

ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة

The practice of knowledge management process and its the role in improving the innovation ability in the company

تاريخ القبول: 10/05/2018

تاريخ الارسال: 10/05/2018

خليفة رزقي

جامعة أمحمد بوفرة بومرداس
khelifirezki@yahoo.fr

باجي عتيقة

جامعة أمحمد بوفرة بومرداس
Atika.badji@gmail.com

ملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة، وتسعى إلى توضيح دور ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تنمية القدرة الابتكارية في المنظمة وإنشاء المعرفة، اكتسابها، نقلها، تبادلها واستخدامها وخاصة الضمنية منها، سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية وضمن علاقات تفاعلية، لها أثر وأهمية في عملية الابتكار، وهذا من خلال مساهمتها في حل المشاكل والصعوبات، طرح أساليب جديدة في الإدارة، تحسين عملية الإنتاج تقنيا، تقديم منتجات وخدمات جديدة، فهي مصدر لخلق قيمة مضافة ومنه ميزة تنافسية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، المعرفة الضمنية، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الابتكار في المنظمة.

Abstract : This Study deals with the issue of knowledge management and seeks to clarify the role of knowledge management processes in developing the organization's innovative capacity. Knowledge creation, acquisition, transfer, exchange and use, especially implicit ones, whether from internal or external sources and within interactive relationships has an effect and a big importance in Innovation, through its contribution to solving problems and difficulties, introducing new methods of management, improving the production process technically and providing new products or services because they are a source of value creation and a competitive advantage.

Keywords: knowledge, implicit knowledge, knowledge management, knowledge management processes, innovation in the organization.

تمهيد:

لقد أصبحت منظمات الأعمال اليوم تسعى لتحقيق التميز المستدام عن المنافسة، وذلك بالاعتماد على مصادر مختلفة لذلك، وإن من أهم المصادر نجد المعرفة، أين أضحت الأبحاث والابتكارات والأصول غير الملموسة أو الأصول المعرفية مصدرا رئيسيا من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تضمن للمنظمة البقاء والنمو. كما أن عملية الابتكار ازدادت تعقيدا بمقدار زيادة المعرفة، وبسبب تغير احتياجات الزبائن، الضغوط التنافسية والتغير التكنولوجي السريع، أمام هذا الوضع الراهن فإن تشجيع تنفيذ مبادئ وعمليات إدارة المعرفة أصبح ضمن أهم الأولويات الإستراتيجية للمنظمة، سعيا منها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تنمية قدرتها الابتكارية. وسيتم معالجة هذا الموضوع من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: **كيف يمكن لممارسة عمليات إدارة المعرفة في المنظمة أن تساهم في تنمية القدرة الابتكارية، ومن ثم تعزيز خلق ميزة تنافسية مستدامة؟** ولغرض الوصول لإجابة عن الإشكالية ارتأينا تقسيم موضوع البحث لثلاثة محاور.

1. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

2. الابتكار في المنظمة الاقتصادية.

3. طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار في المنظمة

1. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

1.1 ماهية إدارة المعرفة: قبل ذلك نتطرق أولا لمفهوم المعرفة.

1.1.1 مفهوم المعرفة وأنواعها: لقد أصبح مفهوم المعرفة يشكل أهم الأصول التي تملكها المنظمة، ولا يزال هذا المفهوم محل بحث لدى الباحثين ولقد تناولته عدة اتجاهات، فالاتجاه الأول يأخذ المعرفة من منظور تكنولوجي والثاني يتناول منظور تلك المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد، في حين يجمع الاتجاه الثالث وهو الأكثر عمقا وشيوعا بين المفهومين والذي يعرف المعرفة على أنها "مزيجاً من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخيارات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المؤسسة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، لكنها أيضا متواجدة في العمل اليومي والروتين التنظيمي والممارسات والأنشطة والمعايير والمهارات العملية وفي الدراية الفنية والأفكار والقدرات التي يملكها الفرد والمؤسسة على حد سواء والتي تستخدم لإتباع سلوك معين يكون فعال في تحقيق الأهداف وعليه

يمكن اعتبار المعرفة على أنها المعلومات في الفعل¹. وقد شهدت المعرفة عدة تصنيفات من الباحثين كل حسب توجهه، إلا أنَّ كلها تتمحور حول نوعين من المعرفة وهما:

- **المعرفة الصريحة:** والتي تعرف على أنها معرفة المؤسسة، تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات والإجراءات والمخططات والنماذج، هي معرفة معلنة بين الأفراد، تظهر رسمياً في شكل نظامي، تقرأ كميًا، يمكن أن تكون في شكل يدوي، براءات الاختراع، برمجيات ويمكن أن تكون مرمزة في طرق العمل الاعتيادية وهي مخزنة في الكتب والوثائق وفي وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يتم التعامل فيها من خلال التبادل والاستخدام يمكن توثيقها ونقلها.²
- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية، تتمثل في المهارات الفردية والجماعية والتي نجدها في القدرات والكفاءات والقدرة على التفكير واتخاذ القرارات الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات، هي معرفة كامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبر عنها، فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وفي أحياناً أخرى تنتهي لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها، لذا فهي انتقال منظم حيث يمكن تعلمها من خلال الملاحظة، التقليد، التلقين، التدريب والتعلم التنظيمي.³

2.1.1 مفهوم إدارة المعرفة: يعد حقل إدارة المعرفة من الحقول الحديثة نسبياً، وبالأخص على المستوى التطبيقي ويعتبر Don Marchand أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانيات، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل الذين كان لهم الفضل في وضع إدارة المعرفة على الخريطة، كما تميزت منظمات كل من معامل بيمان والبنك الدولي بعملها المبدع في حقل إدارة المعرفة، كما كان للشركات اليابانية دوراً في نشوئها وتطبيقها، ويرى الكتاب رغم الاهتمام الحديث نسبياً بإدارة المعرفة إلا أن جذورها التاريخية ترجع إلى مدرسة الإدارة العلمية، وحسب Don Marchand فإن نشوء إدارة المعرفة كان نتيجة لمحصلة مجموعة من العناصر والأسباب هي: وجهات نظر قادة الأعمال، دور القوى الاقتصادية في

¹ بن حمودة يونس، **خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015، ص 4.

² خلاصي رضا، **مروج إدارة المعرفة**، دار هومة، الجزائر، 2016، ص 30-31.

³ المرجع نفسه، ص 21-33، بتصرف.

التكوين، إعادة هندسة العملية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، رأس المال الفكري، المنظمة المتعلمة، ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى التوجه نحو تصغير حجم المنظمة والتطور التكنولوجي.⁴

ولقد تناول الباحثون موضوع إدارة المعرفة من زوايا مختلفة مما أدى إلى تباين مفاهيم إدارة المعرفة تبعا لاتجاهات التركيز عليها، لذا من الصعب تقديم تعريف جامع وهذا راجع إلى:⁵

- أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا.
 - التصنيفات العديدة لها (التصنيف الجدلي، الإرشادي، الفلسفي).
 - ديناميكية هذا الموضوع.
- ولقد عرفت على أنها: " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد التنظيمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صياغة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي"⁶.

كما تعرف أيضا على أنها " الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في اتخاذ القرار"⁷.

2.1 عمليات إدارة المعرفة: لقد أدركت المنظمة أن المعرفة بدون فعل للإدارة ليست ذات نفع لأن، أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها، وبالرغم من اختلاف الباحثين في تحديد هذه العمليات والتي تعمل بشكل تنابعي وتكاملي، إلا أن أغلبهم اتفقوا على أن هناك خمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة تعد شاملة لهذا الموضوع يمكن تلخيصها في الآتي:⁸

⁴المرجع نفسه، ص ص 64-65.

⁵زرنير فتحي، شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 27، 2017، ص5.

⁶خلاصي رضا، المرجع السابق، ص67.

⁷عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديجلي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 21.

⁸المرجع نفسه، ص ص 146-172.

1.2.1 تشخيص وتكوين المعرفة: وهي تحدّ يواجه المنظمة، والمتمثل في كيفية تشخيص المعرفة وأسرها، فهدفها هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ثم تحدد في قواعد والتي على ضوئها توضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، وتستخدم هذه العملية عدة آليات منها:

- **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:** من خلال لقاءات مهندسي المعرفة المباشرة مع الخبراء أو وثائقهم لاستخلاص الخبرة منهم وصياغتها في صورة قواعد.
- **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية:** هي وسيلة علمية تصنف المعرفة (الموجودات، الأحداث) بطريقة هندسية بعيدة عن السرد.
- **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالات الرسمية:** كتحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالات الصورية وهذا يسهل عملية الاستنتاج.

2.2.1 توليد المعرفة: والتي تعني أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف، امتصاص، اكتساب، استحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى عقود التوظيف والامتصاص إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في العقول، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، ويمكن توليد المعرفة من خلال:

- التعلم الفردي بواسطة الخبرة والملاحظة وهي الأكثر فعالية.
- الفحص البيئي بتلقي المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية .
- التطعيم والذي يكون بجلب واكتساب عاملين (رأس المال الفكري الجديد).
- التجريب باستخدام المديرين لنظم دافعية تساعد العاملين للتبصر من تجاربهم وتجارب الآخرين وتعميم هذه الأفكار.
- التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة من خلال حواراتهم ومحادثاتهم.
- تكيف العاملين مع المتغيرات البيئية والانفتاح عليها.
- الاعتماد على البحث والتطوير، لأن توليد المعرفة هو جهد بشري.

3.2.1 تخزين المعرفة: والتي تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية وتتمثل في الاحتفاظ، البحث، الوصول، استرجاع، المكان، فهي جسر التواصل بين عملية اكتساب المعرفة وتوليدها واسترجاعها.

4.2.1 توزيع المعرفة: أي تقاسم المعرفة، نشرها ، نقلها وتشاركها، فيكون الأمر سهلا بالنسبة للمعرفة الواضحة والظاهرة بواسطة تقنية المعلومات والاتصال والأدوات الالكترونية والتي تعرف ببيئة الانترنت المعرفية، والوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، لكن التحدي الحقيقي أمام إدارة المعرفة هو في كيفية توزيع المعرفة الضمنية الكامنة في عقول العاملين وخبراتهم عبر قنوات التوزيع الرسمية

كجلسات التدريب، وحوار واتصال المجموعات والتنسيق فيما بينها كما يمكن للمعرفة الضمنية أن تنتقل عبر التنظيمات الغير رسمية، لكن المهم من كل هذا هو وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها.

5.2.1 تطبيق إدارة المعرفة: أي تطبيق المعرفة المتاحة لدى المؤسسة واستعمالها

والاستفادة منها وإعادة استعمالها، فالتحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة ليس في الأدوات والتكنولوجيا بل في الفرد والعوامل الثقافية وكيف تصبح هذه المعرفة سلوكا مغروسا في سلوكيات العاملين والمهنيين، إما مباشرة أو بواسطة هياكل المنظمة وهذا يتطلب تدريبهم وتنميتهم وتفعيل دور القيادة والتغيير والحوافز، فتطبيق المعرفة هو أكثر أهمية من المعرفة نفسها، لأنه هو الذي يحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة لما توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وتتلاءم معها، وكذا في العمليات الإستراتيجية المتعلقة بتحقيق الجودة العالية في المنتجات والخدمات ومقابلة احتياجات الزبائن، فالتطبيق هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة واكتساب الميزة التنافسية، فالمعرفة تصبح قوة إذا طبقت وإذا لم تعكس في التنفيذ تصبح تكلفة.

2. الابتكار في المنظمة الاقتصادية

1.2 مفهوم الابتكار في المنظمة وأهميته:

1.1.2 مفهوم الابتكار في المنظمة: يعرف الابتكار وحسب المفهوم الشائع على أنه

« تقديم شيء جديد » وكذا « عملية تحويل المعرفة إلى قيمة ».⁹ أما من منظور المنظمة، فيمكن تقسيم تعريفات الابتكار إلى:

- **الابتكار كعملية:** والذي يعرف على أنه « تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة من جانب مجموعة من العاملين الذين بينهم وبين الآخرين تعاملات في إطار مؤسسي » وعرف كذلك أنه « الترتيبات التعاونية التي تتم من خلال جمع المنظمات للعروض الفردية ووضعها في صورة متماسكة كحلول في مواجهة العميل » وأيضا « التطبيق لممارسات وعمليات وهياكل وأساليب، والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الأهداف التنظيمية ».¹⁰
- **الابتكار كنتيجة:** يعرف على أنه « تلك المشاريع التي تهدف إلى تغيير أو تعديل طرق العمل ضمن المنظمة لكي تضيف قيمة إلى الزبون لكن بدون خلق

⁹ تيغايوي العربي، دور التغيير في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر الزبون في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية – جامعة أدرار، ص 1.

¹⁰ ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجية الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، ورقة عمل بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول – دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان استراتيجيات الابتكار كلية التجارة، جامعة عين الشمس، يومي 11-12/03/2012، ص 4.

ابتكارات تقنية» وفي نفس السياق عرف على أنه «منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، مصادر تمويل جديدة لتنظيم العمل».¹¹
من خلال هذه التعاريف يمكن استقراء الخصائص التالية:¹²

- العملية الابتكارية هي عملية غير مؤكدة.
 - تركز العملية الابتكارية على المعرفة.
 - هي عملية مثيرة للجدل ولها حدود متباينة.
 - غالبا ما تغير عملية الابتكار علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي.
- 2.1.2 أهمية الابتكار للمنظمة الاقتصادية:** فالحديث عن الابتكار في المنظمات أصبح عامل ذي أهميته البالغة لها وبقدر ما أولته أهميتها كان له أثر عميق والذي يتمثل في:¹³

- مع التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي أصبح الابتكار جوهر من أجل بقاء المنظمة في السوق ونموها وهو الهدف الرئيسي للمنظمة.
 - المنظمة التي لا تملك القدرة على الابتكار في مجال عملها وتخصصها تواجه تحديات كبيرة من منافسيها.
 - يسمح للمنظمات بالتفاعل مع المتغيرات بسرعة لإيجاد واكتشاف أسواق ومنتجات جديدة.
 - الابتكار يقع في قلب المنافسة بين الشركات في الاقتصاد الحالي والقائم على اقتصاد المعرفة.
 - يجعل المنظمة أكثر ديناميكية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتغيرة وأنماط حياتهم.
- 2.2 العوامل المؤثرة والداعمة للابتكار في المنظمة:** تتأثر عملية الابتكار في المنظمة بمجموعة من العوامل تعمل على تطويره ودعمه وتعزيزه نلخصها على النحو التالي:¹⁴

1.2.2 العوامل المؤثرة على الابتكار في المنظمة: هي عديدة ومتنوعة منها:

- **مجموع الخصائص الشخصية:** فالابتكار ظاهرة إنسانية، لدى من تتوفر لديهم بعض الصفات تميزهم عن غيرهم، كالدوافع الذاتية لمواجهة المشكلات المعقدة، حس الشك وطرح التساؤلات والتفسيرات، حس الحدس، الدوافع القوية للإنجاز الذاتي.

¹¹ تيغايو العربي، المرجع السابق، ص 2 .

¹² ممدوح عبد العزيز رفاعي، المرجع السابق، ص 3 .

¹³ المرجع نفسه، ص 2 .

¹⁴ المرجع نفسه، ص ص 11-15 .

- **مجموعة العوامل التنظيمية:** فالمنظمة القائمة على الابتكار تعمل على نشر ثقافة التغيير في هياكلها، الفريق وهذا من خلال تشجيع فرق العمل والتي تعتمد على تكامل الجهود بين أقسامها ووظائفها.
- **مجموعة العوامل البيئية العامة:** فالعوامل الاجتماعية والثقافية التي ينشأ الفرد فيها لها تأثير كبير عليه كالأسرة المؤسسات التعليمية، مؤسسات البحث والتطوير هذه الأخيرة التي لها دفعا كبيرا للابتكار.
- 2.2.2 **العوامل الداعمة للابتكار في المنظمة:** نذكر أهمها فيما يلي:

- **إدارة المعرفة:** فالمعرفة هي عنصر ومصدر أساسي للابتكار لذا تعمل المنظمات على تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة والتي لها أثر كبير على عملية الابتكار.
 - **البحث والتطوير:** فهو من العناصر المؤثرة في الابتكار، لذا تعمل المنظمات على الاستثمار في البحث والتطوير لزيادة معرفتها.
 - **التكنولوجيا:** فالترابط الموجود بين استراتيجيات المنظمة والعمليات والتكنولوجيا عنصر مهم للمنظمة من أجل مواكبة التغيرات القائمة، ويعد الابتكار داعم أساسي لتحقيق هذا الترابط ويسهم في نموها واستمرارها.
3. **طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار في المنظمة**
- لقد أثبتت معظم الدراسات الأكاديمية أن هناك ارتباط وثيقا وعلاقة سببية إيجابية بين مدى اعتماد وممارسة مبادئ وعمليات إدارة المعرفة على توليد الابتكار بمختلف أنواعه في المنظمة كما أكدت أن هناك آثار إيجابية، فالابتكار يعتمد اعتمادا شديدا على توافر المعرفة وخاصة الضمنية، ويمكن توضيح هذا الأثر من خلال.

- 1.3 **إتاحة الفرصة لتبادل المعرفة الضمنية والتمكين من التعاون:** فإدارة المعرفة لا تقتصر على الابتكار ولكنها تخلق بيئة تضيفي إلى الابتكار من خلال التعاون عبر الحدود التنظيمية لضمان تحقيق الابتكار، فتيسير هذا التعاون وتوثق العلاقات، وتكسب الأصول المعرفية معارف ومهارات وتنشط عملية التعلم التنظيمي، كما أن التعاون بين فرق العمل المتعددة بتقاسمها المعرفة الضمنية تنمي المهارات وتحفز على عملية الابتكار في المنتجات والعمليات الجديدة فهي مورد حقيقي، فالمعرفة الصريحة أو الظاهرة يمكن الحصول عليها من طرف المنافسين، أما الضمنية فيصعب الوصول إليها، وعليه إدارة المعرفة لها دور في نشر ونقل وتبادل وبناء معرفة جماعية تعد آلية لتشجيع الابتكار¹⁵

¹⁵ Marina du Plessis, "The role of knowledge management in innovation" *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, 2007, pp1-9.

هذا التعاون في تبادل المعارف الضمنية بين القوى العاملة، يسمح بتحقيق ميزة تبادل الأفكار الجديدة وتطبيقها في السلع والخدمات¹⁶، كما يمتد هذا التبادل خارج الحدود التنظيمية إلى الزبائن والموردين وأصحاب المصلحة، هذا التكامل الداخلي والخارجي بين المعرفة الصريحة والضمنية، يستخدم في تطوير المنتجات والاستجابة للفرص الخارجية واستخدام جهودها في تقديم أفكار جديدة على جميع المستويات التنموية، التصنيع، التسويق¹⁷

2.3 مساهمتها في صنع القرار الصحيح: فمن خلال نظم إدارة المعرفة (تخزينها، استرجاعها، توزيعها وتحويلها) فإنها تيسر عملية الاتصال والتبادلات للمعرفة والخبرات بين مختلف الكيانات التنظيمية، والذي يعزز القدرة على التحسين المستمر لنوعية صنع القرارات الإستراتيجية في مجال الابتكار والذي يكفل مساهمة الأصول الفكرية وفعاليتها في المشاركة في صنع هذه القرارات¹⁸، فهي آلية من آليات التنسيق، والتي لها آثار على توليد أفكار جديدة وتحسين القدرة الابتكارية التقنية والفنية والتنظيمية¹⁹.

3.3 خلق ثقافة تقاسم المعرفة وتهينة بيئة مناسبة لاكتساب مهارات وكفاءات تساعد على الابتكار: فالعلاقة الايجابية بين المعرفة والابتكار والممارسات الإدارية تساعد في بناء ثقافة المنظمة من أجل تعظيم أداء الابتكار والذي يخلق ميزة تنافسية، إدارة المعرفة تركز على قيمة المعرفة الضمنية والتي تساعد في تهينة البيئة المناسبة لتقاسم هذه المعارف الضمنية وإنشاء مجتمعات الممارسة الابتكارية حول مجالات تتطلب الاهتمام في المنظمة، إذ تسهل نقل المعارف الضمنية عبر الحدود التنظيمية وخلق ثقافة التغيير في السلوك، اتجاه إنشاء وتقاسم

¹⁶ Ming-Chang Lee, "Knowledge management and innovation management: best practices in knowledge sharing and knowledge value chain", Int. J. Innovation and Learning, Vol. 19, No. 2, 2016, p2.

¹⁷ Daniel Palacios, Ignacio Gil, Fernando, "The Impact of Knowledge Management on Innovation and Entrepreneurship in the Biotechnology and Telecommunications Industries", Small Business Economics, Vol. 32, No. 3, March 2009, p2.

¹⁸ Marina du Plessis, op.cit, p14.

¹⁹ Jeevan Jyoti, Pooja Gupta, Sindhu Kotwal, "Impact of Knowledge Management Practices on Innovative

المعرفة الضمنية وتعزيزها، وهذا بضمان خبراء ومعارفهم وإتاحة فرص تبادل هذه الخبرات الضمنية وجعلها كمدخلات لعملية الابتكار²⁰.

4.3 كفاءة التعلم وخلق المزيد من القيمة: فكفاءة التعلم الداخلية والتي تشير إلى المعارف الجديدة، أنشئت من خلال الخبرة المتراكمة الخاصة بها ومواردها الداخلية، إذ يمثل التعلم الداخلي أساس البحث والتطوير وأنشطة تطبيق أفضل الممارسات، والتي لها آثارها على القدرة الابتكارية في حل المشكلات التشغيلية، أما كفاءة التعلم الخارجية فتشير إلى إنشاء المنظمة وإدماجها لمعارف جديدة يتفاعلها خارج الحدود التنظيمية لإعادة تكوين الممارسات وتطويرها على وجه السرعة، مما يؤدي إلى المرونة²¹.

فقط تطبيق إدارة المعرفة لصالح عملية الابتكار هو تكامل المعرفة الداخلية والخارجية للمنظمة والذي يجعلها أكثر إتاحة وتوفرا في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات ويجعل عملية الابتكار أكثر فعالية²².

5.3 خلق ذاكرة تنظيمية لتفعيل عملية الابتكار: فعملية الابتكار يمكن أن تتدفق بسهولة عبر الحدود التنظيمية والفنية، من خلال تسهيل إدارة المعرفة لعملية التعاون الداخلي والخارجي، وبناء الكفاءات المطلوبة في عملية الابتكار، بضمان تدفق المعرفة الضمنية من طرف موظفين قادرين على زيادة مستويات المهارات، بطريقة رسمية وغير رسمية، هذا التدفق في المعارف ضمن السياق التنظيمي يضمن قاعدة معرفة واسعة يستخدمونها في أنشطتهم اليومية، تسمح بابتكارات أكثر فعالية، هذه القاعدة المعرفية التنظيمية تسمح باسترجاع المعارف داخل المنظمة وتشكيل إطار تنظيمي له أهمية في عملية الابتكار²³.

خاتمة: إن إدارة المعرفة لها دور مهم في مجال الابتكار، وهذا من خلال التكامل بين تبادل ونقل واستخدام تراكمية المعرفة والمهارات والخبرات والتعلم وتدفعها عبر

²⁰ **Capacity: A Study of Telecommunication Sector**”, SAGE Publications, Vol. 15, No. 4, 2011, p20.

Marina du Plessis, op.cit, pp14-15.

²¹ Joaquín Alegre , Kishore Sengupta , Rafael Lapiedra , “**Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry**”, Small Business Journal, Vol. 31, No. 4, 2013, pp 3-4.

²² Dong Yang, “**The Effect of Knowledge Management on Product Innovation - Evidence from the Chinese Software Outsourcing Vendors**”, iBusiness, Vol. 16, No. 3, 2011, p 2.

²³ Marina du Plessis, op.cit, p19.

مختلف المستويات التنظيمية، وكذا المعلومات التي جمعت من المصادر الخارجية، والتي يمكن أن تدمج لإنشاء الروابط بين إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة، في أفكار ابتكارية جديدة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

1. تركيز إدارة المعرفة على المعارف التفاعلية، وهو أمر مهم للابتكار؛
 2. العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار هي طريقة جديدة لتطبيق المعارف من أجل رفع القدرة الابتكارية للمنظمة في تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين الأداء والعمليات؛
 3. عمليات الابتكار المعرفية ناتجة عن المعرفة الضمنية؛
 4. المعرفة ونقلها يمكن أن يعزز السرعة والجودة التنظيمي ومن خلال الدراسة نقدم الاقتراحات التالية:
- في ظل بيئة معقدة يجب على المنظمات إدراك أن المعرفة واستوعبها ضروري للابتكار، لكن هذا غير كافٍ بل لابد من التشجيع على تقاسم المعرفة خاصة الضمنية منها التفاعل و الاتصال بين مختلف الوحدات وكذا استيعاب معرفة البيئة الخارجية المعرفية، من خلال العلاقة الجيدة مع أصحاب المصلحة؛
 - على المنظمات أن تنتظر لعمليات إدارة المعرفة على أنها منعزلة بل متكاملة للاستفادة منها في عملية الابتكار؛

المراجع

1. رضا خلاصي ، مروج إدارة المعرفة، دار هومة ،الجزائر،2016.
2. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديجلي، غسان العمري، المدخل إلي إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006.
3. الصادق لشهب، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، 2015/2014 .
4. فتحي زرنير، شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 27، 2017.
5. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إستراتيجية الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، ورقة عمل بحثية مقدمة إلي المؤتمر العلمي الأول – دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان استراتيجيات الابتكار –كلية التجارة، جامعة عين الشمس، يومي 11-12 مارس 2012 .

6. نفين حسين محمد، دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات – دراسة حالة الإمارات – إدارة التخطيط ودعم القرار، وزارة الاقتصاد، الإمارات العربية المتحدة، 2016.
7. يونس بن حمودة ، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016/2015.
8. Daniel Palacios, Ignacio Gil , Fernando, **“The Impact of Knowledge Management on Innovation and Entrepreneurship in the Biotechnology and Telecommunications Industries”** , Small Business Economics, Vol. 32, No. 3, March 2009.
9. Dong Yang, **“The Effect of Knowledge Management on Product Innovation - Evidence from the Chinese Software Outsourcing Vendors”**, iBusiness, Vol. 16, No. 3, 2011.
10. Jeevan Jyoti, Pooja Gupta, Sindhu Kotwal, **“Impact of Knowledge Management Practices on Innovative Capacity: A Study of Telecommunication Sector”**, SAGE Publications, Vol. 15, No. 4, 2011.
11. Joaquín Alegre , Kishore Sengupta , Rafael Lapiedra, **“Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry”**, Small Business Journal, Vol. 31, No. 4, 2013.
12. Marina du Plessis, **“The role of knowledge management in innovation”**, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, 2007.
13. Ming-Chang Lee, **“Knowledge management and innovation management: best practices in knowledge sharing and knowledge value chain”**, Int. J. Innovation and Learning, Vol. 19, No. 2, 2016.
14. Global Innovation Index rankings, disponible sur le site www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report vue le 20/10/2017.