنس	ذكر	86	65,2
	أنثى	46	34,8
العمر	أقل من 30 سنة	28	21,2
	من 30 سنة إلى 39 سنة	68	51,5
	من 40 سنة إلى 50 سنة	28	21,2
	من 51 سنة فما فوق	8	6,1
المؤهل العلمي	ثانوي	18	13,6
	تقني سامي	27	20,5
	ليسانس	52	39,4
	ماستر	5	3,8
	ماجستير	24	18,2
سنوات الخبرة	دكتوراه	6	4,5
	أقل من 5 سنوات	31	23,5
	من 6-10 سنوات	47	35,6
	من 11-15 سنة	22	16,7



24,2	32	أكثر من 16 سنة	طبيعة العمل
59,1	78	روتيني	
41,7	55	غير روتيني	عدد الدورات التكوينية
26,5	35	ولادورة	
22,0	29	دورة واحدة	
18,2	24	دورتان تدريبيتين	
33,3	44	ثلاث دورات تدريبية	
27,3	36	أكثر من ثلاث دورات تدريبية	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS V28 (n = 132)

يوضح الجدول أعلاه مختلف خصائص العينة من سن، جنس، وظيفه، خبرة مهنية ومؤهلات علمية. النسبة العالية من أفراد العينة كانت ذكورا حيث بلغت نسبتهم 65.2% في حين بلغت نسبة الإناث 34.8%. كما تتراوح أعمار أفراد العينة كما يلي، الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة يمثلون نسبة 51.5% وهي الفئة الأعلى نسبة من إجمالي أفراد العينة، الفئة العمرية التي تليها، تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة وقل من 30 سنة بالتساوي يمثلون نسبة 21.2% من إجمالي أفراد العينة. وأخيرا الفئة العمرية التي أعمارهم أكثر من 51 ويمثلون على التوالي 6.1% من إجمالي أفراد العينة. أيضا يوضح الجدول رقم 1 توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمية، حيث جاءت نسبة 39.4% لأفراد العينة متحصلين على شهادة ليسانس، تليها نسبة 20.5% لأفراد العينة متحصلين على شهادة تقني سامي، تليها نسبة 18.2% لأفراد العينة متحصلين على شهادة ماجستير، 13.6% لأفراد العينة مستوي ثانوي وما نسبته على التوالي 4.5% و 3.8% للمتحصلين على شهادة دكتوراه وماستر. نلاحظ أيضا كما بين الجدول رقم 1 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث جاءت نسبة 35.6% لأفراد العينة الذين خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنة، نسبة 24.2% خبرتهم أكثر من 16 سنة، نسبة 23.5% لأفراد العينة الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات، في حين من خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة خبرة بنسبة 16.7%. يرى أغلب أفراد العينة إن طبيعة العمل في المؤسسة روتيني 59.1% في حين يرى 41.7% من أفراد العينة غير روتيني. من خلال الجدول نلاحظ أيضا ان 33.3% من أفراد العينة قامت بثلاث دورات تدريبية، 27.3% قاموا بأكثر من ثلاث دورات تكوينية، 26.3% لم يقوموا ولا بدورة تكوينية، 22.0% قاموا بدورة واحدة فيحين 18.2% قاموا بدورتين تكوينيتين.



1.3. تحديد الاتجاه العام للإجابات:

جدول رقم 03: الإحصاء الوصفي لمقياس التغيير التنظيمي

SD	X	العبارة	المؤشر	العنصر
1,18	3,18	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن وفعال يستجيب للمستجدات البيئية.	ORCH1	الهيكل التنظيمي
1,16	3,33	تعمل المؤسسة على تحديث وتطوير هيكلها التنظيمي حسب نوع الأنشطة.	ORCH2	
1,09	3,62	هيكل المؤسسة يسمح بسهولة الاتصالات بين وحداتها وأقسامها	ORCH3	
1,17	3,30	تنظيم المؤسسة يسمح للموظفين بتحديد وتدقيق المعارف التي يحتاجونها لتأدية عملهم	ORCH4	
1,13	3,08	تغير المؤسسة قيمها ومعتقداتها بناء على التكيف مع محيطها التنافسي.	CULT1	الثقافة
1,06	3,27	تسعى المؤسسة لخلق ثقافة لدى أفرادها بضرورة تغيير الممارسات في الأنشطة ذات الأداء العالي.	CULT2	
1,16	3,22	ثقافة وتقاليد المؤسسة يساعدان على التعلم واكتساب المعارف	CULT3	
1,16	3,36	تواكب المؤسسة التغييرات التكنولوجية وتعمل على تطويرها.	TECH1	التكنولوجيا
1,12	3,28	تعمل المؤسسة على تنوع طريقة القيام بالأنشطة لتجنب الأعمال الروتينية.	TECH2	
1,23	3,46	تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها على التكنولوجيا الحديثة و تطبيقها	TECH3	
1,15	3,35	تتبنى المؤسسة الاستباقية في تغيير أنظمتها التكنولوجية لمخرجات أحسن.	TECH4	
1,01	3,48	تقوم المؤسسة بتغييرات على مستوى المسؤوليات و الواجبات.	Tasks1	المهام
0,95	3,46	تعمل المؤسسة على تغيير في تصميم الوظائف بناء على طبيعة الأعمال.	Tasks2	
1,02	3,33	تسعى المؤسسة إلى تغيير نوعية الممارسات والأدوات التي تؤدي بها الأعمال.	Tasks3	
1,02	3,52	تتبنى المؤسسة الاتصال بين الفاعلين لتحديد الأعمال.	Tasks4	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS V28 (n = 132)

جدول رقم 04: الإحصاء الوصفي لمقياس إدارة المعرفة

SD	X	العبارة	المؤشر	العنصر
1,12	3,01	تعتمد المؤسسة على ورشات التعلم التنظيمي وحلقات العصف الذهني لتوليد المعرفة.	KNGE1	توليد المعرفة
1,11	3,53	تعتمد المؤسسة على الخبرة المهنية والمهارة مصدرا لتوليد المعرفة لدى العاملين	KNGE2	
1,11	3,27	تعمل المؤسسة على توفير البيئة المناسبة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.	KNGE3	
1,17	3,14	تحتّم المؤسسة بالتواصل مع المؤسسات المنافسة في مجال المعرفة من أجل تبادل الخبرات.	KNGE4	
1,13	3,50	تخلق التكنولوجيا المرونة والدقة اللازمة في تخزين واسترجاع المعرفة	KNST1	تخزين المعرفة
1,06	3,36	تمتلك المؤسسة القواعد والوسائل الالكترونية لتوثيق المعارف السابقة والجديدة المتراكمة واسترجاعها عند الحاجة إليها.	KNST2	
1,25	3,18	تعمل المؤسسة على تحفيز وتنشيط الافراد ذوي المعرفة للحفاظ عليهم .	KNST3	
1,21	3,27	يتم حفظ المعارف والخبرات والتجارب في قواعد المعرفة كالنظم الخبيرة	KNST4	



1,15	3,21	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة تبادل المعرفة في كل المستويات	KNSP1	نشر المعرفة
1,17	3,27	تعتمد المؤسسة على الندوات والاجتماعات وحلقات الجودة لنشر المعرفة	KNSP2	
1,15	3,44	تستعين المؤسسة بالخبراء والمتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبراتهم للعاملين في المؤسسة	KNSP3	
1,15	3,35	تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجية حديثة لمشاركة ونقل المعرفة	KNSP4	
1,08	3,42	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف المكتسبة من خلال الخبرات والتجارب السابقة	KNAP1	تطبيق المعرفة
1,12	3,23	تستخدم المؤسسة التقنيات والنظم الحديثة للتغلب على عوائق تنفيذ المعرفة	KNAP2	
1,10	3,16	تتنافس المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لإيجاد أنسب الحلول التي تنمي معرفتها	KNAP3	
1,12	3,33	تملك المؤسسة الآليات وطرق تحمي بها المعرفة المتراكمة من فقدان	KNAP4	
1,15	3,35	تقوم المؤسسة بتشجيع أفرادها على تطبيق وممارسة المعارف المكتسبة	KNAP5	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS V28 (n = 132)

جدول رقم 05: الإحصاء الوصفي لمقياس الابتكار

SD	X	العبرة	المؤشر
1,15	3,31	تعمل المؤسسة على تدعيم وتفعيل عمليات الاتصال وتشجيع تبادل المعلومات.	INOV1
1,13	3,44	تدخل المؤسسة تقنيات جديدة للعمل لرفع مستوى خدماتها وإنتاجها مقارنة بمنافسيها.	INOV2
1,04	3,49	تعمل المؤسسة على تنوع التصميمات المقدمة للخدمات والمنتجات.	INOV3
1,12	3,17	تحصلت المؤسسة على براءات اختراع زادت من قيمتها الابتكارية	INOV4
1,07	3,37	تعتبر المؤسسة التكنولوجية دعامة أساسية لخلق القيمة المضافة لمنتجاتها وخدماتها.	INOV5
1,19	3,13	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بمنافسيها.	INOV6
0,93	3,48	تقوم المؤسسة بالتعدلات في طرق تأدية خدماتها ومنتجاتها بناء على الحاجات غير المشبعة لريائتها.	INOV7
1,04	3,61	تعتبر المؤسسة آراء وفكرها متعامليها قاعدة للتطوير والتحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها.	INOV8
1,12	3,47	الحوافز المادية والمعنوية تشجع على المشاركة في العملية الابتكارية	INOV9
1,16	3,56	تمتلك المؤسسة ضمن أقسامها وظيفة البحث والتطوير	INOV10
1,11	3,25	تقتدي المؤسسة بالمؤسسات الابتكارية المماثلة لها والناجحة في مجالها	INOV11

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS V28 (n = 132)

يلاحظ من خلال الجداول 1، 2 و3 المتوسط المرجح للإجابات لكل المحور يقدر بين [3.01 و3.62] ويقدر انحرافه المعياري بين [0.93 و1.25] وهو أقل من (3) ويقترّب من (0).

4. تقييم نموذج القياس:

باستخدام Smart PLS v 4، أجرت الدراسة موثوقية البناء باستخدام Rho والصلاحية المتقاربة وDijkstra-Henseler وAVE. فيما يتعلق بالصلاحية التمييزية، استخدمت الدراسة معيار-Fornell-Lacker الأكثر شيوعاً (Fornell & Lacker, 1981)، وكذلك نسبة الارتباطات-Heterotrait (Henseler & al. (HTMT) (monotrait, 2016). يتم عرض مزيد من التفاصيل حول نموذج

القياس وتحليل الباقي في الجدول 3-4-5..



جدول رقم 06: التشبع، موثوقية البناء والصلاحية المتقاربة

AVE	Composite reliability	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Cronbach's alpha (α)	التشبع	المؤشر	العنصر
0.601	0.957	0.954	0.952	0,818	ORCH1	التعبير التطبيعي
				0,831	ORCH2	
				0,777	ORCH3	
				0,826	ORCH4	
				0,774	CULT1	
				0,775	CULT2	
				0,771	CULT3	
				0,766	TECH1	
				0,800	TECH2	
				0,802	TECH3	
				0,830	TECH4	
				0,701	Tasks1	
				0,722	Tasks2	
				0,692	Tasks3	
0,722	Tasks4	ادارة المعرفة				
0,833	KNGE1					
0,680	KNGE2					
0,830	KNGE3					
0,696	KNGE4					
0,634	KNST1					
0,777	KNST2					
0,844	KNST3					
0,860	KNST4					
0,808	KNSP1					
0,796	KNSP2					
0,740	KNSP3					
0,857	KNSP4					
0,784	KNAP1					
0,857	KNAP2					
0,771	KNAP3					
0,809	KNAP4					
0,811	KNAP5	الابتكار				
0,786	INOV1					
0,807	INOV2					
0,774	INOV3					
0,722	INOV4					
0,749	INOV5					
0,790	INOV6					
0,726	INOV7					
9050,	INOV8					

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS V4

نلاحظ أن قيم البيانات المتبقية بعد عملية التحليل التأكدي AFC تتجاوز جميعها قيمة التشبع (0.5).

• Dijkstra-Henseler rho (ρ_A) هو تقدير لموثوقية درجات البناء المتعلقة بنموذج القياس الانعكاسي حيث يتم حساب ρ_A فقط لنماذج القياس العاكسة بالاقتران مع مخطط الترجيح. P هو التقدير الوحيد المتسق لموثوقية درجات البناء التي تم الحصول عليها من خلال نمذجة مسار PLS، كلها تتجاوز قيمة (ρ_A) أكبر من (0.6).

• ألفا كرونباخ هو تقدير أقل حدًا لموثوقية درجات المتغيرات المتعلقة بنموذج القياس الانعكاسي، كلها تتجاوز قيمة أكبر من (0.6). متوسط التباين المستخرج (AVE) يساوي متوسط موثوقية المؤشر كما يأخذ قيمًا بين صفر وواحد. عادة ما يتم تفسير AVE على أنه مقياس أحادي البعد.

• تظهر التراكيبات العاكسة أحادية البعد كافية إذ تجاوز AVE الخاص بها 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). يوضح الجدول 5 أن جميع قيم AVE للمتغيرات أكبر من 0.5.

خلاصة القول هي أن كل هذه المؤشرات جيدة من الناحية الإحصائية.



جدول رقم 07: معيار Fornel-Lacker

المتغيرات	التغيير التنظيمي	ادارة المعرفة	الابتكار
التغيير التنظيمي	0,775		
ادارة المعرفة	0,889	0,790	
الابتكار	0,803	0,879	0,724

جدول رقم 08: معيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

المتغيرات	ادارة المعرفة	الابتكار	التغيير التنظيمي
التغيير التنظيمي			
ادارة المعرفة	0,825		
الابتكار	0,850	0,828	

• تم تقييم صحة التمايز Discriminant Validity من خلال معيار Fornel-Lacker ومعيار Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)، حيث يبين الجدول رقم 6 و 7 أن قيم HTMT و Fornel-Lacker أقل من 0.9، أو أفضل، أقل من 0.85 وهذا ما يشير إلى صحة التمايز.

5. تقييم النموذج البنائي:

من خلال نماذج القياس السابقة تأكدنا أن عملية بناء نموذج هذه الدراسة موثوقة وصالحة، والخطوة التالية في PLS-SEM هي تقييم النموذج البنائي، وقبل الانتقال إليه من المهم فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج البنائي، ولأن معاملات المتغيرات المستقلة قد تكون متحيزة بسبب وجود مستوى عال من علاقة خطية متداخلة بين المتغيرات الكامنة المتوقعة، نحتاج إلى فحص هذه العلاقة، وفق طريقة PLS-SEM تبرز مشكلة التداخل الخطي (Collinearity) عندما تكون قيم VIF (معامل تضخم التباين) من 10 فأكثر (Kock, 2015).

1.5. اختبار الازدواج الخطي:

جدول رقم 09: تقييم علاقة الازدواج الخطي

المتغيرات	VIF
التغيير التنظيمي	2,942
ادارة المعرفة	3,500
الابتكار	2,112

تظهر نتائج الجدول رقم 5 إلى عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي Multicollinearity، حيث أن جميع قيم VIF أقل من عتبة 5.

2.5. معامل التحديد: معامل التحديد R² هو مقياس شائع يتم على أساسه تقييم النموذج البنائي، يمثل هذا المعامل التأثيرات المجمعة لجميع المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، إن قيمة R² للنموذج الشامل هنا جيدة 79.0% و 75.5% على التوالي (الجدول 6)



جدول رقم 10: مؤشرات R-square

المتغيرات	R-square	R-square adjusted
ادارة المعرفة	0,790	0,789
الابتكار	0,775	0,771

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS V4

6. اختبار الفرضيات:

1.6. معاملات الانحدار:

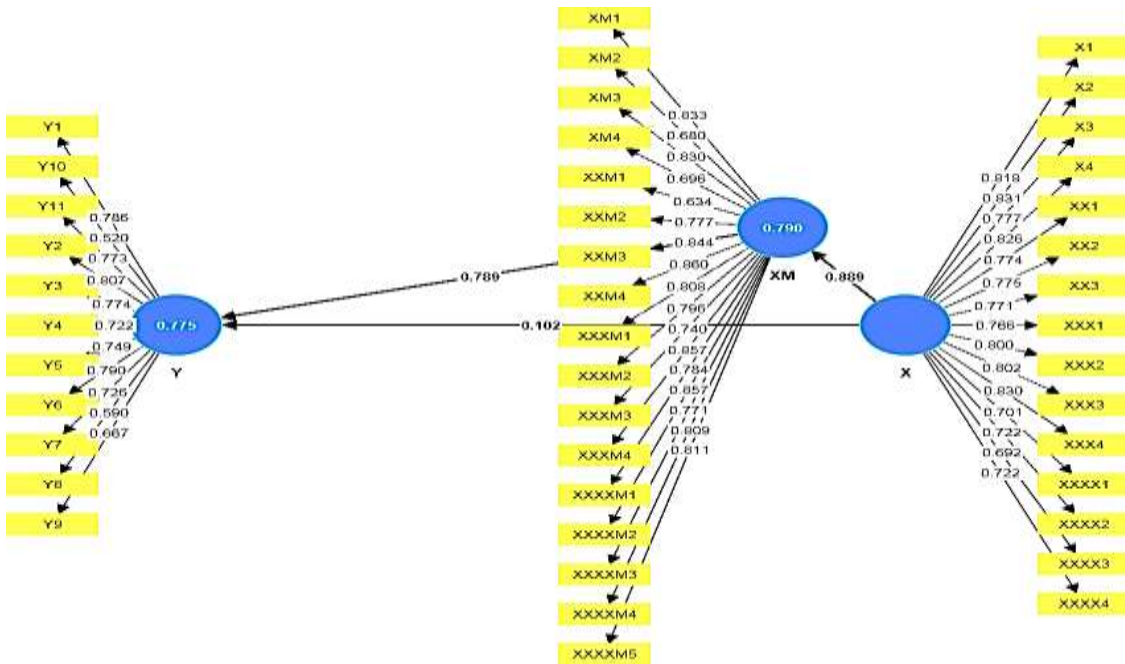
تظهر معاملات الانحدار المباشرة أن علاقة النموذج البنوي ذات دلالة إحصائية (الجدول 7)

جدول رقم 11: معاملات الانحدار

المسار	α	قيمة P	قبول H1
التغيير التنظيمي ← ادارة المعرفة	0.889	0.001	قبول H1
ادارة المعرفة ← الابتكار	0.789	0.001	قبول H1
التغيير التنظيمي ← ادارة المعرفة ← الابتكار	0.701	0.001	قبول H1

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS V4

شكل رقم 02: رسم بياني لمسارات الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS V4



بالرجوع إلى الجداول 10، والشكل رقم 1 يتم اختبار الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية ، $P = 0.05$ رفض H_0 لأن $(sig = 0.001 < P = 0.05)$ ، وقبول H_1 أي

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى معنوية $P = 0.05$.

H0: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الابتكار عند مستوى معنوية ، $P = 0.05$ رفض H_0 لأن $(sig = 0.001 < P = 0.05)$ ، وقبول H_1 أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الابتكار عند مستوى معنوية $P = 0.05$.

H0: لا توجد علاقة تأثير غير مباشرة للتغيير التنظيمي على تزايد درجة الابتكار من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط عند مستوى معنوية ، $P = 0.05$ رفض H_0 لأن $(sig = 0.001 < P = 0.05)$ ، وقبول H_1 أي توجد علاقة تأثير غير مباشرة للتغيير التنظيمي على تزايد درجة الابتكار من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط عند مستوى معنوية $P = 0.05$.

2.6. تحليل النتائج:

- بينت النتائج أهمية مسارات مباشرة إذ تبين بعد قيامنا بنمذجة العلاقة الهيكلية بين التغيير التنظيمي، وإدارة المعرفة، نلاحظ ان هناك علاقة تأثير إيجابية لعلاقة تأثير التغيير التنظيمي على ادارة المعرفة إذ تقدر بـ $(H_1: \alpha=0.889)$ ، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) . هذه المؤشرات تدل على قبول الفرضية الاولى والقائلة بأنه توجد علاقة تأثير معنوي بين التغيير التنظيمي، وإدارة المعرفة.
- كما ان هناك علاقة تأثير إيجابية لعلاقة تأثير ادارة المعرفة على الابتكار إذ تقدر بـ $(H_2: \alpha=0.789)$ ، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) . هذه المؤشرات تدل على قبول الفرضية الثانية والقائلة بأنه توجد علاقة تأثير معنوي بين ادارة المعرفة والابتكار.
- هناك أيضا علاقة تأثير غير مباشرة للتغيير التنظيمي على تزايد درجة الابتكار من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط إذ تقدر بـ $(H_3: \alpha=0.701)$ ، كما ان مستوى المعنوية أقل من (0.01) . هذه المؤشرات تدل على قبول الفرضية الثالثة والقائلة بأنه توجد علاقة تأثير غير مباشرة للتغيير التنظيمي على تزايد درجة الابتكار من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المؤسسات المبحوثة.

الخاتمة:

فرضت التطورات السريعة التي يشهدها العالم التحول من المفاهيم الكلاسيكية إلى تبني مفاهيم حديثة تواكب متطلبات العصر الحديث، من خلال التغيير والتجديد، والاستثمار في المعارف باعتبارها موردا لا ينضب يخلق القيمة والميزة التنافسية، في ظل الضغوط البيئية التي تتميز بسرعة التقليد في المنتجات والخدمات من طرف المنافسين.



مما أوجب على المنظمات إدارة مخزونها المعرفي بطرق ناجعة من مرحلة توليد المعرفة الى غاية تطبيقها، وتجنب الممارسات المألوفة للروتينات الداخلية وجعلها أكثر ديناميكية، لخلق التوافق بين مستوى التغييرات الحاصلة والمستوى المطلوب للمعرفة من اجل ترجمتها في شكل ابتكارات لتحسين التوجهات الإستراتيجية المستقبلية.

التوصيات:

في خضم النتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- التعامل مع التغيير كأولوية إستراتيجية في أهداف المنظمة وجعل مواردها البشرية. على استعداد لقبول التغيير بأنواعه، من خلال توافق التغيير مع قيمهم ومبادئهم،
- ضرورة إحداث خلية خاصة بإدارة المعرفة تعنى بتدقيق المعارف الضمنية والصريحة والمحافظة عليها.
- مشاركة المعارف ونقلها بين مختلف الوحدات التنظيمية،
- إرساء ثقافة التغيير والإبداع في الممارسات العملية للإدارة،
- منح التريصات والتكوينات النظرية والميدانية لاستقطاب المعارف الجديدة وتكييفها مع المعارف الحالية.
- إحداث نظام حوافز يشجع العنصر البشري على الإبداع والابتكار.

قائمة المراجع:

- احمد بن خليفة، و سليمة مسعي محمد. (2020). ادارة المعرفة ودورها في تفعيل الابداع في المؤسسات الخدمية مؤسسة اتصالات الجزائر- الوادي-. مجلة المنهل الاقتصادي ، 03 (01)، 51-66.
- الزهرة قريشي. (2020). التغيير التنظيمي لجامعة التكوين المتواصل وعلاقته بجودة التعليم العالي- دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل بالوادي- اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي-.
- بلال هري. (2019). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالجمع الصناعي صيدال، وحدة قسنطينة- اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- حاج قويدر قورين. (2018). إقتصاد المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية. تلمسان، الجزائر: النشر الجامعي الجديد.
- صالح قويدر ملكاوي. (2015). قدرات إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع المنظمي في الشركات الصغيرة و المتوسطة:الوجه نحو الريادة كمتغير معدل:دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن-رسالة دكتوراه-. عمان، كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة العلوم الاسلامية العالمية.
- صفاء بهيج. (2009). أهمية إدارة المعرفة عبر استعمال أدوات الويب 2.0: دراسة حالة مديرية التجهيزات المائية بكتابة الدولة المكلفة بالماء والبيئة بالمملكة المغربية. المؤتمر العشرين: نحو جيل من نظم المعلومات والمتخصصين -رؤية مستقبلية. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة المغربية، 02، الصفحات 1166-1179. الدار البيضاء.



- صفاء بياضي. (2019). مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع بن حمادي- برج بوغريج- اطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عائشة شتاتحة. (2019). الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبد الله حسين متولي. (2010). التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية رؤية استشرافية تقييمية للاحتياجات والمتطلبات وعوائد التطبيق في المكتبات الرقمية العربية. المؤتمر الحادي والعشرون: المكتبة الرقمية العربية: عربي أن: الضرورة، الفرص والتحديات. الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات وجمعية المكتبات اللبنانية، المجلد 01، بيروت، ص ص: 690-720، 1، الصفحات 690-720. بيروت.
- عتيقة باجي، و رزقي خليفي. (2018). ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة. مجلة المستقبل الاقتصادي ، 06 (01)، 173-184.
- غنية في. (2021). إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة. مجلة طلبة للدراسات العلمية الاكاديمية ، 04 (03)، 1137-1151.
- قادة يزيد، و عبد القادر طلحة. (2021). التغيير التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي بمؤسسة نفطال بسعيدة. مجلة دراسات اقتصادية ، 21 (02)، 235-253.
- محمد أحمد علي الحاج. (2014). إقتصاد المعرفة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). إدارة المعرفة (الإصدار 1). عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- يسري محمد حسين. (2019). مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين - دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد (42)، 713-732.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of knowledge management*. 11(4):20-29.
- Houghton, J., & Sheehan, P. (2000). A primer on the knowledge economy. 1-25. Victoria University.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7 ed.). Pearson.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration* , 4 (11), 1-10.
- Mcshane, S., & Glinow, M. A. (2018). *organizational behavior* (8 ed.). USA: McGraw-hill.
- Mettaiche, M. E., & Benhabib, A. (2013). Micro and macro evidence on innovation and economic performance of Algerian Firms. *Journal on innovation and sustainability* , 4 (1), 79-100.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. MA: Gloucester.