جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال
دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة

فحيص علي

العيداني حسام الدين

تحت إشراف الأستاذة

د.بن زرقة ليلى

لجنة المناقشة

د. كشيدة حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. طهراوي حياة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2017– 2018

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارة الحديثة والتي تسهم في تحقيق البقاء والنمو للمؤسسات في ظل متغيرات البيئة التنافسية، لذا وجب على المؤسسات الاستثمار فيها لبلوغ الريادة الإستراتيجية من خلال تعقب واستغلال الفرص المتاحة.

من خلال ما تم عرضه من جانب النظري والتطبيقي يمكن الإجابة على إشكالية بحثنا :

تعتبر إدارة المعرفة أداة فاعلة للمؤسسات لتحفيز القدرات الإبداعية على خلق معارف جديدة والكشف المسبق عن الفجوات، وتوفير إمكانات وقدرات لتنعكس على سلوك العاملين في المؤسسة وتوجيهه نحو المخاطرة والإبداع لتحقيق الريادة الإستراتيجية في بيئة شديدة الغموض.

ومن أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية من إشكالية بحثنا، وضعنا مجموعة من الفرضيات للإختبار فكانت الإجابة عنها كالآتي:

* نصّت الفرضية الأولى على أن " **تعتبر إدارة المعرفة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وتطويرها واستخدامها وحفظها، مما ينتج عنها تحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة**"، فقد تم لإثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث تتمثل عمليات إدارة المعرفة على: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيعها وتطبيقها؛ فهذه العمليات تساعد المؤسسات على معرفة ما هو موجود وما يجب معرفته لتحقيق أهداف المؤسسة والتكيف مع متطلبات البيئة المعاصرة.

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول" **تعتبر الريادة الإستراتيجية عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد منفردة**"، تمّ تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري، حيث تشير الريادة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأعمال الريادية من منظور استراتيجي تعمل على لإيجاد الفرص من البيئة الخارجية، وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وامتلاك روح المخاطرة والقدرة على استقراء المتغيرات البيئية من أجل إضافة قيمة.

***" هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عمليات إدارة المعرفة بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛** "،كانت الفرضية الثالثة والتي تمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عملية تشخيص المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عملية توليد المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عملية تخزين المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عملية توزيع المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عملية تطبيق المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛

*أما الفرضية الرابعة، فتركز على أن " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على أبعاد الريادة الإستراتيجية وهذا بصورة فردية وكلية**"، وتمّ تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث توصلنا إلى أنّه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على الإبداع، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد الاستباقية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد المخاطرة، وهذا بصورة فردية وكلية.

*والفرضية الخامسة مفادها " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تقوم بتوفير مجموعة من المتطلبات لنجاح عمليات إدارة المعرفة**"، فتمّ تأكيد صحة هذه الفرضية بشكل جزئي، حيث توصلنا إلى أنّه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على تفعيل القيادة لإنجاح عمليات إدارة المعرفة وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد على تكنولوجيا المعلومات ، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد الثقافة التنظيمية لانجاح عمليات إدارة المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد تطوير الهيكل التنظيمي لإنجاح عمليات إدارة المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.

* وتمحورت الفرضية السادسة حول ما إذا كانت " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05=>α بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية)**"؛ تم إثبات هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـــ0,769.

* أما فيما يخصّ الفرضية السابعة، والتّي تنصّت على أنّه " لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05=>α؛ فقد تم نفي هذه الفرضية، حيث تحصلنا من خلال التحليل على وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية بمقدار:**59.2%**.

* الفرضية الثامنة: والتي تنص " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05=>α**"، وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- ✓ يعد مفهوم الريادة الإستراتيجية مفهوما حيويا، فهو يساعد المؤسسات على تعزيز قدراها الإبداعية والانتقال من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية؛
- ✓ ترتكز الريادة الإستراتيجية بشكل كبير على وجهة النظر المستندة إلى الموارد، فهي تعترف بدور الموارد في استثمار الفرص المتاحة من أجل خلق ميزة تنافسية؛

- ✓ في ظل متغيرات البيئة الراهنة أصبحت المعرفة أهم مورد لخلق الثروة والقوة التي تمكن المؤسسات تحقيق التفوق التنافسي؛
- ✓ تشير المعرفة إلى ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة وإيجاد شيء محدد،
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة التطور الفكري الإداري تماشيا مع الأحداث والتغيرات المستمرة في هذا العصر؛
- ✓ إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تمثل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا لتحقيق الريادة الإستراتيجية في ظل معطيات البيئة التنافسية، وتتمثل في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيقها؛
- ✓ إن جوهر إدارة المعرفة هو تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها؛
- ✓ إن المتطلب الأساسي في فاعلية إدارة المعرفة هو توفر البنى التحتية تتمثل أساسا في الثقافة التنظيمية تدعم إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، القيادة ذات توجه استراتيجي، وضرورة تناسب الهيكل التنظيمي مع عملية التشارك المعرفي؛

الاقتراحات: من خلال نتائج البحث يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات، نبرز أهمها في النقاط الآتية:

- ✓ من الضروري اهتمام مدراء المؤسسات بالاطلاع على الأطر النظرية لحقل الريادة والاستراتيجية نظرا لما لها من تأثير ملموس في تعزيز الموقف التنافسي؛
- ✓ ينبغي على مؤسسة مطاحن قصر البخاري تبني التوجهات الريادية التي من شأنها ضمان بقاءها في حلبة المنافسة؛
- ✓ ضرورة التركيز على المبادأة وتحمل المخاطر باغتنام الفرص في الأسواق والتوسع فيها؛
- ✓ ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري بهدف استيعاب أهداف إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية؛
- ✓ نظرا لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في مؤسسات أخرى من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ إتاحة المعارف لجميع المستويات التنظيمية التي تساهم في صياغة جيدة لإستراتيجيات الريادة؛
- ✓ ضرورة اهتمام إدارة مؤسسة مطاحن قصر البخاري بخلق بيئة محفزة على الإبداع وسلوكيات تقبل المخاطرة والاستباقية، فضلا عن الاهتمام بالجوانب المتعلقة بتفعيل أسلوب إدارة المعرفة؛

آفاق البحث: تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- ❖ دور الثقافة التنظيمية في تعزيز السلوك الريادي؟
- ❖ مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؟
- ❖ معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العليم العالي؟
- ❖ دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي؟

تمهيد

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتطورات العلمية والتكنولوجية في مختلف مجالات الحياة، وكل هذه التحولات جعلت المؤسسات تسعى إلى رسم ملامح مستقبلها، وهذا يقتضي التوجه نحو الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها بالشكل الصحيح للاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم " إدارة المعرفة" الذي يقوم على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله للتغيير الذي يقود إلى التطور خاصة في مجال الذي تنشط فيه، كما يقوم على إيجاد بيئة تسهل عملية تشارك المعرفة من خلال التركيز على ثقافة المؤسسة ودعم من القيادة العليا.

وبالرغم من تزايد قيمة وأهمية إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة، إلا أنه ما زال يكتنفها بعض الغموض، فهناك من يرى أن إدارة المعرفة مصطلح مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، ومنهم من يتصور إن إدارة المعرفة مفهوم يتمركز حول الجهود عبر الشبكات، فهذا الغموض في مفهوم إدارة المعرفة راجع إلى تعدّد وجهات النظر، ومن أجل الإحاطة بمختلف هذه الجوانب سنعمل على تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية نتناولها على النحو الآتي:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.
المبحث الثاني: أسس إدارة المعرفة.
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات تداولا في العصر الحالي، وهي من بين أحدث المفاهيم الإدارية وعامل مهم في نجاح المؤسسات، لأنها تساعد على البقاء والاستمرار في عالم تتعولم مؤسساته بشكل متسارع.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

تُعدّ المعرفة العصب الحقيقي للمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في تحقيق الريادة في ظل المستجدات البيئية الراهنة.

أولا:تعريف المعرفة

بغض النظر عن اتجاهات الباحثين في تقديم مفهوم واضح للمعرفة، إلا أنّ هناك تعريفات فرضت نفسها في مجال إدارة الأعمال. وفيما يلي نورد أهم هذه التعريفات:

أ. لغة:يشير **قاموس إسكفورد** إلى أن المعرفة هي: "عملية أو فعل اكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس"[1]. أما قاموس **المحيط فورد** فيشير إلى أن المعرفة مشتقة من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس"[2].

ب. اصطلاحا: ينظر إلى المعرفة على أنّها: "البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن"[3].

*كما تشير إلى"الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات، والتي ترتبط بقدرات الفرد الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو مشكلة معينة "[4].

*وفي مفهوم آخرفإن المعرفة هي" ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"[5].

---

[1]. مريم شعباني،**مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية الصيانة "بسكرة"**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 5.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 5.

[3]. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الطبعة الثانية (مزيدة ومنقحة)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص25.

[4]. فلاح حسن خلف، **اقتصاد المعرفة**، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص 8.

[5]. صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص9.

*عرفت كذلك على أنها: "حصيلة الخليط من التجارب والقيم والخبرات والحكمة البشرية، وأنّها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات، وهي مبعثرة في المؤسسة أو في أذهان الأفراد"[6].

مما سبق يمكن القول أن المعرفة عبارة عن مجموعة البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها، بالإضافة إلى الخبرات والتجارب والتعلم المتراكم، والتي تم تطبيقها في حل مشكلة معينة في النشاط الحالي أو المستقبل.

ثانيا: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها، مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة. ويمكن تحديد هذه الخصائص في النقاط الآتية[7]:

✓ **الذاتية:** تتأثر المعرفة بخلفية الشخص الذي يتعامل معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعارف.

✓ **التعزيز الذاتي:** فالشخص الذي يمتلك المعرفة ولا يشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه، في حين أن المشاركة المعرفية بين الأفراد ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

✓ **التجديد والاستمرارية (التراكمية):** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع معرفة جديدة، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

✓ **الطبيعة المضمرة:** إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

✓ **ضف إلى ذلك**[8]:

***إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد:** وهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على وجهة معينة دون غيرها، فالحائز على المعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها، أو هبتها مجانا لمن يريد، ومع ذلك تظل موجودة عنده.

***المعرفة لا تفنى بالاستعمال:** إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض.

***إمكانية تخزين المعرفة:** يمكن تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة

---

[6]. محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثره على نشاط الإبداع في المؤسسة، دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013، ص4.

[7]. نضال محمد الزحلمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011 ، ص ص 20-21

[8]. عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 65.

كبيرة[9]، وهو ما يسمى بقواعد المعرفة[*].

ويمكن أن نؤشر أهمية المعرفة في النقاط الآتية[10]:

- ☒ تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ☒ تتيح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وتحفز على الإبداع لدى أفرادها.
- ☒ تساهم في تحويل المؤسسة إلى مجتمع معرفي يحدث التغيير الجذري ليتكيف مع التغير في بيئة الأعمال.
- ☒ تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام[11].
- ☒ ترشد المعرفة مديري المؤسسات إلى كيفية خلق المؤسسة وتطويرها وإعادة تشكيلها ثانية[12].
- ☒ تمثل المعرفة أساساً لابتكار الميزة التنافسية من خلال رفع المستوى التكنولوجي للمؤسسة [13].

ثالثا:تصنيفات المعرفة

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا،لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، وقد ميّز الباحثون الأنواع الآتية:

❖ فحسب (**Polanyi**)؛ميّز الباحث بين نوعين من المعرفة:

***المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، والقابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضا المتسربة لإمكانية تسربها خارج المؤسسة، ونجدها مجسدة في منتجات المؤسسة، وفي أدلة وإجراءات العمل وخططها

---

[9]. يونس دغيم، الياس زبيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – وكالة البويرة (37)–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2014-2015، ص 9.

[*]. تشير قواعد المعرفة إلى: أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد المحددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها.

[10]. محمّد عواد الزيادات، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

[11]. عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 26.

[12]. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[13]. هاشم فوزي دباس العبادي، علي رزاق جياد العابدي، **دور إدارة المعرفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية للتحول من المد المادي إلى المد المعلوماتي، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل**، [على الرابط الالكتروني] http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1750/1596: ، تاريخ الاطلاع: 27-12-2017.

ومعايير تقييم أعمالها[14]. فالمعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية والكتب،ويمكن نقلها بين الأفراد بسهولة.

***المعرفة الضمنية**:هي المعرفة التي تكمن في داخل الفرد من معرفة فنية، ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية التي لا نستطيع تقاسمها مع الآخرين أو نقلها لهم بسهولة[15]. وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارتها والتحكم فيها، وقد تموت مع أصحابها إذا تستثمر من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، كما يمكن تحويلها إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات[16].

❖ حسب (**LundvallوJhnson**)؛ حيث ميزبين الأنواع الآتية للمعرفة[17]:

***معرفة ماذا (know-what)**:تعني معرفة الحقائق والوقائع مثل معرفة عدد سكان مدينة الجزائر العاصمة.

***معرفة كيف (know- How)**: تتضمن المهارة والقدرة على أداء عملها.

***معرفة لماذا (know-why)**: تشير إلى معرفة الأساسيات والقوانين وتتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية.

***معرفة من (know- who)**:تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

❖ حسب**(Zack)**: صنف المعرفة إلى ثلاث أنواع[18]:

***المعرفة الجوهرية:** الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون متوفرا لدى المؤسسة، والتي بموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

***المعرفة المتقدمة:** المؤسسة من خلال اكتسابها للمعرفة المتقدمة لتحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بباقي المنافسين.

***المعرفة الإبداعية:** هذا النوع يمكن المؤسسة من قيادة القطاع الذي يعمل فيه، والتميز عن باقي المنافسين، هذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع والاكتشاف من خلال البحث والتطوير.

---

[14]. حيدر عبد المحسن مجباس العبودِي، اسعدكاظم نايف، **أثر عمليات إدارة المعرفة في بعض قرارات العمليات، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديرين الشركة العامة لصناعة البطاريات**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد 1، العدد 37،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2016، ص 129.

[15]. ليلى بن ونيسة ، **إقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، دراسة مقارنة**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر، الجزائر، 2015- 2016، ص 22.

[16].مصطفى ربحي عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص81.

[17]. الأمين حلموس، **دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 48.

[18]. محمّد شدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص12.

رابعا: مصادر المعرفة

يمكن للمؤسسة أن تكّون معرفتها انطلاقا من البيئة الداخلية التي يمثلها أفرادها ذوي الخبرات المعرفية، وكذا البيئة الخارجية التي أصبحت تتنافس على أساس المعرفة.

أ.مصادر المعرفة من البيئة الداخلية:يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة [19]:

1**–إستراتيجيو المعرفة:** وهم المسؤولون عن الاهتمام بماذا؟ وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية، ويلتقطون بشكل فعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة. والواقع أنّ هذه الفئة هي الخبيرة في التعامل مع الفجوات المعرفة المتعلقة بالمعرفة التنافسية.

2**– مهنيو المعرفة** : هم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا ؟ وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف؟ وهي الفئة الخبيرة في أساليب الحصول على المعرفة واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، فهي جوهر الرأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة.

3**– عمال المعرفة** : هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيي المعرفة، بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم. ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإيصال .

ب.مصادر المعرفة من البيئة الخارجية:رغم اتساع البيئة الخارجية وتنوعها كمصادر للمعرفة، إلا أن أهم مصادر المعرفة التنافسية والتي تؤثر في نمو وبقاء المؤسسة تتمثل في الأطراف الآتية[20]:

1**– الزبائن:**يمثلون المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق. وعليه كلما استطاعت المؤسسة أن يكون لها زبائن ذوو الولاء، كلما كانت معرفة المؤسسة ذات قيمة أكبر، كما تكون المؤسسة أكثر قدرة على التقاط الفرص الحقيقية في السوق مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة.

2– **الموردون:** هم المصدر الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد والمواصفات وخدماتها، والواقع أنّ العلاقات التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات.

3– **المنافسون:** هم المصدر الأكثر تأثيرا في المعرفة والتي يمكن أن تمثل مصدر قدرتهم على انتزاع السوق من المؤسسات المنافسة. ومع أن المنافسون يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات المؤسسات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها. وإن الهندسة المعاكسة أسلوب شائع في المجال الصناعي للتعلم من المنافس بالاعتماد على تفكيك منتجاته.

4– **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات. وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف، وخاصة عندما يكون بين مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي.

---

[19]. يونس دغيم، إلياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص 79.

[20] . نفس المرجع السابق، ص 80.

المطلب الثاني: مدلول إدارة المعرفة

نظرا للأهمية العظيمة للمعرفة وتعدّد تصنيفاتها وضرورتها للأفراد والمؤسسات الأمر الذي مهدّ لوجود مدخل حديث من مداخل الإدارة وهو إدارة المعرفة، وتعد هذه الأخيرة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، حيث شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب المنظمات الحديثة لتبني هذا المفهوم.

أولا: نشأة وتطور إدارة المعرفة

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديما وجديدا في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، فمنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، وفي عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار (أدوارد فراينيوم) إلى عبارته الشهيرة" المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديدا أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينه على سبيل المثال تغيير عنوان مجلة، تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.[21]

ويعدّ **(Dom Marchand)** أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات في القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.

وفي المرحلة ذاتها توقع أبو الإدارة **(P.Druker)** من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وأن المنظمات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناع المعرفة.

كما أبرز **(Prusak)** الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة بالتالي[22]:

- ✓ التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات المالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.
- ✓ التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية للانترنت، والاتصالات اللاسلكية في الأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

[21] يونس دغيم، إلياس زبيش ، مرجع سبق ذكره، ص 15..

[22]. نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة.

✓ الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكرها كما يلي[23]:

1. إعادة هندسة العملية الإدارية: نستطيع أن نعرف إعادة هندسة العملية الإدارية بأنها " إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة"، وتستطيع هذه العملية على[24]:

– التفكير بطريقة جديدة، أي التخلص من الافتراضات المسبقة والأفكار الحالية والتطلع إلى ما يجب أن يكون.

– إعادة تصميم العمليات من خلال التغيير؛ إعادة توزيع المهام والاعتماد على برامج التدريب المتواصل.

– اعتماد تكنولوجيا متقدمة تسمح بتحقيق العديد من المزايا التنافسية.

2. إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management (TQM:عرّف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير"[25].

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة للتغيير إلى الأفضل، حيث اعتمدت في الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ نذكر منها[26]: التركيز على العميل، التحسين المستمر، التركيز على الجودة، التميز، المشاركة الكاملة للأفراد العاملين و الاستناد إلى الحقائق في عملية اتخاذ القرارات.

3. إدارة المعلومات: هي "الحقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها"[27]، فهي تعتني بنظم المعلومات في إنتاج وبث وايصال المعلومات

---

[23]. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[24]. مراد زايد ، **إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الاشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر –موبيليس–**، مجلة المؤسسة، العدد 3، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 86.

[25]. صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز، الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، 2014، ص 190.

[26]. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، **إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2015، صص 56-57.

[27].إبراهيم الملكاوي، **إدارة المعرفة ،الممارسات والمفاهيم**، دار الوراق، الأردن، 2007، ص 79.

باستخدام الأدوات التكنولوجية ذات العلاقة بمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات[28].

4. المؤسسة المتعلمة: يمكن النظر إلى المؤسسة المتعلمة على أنها " المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر بها لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، هي المؤسسة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك"[29].وهذا المفهوم يبين مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في المؤسسات حاليا.

وتتمتع المؤسسات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها: أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملا مهما لصالحهم ولصالح المجتمع، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)، وتصبح المؤسسة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، ويكون العاملون مدعوين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية، بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقول هو يفعله، فضلاً عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام[30].

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

لقد اختلفت تعريفات إدارة المعرفة وتنوعت تبعا لاختلاف منظورات الباحثين وتخصصاتهم، وفيما يأتي عرض لبعض التعاريف المختارة والتي تعكس وجهات النظر المختلفة للباحثين حول إدارة المعرفة:

***إدارة المعرفة هي**" القدرة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة، واستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.[31]

***تعبر إدارة المعرفة عن:** " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها"[32].

---

[28]. مريم زلماط، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بشركة سونطراك فرع STH**، مجلة الابداع والابتكار، العدد 2، مخبر بحث إدارة الابتكار والتسويق، جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 254.

[29]. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاغوري، كفاية محمد طه عبد الله ، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 5، العدد1، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009،ص8.

[30]. بسام محمد أبوحشيش، زكي رمزي مرتجى، **مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)،المجلد19،العدد2، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 399.

[31].زلماط مريم، مرجع سبق ذكره، ص 254.

[32]. نجم عبود نجم، **الإدارة الالكترونية للاستراتجيات والمشكلات**، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2014، ص 403.

***وفي مفهوم آخر**، فإن إدارة المعرفة تشير إلى"العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشابكا وربطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي."[33]

***كما عرفت على أنها:**"مجموعة من الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات اللازمة للاحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتطويرها وتقاسمها مع الآخرين"[34].

* **فيما يشير البعض الآخر إلى أن إدارة المعرفة هي:** " مجموع العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد أو المؤسسة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها، وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يسهم في تطوير قدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة"[35].

***وينظر إليها على أنها** : "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية،من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد، جمع، مشاركة، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الضرورية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرارات"[36].

ومن خلال ما تقدم عرضه من تعريفات، يمكن استنتاج ثلاثة اتجاهات حول ادارة المعرفة الآتية[37]:

- ✓ **وفق منظور العمليات التي تتضمنها:** يركز على جوانب إدارة المعرفة والتي تكون محل اهتمام المؤسسات ومسؤوليتها، بدءا بتوفير بيئة خلاقة تعمل على تسهيل عمليات إدارة المعرفة.
- ✓ **وفق منظور اجتماعي:**في هذا الاتجاه يعطي الأفراد أو المؤسسة الدور الأساسي في العملية، فهو يركز على الطبيعة الاجتماعية، أما المداخل التقنية وغيرها تعتبر مسهلات لإتمام تلك العملية.
- ✓ **وفق منظور رأس المال الفكري:** تعتبر مفهوم شامل لكل أقسام المؤسسة كونها حزمة من العمليات والأنشطة التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة، فهي ليست إدارة للفراغ والعدم بل هي إدارة للمعنى والمغزى لمخزون الخبرات والتجارب الإنسانية.

---

[33]. عمر أحمد الهمشري، مرجع سبق ذكره، ص 104.

[34]. أنوار الهادي طه، جليلة كوركيس بوظا، **تأثير عمليات إدارة المعرفة على عمليات التفكير الإبداعي، دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية، جامعة الموصل**، مجلة تنمية الرافدين،المجلد 112، العدد 35، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق، 2013، ص226.

[35]. عدي إياد خليل الفياض، **درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرارلديها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 17.

[36]. مُحَّدعوض ماضي صبري، **اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 46.

[37]. ياسين سعد غالب، **إدارة المعرفة ،المفاهيم، النظم والتقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39.

مما سبق، يمكن القول أن إدارة المعرفة هي ذاك الجهد المنظم من أجل توليد واكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وإدارتها، وجعلهاجاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة، بمايرفع كفاءة اتخاذ القرارات وتحقيق الريادة في ظل متغيرات البيئة التنافسية.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

من التعاريف السابقة تتضح الأهمية العظيمة لإدارة المعرفة ودورها في الحفاظ على كيان المؤسسة وضمان تقدمها في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها. ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية[38]:

- تعد إدارة المعرفة أداة تساعد المؤسسات في تخفيض التكاليف والرفع من أدائها الداخلي لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز وتشجيع للقدرات الإبداعية للموارد البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تُسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، عبر مساهماتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تُسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة حيث تعمل إدارة المعرفة على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك

[38]. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 60.

الأفراد في المؤسسة، وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال، والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها.

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات، وهي على النحو الآتي[39] :

- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- ✓ تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- ✓ نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في أنشطة المؤسسة المختلفة.
- ✓ تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- ✓ السرعة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها.
- ✓ جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة.
- ✓ تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعات العمل.
- ✓ تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- ✓ نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- ✓ الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمؤسسة لتلبية متطلبات التكيف.

وهناك من لخصها على نحو آخر:

- ☒ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ☒ تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- ☒ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- ☒ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

[39]. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**،مرجع سبق ذكره، ص60.

- ☒ توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.
- ☒ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- ☒ حفظ المعرفة، أي تخزينها في الأماكن المخصصة لها وتطويرها بشكل مستمر.

هذا ويقترن تحقيق جملة هذه الأهداف،ارتكاز إدارة المعرفة على مجموعة من العناصر والمتمثلة في النقاط الآتية:[40]

1.الإستراتيجية: ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، إذ أن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع.
- توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والحدس والقدرة على الاتصال.
- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية، في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات، وضمان إيجاد برامج المعرفة، فضلا عن تحديد السياسة لاستدامة رأس المال الفكري، والمحافظة عليه في المؤسسة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- اختيار إستراتيجية معينة يدفع إلى توليد معرفة جديدة.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد والمحافظة على المعرفة الجوهرية.

2.الأفراد:يعد الجانب البشر ي الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، والمقصود بالأفراد هنا هم: مدير أنظمة المعلومات، مدير إدارة المعرفة، مدير البحث والتطوير، مدير الموارد البشرية، مدير الأقسام والأقسام الأخرى، قادة فرق المشروعات وكل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل دونهم. وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، هذا ما يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات.

3.التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي يستمدها منها سواء في توليد المعرفة أواكتسابها أو

[40]. طه حسين نوي،**التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر**،أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011، ص ص75 -78.

نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب، والبرمجيات والتي تبرز أهميتها في أربع تطبيقات مهمة هي:(معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة والانترنت)، ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في: انجاز الوظائف الكتابية، تنميط عمليات الإدخال، إعداد الوثائق، زيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق وبالتالي سرعة تداولها.

4.العملية: ويتجلى دورها في الأنشطة الآتية:

- تطوير ممارسات العمل الجديدةالتي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج ومراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
- إعطاء مؤشرات لتعليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

المبحث الثاني: أسس إدارة المعرفة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح أسس إدارة المعرفة بالوقوف على العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة، واستعراض أهم المبادئ التي تقوم عليها، ومن ثم الحديث عن البنى التحتية لنجاحها، وصولا إلى توضيح أهم المراحل التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

المطلب الأول: العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة ومبادئها

في ظل المتغيرات التي تشهدها المؤسسات، تسعى جميعها إلى إدامة عملها والبقاء في عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك مالم تمتلك المؤسسات لميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء، ويشير الباحثون إلى أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في إيجاد بيئة تعاونية لتطبيق ما تعرفه المؤسسة سعيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أولا: العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة

تؤكد الدراسات على أن هناك مجموعة عوامل تقف وراء تطور إدارة المعرفة، يقسمها الباحث (Wiig) إلى[41]:

[41]. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي: المداخل ، العمليات والاستراتيجيات– دراسة حالة–**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، صص 82-83.

1. العوامل الخارجية لتطور إدارة المعرفة:تمارس أية مؤسسة أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة بها، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة والاستجابة لها ولمتطلباتها. واهم هذه العوامل التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة نذكر الآتي:

***عولمة الأعمال والمنافسة العالمية:** وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المؤسسات بحيث لا تستطيع البقاء إلا المؤسسات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات.فالمنافسة، في عصرنا الحالي لم تُعد مقصورة على المنافسة ضمن الحدود الإقليمية، وإنما اتسعت لتصبح منافسة عالمية. ويتجلى ذلك في تزايد المنتجات البديلة والمتماثلة، والاتساع المستمر في الأسواق، والتي أصبحت في نظر المؤسسات سوقا واحدا،لذلك فهي تسعى جاهدة إلى تحقيق الاستغلال العالمي لمواردها المختلفة: الرأسمالية، البشرية والتنظيمية من أجل تعزيز مكانتها في السوق العالمية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

***التطور والتعقيد في حاجات ورغبات الزبائن:** مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم لم يعُد الزبون كما كان في السابق يرضى بما هو موجود في السوق، ولا يملك إلا القليل عما يدور حوله، بل تغير وأصبح أكثر ثقافة وإدراكا للمتغيرات من حوله، الأمر الذي زاد من قوته التفاوضية، وتنوع رغباته وحاجاته، والتي أصبحت تشكل المحور الأساسي للقرارات المتخذة على مستوى المؤسسة، وأصبح سلوكه موضوعا للدراسات من أجل فهم مكوناته والعوامل المؤثرة فيه، وبالأخص فهم ودراسة مسار عملية اتخاذ قرار الشراء، التي أصبحت عملية معقدة، تشمل مجموعة متسلسلة ومتناسقة من العمليات، تتأثر بخصائص الفرد ومتغيرات البيئة المحيطة.إن ربط علاقة حوار تفاعلي مع العملاء أضحى الغاية الأولى والأساسية للمؤسسة، ومؤشر نجاح يتجسد من خلال ضمان ميزة تنافسية، فسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، وجعل صوته مركز اهتمام دائم، أصبحت من أهم التحديات التي تميّز بيئة الأعمال[42].

***زيادة حدة المنافسة:** هناك سبق تنافسي شديد بين المؤسسات في طرح المنتجات وتطورها، واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة لبناء خبرة تنافسية.ففي هذه الظّروف، أصبح من الضروري تتبع استراتيجيات المنافسين باستمرار، وكذا رغبات الزبائن، حتى يمكن وضع خطط إستراتيجية بعيدة المدى لمواجهة وضع المؤسسة في الأسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج، ومواجهة استراتيجيات المنافسين المتعددة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، تستطيع بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين.

---

[42]. حبيبة العيداني، **اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017،ص22.

هذه القيمة التي يجب أن يلمسها الزبائن من جانب، والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر، تلمسها المؤسسات، وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية[43].

* زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: الموردون يسعون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات العملاء، ولذلك فإنها تساهم في عمليات الابتكار لتقديم أفضل المنتجات، ويأتي دور المؤسسة في إشراك الموردين في تطوير منتجاتها والمشاركة في المعرفة.

2. العوامل الداخلية لتطور إدارة المعرفة: وتتمثل هذه العوامل في النقاط الآتية:[44]

***حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة** التي تتحدد بعوامل كثيرة منها: تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات، وعلى المؤسسة التغلب على هذه الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات، وتنظيم المهام وتدفق العمل، وهذا يتطلب تبني لمفهوم إدارة المعرفة.

***تزايد القدرات التكنولوجية** التي ساهمت في توليد مداخل متعددة في إدارة المعرفة. فالمدخل المعلوماتي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة، أما المدخل التكنولوجي لإدارة المعرفة فهو يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات، مثل: نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعلومات الذكية، في حين يهتم المدخل الثقافي بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعليم الجماعي،التعليم المتواصل، وبناء المؤسسات الساعية للتعلم ، وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة، وبناء ذاكرة للمعرفة، والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مداخل منهجية منظمة[45].

***فهم الوظائف المعرفية**، حيث أن الأفراد المعرفيون يلعبون دورا مهما في تحقيق الفاعلية، حيث تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، وإعداد البرمجيات والأنظمة اللازمة لذلك.

إنّ تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية .ويرى الباحثون أن هناك مجموعة من المبررات شجعت التحول في اتجاه إدارة المعرفة[46]:

- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.

[43]. حبيبة العيداني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

[44]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[45]. محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص17.

[46]. صبري محمد عوض ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها من نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير السريع في أذواق واتجاهات الزبون جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- تعاظم دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لرفع موجودات المؤسسة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في توفير البنى التحتية للاتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها،حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها.

وأشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى مجموعة من التحديات وهي:[47]

- ✓ كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكات العالمية.
- ✓ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
- ✓ الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم للتعلم التنظيمي في التعميق وبناء القيم الوظيفية للمؤسسة.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار في حرية.
- ✓ تساعد على بناء ما يسمى بـــ" مخصص المعرفة"، وهو شخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك نستطيع القولأن إدارة المعرفة تعمل على تركيز المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة والتطبيق في جميع أجزاء المؤسسة وتعود بالنفع العام عليها.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

يُعد تحقيق الأهداف السابقة الذكر لإدارة المعرفة (المطلب الثالث ضمن المبحث الأول) ترتكز هذه الأخيرة على مجموعة من المبادئ، والتي يمكن إيجازها في النقاط الآتية[48]:

[47] عبد المالك بوركوة ، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2011- 2012، ص11.

[48]. يونس دغيم، إلياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص ص23-25.

أولا: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية): المعرفة تمثل أصلا من أصول المؤسسة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمال أو الأموال تشمل ما يلي[49]:

- ❖ الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظام الحاسب الآلي.
- ❖ القيمة المضافة خلال عملية التأليف والتجميع.
- ❖ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- ❖ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات المعرفة.
- ❖ تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.

ثانيا: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفةحلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا: عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجمع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة، فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصي بها في ذلك.ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

ثالثا: تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء بالمعرفة:تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بموضوع المسؤوليات لأداء الوظائف بالمجموعات الرئيسية بالمؤسسة. ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.

رابعا: فوائد إدارة المعرفة:هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينما يتم إدارة المعرفة بالمؤسسة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة، ولكن غالبا تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط بهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين.

خامسا: مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية:يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة؟ وإن كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلا مني؟ فإذا رغبنا في أن تكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين، وحتى يمكن إدخال

[49].يونس دغيم، إلياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص 23.

هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء.

سادسا: إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي:من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموما، ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر، فإذا حدثت تحسينات حقيقة في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال.

سابعا: الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية:إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافيا، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشارا لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا.

ثامنا: إدارة المعرفة عملية مستمرة وليس لها نهاية:تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية، سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما. ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية اهتمامات العميل عادة ما تتغير، وتغير المؤسسات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمديرون والمهنيون لديهم حاجات متجددة للمعرفة.

تاسعا: تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل؟ ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من أسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارين أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟.

إن الالتزام بمبادئ إدارة المعرفة تمكن المؤسسات من تحقيق نتائج من خلال تمكين متخذي القرارات من الوصول إلى البيانات والمعلومات، التي تخص مختلف النواحي وفي مختلف المجالات، الأمر الذي يساعد المؤسسات على الانتقال من مرحلة الارتجالية في اتخاذ القرارات إلى مرحلة الاستناد إلى حقائق لاتخاذ القرارات. ويذكر الباحثون عدد من فوائد إدارة المعرفة الكمية والنوعية. أما بالنسبة للمنافع الكمية فهي[50]:

- ✓ تحقيق وفر بالتكاليف وتحسين الصافي والنتيجة النهائية.
- ✓ زيادة الحصة السوقية وقيمة المؤسسة ورفع القدرة على الاحتفاظ بالعملاء.
- ✓ تحقيق قيمة الأسهم وتقليل تكلفة المبيعات.

[50]. عبد الرحمن جاموس، مرجع سبق ذكره، ص 70.

وبالنسبة للفوائد النوعية، فهي على النحو الآتي[51]:

- ✓ إدارة أفضل للأفكار وتقليل احتمال مغادرة الأفراد لعملهم.
- ✓ زيادة تمكين عمال المعرفة وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الإبداع.
- ✓ زيادة رضا وولاء العملاء والتعاون معهم وزيادة التفهم لاحتياجاتهم.
- ✓ تعزيز القدرة على قيادة السوق.
- ✓ زيادة الثبات التنظيمي وإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات أو ما يطلق عليها البنى التحتية لإدارة المعرفة، بمعنى تهيئة بيئة المؤسس لتكون مشجعة على تفعيل إدارة المعرفة، وعليه فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

أولا: صياغة الثقافة التنظيمية

لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، وتشكل المؤسسات ثقافتها التنظيمية بناءا على طبيعة عملها وإجراءاته الداخلية، والتي تتحول مع الوقت إلى مجموعة الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تُكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة. وعليه ينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"[52].

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملاءمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، فعلى المؤسسة أن تعمل على بناء ثقافة تنظيمية بحيث تشمل كلا من:

***استراتيجية فرق العمل**: إن فرق العمل أصبحت طريقا لأداء الأعمال، وعلى المديرين الذين يريدون النجاح في عالم الإدارة اليوم أن يتعلموا بناء واستخدام فرق العمل بوصفها أسلوب عمل لتحقيق الأهداف.ففريق العمل ما هو إلا عبارة عن " شخصين أو أكثر يؤثرون في بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة ويأخذ أشكالا متعددة، وعادة يتكون من 5-30 شخصا يعملون بشكل مترابط كي يحققوا أهداف الفريق"[53]، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مدير أو أن يُدار ذاتيا، ومن أنواعها: فرق المهام الكبيرة، فرق المهام المحددة، الفرق الموجهة ذاتيا، دوائر الجودة وفرق الإدارة الذاتية.وتتعدّد مزايا فرق العمل، ومن أهمها نذكر[54]:

---

[51]. عبد الرحمن جاموس، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[52]. مصطفى محمود أبوبكر،**دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2000،ص131.

[53]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 179.

[54]. نفس المرجع السابق، ص 178.

- ✓ تقلل الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف.
- ✓ تخلق بيئة عالية التحفيز ومناخا مناسبا للعمل.
- ✓ تزيد إحساس العاملين بالهوية والفخر بأدائهم الجماعي.
- ✓ تؤدي إلى استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- ✓ تفويض للمهام مع دقة الأداء وفعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- ✓ توقع المشكلات قبل حدوثها وتقديم حلولا مبتكرة.

نظرا إلى العلاقة بين فرق العمل وإدارة المعرفة، نجد أن فرق العمل المدارة ذاتيا تحتل مكان الصدارة في مؤسسات القرن الـ21 القوية التي تعمل في ظروف مضطربة وغامضة، ولذلك من الضروري أن تكون مرنة وقادرة على الحركة دون الرجوع إلى إدارات أعلى وفي ضوء الأهداف المحددة. وعليه فإن مؤسسات القرن الـ21 النموذجية سيتم إدارتها من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا، لها مهام وأهداف واضحة وقادرة على الابتكار واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المواقف، وكل شخص لديه التزاما ذاتيا.

***إستراتيجية التعلم التنظيمي**:على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي، إلا أن هناك تعريفات تناولت هذا المفهوم، فقد عرف على أنه" تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها"[55]؛ فهو يشير إلى مجموع النشاطات التي تسعى من خلالها المؤسسات لتحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء المعرفة وتوظيفها لإحداث التطوير المستمر.ويمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال أربعة فوائد هي[56]:

- ✓ يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.
- ✓ التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه، وبذلك فإن المؤسسة لن تبقى جامدة.
- ✓ يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي،وبذلك ستتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الأحداث.
- ✓ من خلال التعلم التنظيمي تستطيع المؤسسات تحويل نفسها من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة.

---

[55]. أيمن حسن ديوب، **أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسارا لوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)**، [على الرابط الالكتروني]:-http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/pdf/2-2013a/121-150.pdf، تاريخ الاطلاع: 15-02-2018.

[56]. أزهار عزيز العبيدي، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية)**،[على الرابط الالكتروني]:http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1782/1، تاريخ الاطلاع: 15-02-2018.

إنّ للتعلم التنظيمي أساليب لها ايجابياتها وسلبياتها، وإن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، وهي تتمثل في الأسلوبين الآتيين[57]:

☒ **التعلم التكيفي**: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه المؤسسة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد، فالتعلم التكيفي يتركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية، ويركز على حل المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات.

☒ **التعلم التوليدي**: إذا كان التعلم التكيفي يقوم على التقليد، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع، لأنه يتطلب الأفكار الجديدة وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها، فهو يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها.

***إستراتيجية تمكين العاملين**:يمثل تمكين العاملين الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، فهو يشير إلى"إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"[58]، بمعنى إشراك الجميع في صنع النجاح، فإشراكهم لم يعد خيارا، وإنما أصبح أحد متطلبات النجاح.

وهذا الاتجاه يختلف تماما عن الاتجاه الذي يركز على سريان السلطة من أعلى إلى أسفل، فهو يعترف بأن العاملين هم فعلا أهم أصول المؤسسة، وتشير الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات إلى أن عنصر التمكين يعزز من الإدارة الناجحة للمؤسسات وتحقيق المزيد من الإبداع.

ويتفق الخبراء على أن تمكين العاملين يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير على طريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين، ومن أجل ممارسته فلا بدّ من أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة، بحيث تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي (**Walk The Talk**)[59].

هناك أربعة خطوات عامة لتطبيق عملية التمكين داخل المؤسسات، وهي[60]:

- ✓ خلق بيئة داعمة للتمكين يتم فيها تشجيع أخذ المبادرات الفردية ودعمها.
- ✓ استهداف العوائق أمام تطبيق عملية التمكين ومحاولة التغلب عليها.

---

[57]. بلال خلف السكرنية، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 305.

[58]. حسن مروان عفانة، **التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في مؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الأزهر، فلسطين، 2013، ص 10 .

[59]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 194.

[60]. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 128.

- ✓ وضع القنوات اللازمة التي من الممكن وضعها بهدف الحصول على معطيات العاملين للاستفادة منها في عمليات صنع القرارات، ومثل هذه القنوات نذكر: الإدارة بالتجوال، جلسات العصف الذهني.
- ✓ التقييم أو التعديل وإدخال التحسينات.

تحقق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا، نذكر منها[61]:

- ✓ زيادة الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين.
- ✓ تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية.
- ✓ الحصول على المعارف والمهارات الجديدة.
- ✓ تعزيز الولاء والالتزام.
- ✓ منح فرصة أكبر للاهتمام بالقضايا الاستراتيجية بدل انشغالهم بالأمور اليومية.

ثانيا: تكنولوجيا المعلومات

تمثل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تنمية المؤسسات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين حركة الاتصالات بالمؤسسة.

ويمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها " الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات،والتي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات لدعم الاحتياجات في مجال اتخاذ القرارات والعمليات التشغيلية في المؤسسة"[62].فنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال تستطيع اليوم أن تساعد المؤسسات أن تكون أكثر استجابة وكفاءة ومرونة في مواجهة التغير، والاستخدام الصحيح لهذه التكنولوجيا يؤدي إلى أن العمليات تصبح أكثرانسيابية وكفاءة، مما يسمح بالتركيز على جوهر المهارات والقُدرات التي تميز المؤسسة عن المنافسينفي السوق.

ومن تكنولوجيا الاعلاموالاتصال المساندة لإدارة المعرفة نذكر[63]:

*تكنولوجيا الاعلام والاتصال المساندة لتوزيع المعرفة: وتشمل:

- ✓ التسيير الالكتروني للمكاتب والوثائق (GED).
- ✓ نظم تصوير الوثائق الأصل.
- ✓ انترانت والنشر الالكتروني للوثائق.
- ✓ مخزن المعرفة.

---

[61]. محمد عبد الرحمن الزعيم، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزةل لإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء معلميهم**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة،فلسطين، 2014، ص 19.

[62]. ثابت عبد الرحمن إدريس، **نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 153.

[63]. مريم زلماط ، مرجع سبق ذكره، ص 259.

*تكنولوجيا الإعلام والاتصال المساندة لتوليد المعرفة: وتشمل:

- ✓ نظم العمل المعرفي،ويعرف على أنه "ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة جديدة ومعلومات جديدة".

*تكنولوجيا الإعلام والاتصال المساندة للمشاركة بالمعرفة: مثل:

- ✓ مجتمع الممارسة ((Les Communautés De Groupware).
- ✓ التعاون والتنسيق الجماعي: وتتمثل في: البرمجيات الجماعية (**Groupware**)، الأنترنت، برمجيات،
- ✓ طريقة التكامل بين أكثر من تكنولوجيا: أدوات ومؤتمرات الويب.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوافر مجموعة من الشروط في تكنولوجيا المعلومات وهي[64]:

- ☒ القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- ☒ القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام.
- ☒ التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.

ثالثا: بناء الهياكل التنظيمية

تتفاوت وجهات النظر والرؤى حول مفهوم الهيكل التنظيمي، لكنها تصب في معنى واحد وهو أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المؤسسة، فهو يشير إلى:" الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"[65].

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات، وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وهناك العديد من الهياكل وكل منها له وضعه الخاص، مثل[66]: الهيكل الوظيفي، الهيكل المصفوفي، الهيكل الشبكي، الهيكل العنكبوتي، إضافة إلى المؤسسات المعكوسة.

[64]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

[65]. صفاء حسن مُحَمَّد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 6.

[66]. للمزيد من التفاصيل راجع: عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، صص199- 201.

وباختلاف الهياكل التنظيمية يختلف تأثيرها على سلوك واتجاهات العاملين، وبقدر ما تستطيع المؤسسات تقليل الغموض وتوضيح كل ما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها، لمن يرفع العاملون تقاريرهم ولمن يتجهون في حالة وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل[67]:

- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية أكثر تفلطحا.
- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المؤسسة ويشارك الجميع في إنشاءها.
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.

رابعا: القيادة التنظيمية

في ظل زيادة التركيز على فرق المعرفة التي تتطلب الاستثمار أكثر في رأس المال الفكري فإن نموذج القيادة التقليدية لم يعد مناسب، حيث يجب البحث عن نماذج قيادية ملائمة لهذه الفرق، وتعتبر القيادة بالمشاركة والقيادة الذاتية مناسبتان لذلك نظرا لقدرتهما على تحفيز سلوك التشارك وخلق المعرفة الجديدة، حيث إن خلق والتشارك في المعرفة يعتمد على القدرة على التنسيق والتكامل بين أفكار وقدرات الأفراد من مختلف الخلفيات والخبرات والمناهج، ولا يمكن لنمط قيادي معين تحقيق هذا التكامل بفعالية. حيث تمثل القيادة بالمشاركة عملية التأثير الديناميكي التفاعلي بين أفراد الجماعات بغرض قيادة بعضهم إلى تحقيق أهداف الجماعة والمؤسسة، بينما تمثل القيادة الذاتية العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في نفسه نحو تحقيق التوجه الذاتي والتحفيز الذاتي المطلوب للأداء،حيث إن القيادة الذاتية تساهم في تحقيق الثقة لدى فريق العمل، فعالية الفريق والتزام الفريق، وهي العوامل التي تساهم في خلق والتشارك في المعرفة في ظل تعقد المهام وارتباطها ببعضها البعض[68].

في حين أشار البعض،أن القيادة التحويلية أكثر ملائمة لعمليتي الخلق والتشارك المعرفي في المؤسسة كونها تهتم كثيرا بحاجات الموظفين وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للعاملين في خدمة المؤسسة والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعارف الضمنية.

---

[67]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 202.

[68]. جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 144.

وعلى أية حال، هناك مجموعة من الأدوار للقيادة تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ومن هذه الأدوار نذكر[69]:

- ✓ تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وخلق الرغبة لدى المرؤوسين لتحقيق هذه الرغبة.
- ✓ ترسيخ قيم التميز لدى العاملين لتحقيق التميز في الأداء، ونشر روح المسؤولية تجاه المجتمع.
- ✓ تدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القادة والعاملين.

لذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون يهم المؤسسة وتعمل هذه المؤسسة من خلاله، فالقادة لم يعودوا يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون.

كما أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من التوصيات للقادة بشأن دورهم في إدارة المعرفة،وهي[70]:

- ✓ الدعوة إلى أهمية التعليم والمعرفة في المؤسسة.
- ✓ تصميم وتنفيذ والإشراف على التعلم التنظيمي.
- ✓ إدارة العلاقات مع مقدمي المعرفة الخارجية.
- ✓ تقديم أفكار لتحسين عملية خلق المعرفة.
- ✓ تصميم وتنفيذ برامج لتدوين المعرفة.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تمثل عمليات إدارة المعرفة مطلبا أساسيا لغرض المساهمة الفاعلة في تطوير وتنمية الأداء المؤسسي، فالمعرفة بكل أبعادها ومصادرها لا تمتلك قيمة بغياب عمليات محددة تساهم في إدارتها بما ينسجم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.فعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.[71] فالهدف من إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة في الخدمات والمستويات المقدمة لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.

---

[69]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 203.

[70]. علي حسون الطائي، نسرين جاسم محمّد، **دور القيادة الإستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة "دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط – دائرة المشاريع–**، ص 13، [على الرابط الاكتروني]: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=3104، تاريخ الاطلاع: 22-02-2018.

[71]. حسين عجلان حسن،**استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

وقد اختلف الباحثون في حقل إدارة المعرفة حول عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية وهي: تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، وتخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها.

المطلب الأول: تشخيص وتوليد المعرفة

يمثل تشخيص المعرفة الخطوة الأولى لعمليات إدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة. ومن ثم تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود (كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية) وما هو مطلوب[72]، وتحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، كما يتم في هذه المرحلة تحديد أماكن تواجد المعرفة ، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟

تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل إن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة[73]، وعليه فإن على المؤسسات أن ترصد قدراتها المعرفية في اتجاهين[74]:

الأول: يتمثل في مصادر المعرفة الداخلية، وما تملكه المعرفة من إمكانات، وما يحمله أفرادها من مهارات وخبرات ذات فائدة وتأثير على المؤسسة.

الثاني:يتمثل في مصادر المعرفة الخارجية، وهي البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلى الداخل.

وقد حدد الباحثون عدة طرق لتمثيل المعرفة، والتي تعد من أولويات عملية التشخيص وهي[75] :

---

[72]. عبد الله وليد المدلل، **تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 35.

[73]. سمر محمد خليل العلول، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 84.

[74]– عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[75]. صفاء حسن محمد رضوان، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة، دراسة حالة وزارة الشؤون الإجتماعية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 32.

1. **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد:** تستخدم في تمثيل الخبرات، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين أو من الوثائق الفنية التي يستعينون بها، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صيغة قواعد.
2. **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية:** تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيد عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتم مع الموجودات و الأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك.
3. **تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية:** وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

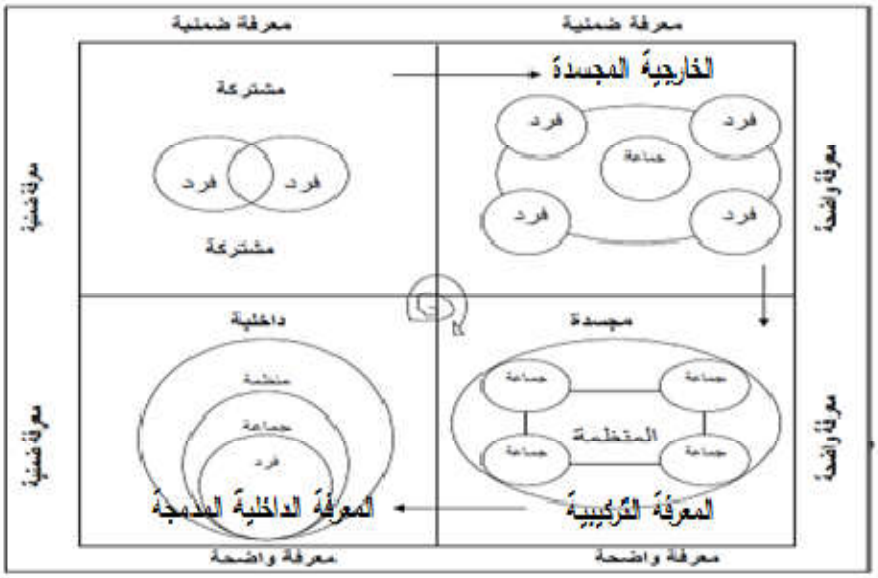
وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى.

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وتوليدها من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في مجالات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى، وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة الابتكارية عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار يعودويصبح مصدرا لمعرفة جديدة[76].

واستنادا إلى التصنيف الذي قدمه (نانوكاوتاكيوتكشي) للمعرفة والتمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فقد طورا نموذجا أطلق عليه "دورة إبداع المعرفة" (**SECI**) اختصارا لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربعة في دورة إبداع المعرفة كما هو ممثل في الشكل (1-1):

[76]. هدى مُحَمَّد عبد الله المشارقة،**دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 28.

الشكل رقم (1–1):دورة إبداع المعرفة (SECI) لـ (نانوكاوتاكيوتكشي)



المصدر:هدى مُحَمَّد عبد الله المشارقة، **دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص 28.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العمليات الفرعية[77]:

- **التنشئة** (Socialization): هي العملية التي من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض.
- **التجسيد** (Externalization): أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.
- **الضم** (Combination):حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة من خلال الدمج والتصنيف، وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة.
- **إضفاء الصفة الذاتية** (Internalization): يتم في هذه العملية خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة عن طريق إضفاء الصفة الذاتية عليها، والتي يتم عن طريق عملية التعلم.

فهذا النموذج يشير إلى أن المعرفة ناتجة من التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وأن تكوين المعرفة يتم بشكل متتابع، حيث يبدأ بأن يتشارك الأفراد في معرفتهم الداخلية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم

[77]. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 61.

البعض، ويكتسب أفراد آخرون المعرفة المشتركة. وهو ما يعني خلق معرفة جديدة ، ويتشارك هؤلاء المعرفة التي اكتسبوها مع آخرين فتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة.

ويشير الباحثون إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة يمكن تصنيفها إلى[78]:

1. **العوائق الفردية:** وتتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات (البيئات) الجديدة، ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والأفكار والملاحظات الجديدة، أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها لسببين اثنين وهما التكييف المحدود وتهديد الصورة الذاتية.
2. **العوائق المنظمية:** وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج المؤسسة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به بحيث هناك جزء منها عبارة عن معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك فيما يمتلكونه من معرفة وجب عليهم تبرير وتسويغ هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفا لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المؤسسة.

المطلب الثاني: تخزين وتوزيع المعرفة

قد تبذل المؤسسة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هذا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا مهما من عناصر إدارة المعرفة خصوصا بالنسبة للمؤسسة التي تعاني معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة منها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير المؤلفة معهم[79]، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية والتي يشار إليها بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التعليمية الحالية"[80].

وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في تحسين الذاكرة التنظيمية، وهناك أدوات مثل: دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وإن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها. فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وإدامتها

[78]. صفاء حسن مُحَّد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[79]. يحياوي نعيمة، شوشان سهام، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،العدد7، مخبر المحاسبة والمالية، الجباية والتأمين، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 530.

[80].رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 62.

وتحديثها، هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة، إذ تحرص المؤسسات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك[81].

يجدر بنا في هذا السياق الإشارة إلى قضية حماية المعرفة، وهي عملية تحمي ابتكارات واهتمامات مالكي المعرفة من الضياع، حيث أن هناك نظم الحماية القانونية للمعرفة مثل حماية الملكية الفكرية، وحقوق النشر، وبراءات الاختراع وتتضمن الاستعداد المسبق لحمايتها من السارقين للملكية الفكرية والتعامل مع الأشخاص والمؤسسات المفوضة لاستخدامها تجاريا، والسماح لمالكي حقوق الملكية من الحصول على أتعابهم لقاء الاستخدام التجاري[82].وعليه فإدامة السيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة، فمستودعات المعرفة تنمو وتتراكم ومن ثم تتحتم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنه ليست كل فكرة أو معرفة مفيدة ويمكن استثمارها، كما لابد من الانتباه إلى قضية هامة وهي أن تخزين المعرفة ليس بدون تكلفة، فتكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد[83]:

- ✓ من الذي سيقرر ما ينبغي تضمينه فيها وكيف؟
- ✓ من الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟
- ✓ ما هو الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا؟

إن الهدف من إدارة المعرفة هو الانتفاع الكلي من المعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات، لذا لابد من إيصال تلك المعارف إلى الأفراد الذين هم بحاجة إليها عبر مختلف الوسائل المتاحة، وتتطلب هذه المرحلة خلق مناخ يشجع على تقاسم المعرفة كما يعمل أيضا على تشجيع الجميع على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة وكذا على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم، وبناء الثقة بين الجميع لما لها من دور مهم في تقاسم المعرفة[84].

[81]. صفاء حسن محمّد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 34.
[82]. عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 12.
[83]. نفس المرجع السابق، ص 121.
[84]. نفس المرجع السابق، ص 121.

كما أن توزيع المعرفة هي "العملية التي تتضمن نقل وتقاسم وتشارك المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين الأفراد العاملين من أجل تنمية وتعظيم المعرفة لدى كل واحد منهم"[85].

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل،يمكن لمثل هذه الآليات غير الرسمية أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لانتقال المعرفة بشكل صحيح من جزء لآخر، إلى جانب مدى قدرة الملتقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وأن تضمن نقل أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار. ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها[86].

ويشير الباحثون إلى أنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه مازال من الصعب توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، وأنه لا يحدث تقاسم المعرفة و إعادة استخدامها في مؤسسة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المؤسسة بكاملها وأنه من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المؤسسات قد بدأت بتقييم ومكافأة عامليها الذين يتقاسمون المعرفة ويستعملونها[87].

ولتأمين نشر المعرفة نشرا سليما يجب توفر عاملين أساسيين هما التواصل و إذكاء ثقافة المنظمة الصحيحة ويكون من خلال المسؤولية عن عمليات المعرفة عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز العاملين، وعندما تنشر المعرفة بفعالية تمكن الأفراد الموجودين في المنظمة من النفاذ إلى أفكار استراتيجية، الأمر الذي يكسبها القدرة على اتخاذ قرارات ذات فاعلية[88].

---

[85] .داسي وهيبة، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباحبورقلة،العدد 11، الجزائر، 2012، ص 166.

[86] . نضال محمد الزطمة، **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 49.

[87] . ريما علي الحلاق، **دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 55.

[88] . وهيبة داسي، **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضربسكرة، الجزائر 2014، ص 73.

فيما يشير بعض الباحثين إلى ضرورة توافر أربعة شروط لتوزيع أو نقل المعرفة وهي[89]:

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة وقد تكون شخصا أو شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها.
- يجب أن يكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك وقادرة على نقلها أيضا.
- ألا يكون هناك معوقا يحول دون هذا النقل.

إن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل(توزيع) المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهضة[90]. وعليه فعند تناول عملية توزيع المعرفة علينا الأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية[91]:

- إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة.
- المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن هذه الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

يشير بعض الباحثين إلى وجود مجموعة من المعوقات لعملية توزيع المعرفة، نحددها في الآتي[92]:

أ. الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية:فمن المعروف أن المعرفة الضمنية سواء على مستوى المؤسسة أو الفريق أو الفرد هي مما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتا من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المؤسسة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها.

ب. الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة:وهؤلاء قد لا يميلون لتقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها تعد مصدرا أساسيا من مصادر قوتهم وأهميتهم في المؤسسة.

ج. عقبة التجاهل التي تظهر بين المرسل والمستلم:حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها لهذا تظهر وتتكرر تعليقات مألوفة مثل: "أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا"، أو "أنا لا أعرف أنك تعرفها". وقد يكون التبادل الحر والتعميم المستمر للمعرفة بين أطراف المؤسسة المختلفة وبين بعض المستويات

[89]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[90]. وهيبة داسي، **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة**، مرجع سبق ذكره، ص 74.

[91]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[92]. صفاء حسن مُحَّد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

التنظيمية وسيلة في الحد من هذه العقبة، إلا أن السيل المتزايد مما يتم تعميمه يجعل إمكانية الوصول إلى ما هو مطلوب مسألة صعبة أيضا.

د.عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم:إن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتقاسم، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون التقاسم الفعال، وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني التخصصي فحسب بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة.

هـ. عقبة نقص العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة. وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتقاسمها.

المطلب الثالث: تطبيق المعرفة.

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، فليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولذلك لابد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة[93].

وتشير عملية تطبيق المعرفة إلى الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق.[94] فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة أو لحل مشكلة معينة. فالمؤسسات الساعية للتطبيق الجيد تعين مديرا لإدارة المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد كما يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها.[95] ومن أهم الأساليب التي تستخدم في تطبيق المعرفة نذكر[96]:

- ✓ **التوجيهات** (Directives): يقصد بالتوجيهات"مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء".
- ✓ **الروتين** (Routine): أما الروتين فيشير إلى"وضع أنماط لأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين".

---

[93]. وهيبة داسي ، **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة**،مرجع سبق ذكره، ص 75.

[94]. ريما علي الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[95]. عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 125.

[96]. نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- ✓ **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا** (Self-ContainedTask Teams): وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

إن الهدف الرئيسي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتوافرة للمؤسسة واستخدامها، فتطبيق المعرفة يأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها. وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول مع العلم بأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، إذ أن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوعب تبني ثقافة مؤسسية تدعم عملية التجريب والتطبيق.[97] وعليه فتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع إلى تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية، إلا أنه هناك بعض المشكلات تواجه عملية تطبيق المعرفة نذكر منها[98]:

- ✓ **العزلة:** حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة،الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا، مما يعني وجود اختلال حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا،حيث تؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد لا تكون هي الأفضل من وجهة نظر الإدارة العليا وفقا لنظام إدارة المعرفة الذي تم وضعه مسبقا بالاتفاق مع الإدارة العليا، ولحل هذه المشكلة لا بد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق من البداية على نظام العمل والإجراءات الأفضل مع السماح بإدخال بعض التعديلات حسب ما تقتضيه الحاجة بناء على المستجدات.
- ✓ **عدم توفر الكادر البشري** المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة.
- ✓ **عدم توفر البنية التحتية اللازمة** مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى الانعكاسات السلبية على المؤسسة.
- ✓ **الفجوة بين الإمكانات والطموح:** حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد التطبيق أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة.

[97]. هدى محمدعبد الله المشارقة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[98]. صفاء حسن محمد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 38.

خلاصة

إن مكانة المؤسسات في عالم تسوده المنافسة والتقدم في مختلف المجالات لم يعُد مرهونا بمفاهيم النظريات الاقتصادية التقليدية، وإنما ارتبط بصفة أساسية بالثروة المعرفية، فالمعرفة تمثل توجها استراتيجيا ومصدرا مهما للإبداع وتحول المؤسسات إلى منظمات متعلمة، وهذا لن يتأت إلا من خلال وجود إدارة تُعنى بذلك.

تشكّل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تتيح لمنظمات الأعمال إمكانية توليد واكتساب المعرفة لتطبيقها بغية ترشيد القرارات الإستراتيجية، فهي أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأطراف المحتاجين إليها عملية ممكنة وسهلة، وهذا لزيادة المقدرة على الإبداع وحل الكثير من المشكلات التي تعترض تحقيق أهداف المؤسسة.

وقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- ✓ للمعرفة أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة، وذلك لارتباطها بمختلف أوجه النشاط الإنساني، إذ تعد عنصرا مهما لا غنى عنه في استمرار المؤسسة في بيئة متغيرة.
- ✓ تتمثل المعرفة في: الأفكار، الأحكام، الموهبة أو القدرة الفذة، تحليل العلاقات والأسباب، وجهات النظر والمفاهيم المختزلة في عقل الفرد والموجودة في العمليات التنظيمية مثل: الوثائق والمنتجات والخدمات والأنظمة.
- ✓ تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل المؤسسات منذ بداية القرن الحادي والعشرين، فهي تشير إلى:مجموعة من الأدوات والتقنيات اللازمة للاحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتقاسمها مع الآخرين.
- ✓ إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي، لذا دأب أغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وأشاروا إلى العمليات الآتية: تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيق المعرفة.

تسعى المؤسسات دوما لتحقيق التميز في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، فكيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية لهذه المؤسسات في ظل المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال؟

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية، تم اختيار إحدى المؤسسات بالولاية كمثال لمحاولة التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية بشأن ذلك، والمتمثلة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه جمع المعطيات التي تخدم الموضوع وذلك بـ :

- المقابلات المباشرة مع مسؤولي المؤسسة.
- الرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة.
- إعداد استبانة من أجل معرفة مدى اعتماد مؤسسة مطاحن قصر البخاري لعمليات إدارة المعرفة من قبل مسؤولي مؤسسة مطاحن قصر البخاري من أجل تعزيز ريادتها الاستراتيجية في ظل معطيات البيئة الخارجية

وبناءا على ما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ✓ **المبحث الأول**:تقديم عام حول مؤسسة مطاحن قصر البخاري
- ✓ **المبحث الثاني**:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- ✓ **المبحث الثالث**:تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة مطاحن قصر البخاري، مهام وأهداف هذه المؤسسة، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، قدرات المؤسسة البشرية وتفصيل عن أقسام المؤسسة بالإضافة إلى المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد من خلال الوثائق والمستندات الثبوتية، لنختم هذا المبحث بإحصاء أهم المنافسين الحقيقيين للمؤسسة المدروسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى:

أولا– تعريف الوحدة: مطاحن قصر البخاري هي إحدى الفروع لمجمع الرياض بتيارت سابقا قبل أن تنظم إلى مجمع أقروديف (AGRO-DIV) بتادمايت في السداسي الأول من سنة 2016، وتتمثل نشاطاتها في عملية تحويل الحبوب بنوعيه الصلب واللين، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة قصر البخاري، ذات رأس مال يقدر بـ 366 مليون دينار جزائري، أما بالنسبة لمنتوجاتها الرئيسية فتتمثل في السميد والدقيق، مساحتها تقدر بـ 10 هكتارات منها 7.23 مبنية[1].

أما بالنسبة للتجهيزات بوحدة الإنتاج تحمل التسميات الآتية:

- ✓ OCRIM
- ✓ GOLFETTO
- ✓ PROKOP

وحداتها الملحقة:تتمثل في الوحدات الآتية[2]:

- ✓ مطحنة السميد: قدرتها الإنتاجية تقدر بـ 3600 قنطار في اليوم؛ بداية التشغيل 1995.
- ✓ مطحنة الفرينة: قدرتها الإنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار في اليوم، بداية التشغيل 1980، وتم تجديدها عام 2001.

[1].مقابلة مع مدير مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية ، بتاريخ 14 مارس 2018.

[2]. من وثائق المؤسسة، قسم الإنتاج.

ثانيا– نشأتها: وحدة (أقروديف) بقصر البخاري أنشأت عام 1977 من طرف شركتين ايطاليتين للبناء هما شركة INTER COOP وشركة CMC وهي تقع جنوب عاصمة الولاية بحوالي 65 كلم.

انطلقت هذه الوحدة في الإنتاج فعليا في شهر ديسمبر 1970 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2000 قنطار يوميا وهي تعمل 24/24 ساعة بنظام يشمل أربع فرق متناوبة ويتمثل نشاط الوحدة فيما يلي:

- ✓ تحويل القمح الصلب إلى دقيق
- ✓ تحويل القمح اللين إلى فرينة.

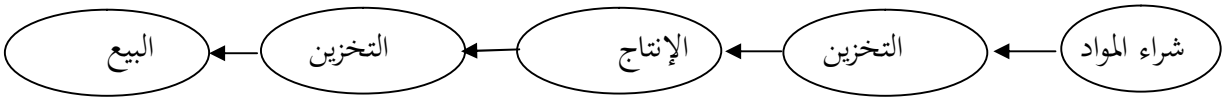
طاقة الإنتاج بها حسب طبيعة المواد 1200 قنطار يوميا من القمح الصلب لإنتاج الدقيق و 2300 قنطار يوميا من القمح الليل لإنتاج الفرينة.

وللمؤسسة مخازن إستراتيجية تصل قدرتها إلى 250.000 قنطار حيث تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بنقل المنتوج وحافلة خاصة بالعمال، وقد خصصت مساحة كموقف سيارات خاص، يسير الحركة داخل المؤسسة أعوان أمن ابتداءا من البوابة الخارجية للتفتيش رفقة مكتب آخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج[3].

تعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط(OAIC) الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد فقط.

يتمثل نشاط المؤسسة في نشاط الصناعي والتجاري، وتتكون العملية الإنتاجية كما في باقي معظم الشركات الصناعية من أربع مراحل، ليأتي دور البيع الذي يتم عبر قنوات توزيعية للوحدة والشكل التالي يبين المراحل الموجودة بالوحدة في المؤسسة

الشكل رقم : (1–3) مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية



مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

كما أن المؤسسة تلعب دورا فعالا في التنمية الاقتصادية وذلك بتوجيه كل منتجاتها إلى قطاعات عمومية كأسواق الفلاح وخاصة كالمخابز.

[3]. من وثائق المؤسسة، قسم الإنتاج.

من هنا نرى أن هذه المؤسسة هي بمثابة مركب صناعي وتجاري، تقوم بتصنيع المنتجات التامة وبيعها إلى المستهلكين النهائيين أو غيرهم عن طريق تجار الجملة والتجزئة ومحلات البيع الكبرى حيث كان نشاط المؤسسة مقتصرا على الإنتاج فقط ليشمل بعد ذلك البيع والتوزيع.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

تتمثل مهام وأهداف مؤسسة مطاحن قصر البخاري فيمايلي:

أولا– مهام المؤسسة: إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق أن تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغييرات الجديدة للسوق، وعليه فإن وحدة أقروديف وعلى غرار المؤسسات الوطنية أنشأت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار مخططات التسوية نذكرها كمايلي[4]:

- تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة.
- المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد.
- العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات.
- المحافظة على الزبائن المعتادين وجلب آخرين جدد بتبسيط طريقة تعاملهم معهم.
- ضمان توزيع منتجات القطاع العام كالأروقة الوطنية، الديوان الوطني للحبوب، أسواق الفلاح، وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.
- منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطنية.

ثانيا– أهداف المؤسسة: إن وحدة (أقروديف) لقصر البخاري طموحة لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري ومنها ما هو اجتماعي. وفيما يلي عرض موجز لهذه الأهداف[5]:

أ– **الأهداف الاقتصادية:**تتمثل في العناصر الآتية:

- دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على قطاع المحروقات.
- التقليل من التبعية الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الإنتاج محليا.

[4]. مقابلة مع مدير مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية ، بتاريخ 28 مارس 2018.

[5]. نفس المرجع السابق.

- محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة.
- تحقيق أرباح توزع على العمال في شكل أجور ومكافآت وعلاوات.

ب – الأهداف التجارية: تتمثل هذه الأهداف في النقاط الآتية:

- ترقية وتنمية منتجات المؤسسة وإعطاءها طابع جديد يمكنها من كسب المنافسة،
- تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك عن طريق الوصول إلى أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكاليف؛
- التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل؛
- تزويد السوق الوطنية بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.

ج–الأهداف الاجتماعية: تتمثل في العناصر الآتية:

- توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة مباشرة وغير مباشرة لتخفيف العبء من ناحية البطالة؛
- ضمان مناصب شغل دائمة للعمال الحاليين وعدم تسريحهم؛
- دفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية ورفع الأجور؛
- توفير غلاف مالي يمكن المؤسسة من دعم أفرادها عن طريق الإعانات والقروض.

ثالثا–الإمكانيات البشرية: حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية والذي يسمح بتقييم وضعية المؤسسة في مجال الموارد البشرية فإنه يترجم التغيرات والتطورات الحاصلة في عدد العمال للسنوات الأخيرة ونوجزها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1–3): تطور عدد العمال بمؤسسة مطاحن قصر البخاري

السنة	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	218	188	186	198

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الجدول رقم (1–3) يتضح لنا أن هناك تذبذب في تطور عدد الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن قصر البخاري، وهذا راجع إلى سياسة الاستقطاب بالمؤسسة حيث تعتمد على مصادرها الداخلية من خلال عمليات النقل والترقية.

المطلب الثالث: منافسي مؤسسة مطاحن قصر البخاري

تعمل مؤسسة مطاحن قصر البخاري في محيط تنافسي كبير تستمد منه قدراتها في ابتكار وخلق منتجات جديدة تتماشى مع السوق المستهدف الذي تعمل به وتحتك من خلاله مع منافسيها، كون المنظمة تؤثر وتتأثر في ذات الوقت مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وبنسب مختلفة.

بالمقابل توصلنا إلى قناعة تتمثل في أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري مؤسسة رائدة في مجالها تشكل رقم صعب بين المنافسين وهذا من خلال الطلب الكبير على نوعية المنتوج الذي تقدمه المؤسسة لاسيما مادة الفرينة الممتازة على مستوى الوطن، هذا لا يعفيها كما سبق وذكرنا من وجود منافسين خاصة بالقطاع الخاص وسنعتمد على تحليل **بورتر** لتوضيح طبيعة المنافسة في سوق الدقيق والسميد.

أولا–المنافسة الوطنية:تتمثل المنافسة الوطنية في المطاحن المنتشرة عبر الولايات والتي تشكل بعضها منافسا ضعيفا في مجال السميد والدقيق – بالنسبة لمطاحن قصر البخاري– كونها لا إستراتيجية تسويقية مدروسة، حيث تعتمد في تسويق منتجاتها على العلاقات الشخصية، وتعتمد على الاتصال المباشر مع تجار التجزئة بالنسبة للسميد والمخابز بالنسبة للدقيق، وذلك لأنها تنشط على مستوى محلي ضيق، تعطي هذه المطاحن مزايا للزبائن منها البيع عن طريق الدفع المؤجل،إيصال السلعة للزبون وغيرها،أسعارها غير ثابتة وتخضع للكمية وولاء الزبون، هدفها الرئيسي يتمثل في الربح من خلال البيع وبناء علاقة جيدة مع الزبائن, وتتمثل بعض هذه المطاحن في الآتي:

1.مطاحن بن حمادي ببرج بوعريريج: مؤسسة صناعية متخصصة في إنتاج السميد والفرينة، حيث بلغت القدرة الإنتاجية للمؤسسة 1400 قنطار في اليوم من السميد، و1200 قنطار في اليوم من الفرينة، أما القدرة التخزينية للمؤسسة فبلغت 1800 طن من المواد الأولية و920 طن من إنتاج تام الصنع. وتهدف هذه المؤسسة إلى تحقيق الآتي[6]:تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طرق الاستعمال الأمثل لوسائل الانتاج وتحسين نوعيتها.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة للحفاظ على الاستقرار داخليا.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سدّ حاجات المستهلك من مادتي السميد والفرينة.

[6]. تريكي ليلى، **قياس الأداء المالي والتنبؤ بالفشل، دراسة حالة مؤسسة مطاحن بن حمادي ببرج بوعريريج– الفترة 2011–2013–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2014–2015، ص 85.

- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛ محاولة كسب رضا المستهلك.

2.مؤسسة عمر بن عمر بقالمة:مجمع (عمر بن عمر) عبارة عن مركب صناعي تأسس سنة 1984 من طرف الأب (عمر بن عمر) أوكلت مهمة إنجازها لمؤسسة إيطالية وهي متخصصة في سلسلة صناعة المواد الغذائية في المجالات التالية: إنتاج الدقيق بنوعيه العادي والممتاز، إنتاج المكرونة بأنواعها، إنتاج الكسكس.

يقع المجمع ببلدية الفجوج بولاية قالمة، المساحة الإجمالية للمؤسسة 31000 م^2 أما مساحة المصنع 4850 م^2، طاقة الإنتاج به بالنسبة للسميد 1180 طن، تملك مخازن إنتاج كبيرة جدا مقدرة بـ: 27500 طن، تشغل المؤسسة 345 موظف من إطارات وعمال، أهم المنتجات التي تنافس بها مؤسستنا قيد الدراسة رغم بعدها جغرافيا عنها مادتي الفرينة والسميد

3.مطاحن الأغواط:تبعا للمداولة المؤرخة في 1997/11/25 قررت الجمعية العامة غير العادية للشركة المساهمة الرياض بتيارت، بإنشاء في إطار هيكلتها على شكل فروع ذات طابع قانوني[7]:

- اسم الشركة: مطاحن الأغواط.
- الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.
- ممول المجمع: طيب زغايمي عبد القادر.
- المساهمين: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (HOLDING AGRO ALIMENTAIRE)
- رأسمال الشركة: دج، 321.000.000دج مملوكة كلها لمجمع رياض تيارت.
- تاريخ الإنطلاق في الإنتاج: السميد والفرينة سنة 1980.
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط.
- الكمية المنتجة في 24 ساعة:1000 طن من القمح الصلب لإنتاج السميد و2500 طن من القمح اللين لإنتاج الفرينة.

والجدول رقم (2-3) يوضح منتجات المؤسسة مطاحن الأغواط حسب النوع والوزن.

[7]. عبد الله قنيع، **التقييم المحاسبي للمخزونات في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأغواط**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم تجارية، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 19.

الجدول رقم (2-3) :منتجات المؤسسة مطاحن الأغواط حسب النوع والوزن

المنتوج	النوع	الوزن
الفرينة	فرينة المخابز	50 كغ
	ممتازة	25 كغ /10/05/02/01
الدقيق	دقيق السميد	25 كغ
	عادي	25 كغ
	ممتاز	25/ 10 كغ

المصدر:عبد الله قنيع، **التقييم المحاسبي للمخزونات في ظل النظام المحاسبي المالي دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأغواط**،مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم تجارية، تخصص دراسات محاسبية وجبائية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013-2014، ص 21.

أما بالنسبة للمنافسين الأقوياء – بالنسبة لمطاحن القصر البخاري– يتمثل في عدة منتجين تتقدمهم وبشكل بارز المؤسسة الصناعية لمطاحن متيجة "سيم" والتي تعتبر المنافس المباشر لمؤسسة مطاحن قصر البخاري في مجالها، وهي مؤسسة من القطاع الخاص تقع بموزاية ولاية البليدة، ولقد عرفت تطورا كبيرا منذ انشاءها سنة 1990، وأصبحت معروفة على المستوى الوطني نظرا لتميزها عن باقي المزاحمين في السوق الخاصة من ناحية الترويج، لذا تعمل مؤسسة "سيم" باعتبارها جزء هام من هذا القطاع جاهدة لجعل علامتها تحتل المرتبة الأولى في ذهن المستهلك. فالمؤسسة تملك شعارا يتبع علامتها ويصحبها في الوثائق الرسمية والإعلانات، وهذا الشعار هو **"سيم الذوق الدائم"**، وهو يدل على النوعية الجيدة لمنتجاتها، ومن أجل تأكيد هذا الشعار أضافت المؤسسة على الغلاف الجديد الفقرة الآتية: **"مجمع سيم يضمن لكم متعة فريدة من عجائنه بفضل تجربته الطويلة، والبحث الدائم عن الجودة العالية، ولأن اهتمام المجمع أن يقدم لكم منتجات متنوعة ذات نوعية رفيعة، فهو يختار من أجلكم أفضل أنواع القمح الصلب"**[8].

[8]. بوداود حميدة، **أثر إدراك صورة العلامة التجارية على سلوك المستهلك، دراسة حالة علامة SIM ، مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 169.

من الأهداف الرئيسية لمؤسسة "سيم" أن تصبح قائد للسوق الوطني، وتطمح للحصول على أكبر حصة في السوق ولتحقيق ذلك سطرت المؤسسة الأهداف الآتية:[9]

-زيادة الطاقة الإنتاجية إلى الضعف خلال الثلاث السنوات المقبلة.

-تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مردودية المؤسسة بـ 5%خلال الثلاث سنوات المقبلة.

-استهداف السوق الدولية خاصة الجالية المغتربة من خلال منتوجات تقليدية كمنتوج الكسكسي.

من خلال هذه الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، نلاحظ أنها تنتهج إستراتيجية هجومية بتوسيع سوقها من خلال جذب مستعملين جدد من المنافسة عن طريق التوسيع الجغرافي، معتمدة في ذلك على السعر المنخفض مقارنة بالمنافسة، وكذا بالتميز بالذوق والتركيز على ذلك من خلال إعلاناتها المكثفة.وفيما يلي سنقوم بدراسة مختلف السياسات المتبعة من قبل هذه المؤسسة[10]:

أ.الإنتاج:تنتج مؤسسة "سيم " مجموعة من المنتجات موزعة عبر أربعة وحدات إستراتيجية هي:

- وحدة إنتاج السميد.
- وحدة إنتاج الدقيق.
- وحدة إنتاج العجائن.
- وحدة إنتاج الكسكسي.

ب. التوزيع:لتوزيع منتجاتها تعتمد المؤسسة الصناعية لمطاحن متيجة على تجار الجملة وتجار التجزئة وللتقرب منهم وتسهيل عملية التوزيع أنشأت المؤسسة ثلاث مراكز للتوزيع هي:مركز الجزائر العاصمة، مركز وهران ومركز قسنطينة. هذه المراكز تضمن للمؤسسة التواجد المستمر عبر كامل التراب الوطني وهو ما يساعدها على تطبيق أهدافها السالفة الذكر.

ج.الترويج:تطبيقا لسياستها الترويجية، تركز المؤسسة على الإعلان من خلال التلفزيون والإذاعة وبدرجة أقل على الإعلان المكتوب، ويتم بث رسائل إعلانية عن منتجات المؤسسة مع إبراز التميز بالذوق، والرسالة موجهة لكافة العائلات الجزائرية، وعند إعداد رسائلها الإعلانية، تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ثقافة المجتمع وتركيبته.

[9] .معمر صحراوي، **دور نظام المعلومات التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية جزائرية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011-2012، ص 202.

[10]. نفس المرجع السابق ص 203.

د.الأسعار: إن تحكم المؤسسة في تكاليف الإنتاج وجعل ذلك من اهتماماتها الدائمة مكنها من إعطاء سعر جد تنافسي ولقد وجد ذلك صدى لدى المستهلك وخاصة وأن منتجاتها ذات استهلاك واسع، كما أن إعطاء أسعار لمنتجاتها أقل من المنافسة أعطى لها وضعية تنافسية مريحة من ناحية السعر.

هـ.النتائج المحققة: لقد حققت المؤسسة نتائج إيجابية في السنوات الأخيرة، منها المعنوية كاحتلال مكانة جيدة في ذهن المستهلك الجزائري، وبالتالي النظر إليها كمؤسسة رائدة في مجالها، وتحقيق أرقام أعمال متصاعدة على مر السنوات الأخير.

إن تحقيق هذه النتائج يعود إلى تميزها في السوق بالتركيز على السعر والجودة معا ولاعتمادها على التميز بالذوق وإبراز هذه الميزة بالتركيز على الترويج.

ومما سبق نخلص إلى أن مؤسسة "سيم" تتفوق على مؤسستنا قيد الدراسة –مطاحن قصر البخاري–في عدة نقاط وهي بمثابة نقاط قوة للمؤسسة المنافسة تتلخص فيما يلي:

- التميز عن المنافسين بالاهتمام بذوق الزبون والتغليف الجيد.
- إبراز مكانة المؤسسة بالسوق من خلال الإعلان والترويج الجيد
- التوافق بين الجودة والسعر.
- تنظيم استراتيجي جيد لوحداتها الإنتاجية ومنافذ التوزيع.
- عتاد انتاج حديث وتدريب جيد للعمال مع التكوين المتواصل
- التصدير للأسواق الخارجية.

أما عن مؤسستنا فقد تفوقت على مؤسسة "سيم" فيمايلي:

- مؤسسة مطاحن قصر البخاري ومجمعها بصفة عامة له الأولوية في تزويد الأسواق ذات الطابع الأمني والعسكري، مخابز السجون و المستشفيات بمادة السميد والفرينة مما يمنحها سوق أكبر من منافسيها.
- التسهيلات والدعم المالي للدولة المستمر لها في كل الأزمات والإخفاقات.
- الأولوية في الاستفادة من المادة الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه الصلب واللين كون ذلك من سياسات الدولة الاقتصادية.

ثانيا– المنافسة المحتملة: إن دخول منافسين جدد في قطاع صناعة مشتقات الحبوب، يبقى واردا في ظل غياب حواجز الدخول وكذا استمرار الدولة في تشجيع الاستثمار في هذا المجال، فرغم أن السلطات الجزائرية تعمل على تخفيض التحفيز للاستثمارات المكتفية مثل قطاعات مشتقات الحبوب، غير أن ذلك لم يتم ترجمته عمليا في القطاع

الحالي، وعليه فإن احتمال دخول مزاحمين جدد في المستقبل، إن تم فإنه سيكون من قبل مؤسسات أجنبية معروفة في هذا الميدان خاصة نتيجة التحفيزات التي تقدمها الدولة بغض النظر عن القطاع المستثمر فيه.

ثالثا– المنتوجات البديلة: يمكن القول أنه لا يوجد منتوج بديل لمشتقات الحبوب كالسميد والدقيق والعجائن، لأنها منتجات قاعدية واستعمالاتها واضحة وتشكل بدائل فيما بينها، وإن كان هناك منتجات مثل الأرز، إلا أنه لا يمكن اعتبارها بديلا باعتبار أن تأثيرها على الطلب على مشتقات الحبوب قليل جدا، ويرجع ذلك للعادات الغذائية للمجتمع الجزائري.

رابعا–القوة التساومية للمشترين: إن القوة التساومية للمشترين في هذه الصناعة تخص تقسيمين رئيسيين هما[11]:

القسم الأول: يتمثل في أصحاب المخابز عند تزويدهم بمادة الدقيق لإعداد الخبز للاستهلاك النهائي، حيث أن وفرة المنتوج وكثرة عدد الموردين تعطي لهم قوة تفاوضية حول الأسعار و شروط البيع كما أن هؤلاء مهيكلين في جمعية وطنية تدافع عن مصالحهم خاصة من ناحية رفع الأسعار.

القسم الثاني: يتمثل في المؤسسات التي تشتري الدقيق والفرينة والكسكسي بكميات كبيرة مثل: الجامعات، المستشفيات، الثكنات العسكرية ومطاعم المؤسسات العمومية، فعلى الرغم من الاستفادة من مبدأ الأولوية أحيانا بتوصيات حكومية غير أن لهذه المؤسسات سلطة تفاوضية كبيرة لأن الشراء يتم عن طريق مناقصات وطنية مفتوحة، مما يجعل السعر هو المعيار الرئيسي في الاختيار لهذه المواد.

خامسا– القوة التساومية للموردين: كان قطاع الحبوب إلى وقت قريب ينظر إليه من طرف الدولة على أنه قطاع استراتيجي، حيث كان محتكرا من قبلها، وتتم مراقبته من خلال[12]:

–احتكار استيراد الحبوب التي يتم تحويلها إلى سميد ودقيق وعجائن غذائية.

–توزيع الحبوب عن طريق شبكة توزيع يتولاها القطاع العام ممثلا في الديوان الوطني للحبوب وشركات الرياض الخمسة على المستوى الوطني.

أما حاليا فأصبح القطاع الخاص يقوم أيضا باستيراد الحبوب، وهو ما يتيح المجال أمام المطاحن للتزود بهذه الحبوب من القطاع العام عن طريق الديوان الوطني للحبوب أو عن طريق القطاع الخاص، ورغم تنوع مصادر

[11]. معمر صحراوي، مرجع سبق ذكره ص 205.
[12]. نفس المرجع السابق، ص 205.

التموين من القطاع الخاص والعام، إلا أن محولي الحبوب ومنتجي العجائن الغذائية يقعون من حين إلى آخر في قبضة الممون خاصة من ناحية:

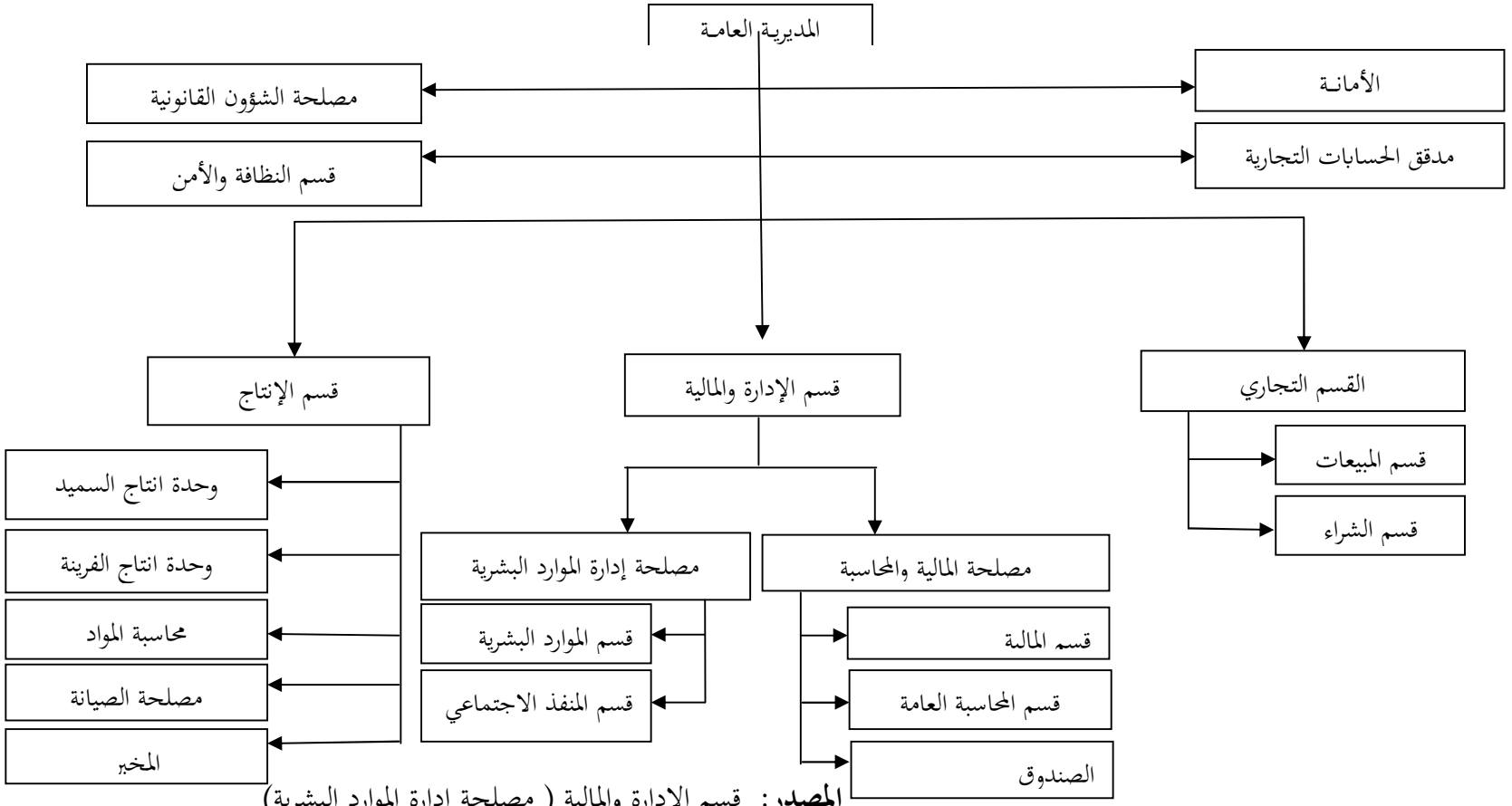
- الأسعار مما يؤثر على علاقتهم مع زبائنهم.
- عدم توفير المادة الأولية من طرف الممونين يؤدي بأصحاب المطاحن إلى الإخلال بإلتزاماتهم اتجاه زبائنهم، وأحيانا التوقف لمدة زمنية معتبرة تمثل عبئا إضافيا على المؤسسة.
- ندرة المواد الأولية تؤدي إلى المضاربة مما يخلق صورة سيئة لأصحاب المطاحن.

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن العلاقة بين المطاحن والمخابز مرشحة دوما للتصلب نتيجة زيادة سعر المادة الأولية، فالمطاحن تبرر الزيادة بزيادة سعر المادة الأولية، والمخابز ترى أنها لا تستطيع الزيادة في سعر الخبز لأن السعر محدد بأسعار السقف.

المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى،مما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات. والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري.

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري



المصدر: قسم الإدارة والمالية (مصلحة إدارة الموارد البشرية)

من الشكل رقم (2-3): يتضح أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تتكون من[13]:

1.المديرية العامة: يرأسها المدير العام المسير الرئيسي لهذه الوحدة، وتتمثل مهامه في:

- الإشراف على جميع أقسام الشركة؛
- اتخاذ القرارات في أي أشكال وعلى كل المستويات؛
- الممثل الرسمي للشركة أمام جميع الهيئات والإدارات الوطنية والأجنبية؛
- يشرف على مجلس إدارة المؤسسة؛
- الإشراف على التخطيط لإستراتيجية الوحدة.

2.الأمانة: تهتم بمهمة التواصل عن طريق الهاتف، الفاكس، التلكس، البريد الالكتروني لصالح المؤسسة وبتعليمات المدير العام؛ من خلال:

- تحديد وتنظيم مواعيد للمدير مع العاملين والزوار؛
- توزيع البريد الصادر من المديرية العامة إلى كافة الأقسام الورقي والإلكتروني؛
- تلقي شكاوى وملاحظات العمال الموجهة للمدير مباشرة والعمل على المحافظة على أسرار العمال؛
- إعداد سجل الإمضاءات الوارد من مختلف المصالح.

3.مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية، سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو بديون المؤسسة، أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للمؤسسة أو قضايا مختلفة، والإشراف على استمرار عمليات المراقبة.

4. مدقق الحسابات التجارية: يعمل هذا القسم على المراجعة ومراقبة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام وتوجيهها حسب القوانين التي تضبط التسيير.

5. قسم النظافة والأمن: يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن والاستقرار أثناء أداء العمل، وكذا مراقبة دخول وخروج أجانب إلى المؤسسة كما أنه يعمل على مراقبة الحمولات والأوزان الخاصة بالمنتوج، والمحافظة على المحيط وكذا الآلات الصناعية، وضمان النظافة الدائمة بكل مرافق المؤسسة.

6. القسم التجاري: يعمل على بيع منتوجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعيين أو معنويين، كما يقوم بالترويج لها على جميع أنحاء الوطن ومراقبة مراكز التوزيع والبيع.

[13]. مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية، بتاريخ 22 مارس 2018.

7.قسم الإدارة والمالية:إن قسم الإدارة والمالية يحتوي على عدة مصالح تشمل مصلحة المالية والمحاسبة وتضم ثلاثة أقسام: قسم المالية، قسم المحاسبة العامة والصندوق، مصلحة إدارة الموارد البشرية وتضم قسمين: قسم الموارد البشرية وقسم المنفذ الاجتماعي.

- **قسم المالية:** هذه المصلحة متعلقة بالعمولة و الخزينة وعلاقتها بوجود البنوك ومصالح القبض المأخوذة من كل وحدة خاصة.
- **قسم المحاسبة العامة:** هذا القسم يهتم بتسجيل كل العمليات بشكل مؤقت حين تنفيذها بالمؤسسة (شراء، بيع وإقراض النقود) وكذا استخراج المعلمات بعد كل عملية في نهاية السنة أي الجرد، تحضير العمولة، جداول الأرصدة، نتائجها ومتابعة حركة المواد(عمليات الاستقبال وكيفيات الإخراج أو البيع)
- **الصندوق:** هي قسم تخول له الإنفراد بدور القابض وكذا إنشاء الصكوك للممونين مقارنة بالفواتير التي يراقبها الممون أو الوكيل الخاص بعمليات الشراء والاقتراض.

8.قسم الموارد البشرية:يهتم هذا القسم بشؤون المستخدمين المختلفة من توظيف تكوين وتدريب، فيعمل على استقدام اليد العاملة الجديدة في حالات الحاجة بالتنسيق مع الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب يعمل على ضمان تجسيد الهيكل التنظيمي في واقع المؤسسة وضمان تطبيق كل إجراءات العمل المنصوص عليها في النظام الداخلي للمؤسسة،كما يتابع كل قضايا وحاجات العمال المختلفة وصولا إلى مرحلة التقاعد أو المغادرة الاختيارية للأفراد.

9.قسم المنفذ الاجتماعي:هو قسم يعمل على إنهاء ومتابعة المعاملات الشخصية للأفراد في المؤسسة وفق مراحل إدارية ثابتة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض وكذا الأمومة، الرحلات والمسابقات الرياضية داخل الوطن، وكذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ مالية للعمال لمساعدتهم مثل قروض اقتناء سيارات ومساهمات في الزواج.

10. قسم الإنتاج: هو قسم يهتم بعملية الإنتاج سيرها الحسن تنظيمها، وضمان تحقيق أحسن منتوج وبالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب من خلال متابعة ومرافقة أربع فرق تشتغل على مدار 24 ساعة، وبالقسم فريق صيانة ميكانيكي صناعي وكهربائي يسهر على تجنب أي عطب والتدخل السريع، ويضم القسم أيضا مخبرا يتابع يوميا جودة ونوعية المنتوج.

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو تحديد طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) كمتغير مستقل والريادة الاستراتيجية كمتغير تابع.

أولا: أسلوب الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع.

ثانيا: عينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل بدء دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مطاحن قصر البخاري ولقد تم اختيار عينة مكونة من (36) فرداً من مجتمع الدراسة وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 28 استبانة ولم تستبعد أي استبانة، وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثا:أداة الدراسة: بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم استبانة (ملحق رقم 2) لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم إعدادها على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرفة من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة.
- ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم (أنظر الملحق رقم 1).
- ✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية.

- **الجزء الثاني**: يناقش دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

***المحور الأول**:يحتوي على عبارات تصف مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة (مطاحن قصر البخاري)، ويشمل الأبعاد الآتية:

أبعاد عمليات إدارة المعرفة	تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
عدد الفقرات	4	4	4	4	4

***المحور الثاني**: يحتوي على عبارات تصف متطلبات إدارة المعرفة، ويشمل على الأبعاد الآتية:

أبعاد متطلبات إدارة المعرفة	القادة	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي
عدد الفقرات	4	4	4	4

***المحور الثالث**: يحتوي على عبارات تصف مستوى الريادة الاستراتيجية بمؤسسة (مطاحن قصر البخاري)، ويشمل الأبعاد الآتية:

أبعاد الريادة الاستراتيجية	الاستباقية	الابداع	المخاطرة
عدد الفقرات	4	4	4

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس **ليكرت** الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5
المصدر: من إعداد الطالبين.					

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات **ليكرت** الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-3): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة
المصدر: من إعداد الطالبين	

وتم الاعتماد في دراستنا هذه أيضاً على أسلوب المقابلة المباشرة وذلك من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مختلف رؤساء المصالح على غرار رئيس مصلحة الموارد البشرية قصد إفادتنا بمختلف المعلومات المتعلقة بهذه المصلحة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ✓ حساب معامل الارتباط Spearman لأن المتغيرات ترتيبية.
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف-سمونوف (1-Sample K-S)}.
- ✓ اختبارات للعينة الواحدة (**one sample t-test**)لإختبار فرضيات الدراسة.
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي ($\mathbf{H_0}$): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل ($\mathbf{H_1}$): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (5-3): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov-Smirnov	
	قيمة z	Sig
عمليات إدارة المعرفة	0.164	0.052
متطلبات إدارة المعرفة	0.138	0.182
الريادة الاستراتيجية	0.138	0.200
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على spss		

يوضح الجدول رقم (5-3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha<=0.05$)،وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي،الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: عمليات إدارة المعرفة**

توضح الجداول رقم (6-3)، (7-3)، (8-3)، (9-3) و (10-3) الاتساق الداخلي لكل عبارة والدرجة الكلية لابعد الذي تنتمي اليه.

الجدول رقم (6-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تحرص مؤسستكم على تحديد ما هو موجود من المعلومات لإنجاز الأعمال	0.665**	0.000
2	تحرص مؤسستكم على تحديد ما هو مطلوب من المعلومات لإنجاز الأعمال	0.783**	0.000
3	تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات من داخل المؤسسة بشكل مستمر	0.832**	0.000
4	تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات من خارج المؤسسة بشكل مستمر	0.682**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (6-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**تشخيص المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (7-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تعمل مؤسستكم على تطوير الخبرة العملية الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها	0.605**	0.000
2	تقدم مؤسستكم تسهيلات لحثّ الموظفين على اكتساب معارف وخبرات جديدة	0.736**	0.000
3	تعتمد مؤسستكم على الخبراء الخارجين في عملية اكتساب معارف وخبرات جديدة	0.691**	0.000
4	تكتسب مؤسستكم المعارف والخبرات من خلال تجاربها مع المؤسسات المنافسة	0.592**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (3-7) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**توليد المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تستخدم مؤسستكم أنظمة الكترونية في تخزين ما لديها من معلومات	0.773**	0.000
2	يتم تصنيف المعارف العملية في مؤسستكم وتخزينها بطريقة يسهل استرجاعها في الوقت المناسب	0.650**	0.000
3	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعارف العملية والمعلومات وتخزينها	0.630**	0.000
4	تخضع وسائل تخزين المعارف في مؤسستكم إلى التحديث المستمر	0.719**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (3-8) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**تخزين المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تعتمد مؤسستكم على شبكة المعلومات الداخلية لنقل وتوزيع المعرفة	0.751**	0.000
2	يحرص الموظفون في مؤسستكم على تبادل المعارف العملية فيما بينهم	0.849**	0.000
3	لدى الموظفون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعلومات التي يحتاجونها	0.727**	0.000
4	تهتم مؤسستكم بتسهيل عملية تبادل المهارات والخبرات بين موظفيها	0.596**	0.001
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (9-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عباراتالبعد الرابع (**توزيع المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (10-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تعمل مؤسستكم على توظيف المعارف العملية الحالية لإيجاد معارف جديدة لتحسين إجراءات العمل	0.465*	0.013
2	تمتلك مؤسستكم وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة	0.795**	0.000
3	تستخدم مؤسستكم المعرفة العملية المتوافرة في عملية التجديد والتطوير	0.903**	0.000
4	تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق موظفيها للمعلومات عند تقييم أدائهم	0.910**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$
(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يبيّن الجدول رقم (10-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عباراتالبعد الخامس (**تطبيق المعرفة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة**

توضح الجداول رقم (11-3)، (12-3)، (13-3) و (14-3) الاتساق الداخلي لكل عبارة والدرجة الكلية .

الجدول رقم (11–3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد القيادة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تفوض إدارتكم صلاحيات واسعة للموظفين تساهم في رفع مستوى المعرفة لديهم	0.831**	0.000
2	تولي إدارتكم أهمية للأفكار الإبداعية والابتكارية لدى موظفيها وتشجعها	0.766**	0.000
3	تعمل إدارتكمعلىدعمحريةالموظفينفيالتواصلفيمابينهملتبادلالأفكارومشاركةالمعرفة.	0.767**	0.000
4	تخصص مؤسستكم مختلف الإمكانات اللازمة لتطوير قدرات موظفيها	0.745**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (11–3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**القيادة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (12–3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	لدى مؤسستكم أنظمة تكنولوجية تساعد على التواصل موظفيها فيما بينهم	0.703**	0.000
2	لدى مؤسستكم أجهزة حاسوب ذات جودة عالية ومتميزة	0.648**	0.000
3	توفر مؤسستكم برامج حماية تتصف بالأمان الالكتروني	0.848**	0.000
4	يتوفر لدى مؤسستكم قاعدة بيانات لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها.	0.814**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (12–3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**تكنولوجيا المعلومات**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (13–3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تتيح مؤسستكم فرص التعاون وتشجع موظفيها للعمل ضمن فريق.	0.630**	0.000
2	تحرص مؤسستكم على تطوير مهارات العاملين وتوجيههم لتصحيح الأخطاء	0.552**	0.000
3	تعمل مؤسستكم على إيجاد نوع من الالتزام تجاه مهامي وتغليبه على المصلحة الشخصية	0.605**	0.000
4	تسعى مؤسستكم إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر واكتساب معارف جديدة.	0.871**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (13–3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**الثقافة التنظيمية**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (14–3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يوفر الهيكل التنظيمي بمؤسستكم الفرص لتعزيز الاتصالات بين العاملين	0.730**	0.000
2	يساعد الهيكل التنظيمي على تبيني أسلوب العمل بروح الفريق	0.854**	0.000
3	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع المخاطرة والمبادرات الفردية	0.806**	0.000
4	يساعد الهيكل التنظيمي في انتقال المعارف والمهارات ما بين الموظفين في مؤسستكم	0.946**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (14–3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (**الهيكل التنظيمي**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

- **الاتساق الداخلي للمحور الثالث: عناصر الريادة الاستراتيجية**

توضح الجداول رقم (15-3)، (16-3) و(17-3) الاتساق الداخلي لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه.

الجدول رقم (15-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الإبداع والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تحرص مؤسستكم على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي	0.795**	0.000
2	تشجع مؤسستكم الآراء المقدمة من قبل موظفيها لتحسين أساليب العمل	0.745**	0.000
3	تسعى مؤسستكم إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها	0.650**	0.000
4	تميل مؤسستكم إلى تبني أساليب حديثة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها	0.708**	0.000
	تتجه مؤسستكم نحو تطوير وتحسين عملياتها لتلبية حاجات الزبائن المتجددة	0.541**	0,003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$
(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يبيّن الجدول رقم (15-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (**الإبداع**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (16-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الاستباقية والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تسعى مؤسستكم لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة على أدائها وتحليلها	0.909**	0.000
2	تبادر مؤسستكم إلى إقامة شراكات مع مؤسسات خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة من غيرها	0.508**	0.006

3	تعتمد مؤسستكم على التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل منافسيها	0.580**	0.001
4	تتابع مؤسستكم باستمرار اتجاهات السوق وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن	0.403*	0.033
	تحاول مؤسستكم دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافس	0.519**	0.005
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (16-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (**الاستباقية**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (17-3): معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تفضل مؤسستكم العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل	0.758**	0.000
2	تسعى مؤسستكم إلى إرضاء الزبائن حتى ولو تحملت تكاليف أكبر من إمكاناتها	0.648**	0.000
3	تتصف مؤسستكم بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة	0.857**	0.000
4	تتجه مؤسستكم وبشكل قوي نحو تفضيل المشاريع عالية المخاطر وذات المردود العالي	0.813**	0.000
	تتخذمؤسستكم قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملها	0.755**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يبيّن الجدول رقم (17-3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (**المخاطرة**) والدرجة الكلّية لعباراته، والّذي يُظهر أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، والجدول (18-3) يبين ذلك:

الجدول رقم (18–3):معامل الإرتباطSpearman بين كلّ بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها

المحاور			معاملسبيرمان	Sig
عمليات إدارة المعرفة	البعد الأول	تشخيص المعرفة	0.661**	0.000
	البعد الثاني	توليد المعرفة	0.779**	0.000
	البعد الثالث	تخزين المعرفة	0.448*	0.001
	البعد الرابع	توزيع المعرفة	0.746**	0.000
	البعد الخامس	تطبيق المعرفة	0.581**	0.001
متطلبات إدارة المعرفة	البعد الأول	القيادة	0.880**	0.000
	البعد الثاني	تكنولوجيا المعلومات	0.648**	0.000
	البعد الثالث	الثقافة التنظيمية	0.643**	0.000
	البعد الرابع	الهيكل التنظيمي	0.873**	0.000
الريادة الاستراتيجية	البعد الأول	الإبداع	0.737**	0.000
	البعد الثاني	الإستباقية	0.721**	0.000
	البعد الثالث	المخاطرة	0.745**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

يبين الجدول رقم (18–3)معامل الارتباط بين كلمحور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**)لكل محور على حدا، ثم لعبارات الاستبانة ككل.

الجدول رقم (19–3): معامل ألفا كرونباج لمحاور الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.863	20
المحور الثاني	0.914	16
المحور الثالث	0.837	15
الاستبانة	0.948	51
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19-3) أن قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ لمحوري الدراسة والاستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات عالي لهذه المحاور وبالتالي تكون الاستبانة في شكلها النهائي موضحة في(الملحق رقم 2) قابلة للتحليل و اختبار الفروض.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

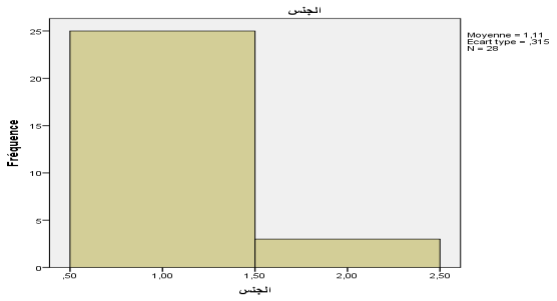
أولا: الخصائص الشخصية: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، العمر، والمؤهل العلمي:

أ. **توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:** يمثل الجدول رقم (20-3) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (20-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	25	89.3
أنثى	3	10.7
المجموع	28	100

الشكل رقم:(3-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتبين من الجدول رقم (20-3) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور **25** فرد بنسبة تمثيل(**89.3%**) بينما بلغ عدد الإناث **3** أفراد بنسبة تمثيل (**10.7%**)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة،ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة العمل والوظائف الحساسةفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري.

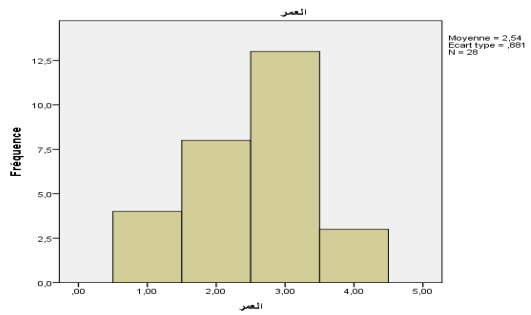
3. **توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر:** يمثل الجدول رقم (21-3) والشكل رقم (4-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-21): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	14.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	28.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	46.4
من 50 سنة فأكثر	3	10.7
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



يتضح من الجدول رقم (3-21) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي (**من 40 إلى أقل 50 سنة**) بنسبة بلغت (**46.4%**)، تليها الفئة العمرية (**من 30 إلى أقل من 40 سنة**) بنسبة بلغت (**28.6%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت(**14.3%**)، وشكلت الفئة العمرية (**من 50 سنة فأكثر**) النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (**10.7%**)، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة الكهول وهذا مؤشر غير إيجابي بالنسبة لمؤسسة مطاحن قصر البخاري. فهذه الفئة لها خبرة وأقدمية مقارنة مع باقي الفئات وبخروجها من المؤسسة عن طريق التعاقد ستفقد المؤسسة جزءا هاما من خرين المعرفة.

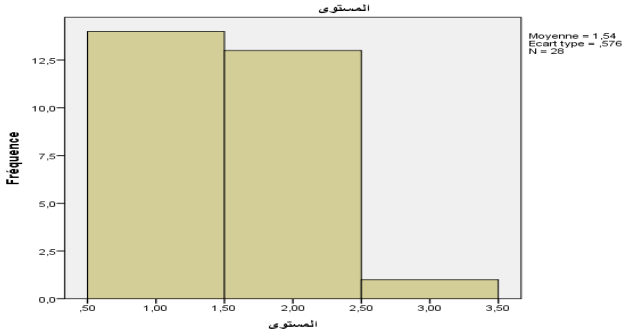
3.توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي: يمثل الجدول رقم (3-22) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-22): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	14	50.0
جامعي	13	46.4
دراسات عليا	1	3.6
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتبين من الجدول رقم (22-3) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (**50%**) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي بنسبة (**46.4%**) والنسبة الأقل كانت للحاصلين على الدراسات العليا بنسبة بلغت (**3.6%**).وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تسعى إلى استقطاب الأفراد ذو المؤهلات الجامعية لتحقيق أهدافها.

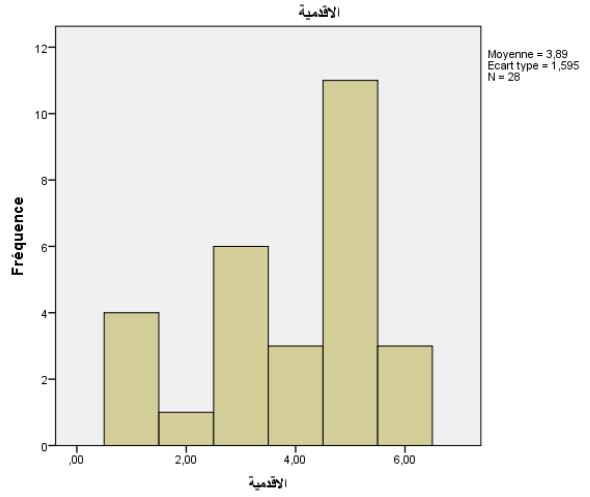
ثانيا: الخصائص الوظيفية: تتمثل هذه الخصائص في سنوات الخبرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

يمثل الجدول رقم (23-3) والشكل رقم (6-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (23-3): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
اقلمن 5 سنوات	4	14.3
من 5الأقلمن10	1	3.6
من 10 الاقلمن15	6	21.4
من15إلى أقل من20	3	10.7
من 20 سنةإلىاقل25	11	39.3
سنةفاكثر 25	3	10.7
المجموع	28	100

الشكل رقم (6-3): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول رقم (23-3)، أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون أقدمية (**من 20 إلى أقل 25 سنة**)شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها(**39.3%**)، يليها الذين يمتلكون أقدمية (**من 10إلى أقلمن 15 سنوات**) بنسبة بلغت (**21.4%**)، يليها الذين يمتلكون أقدمية (**أقل من 5 سنوات**)بنسبة(**14.3%**)، ثم تليها الذين يملكون أقدمية (**من 15 إلى 20 سنة**) بنسبة (**10.7%**) والذين يملكون أقدمية (**من 5 إلى أقل من 10 سنة**) يشكلون النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (**3.6%**).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة (**one sample t-test**)لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية العدمية:متوسط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد3.

تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اكبر من مستوى المعنوية(α=0.05) وفي هذه الحالة يكون متوسط آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3 ، ويتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة الاحتمالية اصغر من مستوى المعنوية (α=0.05) وبذلك يكون متوسط آراء أفراد العينة تختلف عن درجة الحياد .

أولا. الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تعتمد على عمليات إدارة المعرفة بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**)تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (24-3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول: تشخيص المعرفة	3.964	2.577	**79 .28**	26.391	**0.000**	**1**
البعد الثاني: توليد المعرفة	3.651	2.806	**73.02**	21.884	**0.000**	**4**
البعد الثالث: تخزين المعرفة	3.910	2.627	**78.20**	25.460	**0.000**	**2**
البعد الرابع: توزيع المعرفة	3.910	2.818	**78.20**	23.739	**0.000**	**3**
البعد الخامس: تطبيق المعرفة	3.633	3.595	**72.66**	16.979	**0.000**	**5**

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (24-3) نتائج إختبار(**one sample t-test**) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة والتي تدل جميعها على أنها دالة احصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

***جاء **البعد الأول** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.964)، وانحراف معياري بمقدار (**2,577**)،والوزن النسبي يساوي (**79 .28%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**،وقيمة t المحسوبة تساوي (**26,391**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)؛مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تدرك أهمية رصد ومعرفة ما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها من معلومات ومعارف ذات فائدة للمجمع ومستقبله.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.910**)، وانحراف معياري بمقدار (**2.627**)والوزن النسبي يساوي (**78.2%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**25,460**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن(مؤسسة مطاحن قصر البخاري) لديها الرغبة بحفظ وتدريب أفراد على حفظ المعرفة وبصورة محدثة ومستمرة من خلال استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق المرونة والاهتمام بذوي الخبرة باعتبارهم خزين المعرفة لديهم.

* جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.910**)، وانحراف معياري بمقدار (**2.818**)والوزن النسبي يساوي (**78.20%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**23,739**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعكس هذه النتيجة** قدرة الأفراد العاملين على توزيع المعرفة من خلال وجود شبكة معلوماتية داخلية تساهم في تحقيق قوة للمجمع.

***جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.651**)، وانحراف معياري بمقدار (**2.806**)والوزن النسبي يساوي (**73.02%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة tالمحسوبة تساوي (**21.884**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)؛ مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، وتعكس هذه النتيجة أن الأفراد العاملين لا يدركون بأهمية توليد رأس مال معرفي جديد لإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة الجديدة مصدر التفوق وتحقيق الريادة.

*جاء **البعد الخامس** في المرتبة **الخامسة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.633**)، وانحراف معياري بمقدار(**3.595**)والوزن النسبي يساوي (**72.66%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (**60%**)، وقيمة t المحسوبة تساوي (**16.979**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)، مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة أن** (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) لا تدرك أهمية استخدام المعرفة في الوقت المناسب في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة، بسبب عدم تكييف أساليب العمل بالمجمع مع قدرات الأفراد في الحصول على المعرفة لحل مشكلة ما.

ثانيا: الفرضية الثانية: درجة الموافقة على أن (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تتوفر على متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**)تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (25-3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول: القيادة	3.357	3.553	67.14	15.531	0.000	3
البعد الثاني: تكنولوجيا المعلومات	4.008	3.656	80.16	18.865	0.000	1
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	3.553	3.370	71.06	17.606	0.000	2
البعد الرابع: الهيكل التنظيمي	3.169	3.801	63.38	13.473	0.000	4
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول رقم (25-3) نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة والتي تدل جميعها على انها دالة احصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (α=**0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

*جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**4.008**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.656**)،والوزن النسبي يساوي (**80.16%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**،وقيمة t المحسوبة تساوي (**18.865**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تولي أهمية كبيرة لجانب

تكنولوجيا المعلومات من خلال توفير كافة التجهيزات والمعدات الخاصة بحقل التكنولوجيا على اعتبار أن المؤسسة تسعى لتحيين تكنولوجيا المعلومات وتوفير قاعدة بيانات لجميع أفراد العاملين.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثانية**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.553**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.370**)والوزن النسبي يساوي (**71.06%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (**60%**)، وقيمة t المحسوبة تساوي (**17.606**)وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن(مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تحرص على تنمية مهارات وخبرات العاملين وتشجيع العمل الجماعي من خلال التشارك المعرفي.

* جاء **البعد الأول** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.357**)، وانحراف معياري بمقدار (**0.541**)والوزن النسبي يساوي (**67.14%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (**60%**)، وقيمة tالمحسوبة تساوي (**15.531**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن قيادة المؤسسة تسعى لتوفير مجموع الإمكانات سواء أكانت مادية أو معنوية لتطوير قدرات العاملين وتعزيز التواصل بين الأفراد العاملين

*جاء **البعد الرابع** في المرتبة **الرابعة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.169**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.801**)والوزن النسبي يساوي (**63.38%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (**60%**)، وقيمة t المحسوبة تساوي (**13.473**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي(**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن طبيعة الهيكل التنظيمي بالمجمع لا يسمح بشكل جيد على تبني الممارسات الحديثة لتطبيق المفهوم الشامل لعمليات إدارة المعرفة.

ثالثا: الفرضية الثالثة: درجة الموافقة على أن (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تعتمد على أبعاد الريادة الاستراتيجية بأبعادها مأخوذة بصورة جزئية وكلية أكبر من درجة الحياد.

بعد إجراء اختبار (**one sample t-test**)تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (26-3): المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثالث

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
البعد الأول: الإبداع	3.521	4.499	**70.42**	17.178	**0.000**	**2**
البعد الثاني: الإستباقية	3.364	3.849	**67.28**	18.999	**0.000**	**1**
البعد الثالث: المخاطرة	2.885	5.513	**57.70**	10.968	**0.000**	**3**
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss						

يوضح الجدول رقم (26-3) نتائج اختبار(**one sample t-test**) لأبعاد عمليات إدارة المعرفة والتي تدل جميعها على انها دالة احصائيا؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**α=0.05**)، وبعد ترتيب أبعاده تنازليا حسب المتوسط الحسابي نلاحظ:

*جاء **البعد الثاني** في المرتبة **الأولى**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.364**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.849**)،والوزن النسبي يساوي (**67.28%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**،وقيمة t المحسوبة تساوي (**18.999**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن (مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تسعى دوما إلى متابعة اتجاهات السوق وتلبية حاجات ورغبات زبائنها لتوسيع حصتها السوقية واكتساب مكانة في البيئة التي يعمل فيها.

* جاء **البعد الأول** في المرتبة **الثانية** من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**3.521**)، وانحراف معياري بمقدار (**3.370**)والوزن النسبي يساوي (**70.42%**) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**17.178**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن(مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تعمل جاهدة على تطوير أساليب العمل لمواكبة التغيرات في حاجات الزبائن ومتطلبات السوق المحلي.

* جاء **البعد الثالث** في المرتبة **الثالثة**، من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (**2.885**)، وانحراف معياري بمقدار (**5.513**)والوزن النسبي يساوي (**57.70%**) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد **60%**، وقيمة t المحسوبة تساوي (**10.968**) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (**1.701**)،مما يدل على موافقة أفراد

عينة الدراسة حول ما جاء فيه، **وتعزى هذه النتيجة** أن(مؤسسة مطاحن قصر البخاري) تدرك أهمية المخاطرة في تبني بعض الفرص التي تتيحها البيئة التي ينشط فيها، ومن جانب آخر لا يشجع المشاريع ذات المخاطر العالية.

المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، ضف إلى ذلك استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

أولا: اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية.

سيتم اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية باستخدام معامل الارتباط**(Spearman)**لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (27-3): معامل الارتباط (Spearman)بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الاستراتيجية

البيان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
علاقة عمليات إدارة المعرفة بالريادة الاستراتيجية	0,769**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss **الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α=0.01.		

من الجدول رقم (27-3)، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية **$\alpha<=0.05$**، لأنّ القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية متوسطة تقدّر بـــ(**76.9%**)بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي (مؤسسة مطاحن قصر البخاري)، أما ما نسبته (**23.1%**) فيعود لعوامل أخرى لم تُأخذ في دراستنا.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة:لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية عند مستوى معنوية $\alpha<=0.05$.

سيتم اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول رقم (28-3) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (28-3): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
الريادة الاستراتيجية	0.769	0.592	37.660	1	الانحدار	0.000	0.769	6.137	0.000
				26	البواقي				
				27	المجموع				
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (28-3) تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمجمع الرياض (مطاحن قصر البخاري) إذ بلغ معامل الارتباط **R** (**0.769**) عند مستوى (**α<=0.05**) ، أما معامل التحديد **R^2** فقد بلغت (**0.592**) أي أن ما قيمته (**0.592**) من التغيرات في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، كما بلغت قيمة **F** المحسوبة (**37.660**) وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ويؤكد معنوية تأثير قيمة **F** المحسوبة قيم **T** المحسوبة والبالغة (**6.137**) التي بينت معنوية درجة تأثير لعمليات إدارة المعرفة، وهي دالة عند مستوى (**α<=0.05**). ، وهو ما يوضحه الجدول (28-3)، وهو ما يؤكد عدم قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:**يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية عند مستوى معنوية α<=0.05**.

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.05.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام؛ اختبار التجانس(**Levene's test**) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

$\mathbf{H_O}$:لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي والوظيفي المدروس.

$\mathbf{H_1}$:يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي المدروس.

فإذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (**0.05**) فإننا نرفض فرضية العدم ($\mathbf{H_O}$) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، وعليه سيكون هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات العينة وفقا للمتغير المختار، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (**0.05**) فإننا نقبل فرضية العدم ($\mathbf{H_O}$)، أي أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العينة وفقا للمتغير المختار.

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول أثر عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية للمستوى التعليمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية تعزى للأقدمية.

أولا: أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية

باعتبار متغير الجنس يضم فئتين (ذكور وإناث) استخدمنا اختبار التجانس لتحديد الاختلاف من عدمه، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29-3): نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's test	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	ذكر	25	62.3200	7.93578	0.518	1.122	0.478
	أنثى	3	57.0000	5.19615		1.567	
المحور الثاني	ذكر	25	56.6800	11.79590	0.306	0.410	0.585
	أنثى	3	53.6667	14.43376		0.348	
المحور الثالث	ذكر	25	49.3600	10.73111	0.160	0.705	0.692
	أنثى	3	44.6667	12.70171		0.614	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (29-3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) للمحاور: الأول(عمليات إدارة المعرفة) والثاني (متطلبات إدارة المعرفة)، وكذا الثالث (الريادة الاستراتيجية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا:أثر متغير العمر على آراء عينة الدراسة تجاه أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (30-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	231.016	3	77.005	1.637	0.207
	داخل المجموعات	1410.234	24	58.760		
	المجموع	1641.250	27	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	642.323	3	214.108	0.906	0.453
	داخل المجموعات	3138.106	24	130.754		
	المجموع	3780.429	27	-		
المحور الثالث	بين المجموعات	320.005	3	106.668	1.311	0.294
	داخل المجموعات	2825.423	24	117.726		
	المجموع	3145.429	27	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (30-3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) للمحاور الأول (عمليات إدارة المعرفة) والثاني (متطلبات إدارة المعرفة)، وكذا الثالث (الريادة الاستراتيجية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

ثالثا:أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (31-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	152.766	3	76.383	1.283	0.295
	داخل المجموعات	1488.484	24	59.539		
	المجموع	1641.250	27	-		
المحور الثاني	بين المجموعات	228.802	3	114.401	0.805	0.458
	داخل المجموعات	3551.626	24	142.065		
	المجموع	3780.429	27	-		
المحور الثالث	بين المجموعات	67.407	3	33.703	0.274	0.763
	داخل المجموعات	3078.022	24	123.121		
	المجموع	3145.429	27	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (31-3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) للمحاور الأول (عمليات إدارة المعرفة) والثاني (متطلبات إدارة المعرفة)، وكذا الثالث (الريادة الاستراتيجية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا:أثر متغير الأقدمية على آراء عينة الدراسة تجاه أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للأقدمية استخدمنا تحليل التباين الأحادي، والنتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (32-3): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	بين المجموعات	267.947	5	53.589	0.858	0.524
	داخل المجموعات	1373.303	22	62.423		
	المجموع	1641.250	27			
المحور الثاني	بين المجموعات	743.959	5	148.792	1.078	0.400
	داخل المجموعات	3036.470	22	138.021		
	المجموع	3780.429	27			
المحور الثالث	بين المجموعات	488.383	5	97.677	0.809	0.556
	داخل المجموعات	2657.045	22	120.775		
	المجموع	3145.429	27			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

بناء على نتائج الجدول رقم (32-3)، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (**0.05**) للمحاور الأول (عمليات إدارة المعرفة) والثاني (متطلبات إدارة المعرفة)، وكذا الثالث (الريادة الاستراتيجية)، لذلك نقبل فرضية العدم، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية تعزى لمتغير الأقدمية.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عمليات إدارة المعرفة.

*هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تتوافر لديها أبعاد لتحقيق الريادة الاستراتيجية.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنّه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحقيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسة، إضافة إلى وجود دور لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث بلغ معامل التحديد $\mathbf{R^2}(\mathbf{0.592})$، أمّا بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

تمهيد

تسعى المؤسسات المعاصرة دوما إلى التميز في الأداء وتحقيق التفرد فيما تقدمه لزبائنها باستمرار، سواء كان المخرج سلعة أو خدمة أو فكرة مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق الذي تنشط فيه، ولكن بتفوق على الجميع. وعكس ما ساد لفترة طويلة الأسلوب التقليدي القائم على التغيير الذي تدفعه الحاجة، فقد عملت المؤسسات المعاصرة على تطوير نفسها باستمرار، فبرزت الريادة الإستراتيجية كأحد المداخل لتطوير المؤسسات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

يقوم هذا المدخل على اعتبار الإبداع والابتكار آلية للتطوير، وعلى المؤسسات تبني خطط إستراتيجية لتتحول إلى مصاف المؤسسات الرائدة من خلال تعقب واستغلال الفرص المتاحة، وتأسيس سلوكيات الإدارة الريادية وثقافة الإبداع، والمبادرة؛ وبهذا تصبح هذه المؤسسات قادرة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة، مما يضمن دعم موقفها التنافسي محليا وعالميا.

وللإحاطة أكثر بموضوع الريادة الإستراتيجية الذي هو منهج حديث على مستوى المؤسسات، ولا يزال يخوض فيه الباحثين لتحديد معالمه نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال الإستراتيجية.
المبحث الثاني: أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية.
المبحث الثالث: مداخل واستراتيجيات الريادة الإستراتيجية.

المبحث الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال الإستراتيجية

تعدّ ريادة الأعمال الإستراتيجية من الحقول الهامة والواعدة في اقتصاديات الدول، فهي المفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين من خلال البحث عن الفرص وتجسيد السلوك الاستراتيجي، فضلا عن تطوير سيناريوهات تتسم بالمرونة الإستراتيجية للتعامل مع البيئات عالية التعقيد شديدة الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال

الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، وتشير أدبيات نظرية المنظمة إلى أن الريادة ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة، وتعزى إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

أولا: تعريف ريادة الأعمال: بغض النظر عن الاختلافات في تقديم مفهوم واضح للريادة، إلا أنّ هناك تعريفات فرضت نفسها في الفكر الإداري لما اتصفت به من الموضوعية والدقة. وفيما يلي نوجز أهمها:

أ. **لغة:** يقصد من مصطلح الريادة في المعاجم **رَاد رَودا ورِيَادا**،وتعني رَادالشيء أي طلبه، ورَادَ الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي زائلة أم لا[1]. وإسم الفاعل منه: **رائد**، والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلأ، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلتحقون به[2]. أما قاموس اكسفورد فقد عرف الريادة بأنها "عملية صنع النفوذ من خلال البدء بعمل جديد خصوصا عند ما يتضمن العمل أخذ المخاطرة"[3]. أما أصل المصطلح فهو مشتق من اللغة الفرنسية (**Entreprendre**) والمركبة من كلمتين هما:

---

[1].ابراهيم قيس حسين، **دورالخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية "ديالى"**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 74.

[2].سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، **الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**، [على الرابط الالكتروني]-http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2015/-03/1.pdf، تاريخ الاطلاع: 27-12-2017.

[3].حسن عبد ضرغام، **اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2016، ص 324.

(**Prendre –Entre**) بمعنى (يتخذ– بين)، وعند ربط ذلك بمجال تسيير المؤسسات نجد أن الأعمال الرائدة تتخذ مكانا بين المنتجين والمنافسين وفي نفس الوقت تتحمل المخاطر لتحقيق النجاح[4].

ب. اصطلاحا:ينظر إلى الريادة على أنّها " عملية اكتشاف الفرص وتطويرها بهدف خلق قيمة لمؤسسة قائمة أو لمؤسسة جديدة"[5].وهذا التعريف يؤكد على أن الريادة هي القدرة على المبادرة بتنفيذ عمل جديد والبراعة في اكتشاف الفرص لاستثمارها بهدف الحصول على موطأ قدم في السوق الجديد يمكنها من التميّز.

*كما تعرّف ريادة الأعمال على أنها: " تكوين ونمو شيء ذو قيمة من لاشيء من خلال تكوين واستغلال الفرص"[6]. وهذا التعريف يؤكد على أنّ الريادة هي التي تصنع الفرص من خلال الإبداع.

*كما تشير إلى:" مجموعة من النشاطات التي تقود إلى المشاريع الريادية، فهي تعني التكامل المعرفي للفرص والموارد والقدرات الأساسية مع الريادي أو الفريق الريادي لإيجاد مشروع جديد"[7].

مما سبق، يمكن القول أن ريادة الأعمال تمثل عملية متكاملة ومتفاعلة، تبدأ بالترقب وملاحظة الفرص واختيار أنسبها ملاءمة لتطلعات وموارد ذاك الفرد المستعد لتحمل المخاطرة والباحث عن التفرد من خلال تطوير شيء فريد يعطي قيمة مضافة لأكثر من جهة. ولا يمكن فهم الريادة بسهولة، ولا النتائج التي قد تحققها إلاّ إذا تم النظر إليها من خلال مدخل الريادة كعملية، والذي يفيد بعدم النظر إلى الريادة كشيء غامض أو ضرب من الحظ، بل كعملية يمكن النظر إليها كحدث يمكن التحكم فيه ومتابعته من قبل أي شخص. الريادة كعملية يمكن تطبيقها في أية مؤسسة، والشكل الآتي يمثل مراحل العملية الريادية مع تحديد مجموعة من البدائل الممكنة في كل مرحلة.

---

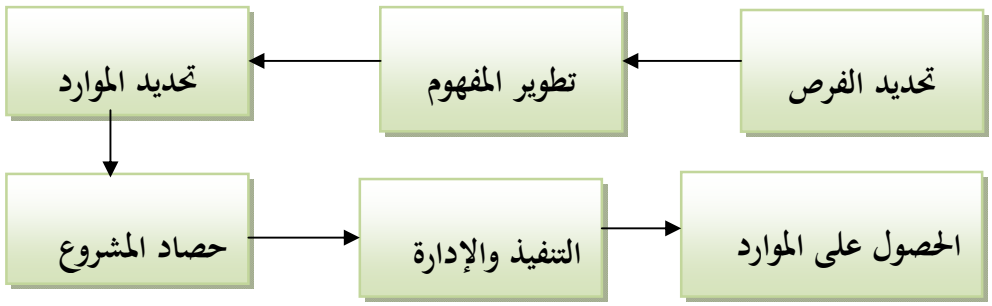
[4].نسيمة خدير، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، محمّد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 189.

[5].شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، محمّد إقبال العجلوني، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية**،ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام: 26-29 أفريل 2010.

[6].كريم حامد الحدراوي، **الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 27، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 95.

[7].محمّد ثابت فرعون، سعد علي العنزي، عواد كاظم الخالدي، **صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق(زين العراق –أساسيل –كورك)**،مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ، 2015، ص 221.

الشكل رقم (1-2): مراحل عملية ريادة الأعمال



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ايهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية، منظور القدرات الإستراتيجية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 29.

وفيما يأتي شرح موجز لهذه المراحل[8]:

1. تحديد الفرص والتعرف عليها: مثل: التغيرات السكانية، التكنولوجيا الجديدة، والتغيرات القانونية.
2. تطوير المفهوم: الذي قد يأخذ شكل منتجات أو خدمات أو عمليات أو تكنولوجيا جديدة.
3. تحديد الموارد اللازمة: تحديد الحاجة من العاملين والمهارات الجديدة، والمديرين والخبراء والمتخصصين.
4. الحصول على الموارد: وقد يكون ذلك من خلال الاقتراض أو حقوق الملكية، أو التمويل الخارجي وغيرها.
5. التنفيذ وإدارة المشروع: تتضمن تنفيذ مفهوم الأعمال ومراقبة الأداء والدفع إلى الموردين وإعادة الاستثمار والتوسع وتحقيق أهداف الأداء.
6. حصاد المشروع: تتضمن المرحلة الأخيرة للعملية الريادية دمج مفهوم الجديد في مجال العمليات الرئيسية للمشروع وترخيص الحقوق، أو بيع المشروع أو تحويله إلى شركة مساهمة عامة.

ثانيا: الريادي وأدواره: إن مفهوم الريادي قدّم لأول مرة في الفكر الإداري في مطلع ثمانيات القرن الماضي من خلال الأفكار التي طرحها كل من (**Druker**)و (**Gilder**)، إذ أكدت دراساتهم على أن الريادي استطاع إن يبرز من خلال قدرته على التخطيط والتنظيم والرقابه، ضف إلى ذلك قدرته على جعل التغيير شعارا له[9].فالريادي هو ذاك "الشخص الذي يأخذ من روح المبادرة والمبادأة والمخاطرة، والإبداع والتفرد والاستقلالية كسلوك ريادي يعزز الفعل الريادي، ويهدف إلى توفير وتحديد واستغلال الفرص لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة بين المؤسسات

[8].نعمة عباس الخفاجي، ايهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية، منظور القدرات الإستراتيجية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 29.

[9].عمر علي اسماعيل، **خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي – نينوى –**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 13، العدد1، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 73.

الريادية والناشئة، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"[10].وقد وصفه(**Schumpeter**)بوكلاء التدمير الإبداعي، حيث أن الأشخاص المبدعين يقومون بتأخير وضع التوازن بين العرض والطلب في الأسواق، من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة يحصلون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن "[11].

من التعاريف المقدمة يمكن القول أن الريادي هو: الشخص المبادر والجريء والمؤمن والواثق بحتمية النجاح، بالرغم من وجود مخاطر قد تؤدي إلى الفشل، ويستطيع التمييز بين الفرص واغتنامها على غرار غيره من الأشخاص.

بناء على ما ذكر آنفا، فإنه يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص المرتبطة بالشخص الريادي يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة، هذه الخصائص هي[12]:

- ❖ يمتلك الريادي هدفا طموحا، وهو القوة التي تدفعه لبناء المؤسسة.
- ❖ هدف الريادي مدعوم بالعديد من الأفكار القوية المحددة التي ليس لها مثيل في السوق.
- ❖ للريادي رؤى شاملة وواضحة لكيفية تحقيق الأهداف.
- ❖ الريادي مفعم بالأمل الكبير والعاطفة القوية لتحقيق الهدف.
- ❖ الريادي صاحب تصميم وإصرار،ويضع إستراتيجية واضحة المعالم لتحويل حلمه إلى واقع.
- ❖ الريادي إنسان مبادر وصاحب مبدأ، وذو تفكير إيجابي.
- ❖ الريادي مخاطر، ولكن مخاطرته محسوبة.

من خلال ما تم التطرق إليه،نستطيع استنتاج خمسة أدوار ريادية لرائد الأعمال،هي[13]:

- ✓ **رائد الأعمال كمتحمل للمخاطر/مدير للمخاطر**:وهي وجهة النظر الرئيسية التي تعرف رائد الأعمال،وترجع للباحثين الأوائل في مجال علم الاقتصاد.

[10].سعيد عبد الله مُحَّد، **إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة موصل، العراق، 2013، ص 272.

[11]. أزهار مراد عوجة، **دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 1، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص 289.

[12]. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، مُحَّد إقبال العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص 3.

[13].منال جديان، **إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيها، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امُحَّد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص 120.

- ✓ **رائد الأعمال كرأسمالي**:خلال القرن التاسع عشر تم ربط الأنشطة الريادية بالأفراد الذين يملكون الكثير من الأموال، الأمر الذي يجعل من الطبيعي ربط ريادة الأعمال بالأنشطة التي يقوم بها الشخص الرأسمالي.
- ✓ **رائد الأعمال كمبتكر**:وهي وجهة النظر التي تبناها (**Schumpeter**) بصفة رئيسية، وترجع إلى التغييرات الصناعية التي حدثت خلال القرن التاسع عشر.
- ✓ **رائد الأعمال كباحث شغوف عن الفرص**: وهي وجهة النظر التي قدمها كل من (**Hayek**و**Mises**و**Kirzner**) حيث يسعى رائد الأعمال بشكل شغوف للبحث المستمر عن الفرص لضمان بقائه في موقع الريادة، ويعمل على استباق فرص ليست موجودة حاليا، يعتمد بشكل كبير على حدسه لاستشراف المستقبل محاولا التعرف على مصادر الفرص المستقبلية لاقتناصها قبل باقي المنافسين.
- ✓ **رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة**: وهي وجهة النظر التي تبناها (**Casson**) والعديد من الباحثين.

المطلب الثاني: ماهية ريادة الأعمال الاستراتيجية

على الرغم من اهتمام العديد من الكتاب بمفهوم الإستراتيجية، إلا أنه وخلال العام 2001 جاء التركيز بشكل كبير على مفهوم الريادة الاستراتيجية. وإنّ دراسة ريادة الأعمال الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الإجراءات لتمييز الريادية وتفاعلها بشكل أساسي مع الإجراءات ذات الطبيعة الإستراتيجية.

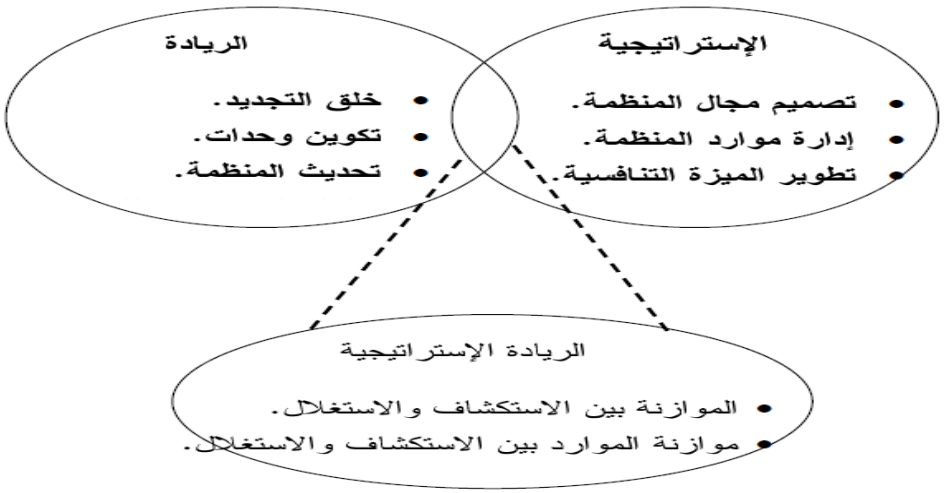
أولا: نشأة ريادة الأعمال الاستراتيجية

أشار الباحثون أن معظم الأدبيات اتفقت على أن الريادة الاستراتيجية هي تأسيس أعمال جديدة، فهي تمثل أحد الحقول الفكرية التي تناولتها المدارس المعاصرة للأعمال بالدراسة والتحليل، ومدخل جديد للإدارة الإستراتيجية بعد مغادرتها للمدخل الإداري التقليدي، وهي في نفس الوقت تعدّ مفهوم مهم وحرج للقرن الحادي والعشرين. ولقد بدأ الاهتمام بالريادة الاستراتيجية عندما بدأت اهتمامات الريادي تتضاءل بالقضايا ذات الأمد القريب، وأخذ الاهتمام ينصب نحو البقاء بدلا من صياغة الاستراتيجية، بعبارة أدق تعدّ ريادة الأعمال الاستراتيجية حقل حديث جدا ترجع بداياته إلى عام 1999 تحديدا إلى كتابات كل من (**"Covin ,etMiles" ,"Zahra et Al"**)، غير أن الاهتمام الأكاديمي بهذا الحقل ارتبط بإصدار مجلة ((**StrategicManagement jornal** عددا خاصا تحت عنوان "الريادة الاستراتيجية" عام 2001، وهذا التاريخ ينظر له بوصفه بداية تركيز الاهتمام على الريادة الاستراتيجية[14].

[14]. إحسان دهش جلاب، **دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية "بابل"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15,العدد 4، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2013، ص 55.

قد ذكر كل من (**Vankataraman**و**Sarasvathy**)بأن الريادية والاستراتيجية وجهان لعملة واحدة فكلتاهما تركزان على خلق القيمة، ومن ثم وسع هذا المفهوم لتفسير الإدارة الاستراتيجية كسياق للأعمال الريادية وطريق لخلق الثروة، لذا ظهر التداخل بين الإدارة الاستراتيجية والنشاط الريادي وتم تمييز ستة مجالات ذات علاقة بالريادية والإدارة الاستراتيجية وتشمل: الإبداع، الشبكات، العولمة، التعلم المنظمي، النمو،وفرق الإدارة العليا). ومن ثم استنتج(**Hitt**) عام 2001 أن الربط بين الريادية والاستراتيجية أصبح أكثر تداولا، إذ اقترح تضمين الإدارة الاستراتيجية في الأعمال والقرارات والالتزامات المصممة لتحقيق الميزة التنافسية والحصول على عائدات فوق المعدل، فضلا عن تنقيح المجالات: لتتضمن الشبكات، التحالفات الخارجية، الموارد، التعلم التنظيمي، الإبداع والعولمة[15]. ومن ثمّ ظهرت أول دورية متخصصة بالريادة الاستراتيجية تحت عنوان "**Entrepreneurship Strategic Jornal**"صدر العدد الأول منها عام 2007. واستطاع كل من (**Ireland et Webb**) أن يميز بين مصطلح الاستراتيجية والريادة باتجاه تشخيص الريادة الاستراتيجية، كما هو مبين في الشكل رقم (2-2):

الشكل رقم (2-2): المواءمة بين الاستراتيجية والريادة لخلق قيمة الريادة الإستراتيجية



المصدر:هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم، كريم حامد الحدراوي، **الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد4، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 16.

[15].علي حسين ميسون، **الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول: بحث نظري**،[على الرابط الالكتروني]، file:///C:/Users/a/Downloads/HRDISCUSSION.COM، تاريخ الاطلاع: 27-12-2017.

من الشكل رقم (2-2) الفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة الاستراتيجية تتمثل بمفهوم الاستراتيجية المصممة لغرض الإجابة على التساؤل الآتي: لما تتفوق بعض المؤسسات على مثيلاتها"، فالريادة الاستراتيجية قدمت أساسا كنقطة التقاء للريادة مع الإدارة الاستراتيجية ومحصلة للتكامل بينهما، وبلوغ حالة التوازن المنشود بين الاستكشاف (البحث عن الفرصة) والاستثمار (سلوكيات البحث عن الميزة) وناتج عملية التداؤب بين الريادة والإدارة الاستراتيجية. كما تهتم الريادة الاستراتيجية بالنشاطات التي تمتثل بها المؤسسة إلى أخذ واستكشاف الابتكارات التي تنتج من الاستكشاف المستمر للفرص على أساس الابتكار، وتعدّ القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ومن ثم الاستجابة إليها أحد المخرجات المهمة للريادة الاستراتيجية الفاعلية.

ثانيا: تعريف ريادة الأعمال الاستراتيجية:تعددت تعاريف ريادة الأعمال الإستراتيجية، مما يعكس الاختلاف في وجهة نظر الباحثين حولها، ومن بين هذه التعاريف نجد:

* ريادة الأعمال الاستراتيجية هي "الرغبة في الإبداع لأجل إحياء المؤسسة، وتحمل المخاطر المتعلقة باختيار المنتجات، والأسواق الجديدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين"[16].

*وتعرف أيضا على أنها " القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، إذ تركز المؤسسة بشكل متزامن على إيجاد الفرص وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة، والقدرة على قراءة البيئة والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة قيمة للمؤسسة"[17].

*وتعني كذلك " الممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار الريادية والسلوكيات، من خلال تشخيص الفرص الريادية وتسهيل استغلالها، عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانات القادة والعاملين إلى عمل فعلي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة "[18].

*كما ينظر إليها على أنها " ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة التي تلتزم جديا بتوليد الابتكارات الجذرية والابتكارات لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المؤسسة"[19].

بناءا على ما تقدّم، يمكن القول أن ريادة الأعمال الاستراتيجية هي: القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، إذ تركز المؤسسة بشكل متزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية من خلال الإبداع – في ظل

---

[16]. هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم،كريم حامد الحدراوي، **الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد4،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010، ص 16.

[17]. ليث علي الحكيم، احمد راضي محمّد علي، **الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد2،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2017، ص 51.

[18]. نفس المرجع السابق، ص 56.

[19]. سالم بن سعيد آلناصر القحطاني، مرجع سبق ذكره.

ظروف عدم التأكد- والتي تشكل أساس للميزة التنافسية المستقبلية لضمان التنافسية في السوق، وتعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والمغامرة التنافسية.

وعن أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام الكبير بريادة الأعمال الإستراتيجية في المرحلة الراهنة، نذكر[20]:

- ☒ ظهور الثقافة الاجتماعية التي توصي بـ: اعمل لنفسك شيئا خاصا بك.
- ☒ قوة المنافسة بين منظمات الإعمال والحاجة إلى توظيف التكنولوجيا.
- ☒ المحافظة على العاملين المبدعين في مجال المعرفة والخبرة.
- ☒ المرونة في العمل والأداء العالي.
- ☒ إيجاد أنشطة جديدة يمكن أن تضيف قيمة للمؤسسة.

تعدّ الريادة الاستراتيجية مهمة في المجتمعات المعاصرة لما تحدثه من آثار إيجابية، تتمثل في النقاط الآتية[21]:

- ✓ إحداث التغيير والتحول؛فالمؤسسات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية.
- ✓ زيادة الكفاءة من خلال التنافس، إذ أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كبير وفعال.
- ✓ إحداث التغيير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثرا إيجابيا في الاقتصاد نتيجة البدء بإنشاء المؤسسات الجديدة.
- ✓ توظيف التغييرات في آلية السوق للاستفادة من الفرص والتي لا تسعى المؤسسات الأخرى لاستغلالها[22].

- ✓ ضف إلى ذلك[23]:

- تعدأحدمدخلاتعمليةاتخاذالقرارالمتعلقبالاستعمالالأفضلللمواردالمتاحةللوصولإلىإطلاقالمنتجأوالخدمةالجديدة،و كذلكالوصولإلىتطويرطرائقوأساليبجديدةللعمليات.
- تستعمل أساسيات الإدارة في الوقت الذي يتم فيه تحديد نمط سلوك الريادي.
- تكون مسؤولة عن تحفيز وتشجيع الإبداع داخل المؤسسة بواسطة اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها.
- تتضمن مجموعة من المواقف والإجراءات التي تعزز قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع.
- تعد الريادية لمنظمات الأعمال، سمة هامة كإستراتيجية للنمو والميزة التنافسية.

---

[20]. مُحَمَّدثابت فرعون، سعد علي العنزي، عواد كاظم الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

[21]. مُحَمَّد عبد العال، هنادة ماجد، رضوان الشغري، **أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد 48،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2016، ص 31.

[22]. رأفت عواد موسى التميمي، **التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورهما في تحقيق التمايز بأداء الأعمال:دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين**،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد2،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص 42.

[23]. علي حسين ميسون، مرجع سبق ذكره.

- عندما تصل المؤسسات إلى مستوى الريادية وتتخطى المحيط الأحمر وتصل إلى المحيط الأزرق، بحيث تكون قادرة على الوقوف أمام المؤسسات دون منافس لأنها فريدة بمنتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق.

تأسيسا على ذلك، تعد ريادية الأعمال الاستراتيجية من الموضوعات المهمة والرئيسة التي بدأ الاهتمام بها على نحو واضح نتيجة التحديات البيئية والتطورات السريعة، وزيادة عدد المنافسين والشعور بعدم الثقة من الأساليب الإدارية التقليدية، وكذلك ا لمصدر الأهم لبناء وتطوير الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات الألفية الثالثة، فضلا عن كونها مصدرا أساسيا للتغيير الإستراتيجي، إذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل مع البيئة من أجل تحقيق وتحسين تنافسيتها واستدامتها وبقائها في عالم الأعمال.

ثالثا: فوائد ريادة الأعمال الاستراتيجية: بيّن الباحثون بأن الحيازة على الريادة الاستراتيجية يتطلب العمل بشكل كبير، إذ يجب توفر قوة عمل قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، ويمكن تحديد فوائد ريادة الأعمال الاستراتيجية في النقاط الآتية[24]:

*فرصة التفرد: الريادي يبدأ بالأعمال، لأنه يرى في ذلك الاستقلالية والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج، أو الخدمة وبهدف الحصول على الميزة التنافسية ولضمان النمو السريع والنوعية الجيدة.

*فرصة لتحقيق أقصى الإمكانات:العديد من الأفراد يرون في بداية أعمالهم أنها لا تكون فيها تحديات، ولكن الرياديين يرون عكس ذلك، إذ يحتاج العمل إلى الجد والمثابرة.

*فرصة لجني أرباح محترمة: رغم أن النقود هي ليست القوة الأساسية للريادي، فان الأرباح يمكن أن تكون عنصرا محفزا في قراراتهم لتقديم مشاريع جديدة للسوق.

*تلعب الريادة دورا كبيرا في الاقتصاد الوطني، فهي تُعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة، وعليه فلها العديد من الآثار والمنافع الاقتصادية والاجتماعية والتي يمكن توضيحها كالآتي[25]:

- تعمل الريادة على زيادة متوسط الدخل الفردي، فهي تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في التنمية.
- الريادة مصدر من مصادر التجديد من خلال الاهتمام بالاستثمار لتامين مشاريع جديدة.
- إن المشروعات الريادية هي في الأصل النواة التي تطور الاقتصاد القومي.
- للريادة الاستراتيجية دور مهم في دعم الابتكارات والاكتشافات الصحية ووضع الحلول اللازمة للمعالجة.
- تُسهم المؤسسات الريادية بتوفير الخدمات وتطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات الضرورية للمجتمع.
- الاهتمام برفاهية المجتمع من خلال توفير وتحسين وتطوير المنتجات، ومواكبة التقدم التكنولوجي.
- إن امتلاك الريادي للعمل يعطيه الفرصة لتحقيق مستقبل ناجح ضمن ماخطط له من أهداف.

[24].علي حسين ميسون، مرجع سبق ذكره.

[25]. نفس المرجع السابق.

بالنظر إلى الفوائد المحققة، يمكن القول أن ريادة الأعمال الاستراتيجية ليست هدفا تقليديا، بل تمثل الباعث على النهوض بواقع الأعمال، ومنحها الانطلاقة التي تؤهلهم للفوز وإعلان التفوق معا، مما يعني أنّ الغاية المرجوة والهدف الذي تمتحن المؤسسات إمكاناتها من أجله، ومن ثم تأشير معطياته وإقرار عوامل دفعه، حيث أن تحقيق الريادة يعني بلوغ المؤسسات لذاتها، ومن ثم الإحاطة بالمستجدات الملازمة لها، وهذا يفرض على المؤسسات توظيف إسهاماتها بغية الكشف عن دورها في[26]:

- ✓ تأمين القدرة على استحضار الممكنات، ومن ثم الإحاطة العلمية بالتوقعات إلى حدّ استنفار الطاقات لأجل إجهاض المعضلات والمشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ المساهمة في ولادة أنماط تفكير فاعلة ذات توجهات إستراتيجية تستقرأ الأحداث وتحدّد الأسباب، ومن ثمّ تتجه نحو المعالجات؛
- ✓ تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ مناسب وجديد لريادة الأعمال الإستراتيجية.

المطلب الثالث: ماهية المؤسسات ذات التوجه الريادي

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في بقية مراحل نموها، إذ أنها تتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالأفراد والتنفيذ والرقابة للأنشطة المختلفة وبطبيعة الإجراءات المتبعة لانجاز الأعمال.

أولا: مفهوم المؤسسات ذات التوجه الريادي:لكي تدير المؤسسات أعمالها في بيئة اللاتأكد، فعليها مراقبة القوى المؤثرة وتنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات من خلال جهود الأفراد الرياديين، بمعنى أن تكون مؤسسات لا تخشى المخاطرة، وهذا ما يعرف بالمؤسسات ذات التوجه الريادي، وفيما يلي أهم التعريفات المقدمة في هذا المجال:

* تشير مؤسسات ذات التوجه الريادي إلى "تلك المؤسسة التي تميز الفرص وتستخدم الموارد، ولها القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية للمجازفات الجديدة"[27].

* وتعرف كذلك بأنها"خلق قيمة جديدة للمؤسسة من خلال الاستثمارات التي تخلق أيضا مصادر للميزة التنافسية".[28]

---

[26]. حسن عبد ضرغام،مرجع سبق ذكره، ص 327.

[27]. أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء عليا ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله امانة الشمري، **تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدير بشركة كورك للاتصالات المتنقلة**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،2016، ص 246.

[28]. نفس المرجع السابق، ص 246.

*كما يمكن تعريف المؤسسات الريادية على أنها "تلك المؤسسات التي تبني شيئا ذا قيمة من لاشيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية"[29].

مما سبق،المؤسسات الريادية هي المؤسسات التي تتميز بالإبداع والابتكار في منتجاتها من خلال قدرتها على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص، وتحقيق ذلك يتم من خلال توفر العناصر الآتية[30]:

- ✓ الأفراد الرياديين الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم.
- ✓ البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة المثالية، والإبداع لتحويط الفشل والغموض.
- ✓ البعد البيئي المرتبط بالتنوع في الأسواق.

والمؤسسات الريادية تنشأ من خلال نوعين من العمليات،هما[31]:

الأول:تطوير أنماط جديدة من الأعمال سواء أكان من خلال الإبداع الداخلي أم المشاركة في المخاطرة، **والثاني**:يتم من خلال تطوير المؤسسات بواسطة التحديث الاستراتيجي. وتستطيع المؤسسات الريادية الدخول إلى الأسواق بواسطة منتجات جديدة ومخاطرة جديدة، من خلال الاستفادة من عناصر مرتبطة بذلك سواء أكانت بالإبداع أم بالميزة التنافسية والتفرد، وعناصر مرتبطة بالبيئة والأفراد والمؤسسات، وهذه المؤسسات بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجي وامتلاك الرؤية الثاقبة لأهداف المؤسسة الريادية، وصولا بها إلى مركز تنافسي للولوج إلى عالم المؤسسات المتميزة.

من التعاريف المقدمة للمؤسسات ذات التوجه الريادية وأعمال المفكرين في هذا المجال، يمكن تحديد أهم الخصائص التي تميز المؤسسات الريادية عن باقي المؤسسات مايلي[32]:

- ❖ إن الأفراد في هذه المؤسسات هم المصدر الحقيقي للابتكار والريادة، فإذا أردنا أن نزيد من إمكانات المؤسسة الريادية يجب أن نعضد من جودة وإمكانات الرياديين العاملين في محيطها؛

---

[29]. حياة براهيمي بن حراث، ودان بو عبد الله، رشيد يوسفي، **استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية: دراسة نموذجية للبنة صومام جيجل**، مجلة التنظيم والعمل،المجلد5 ، العدد3 ، 2016، [على الرابط الالكتروني]:
file:///C:/Users/a/Downloads/756ecfa59178f121f5d5ccab7a30d006%20(1).pdf، تاريخ الاطلاع: 01-01-2018.

[30]. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، دور **ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف، دراسة استطلاعية**، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 7، العدد 21، 2016، [على الرابط الالكتروني]:
http://www.amarabac-magazin.com/fileadmin/images/pdfs/AMARABAC_7-21_125-142.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-01-2018.

[31]. بلال خلف السكارنة، **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن**،[على الرابط الالكتروني]: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52661، تاريخ الاطلاع: 01-01-2018.

[32]. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، مرجع سبق ذكره.

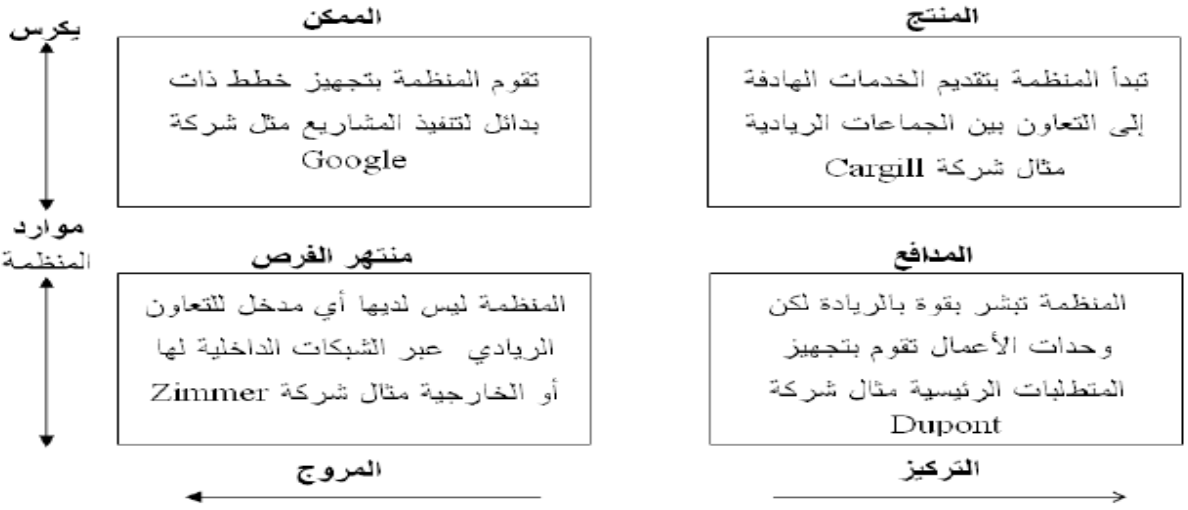
- ❖ تنجح المؤسسات الريادية بدرجة كبيرة في استخدام العلاقات للحصول على المعلومات عن الأسواق.
- ❖ تقترب هذه المؤسسات من عملائها، وذلك من خلال تميز ما تقدّم لهم من حيث الجودة في النّوعية أو الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.
- ❖ المؤسسة الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها، وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
- ❖ إن المؤسسة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة، أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة ترتكز على الإدارة الاستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.
- ❖ دعم والتزام الإدارة العليا للمؤسسة بمناشدة وترويج الأفكار الريادية ودفع الآخرين نحو تبنيها، ودعم الأفكار الإبداعية نحو المستقبل المنشود من خلال تمتع الفريق المكلف بتنفيذ هذه الأفكار بحرية في التفكير[33].

فكلما تعقدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسة،كلما زادت الحاجة إلى هذه الخصائص وهذا ما تتميز به المؤسسات الرائدة، حيث تتفوق عادة في بيئة مضطربة وغير مستقرة،بسبب سعيها إلى تحسين قدرات موظفيها لفهم التغيرات البيئية والتأقلم معها، ومحاولة التكيف معها لزيادة كفاءة المؤسسة بصفة مستمرة، وهذا ما يضمنه الهيكل الإداري للمؤسسة، وسلوك قائدها الذي يقود إلى التعلم وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد الموظفين، مما يؤدي إلى تراكم المعلومات القيمة والمعارف التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق الريادة.

وفقا للخصائص سالفة الذكر، يمكن القول أن المؤسسات الريادية توصف بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص، وبالتالي نقل المؤسسة كليا أو جزئيا إلى حالة جديدة، وفق لأربعة نماذج للمؤسسة الريادية (**منتهز الفرص، الممكن، المدافع، المنتج**) كما هو موضح في الشكل رقم (3-2):

[33]. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمّد صبحي إدريس، ميثاق طاهر كاظم، عاطف عودة حمو الرواحنة، **اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية،المجلد 14، العدد 38، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة،العراق،2016، ص 190.

الشكل رقم (3-2): النماذج الأربعة للمؤسسات الريادية



المصدر: سعيد عبد الله مُحَّد، **إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجها لإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112،كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة موصل، العراق، 2013، ص 272.

ثانيا: ركائز المؤسسات ذات التوجه الريادي: يعد تحديد الفرص واغتنامها من أبرز سمات المؤسسات ذات التوجه الريادي، ولا يحصل ذلك إلا من خلال المتابعة المستمرة لحاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم في السوق، والتي تّعد من أصعب المراحل في تطوير خطة الأعمال الرائدة وتنفيذها؛ مما يتطلب توافر مجموعة من المقومات والركائز التي تؤدي إلى نجاح هذه المؤسسات الريادية[34]:

1-الرؤية الريادية: وتعني التوقع الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والفرص البيئية والنماذج المتعددة من المنافسين تؤثر في هذه الرؤية، وكذلك المخرجات والمسؤوليات المرتبطة بالإدارة العليا حول نظرتها لهذه الرؤية .كما أن محاولة إيجاد نوع من الثقافة في المؤسسة يساعد العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرق الملائمة للمنافسة، والرؤية الذكية هي التي تدفع العاملين لكيفية مواجهة التحديات التي تقف أمام المؤسسة.

2-أساليب فرق المخاطرة الجديدة في المؤسسة:إن فريق المخاطرة الجديد يمكن أن يظهر في الإبتكارات التي تحدث في المنتج والسوق والعمليات،وهناك عدة مزايا تنتج عن فرق المخاطرة الجديدة والتي تأتي من رقابة ذاتية على السلوك، وما لديهم من الخبرة والمعرفة ويمكن الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم ومواهبهم وابتكاراتهم للعمل مع بعضهم البعض،مما يجعل مستوى الأداء لديهم مرتفعا ويزيد من قدرتهم على حل المشاكل.

3-الثورة التكنولوجية: تعدّ الثورة التكنولوجية من بين المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، حيث تعمل على التقليل من تكاليف وتزيد من قدرتها في نفس الوقت، واستخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في

[34]. نسيمة خدير، مرجع سبق ذكره، ص 196.

كافة القطاعات سواء كان من خلال الاتصالات أو من خلال الكومبيوتر. حيث مكنت هذه الأخيرة المؤسسات من التنسيق بين كافة العمليات، والموارد، والأعمال، وتوصيل أفضل الخدمة والمنتجات للزبائن بمرونة عالية وتغطية أكبر لكافة الأسواق، وبالتالي تحقيق قيمة أعلى للأعمال.

ولكي تتمكن المؤسسات من المحافظة على الريادة لابدّ لها من بناء مرونة في استراتيجياتها وجدارة في منافستها ومحاولة الحصول على القدرات البشرية الفعالة وبناء ثقافة جديدة للمؤسسة تقوم على[35]:

أ .المرونة:على المؤسسات الرائدة أن تفكر بصورة دائمة بخصوص كيفية الاستجابة بسرعة للتغيرات ومواجهة التحديات من خلال مرونة هيكلها التنظيمي واستراتيجياتها والاستثمارات التي تقوم بها.

ب.القيادة:يجب أن يقوم قائد المؤسسة الرائدة بتحديد الهدف وخطط التنفيذ وتجنيد كل الموارد المتاحة بطريقة عقلانية وأن تكون له رؤية مستقبلية.

ت.الميزة التنافسية الرائدة: يجب أن تتسم الميزة التي تحققها المؤسسة في خدماتها ومنتجاتها بالتفرد والندرة لتجنب إمكانية تقليدها حتى تمكن المؤسسات الرائدة من البقاء والاستمرار.

المبحث الثاني: أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية

لم يتفق الباحثون في تحديد أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية، ويرجع التفاوت في تحديد عدد هذه الأبعاد إلى العوامل المحيطة بالمؤسسات؛ فهناك من حددها بثلاثة أبعاد هي: الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة، وهناك من أضاف بعدين هما: الهجومية التنافسية والاستقلال الذاتي، ونحن في بحثنا هذا سنأخذ وجهة النظر التي تعتمد على ثلاثية الأبعاد.

المطلب الأول: مدلول الإبداع

يعتبر الإبداع أحد المتطلبات الأساسية لمواكبة التطور ومواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق النتائج الأفضل، ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة، أو تطوير المنتجات وطرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية.

[35].نسيمة خدير، مرجع سبق ذكره، ص 197.

أولا: تعريف الإبداع: أعطى الباحثون اهتماما كبيرا للإبداع نظرا لأهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهومه سوف نتطرق لجملة من التعاريف التي صاغها الباحثون في هذا المجال لتحديد الملامح الأساسية لهذا المصطلح.

أ. الإبداع لغة:الإبداع لغة مشتق من الفعل أبدع،وأبدع الشيء وابتدعه،أي اخترعه[36].

أما في القرآن الكريم، جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة، وجميعها يشير إلى ذات المعنى، ومنها[37]:

- ✓ جاءت بمعنى المحدِث والجديد، قال تعالى: "قُلْ مَا كُنتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۖ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ (9)"[38].
- ✓ وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ من العدم وعلى غير سابق، ومثال ذلك قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ (117)"[39].
- ✓ وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ ۖ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۖ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ (101)"[40].

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية، والإبداع في حقيقته هو لله سبحانه وتعالى وحده، و أما نحن البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع لأمور نعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديدا نسميه إبداعا.

ب. اصطلاحا:

* يشير الإبداع إلى"كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بينالأفراد في المؤسسة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة"[41].

*يعرف أيضا على أنه "العملية التي تؤدي إلى تكوينات أو تركيبات، أو تنظيمات جديدة"[42].

*كما يشير إلى"امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل:روح المجازفة، القدرة على التغيير وحل المشكلات"[43].

---

[36]. أسماءجلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 58.

[37]. نفس المرجع السابق، ص 58.

[38]. سورة الأحقاف، الآية 9.

[39]. سورة البقرة، الآية 117.

[40]. سورة الأنعام، الآية 101.

[41]. مركز الخبرات المهنية، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، **المناهج التدريبية المتكاملة: منهج الإدارة العليا،التفكير الإبداعي, قرارات الإدارة العليا**،الطبعة الثانية ، بميك، القاهرة، 2004 ، ص 2.

[42]. علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، الأردن، 2010، ص9.

[43]. حسن راوية،**السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000،ص 331.

*يرى البعض الآخر أن الإبداع يشير إلى" عملية تتضمن النظر إلى الأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء، بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع"[44].
*يعرف كذلك بأنه" عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"[45].

وعليه يمكن القول، أن الإبداع هو: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدى إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات، واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

ثانيا:خصائص الإبداع: من خلال هذه التعاريف المقدمة وغيرها، يمكننا استنتاج أهم خصائص الإبداع ، والتي تتمثل فيما يلي[46]:

- ✓ الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد، فقد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمنظماتي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر خاصة في الوقت الحالي، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.
- ✓ يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها، ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- ✓ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- ✓ الإبداع التنظيمي علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب قد يلغى غدا، والعكس صحيح.
- ✓ الإبداع التنظيمي يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص، وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- ✓ الإبداع التنظيمي جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستجوب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

---

[44]. حسين حريم، **إدارة المنظمات، (منظور كلي)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 304.

[45]. نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 22.

[46]. حليمة عبد المؤمن، يمينة قوفي، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج- بالبويرة، الجزائر، 2014-2015، ص 39.

- ✓ تستوجب فعالية الإبداع التنظيمي أن يكون موجها لإشباع احتياجات ورغبات معينة في الوقت الذي لابد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل: أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي.
- ✓ الإبداعات التنظيمية الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.
- ✓ المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز، والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

في هذا السياق يجدر بنا التفرقة بين الإبداع والابتكار باعتباره أكثر المصطلحات تداولا مع الإبداع، فالابتكار يتضمن اكتشاف أشياء جديدة ذات قيمة، في حين يتجسد الإبداع بعد الحدث فقط، أي عندما يتم تنفيذ الابتكار، هذا الأخير يعني عملية توليد الأفكار، والاختراع ترجمة الأفكار الابتكارية إلى أشياء مادية ملموسة وبخاصة التقنية منها، في حين يشير الإبداع إلى نشاطات ترجمة الأفكار والاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي، فالابتكار إذن يمثل نقطة البداية للفرص التي يمكن تحويلها إلى حقيقة ملموسة من خلال الإبداع، وعليه يمكن القول أن العلاقة بين الإبداع والابتكار والريادية تكمن في أن الابتكار هو توليد الأفكار الجديدة، في حين يعني الإبداع القدرة على وضع تلك الأفكار موضع التنفيذ، أما الريادة فتمثل القوة الدافعة التي تساعد في الحصول على نتائج الإبداع[47].

وهناك طريقتان يمكن للمؤسسات أن تستخدمها لتعزيز الموقع التنافسي من خلال الإبداع، وهما[48]:

- ✓ **تعزيز الابتكار والتجريب:** ينبغي على المؤسسات أن تغادر الممارسات التقليدية وتخلق المناخ المناسب للعاملين الذي يتيح لهم التعبير عن أنفسهم.
- ✓ **الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة، والبحث والتطوير والتحسين المستمر:** على المؤسسات أن تبحث عن المزايا التي يمكن أن تتحقق من التكنولوجيا الحديثة كي تصبح منظمات إبداعية، وهذا بالطبع يتطلب استثمارات ضخمة في التكنولوجيا والبحث والتطوير، وايجاد أساليب جديدة لتحسين العمليات الموجودة.

يشكل الإبداع أحد العوامل المهمة والمحركة للمنافسة في ظل بيئة العمل الديناميكية الحالية لبناء ميزة تنافسية المستدامة، انطلاقا من أن الإسهامات الإبداعية لا تمكن المؤسسات من أن تكون أكثر كفاءة وأكثر استجابة للفرص فقط، بل أيضا تساعدها على بناء القابليات التي تتيح لها التكيف مع التغيير والمنافسة. فأفضل المؤسسات هي تلك التي تملك القدرة على الإبداع، وأفضل المدراء وقادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير

---

[47]. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيادي،**دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،المجلد15، العدد2، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2013، ص 207.

[48]. نفس المرجع السابق، ص 207.

المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المؤسسة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل. وحتى يكون الإبداع فعالا يجب أن يعتمد على الأسس الآتية[49]:

- ✓ يجب أن يكون الإبداع بسيطا حتى يكون فعالا، مع أهمية أن يركز على أهداف واضحة ومحددة.
- ✓ أن يتم أدراك الإبداع والابتكار عن طريق الاستماع والمشاهدة، ثم يتم تقديره بطرق تحليلية.
- ✓ يجب أن يسعى الابتداع لاحتلال مراكز القيادة ضمن أفكار المؤسسة حتى يضمن أن يكون إبداعا بالمعنى الصحيح.

المؤسسات الناشئة وكبيرة الحجم تولي اهتمام أكبر للمعرفة والكفاءة عند عملية بناء الميزة التنافسية، لكن مع ذلك هنالك وجود حتمية ريادية للمؤسسات لتحقيق الإبداع والتكيف بشكل سريع للتغيير أو مواجهة التقادم والفشل، فنجاح المشروع الريادي يركز على الإبداعالذي يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة، وهذه العوامل لاتعدّ نافعة مالم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، كما أنه الوسيلة المميزة للرياديين من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقديم خدمات أخرى[50].

ثالثا: مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع في المؤسسات، حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية في ظل متغيرات البيئة التنافسية الراهنة، وتتمثل هذه المستويات في النقاط الآتية[51]:

أ. الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي القدرات وسمات إبداعية، وخصائص الفرد المبدع تتجلى في النقاط الآتية:

- المعرفة: مجموع ما يخزنه الفرد من معارف من خلال قراءاته وممارساته للأحداث.
- التعليم: اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.
- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.
- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة.

ب. الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة،...)، واعتمادا على خاصية التداؤب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأفراد، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات

---

[49]. كامل شكير الوطيفي، **أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع:بحث تطبيقي في جامعةكربلاء**، [على الرابط الالكتروني]: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52725، تاريخ الاطلاع: 07-01-2018.

[50]. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**،مرجع سبق ذكره، ص 80.

[51].حكيم شبوطي،علي فلاق، **إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات**،مجلة الإبداع،العدد 6، 2016،مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة2 – لونيسي علي–، الجزائر، ص 385.

الكثيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية:

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **جنس الجماعة:** حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من جماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أفراد الجماعة حيث تتسع القدرات المعرفة.

ج. الإبداع على مستوى المؤسسة:هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من خلال المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل إبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة. ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إذ أن المؤسسات المبدعة تتصف بالخصائص الآتية:

- أنها تميل نحو التجربة المستمرة.
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجات العملاء.
- كما أن المؤسسات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل، والالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة والجمع بين الشدة واللين.

المطلب الثاني: الاستباقية

تعدّ الاستباقية من أهم خصائص المؤسسات الريادية، فهي تمثل العامل الأساس والمؤثر في تشجيع الأبعاد الأخرى للريادة الاستراتيجية (الإبداع، تحمل المخاطرة).

أولا: مفهوم الاستباقية:تشير الاستباقية إلى" تولي زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها والمشاركة في الأسواق الواعدة"[52]، فهي تتضمن جهود المؤسسة في اكتشاف الفرص الجديدة وتحديد الحاجات المستقبلية للزبائن وتوقع التغيرات في طلباتهم والعمل وفق الرؤى المستقبلية. والفرص تشير إلى" مجموعة الظروف المواتية للهدف بالوقت المناسب"[53]، ويمكن التميز بين الفرص الاستراتيجية والفرص العادية من خلال تعريفها على أنها" الفرص

[52]. احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

[53]. محمود علي الروسان، **العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي:دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد63،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرة، العراق،2007، ص146

التي تنفرد في كونها تعني تلك المواقف أو الأفكار التي قد يتوقف عليها مستقبل المؤسسة وبقاؤها تعبيرا عن أهميتها"[54].

فالمؤسسات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين وإدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، فقانون المنافسة الذي يسود عالم الأعمال اليوم يركز بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على المنافسة، والوصول إلى المنتجات الجديدة والأسواق المستهدفة بشكل أسرع من منافسيها. وعندما تصبح الأوضاع دامية والمنافسة حامية تتعكر المياه، فيخرج المنافسون كثيرون من السوق، وتسمى بالمؤسسات المتبنية لاستراتيجية المحيط ، والتي تشير إلى" إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، فهي تمثل الفراغ المجهول من السوق، أو ما لم يكتشف بعد من أصقاع المحيطات الصافية التي لم يصلها من يعكّر صفوها"[55]. فالمخطط الاستراتيجي يعمل على تقديم عروض جديدة تتفوق من خلالها المؤسسات على المنافسين، ويظهر الفعل الريادي للمؤسسة من خلال[56]:

- ✓ **الإدارة العليا:** تطوير رؤية المؤسسة، اختيار لأفراد ملائمين لها، إقامة البنية التحتية الريادية لها الهيكل، النظم، الثقافة).
- ✓ **الإدارة الوسطى:** تسمح أو تمنح المبادرات الريادية، تعمل على تكييف هذه المبادرات للحاجات والخصائص المنظمية، الاهتمام بتطوير هذه المبادرات وتحديد وجمع الموارد اللازمة لها، والشروع في تنفيذ المشاريع الناتجة عن هذه المبادرات الريادية.

فالاستباقية تعني المبادرة بالفعل وسبق الآخرين، ومن ثم انتظار ردّ الفعل من قبل المنافسين الآخرين، وهو ما يمكن المؤسسات أن تتوقع كيف سيكون ردّ الفعل فتكون قد سبقت المنافسين بخطوة، كما أن السلوك الاستباقي مرتبط بالإجراءات الآتية[57]:

- ✓ اغتنام فرص السوق التي لا تكون لها علاقة بالعمليات الحالية بالمؤسسة.
- ✓ تقديم منتجات جديدة وفريدة تختلف عن المنافسين.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي حول مرحلة الانحدار الذي يمر به المنتج.

---

[54]. حسن علي الزعبي، **تحليل الفرص والتهديدات**،[على الرابط الالكتروني]:www. Ust.edu/open/library/mang/92/92.pdf، تاريخ الاطلاع: 30-01- 2018.

[55]. علاء فرحان طالب، **إدارة التسويق، منظور فكري معاصر**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 407.

[56]. سعيد عبد الله محمّد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

[57].حسن عبد ضرغام، مرجع سبق ذكره، ص 327

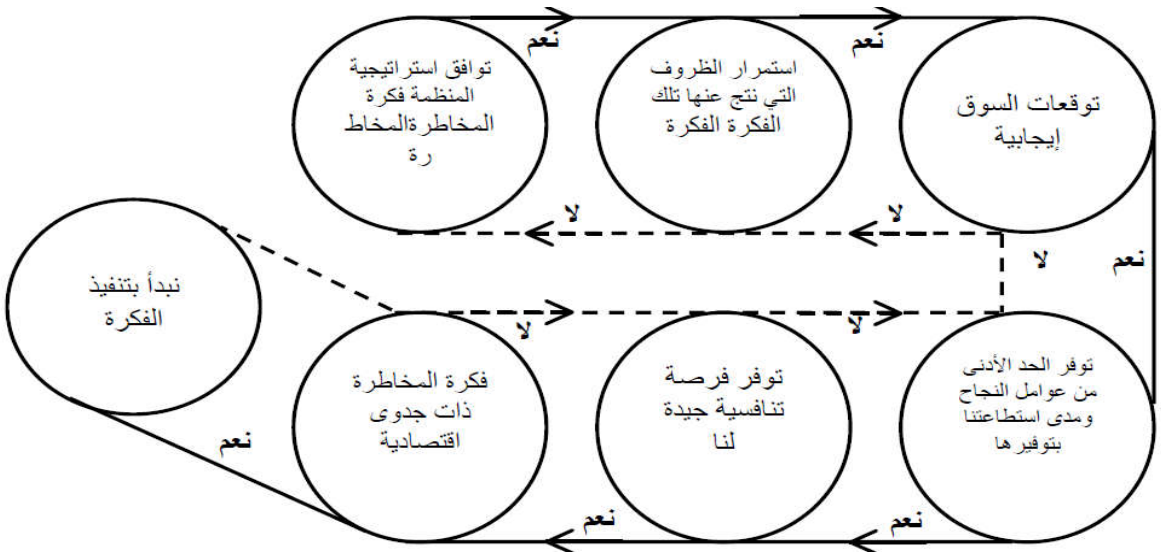
ثانيا: خصائص السلوك الاستباقي: الاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات، ولكن أن تكون قادرا على العمل والتقدم على المنافسين، فالمدراء الاستراتيجيون الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم عيون على المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور؛ بمعنى أن يكونوا من فئة المنقبين، فهذا السلوك يتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط الآتية[58]:

- ✓ تتميز المؤسسات ضمنه بالبحث عن الفرص السوقية.
- ✓ يتميز المديرين بأنهم أكثر استجابة محتملة لتغيرات البيئة الناشئة.
- ✓ تكون المؤسسة على استعداد للمواجهة وتحمل المخاطر.
- ✓ يُعتمد أسلوب الإدارة اللامركزية في التخطيط والرقابة.
- ✓ تتسم المؤسسة بالتغيير المستمر وعدم الثبات.
- ✓ تتجنب المؤسسة وفق هذا السلوك الدخول في التزامات طويلة الأجل.
- ✓ تميل المؤسسة إلى تقييم الموارد التي تمكن من تحقيق التجديد.
- ✓ تسعى المؤسسة وفق هذا السلوك إلى امتلاك الموارد التي تقوي كفاءة السوق وتنمية المنتجات.
- ✓ تتصف منتجات هذه المؤسسات وأسواقها بالمرونة التي لا تتوافر في الاستراتيجية الدفاعية، يتسم التخطيط بحصر شامل للمتغيرات الخارجية أكثر من اهتمامه بالمتغيرات الداخلية.
- ✓ تهيئ المؤسسة خططا طارئة لمشكلات متوقعة وتحشد جهودها لحلها.
- ✓ تدعو إلى التوجه التعليمي الذي يتزامن مع المرونة لمواجهة احتمالات التغيرات السريعة والمفاجئة.

يتحقق نجاح السلوك الإستباقي للمؤسسات في الكشف عن الفرص ومن ثمّ تقييمها، وعملية التقييم هذه يمكن الاستدلال على أنها تلك المحاولة الموجهة للتعرف على طبيعة الفرص التي تتوفر أمام المؤسّسة من أجل اختيار أفضلها، والأفضلية هنا يمكن قياسها بما يناسب إمكانيات المؤسّسة وطاقتها الداخلية من حيث قدرتها على تحقيق العائد المتوقع بمستوى يفوق حجم المخاطرة التي تكتنف تلك الفرصة، بحيث تصبح مغرية بدرجة كافية للدخول في استثمارها. ويمكن وضع إطار عام لتقييم الفرص المتاحة يتحدد من خلالها الطرح والإجابة عن مجموعة من الأسئلة لا حيث يمكن في ضوء ذلك معرفة مدى ملاءمة تلك الفرص للمؤسسة، والتي يوضحها الشّكل رقم: (2-4):

[58]. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي مُحَمَّد سليمان، **تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص116.

الشّكل رقم(4-2): مخطط سير تقييم الفرص



المصدر: حسن علي الزعبي، **تحليل الفرص والتهديدات**،ص 12،[علىالرابط الالكتروني]:www.Ust.edu/open/library/mang/92/92.pdf، تاريخ الاطلاع: 30-01- 2018.

يوضح الشكل رقم (4-2) أن الاستباقية فاعلة جدا في خلق الميزة التنافسية، فهي تمثل استراتيجية تؤكد على النظر إلى الأمام مع استجابة سريعة للاتجاهات البيئية المتغيرة، وتحقيق ذلك يتم من خلال مجموعة من الآليات، نذكر منها نظام اليقظة الاستراتيجية، فهذا الأخير يشير إلى:"السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية، بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة التهديدات وتفاديها والتقليل من آثارها".[59] فاليقظة الاستراتيجية نشاط متواصل يهدف إلى المراقبة الفاعلة لبيئة المؤسسة من أجل استباق التطورات واستحداث الفعل، وتحقيق الريادة في المؤسسة وكذا الرفع من المكانة التنافسية في بيئة عدائية شديدة التغير والمنافسة الشديدة، فهي نظام معلوماتي متفتح على البيئة الخارجية يدور حول الإشارات الضعيفة، فهذا الصنف من المعلومات اليقظة عبارة عن"معلومات استراتيجية من البيئة الخارجية، ووُجهت للاستعمال الداخلي، وهي بذلك تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وتُنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسّسة. ويمكن أن تُعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المتاحة، وهي معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة، وتحتاج إلى عملية التكامل"[60]، إنها نوع من المعلومات التوقعية تهدف إلى إعداد الخيارات الاستراتيجية ذات الطبيعة الاستراتيجية، التي تعزز القدرة الاستباقية

[59].معراج هواري، دادي عدون ناصر، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس،عدد خاص، الجزائر، 2005.

[60]سوسن طه حسن ضيملي، **وعي مسؤولي الشركات ومؤسسات الأعمال السعودية في مدينتي مكة المكرمة وجدّة، نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية**، مجلة أعلم، العدد 12، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، مصر، 2013، ص 51.

للمؤسسة، وتُقلل قدر الإمكان من حالات ومواقف عدم اليقين أثناء صياغة الاستراتيجية في ظل بيئة مضطربة يكون فيها التوقع بما ستؤول إليها لأحداث مستقبلا، وهو التحدي الحقيقي بالنسبة لمتخذي القرار[61].

معلومات اليقظة الاستراتيجية تُعد عاملا هاما بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين، وتجنب التهديدات قبل وقوعها. فالمؤسسات التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها والعمل على تنميتها، وكذلك التركيز على معرفة القدرات التي تتمتع المؤسسات المنافسة والعمل على إفادة منها إن أمكن.وفي هذا الإطار فإن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تغيير ما يأتي[62]:

– الانتقال من دراسة وتحليل المنافسة الحالية وتصرفاتها الماضية والحالية إلى محاولة دراسة التنبؤ بتصرفات المنافسين وخططهم.

– الانتقال من التّركيز على الحصة السوقية إلى الفرصة السوقية، من خلال السعي إلى رسم الخريطة السوقية في المستقبل.

– الانتقال من دراسة وقراءة الماضي إلى قراءة المستقبل ومحاولة صنعه.

– الانتقال من الدور التابع إلى الدور الموجه بالسوق.

ثالثا: أهمية السلوك الإستباقي:

تنبع أهمية التوجه الاستباقي من أنّ له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي، فالإستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المؤسسة المرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرصة الجديدة، فالمؤسسات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد الفرص وتعمل على تحقق ميزة تنافسية في ضوء مواردها، ومثل هذه المؤسسات تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها وحماية استثماراته فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب وتسير عمليات

---

[61]. فالتة اليمين، **اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2012- 2013، ص 141.

[62]. فاتح مجاهدي، **الذكاء التنافسي.....أداة تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي: 6-7 نوفمبر 2012.

المؤسسة الإنتاجية في ضوء ذلك التوقع[63]. وتختلف المؤسسات الاستباقية عن المؤسسات الأخرى في ثلاثة أبعاد هي[64]:

- ✓ البعد الريادي: من خلال تحليل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة أو إيجاد أسواق جديدة، ذلك أن هذه المؤسسات أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها وأسواقها وفق متطلبات البيئة الاعتيادية.
- ✓ البعد الهندسي: فالمؤسسة مستعدة للاستثمار بقوة كي تعزز صدارتها وبناء مكانتها تكنولوجيا في السوق، كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكنها من الاستجابة بسرعة لاتجاه التطور الحاصل في البيئة، وتعمل المؤسسة على أن يلعب أفرادها دورا هاما في تعزيز هذه الحالة.
- ✓ البعد الإداري: تتجه المؤسسة نحو بناء هياكل تنظيمية تمكنها من الإبداع وتقلل من درجة عدم التأكد، كما أن المؤسسة في مثل هذه الحالة تتجه نحو ممارسة الرقابة غير المركزية التي تسمح بانخراط جميع أعضائها في الأعمال.

المطلب الثالث: تحمل المخاطرة

تعدّ عملية تبني المخاطر من العناصر الجوهرية لاستراتيجية إدارة الأعمال، إذ لا يمكن الانطلاق في الأعمال من دون ان يتحمل الريادي أو المؤسسات الريادية قدرا معينا من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية[65]، فالإدارة الناجحة هي التي تتبنى الثقة من خلال تشجيع الإبداع والمخاطرة المحسوبة بدلا من استعمال العقاب.

أولا: تعريف المخاطرة:تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم المخاطرة، وذلك بتعدد انتماءات الباحثين واختلاف توجهاتهم وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها. والمخاطرة غالبا ما تستخدم لوصف" حالة عدم التأكد التي تتبع التحرك أو السلوك الريادي، وذات الصلة باستشعار نسبة كبيرة من موارد المؤسسة وإمكانية تعرضها للفشل"[66]، بمعنى" ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها

[63].عبد الوهاب أحمد علي جندب،**أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 22.

[64]. نفس المرجع السابق، ص 24.

[65].مُحَمَّد ثابت فرعون، سعد علي العنزي، عواد كاظم الخالدي ، مرجع سبق ذكره، ص 125.

[66]. رأفت عواد موسى التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع ما"[67].

فالمخاطرة تعتبر من الأمور المهمة التي يجب أن تأخذها المؤسسات الريادية بعين الاعتبار عند اتخاذها للقرارات المالية، إذ هناك ثلاث حالات هي[68]:

- **التأكد:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ قرار إلى نتيجة واحدة معروفة، أي أن صاحب القرار يعرف النتيجة التي سينتهي إليها قراره.
- **المخاطرة:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى واحدة من مجموعة نتائج ممكنة، وأن صاحب القرار يعرف احتمالات حدوث كل من هذه النتائج، وتعتبر هذه الحالة معرفة جزئية بالمستقبل.
- **عدم التأكد:** هي حالة يؤدي فيها اتخاذ القرار إلى مجموعة من النتائج الممكنة، لكن احتمالات حدوث كل منها غير معروفة، كما أن أي تقدير للاحتمالات في هذه الحالة يكون غير ذي معنى،وتوصف هذه الحالة بعدم المعرفة بالمستقبل.

في هذا السياق يمكن التمييز بين مصطلحين هما: المخاطرة واللاتأكد، فاللاتأكد يتعلق بعدم إمكانية توقع النتائج المستقبلية، بخلاف المخاطرة فهي إمكانية تقدير النتائج الممكن حدوثها[69].

هناك ترابط بين المخاطرة والابتكار في تطوير ممارسات الأعمال الريادية، ويجسد تقبل المخاطرة مستوى المخاطر التي تنعكس على القرارات بشأن تخصيص الموارد، فضلا عن الخيارات في السوق والمنتجات مما يعكس بطريقة معينة معايير ومستوى القرار في المستوى التنظيمي.

أما تقبل المخاطرة؛ فإنه يشير إلى" مقدار إتباع المؤسسات للميل نحو أخذ المخاطرة والجرأة في البيئة المحيطة، وذلك بطرح وتقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق في ظل بيئة الغموض وعدم التأكد"، وأن مهارات تقبل المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل؛ فتقبل المخاطرة يحدث عندما تكون المعرفة المتاحة حول مشكلة أو مشروع ما غير كافية. وعادة ما يرتبط تقبل المخاطرة بسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسات، فإذا كانت هذه المؤسسات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، أو أنها تكون

---

[67]. مراد زايد، علي بوعمامة، **المخاطرة البنكية وإدارتها في الأنظمة المحلية والعالمية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 233.

[68]. سيرين سميح أبو رحمة، **السيولة المصرفية وأثرها على العائد والمخاطرة، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 43.

[69]. جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص 165.

ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات وفقا لظروف السوق المتغيرة، وبالتالي سيكون أداؤها ضعيفا.

وحتى تبقى المؤسسات ريادية في مجال أعمالها، لا بدّ أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال ومقدار العوائد المتوقعة من تلك العوائد، وهذا يتطلب استشرافا للمستقبل ودراسة كافة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وتحليل المعلومات ذات الصلة بالميل نحو المخاطرة بهدف توقع حجم هذه المخاطرة والاستعداد لها، وهذا ما نجده واضحا لدى الأشخاص الرياديين الذين يعملون في المؤسسات من أجل انطلاقة الأنشطة الريادية.

ثانيا: أنواع المخاطرة: اختلف الباحثون في تحديد أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسات وقيادتها الإدارية، وفيما يلي نعرض أهمها[70]:

- ✓ **مخاطرة الأعمال:** يشير هذا النوع من المخاطرة إلى احتمال عدم امتلاك المؤسسات القابلية على التنافس بنجاح في السوق، نتيجة الصعوبات العملياتية التي تواجهها والتي قد تؤدي إلى خسارة المؤسسة، كما تمثل التغيرات في القدرة الإيرادية للمؤسسة التي قد تؤدي إلى مشاكل في الدخل ورأس المال المستثمر، مؤدية بذلك إلى عدم قدرتها على الحفاظ على مركزها التنافسي ونمو أرباحها واستقرارها بشكل دائم، ويعني بأن هناك عدم تأكد يصاحب الأرباح التشغيلية للمؤسسات.
- ✓ **المخاطرة المالية:**هي المخاطرة الناجمة عن استعمال الدين في تمويل بعض الموجودات، ومن خلاله تتحمل المؤسسات أعباء إضافية في حالة زيادة المديونية اللازمة لتمويل موجوداتها، وعندئذ يترتب عليها دفع فوائد وأقساط الديون في أوقاتها المحددة، وحين لا يقابل ذلك أرباح مؤكدة، فإن المؤسسة تتحمل مخاطرة كبيرة تتعلق بمدى قدرتها على سداد الديون.
- ✓ **مخاطرة الإدارة:** هي المخاطر التي تنشأ بسبب الأخطاء الإدارية في مؤسسة معينة، والتي تؤدي إلى اختلاف معدل العائد الفعلي عن معدل العائد المتوقع من الاستثمار،على الرغم من جودة منتجاتها وقوة مركزها المالي.
- ✓ **مخاطرة السوق:** هي تلك المخاطرة التي تصاحب وقوع أحداث غير متوقعة، ويكون تعرض حملة الأسهم العادية لهذا النوع من المخاطر أكثر من غيرهم من المستثمرين الآخرين، وان أكبر مثال على المخاطر السوقية هو وقت الكساد الكبير الذي حدث في الولايات المتحدة في الثلاثينات من القرن الماضي، الذي تسبب في حالة الهستريا التي أصابت سوق الأوراق المالية في انخفاض أسعار الأسهم إلى أقل من قيمتها الاقتصادية الحقيقية[71].

[70]. جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

[71]. سيرين سميح أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

كما يمكن تصنيف المخاطر إلى صنفين أساسيين[72]:

❖ **التصنيف الأول**: ويشمل على:

***المخاطر ذات المردود النفعي**: وهي المخاطر المحسوبة والمقدرة من قبل المؤسسة والتي تتحملها لقاء حصولها على عوائد ومكافآت ولاكتساب ميزة تنافسية، وعادةً ما تكون هذه المخاطر كرهانات تتخذها المؤسسة في حال إصدار منتج جديد أو نسخة جديدة من المنتج ،وكذلك في حال دخول سوق جديدة، أو حتى في حال الاستحواذ على مؤسسات، وبالتالي فالدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه المخاطر هو من أجل زيادة القيمة للشركة أمام منافسيها.

***المخاطر التي لامردود نفعي لها**: وهي المخاطر التي لها جانب سلبي فقط وهو الخسارة، وعادةً ماتحدث هذه المخاطر من قبل مؤثرات خارجية لاتقديرات محتملة لها؛ كالكوارث والأزمات مثلاً، حيث تقوم المؤسسة بالتعامل مع هذه المخاطر من خلال توفير المتطلبات الأساسية اللازمة للبقاء في السوق، وبالتالي فالدافع الأساسي للتعامل مع هذه المخاطر هو لحماية القيمة وليس لخلق قيمة.

❖ **التصنيف الثاني**: ويتعلق بحجم وأثر حصول المخاطر ويشمل على:

***المخاطر المدمرة**: وهي المخاطر التي تقوم بمقاطعة وتوقف الأعمال الأساسية للمنظمة وتهدد موقعها في السوق وحتى تهدد بقائها في السوق.

***المخاطر غير المدمرة**: وهي المخاطر التي يتم التعامل معها يومياً، ولا تشكل خطراً على وجود المنظمة أو حصتها السوقية، وإنما تؤثر على أداء المنظمة ووضعه االتنافسي.

فالمؤسسات الرائدة تستطيع تحويل هذه المخاطر إلى ميزة تنافسية من خلال قدرات إدارة المخاطر، وذلك عن طريق[73]:

- ✓ **الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون(وقت الأزمات)**:حيث يتم التعامل مع **المخاطر ذات الأثر التدميري ولا مردود يرجى منها** في هذه الحالة، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت وأي مكان، فالذين يستطيعون التعامل أو إدارة الأزمة بشكل سليم، أو يستطيعون التعافي بشكل أسرع، يكونون هم الفائزون بالسوق، وفي حال استطاعت المؤسسة الاستمرار في تقدي ممنتجاتها وخدماتها وعجز عنها منافسوها، فأن ذلك يمنحها تميزا بأنها اجتازت الأزمة بنجاح أولاً

[72]. غسان محمد خليل النجار، **أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة :مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية**،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 36.

[73]. نفس المرجع السابق، ص ص 37-38.

واستمرت على قيد الحياة، وثانياً بأنها حصلت على حصة سوقية أكبر مهدتها لها إدارة المخاطر أمام منافسيها.

- ✓ **السعي نحو الأعمال ذات المخاطرة الأعلى:** وفي هذه الطريقة تتعامل المؤسسة مع المخاطر ذات المردود الربحي سواءً كانت مخاطر تدميرية أو غير تدميرية، وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل بكثير من منافسيها، ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابل حصولها على عائد ربحي كبير تسعى إليه عادةً تلك المؤسسات أو تزيد من خلاله حصتها السوقية أمام منافسيها الذين يترددون في الدخول في هذه المنافسة الخطيرة، وبذلك تكون قد حصلت على الميزة التنافسية.
- ✓ **التفوق في الأداء اليومي:** وتتعامل هذه الطريقة مع **المخاطر التي لا مردود ربحي لها ولا يوجد لها تأثير تدميري،** وعادةً ما يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير التدميري، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن المؤسسة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعدها في مواجهة الأزمات والأخطار، وكذلك تساعدها في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار، هذه الخصال هي كالتالي:
  - المرونة في القيام بالعمليات.
  - القدرة على الاستجابة والتكتيك.
  - علاقات جيدة وشركات مع المزودين والزبائن.
  - مدراء أكثر حزماً وموظفون يمتلكون سلطات وصلاحيات أكبر.
  - اتصال وتواصل جيد داخلياً وخارجياً.

- ✓ **بناء صورة مرنة:** عندما يتم إدارة مؤسسة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات، فأنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب الآتية[74]:

- المؤسسة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفردها في تقديم الخدمة.
- بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر.
- قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر يقلل من جانب تكلفة نقل المخاطر، أي تقليل التكاليف المتعلقة بسياسة التأمين.
- تعمل الصورة المرنة على تقليل تأثير المخاطر المقصودة، نظرا لامتلاكها خصال المرونة وسرعة الاستجابة إضافة إلى امتلاكها أنظمة حماية وأنظمة قانونية قوية وغيرها.

[74].غسان محمد خليل النجار، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

- تعطي الصورة المرنة للمؤسسة لعرض ضمانات معقولة، وعلى أساسها تمتلك المؤسسة القدرة على طلب أسعار مميزة.
- المؤسسة تصبح قادرة على الحصول على قروض بفوائد أقل تكلفة بسبب قلة الخطورة لدى المؤسسة المقترضة.
- تؤدي هذه المؤسسة أفضل في سوق الأسهم.

المبحث الثالث:دور إدارة المعرفة في تحقيق ريادة الأعمال الاستراتيجية

يهدف هذا المبحث إلى توضيح دور إدارة المعرفة في تحقيق ريادة الأعمال الاستراتيجية من خلال التعرف أولا على مداخل تحقيق الريادة الاستراتيجية، واستعراض أهم استراتيجيات إدارة المعرفة لتعزيز هذه الريادة، ومن ثم الحديث عن دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية الإبداع داخل المؤسسات لتحقيق الريادة الاستراتيجية على سبيل المثال لا الحصر.

المطلب الأول: مداخل ريادة الأعمال الاستراتيجية

تعد ريادية الأعمال مصدرا من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسات من التميز في أدائها، إذ أن إدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المؤسسي نحو التجدّد والتطور يتطلب مداخل لدراسة إدارة ريادية الأعمال، وهذه المداخل تشمل[75]:

أولا: المدخل الاقتصادي:ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة 1911، التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية ،فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الإنتاج الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة؛ حيث يشير الاقتصادي (**J.Schumpeter**: 1883-1995)أنا لمؤسسة الرائدة في مجال معين هي التي تكسر حالة التوازن من خلال ما تقدمه من ابتكارات جديدة وأساليب إنتاجية حديثة[76]، أما الباحث (**Israel Kirzner**: 1973-1982): يرى أن النظام الاقتصادي عندما يكون في حالة عدم توازن يقوم الرائد باكتشاف هذه الحالة ثم يقوم باستثمارها ويؤدي ذلك إلى التوصل إلى حالة التوازن، وقد لاحظ أيضا أن الرّواد يعملون على إثارة طلب السوق من خلال قدرتهم على الإقناع باستخدام أساليب الإعلان،ومن هنا يقومون بخلق المزيد من عدم التوازن في السوق، وعلى ذلك فإن الرائد لا يعمل فقط على اكتشاف واستثمار الفرص، ولكنه يعمل أيضا على خلق المزيد من الفرص واستثمارها، وهو ماعبر عنه (**Kirzner**) بالشغف

[75]. علي حسين ميسون، مرجع سبق ذكره.
[76]. نسيمة خدير، مرجع سبق ذكره، ص 193.

الريادي[77]، فيما ألقى الباحث (**Mark Casson**) الضوء على رائد الأعمال في كتابه"رائد الأعمال نظرية اقتصادية "في عام 1982،وناقش إمكانية وجود وظيفة ريادية إضافية لرائد الأعمال، وقد أطلق على هذه الوظيفة اسم" رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة ".كما افترض أن عدم التوازن موجود في السوق، وأن رائد الأعمال يرى إمكانية إدارة الموارد بطريقة أكثر فعالية، وهو ما يدفع السوق نحو التوازن .وقد ركز(**MarkCasson**) مثلما فعل (**Kirzner**) على أهمية المعلومات، وتبني وجهة النظر القائلة بأن رائد الأعمال يتمتع بالقدرة على جمع البيانات بطريقة تؤدي إلى خلق فرص تحقيق الربح، وأن رائد الأعمال يعمل كمدير للموارد المحدودة ،ويتمتع بالقدرة على التعامل مع التكاليف المترتبة على ذلك، ويحدث ذلك من خلال استخدام أساليب مختلفة، مثل:التفاوض الفعال، وعولمة الأنشطة الريادية[78].

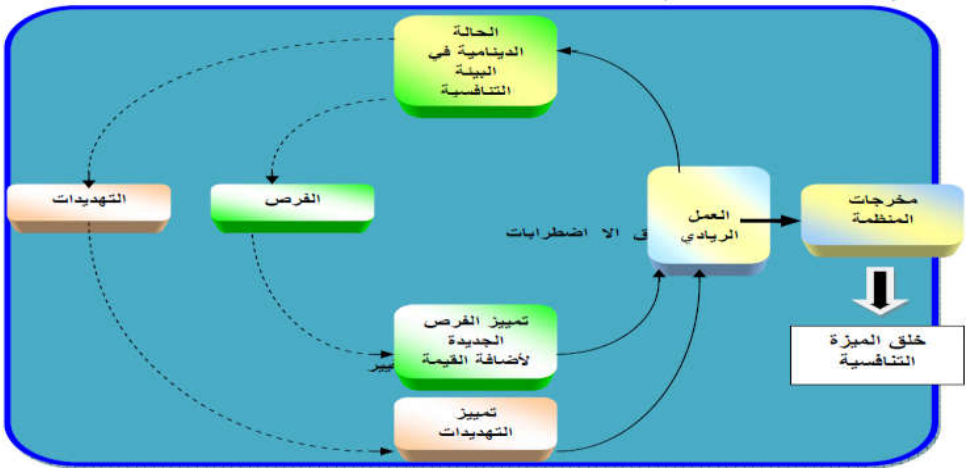
ثانيا:المدخل النفسي–الاجتماعي: ترجع جذور هذا المدخل عندما ناقش (**Collins**و**Mcclelland**)أهمية العوامل النفسية–الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية، وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية والقيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي.

ثالثا: مدخل السلوك الريادي :تقوم المؤسسات وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها. وفي هذا الصدد قدم (**Thompson** : 1999) نموذجًا للسلوك الريادي للمؤسسات استجابة للمستجدات البيئية والتنافسية، إذ يشير هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات وعدم التأكد محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية. ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي، أما على صعيد المؤسسات فإن هذه الأفعال أو السلوكيات عادة ما تعبّر عن التوجه الريادي لتلك المؤسسات حول المشروع الجديد المراد إقامته وكيفية الإسهام في إنجاحه، وهو بهذا يمثل توجها استراتيجيا يرتبط بالأساس في اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكتساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط اتخاذ القرارات والطرق والممارسات، والشكل رقم (5-2) يوضح ذلك:

[77].منال جديان، مرجع سبق ذكره، ص 119.

[78]. نفس المرجع السابق ، ص 119.

الشكل رقم: (5-2): السلوك الريادي للمنظمات وفق نموذج (Thompson)



المصدر:علي حسين ميسون، **الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث نظري،**[على الرابط الالكتروني]، file:///C:/Users/a/Downloads/HRDISCUSSION.COM، تاريخ الاطلاع: 24-02-2018.

من الشكل رقم (5-2) يتضح أن التوجه الريادي يبقي المؤسسات يقظة من خلال تعرفها على تقنيات جديدة، وتمييز الفرص الجديدة لإضافة قيمة لزبائنها، كما يساعدها على تقييم إمكانياتها الجديدة من خلال اكتشاف التهديدات والاحتفاظ بصناع القرار الذين يركزون على التغيرات الصناعية وطلبات الزبائن، فضلا عن إعداد الخطط الإستباقية التي تهدف إلى التغلب على المنافسين.

رابعا:مدخل المؤسسة المتعلمة: ويمكن أن يُسمى بمدخل التوجه نحو التغيير،إذ يتطلب (الرؤية الريادية) في سعي المؤسسة لتحقيق الأداء المتوقع ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة من خلال الابتكارات، ويتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المؤسسة المتعلمة.

فالمؤسسة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي مؤسسة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له، وتسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد اعتمادا على قدرات العاملين على تحقيق النتائج المرغوبة، وتسعى هذه المؤسسة إلى منح العاملين قدرا من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر الدافع والطموح لديهم للعمل سويا لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير[79]. وتتميز المؤسسة المتعلمة بمجموعة من الخصائص نوجزها في النقاط الآتية[80]:

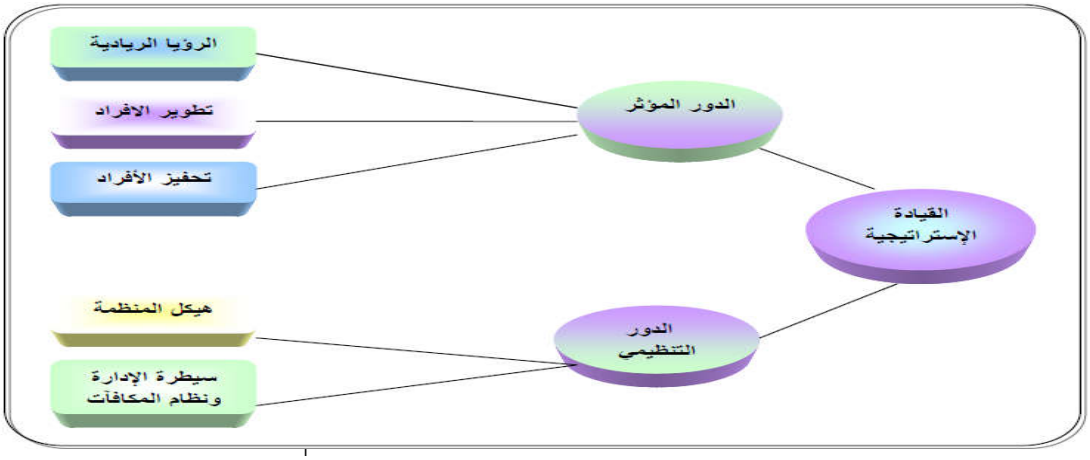
[79]. مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 17.

[80]. خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة** ، مجلة الإقتصاد الجديد،المجلد 1، العدد 14، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 174.

- ✓ أنها مؤسسة مرنة: ذات قدرة فعالة على التكيف والتغير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها.
- ✓ أنها مؤسسة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون: تشجع الاتصالات المفتوحة، ومشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.
- ✓ أنها مؤسسة تتبنى أسلوب التفكير المنظمي: ويعني ذلك مقدرة أعضاء المؤسسة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى مؤسستهم كنظام شامل ومتكامل يساعد المؤسسة على مواكبة التغيرات.
- ✓ أنها مؤسسة تتبنى أسلوب عمل الفريق: بدلا من العمل الفردي في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ أنها مؤسسة تتعلم باستمرار: وتعني اكتساب الأفراد المعارف والمهارات الجديدة باستمرار وبطرق مختلفة، مثل: التدريب والتطوير .....، وهنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك.
- ✓ أنها مؤسسة تشجع نقل المعرفة وتبادلها: بتوفير النظام الذي يتيح للمؤسسة وأفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية وتبادل المعلومات بين العاملين، ويكون تدفقها في جميع الاتجاهات.
- ✓ أنها مؤسسة تقيّم ذاتها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات لذلك، وتوفير أنظمة المراجعة والتقييم وفق معايير علمية يدركها جميع العاملين.

خامسا:مدخل القيادة الاستراتيجية: تشير القيادة الاستراتيجية إلى تلك " القيادة المسؤولة عن مراقبة البيئة بما فيها من فرص والتحقق من نقاط القوة والضعف لإحراز التغيير الاستراتيجي، فهي الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصالها وإلهام الآخرين نحو الاتجاه الصحيح"[81]كما موضح في الشكل رقم (6-2)

الشكل رقم (6-2): مدخل القيادة الاستراتيجية في الريادة



المصدر:علي حسين ميسون، **الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، بحث نظري**،[على الرابط الالكتروني]، file:///C:/Users/a/Downloads/HRDISCUSSION.COM، تاريخ الاطلاع: 24-02-2018.

[81]. حسن عبد ضرغام ، مرجع سبق ذكره، ص 230.

من الشكل رقم (6-2) يتضح أن القادة على وفق هذا المدخل يؤدون أدوارا فاعلة ومؤثرة لضمان امتلاك المؤسسة رؤيا واضحة ومفهومة، ومدعومة بهيكل تنظيمي ملائم وثقافة إدارية، ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم.

سادسا:مدخل التوجه الريادي بالاستفادة من القدرات والموارد: على وفق هذا النموذج تحدد المؤسسة أولا أين تريد أن يكون مستواها من الكثافة الريادية، وتحدد هل أن الجهود الريادية للمؤسسة ستكون موجهة نحو خدمات جديدة أو نحو أسواق جديدة، ومن ثم تحدد الموقع الذي تريد أن تكون فيه القائدة للإبداع مقابل التابعة للإبداع . فمجال الريادة يتضمن دراسة مصادر وعمليات الاكتشاف والتقييم واستغلال الفرص والأفراد الذين يقومون بذلك، إذ يجب على الرياديين الانتفاع من القدرات والموارد التي تحت تصرفهم مع ادنى حد من رأس المال وأقصى حد من العبقرية والارتجال. ويشير الباحثين أن دعم الإدارة يشير إلى استعداد المديرين لتسهيل وتشجيع الأنشطة والفعاليات الريادية في المؤسسة، حيث أن هؤلاء المديرين يمتلكون حرية تحديد الفعاليات والأنشطة المرتبطة بأداء عملهم.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة لتعزيز ريادة الأعمال الاستراتيجية

حظي مفهوم استراتيجيةإدارة المعرفة بوصفه من المفاهيم حديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات، إذ ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت متقاربة إلى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم التي تمثلت بالتعاريف الآتية:

* تشير استراتيجية إدارة المعرفة إلى "خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين استخدام تقنيات إدارة المعرفة، وتمثل التوافق مع نشاطات وأهداف المؤسسة، وتمكين كافة عناصر في دورة حياة إدارة المعرفة من تحقيق التوازن بين الأفراد والمؤسسات"[82].
* كما عرفت على أنّها " الموازنة المعرفية المعتمدة على الموارد والقبليات التي تستلزمها المعرفة لتطوير المنتجات والخدمات بطرق تتفوق بها المؤسسة على منافسيها"[83].
*تعرف كذلك على أنها "مجموعة الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المؤسسة، وتزودها بخطوات

[82]. بسام فتحي الذيابات، **أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية**،[على الرابط الالكتروني]: file:///C:/Users/a/Desktop/2161-8864-1-PB.pdf، تاريخ الاطلاع: 06-04-2018.

[83]. مهند مُحَمَّد ياسين الشيخلي، صلاح الدين عواد الكبيسي، **دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية بالعراق**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد،العدد62، المجلد17،جامعة بغداد، العراق، 2011، ص 46.

إرشادية لخلق الميزة التنافسية"[84].

فاستراتيجية إدارة المعرفة توفر الأساس المفاهيمي الذي تعتمد عليه استراتيجيات الأعمال والمؤسسات، ولتحقيق الفائدة المرجوة، هناك مجموعة من الاعتبارات لا بدّ من الاهتمام بها:[85]

1. دور استراتيجية إدارة المعرفة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المعرفة من خلال توظيفها باتجاه الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمؤسسات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

2. كما ينبغي أن تركّز إدارة المؤسسة على استراتيجية إدارة المعرفة نحو تحقيق وتكريس مأسسة المعرفة، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كلّ وحدات المؤسسة بصورة تكاملية.

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وكيفية تحقيق استجابة أعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيها لاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات؛ فمنهم من يبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل (المعرفة الضمنية) إلى معرفة ظاهرية، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق أخر،أن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي إلا إطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الإنتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والمخزون المعرفي، والسلوك الشخصي)، ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية، فان المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب، والاستثمار الأمثل والنشر للمعرفة[86].

أولا: خصائص إستراتيجيات إدارة المعرفة: هناك عدد من الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات إدارة المعرفة لابد من التطرق إليها لتمييزها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة، وتتمثل هذه الخصائص بالاتي:[87]

---

[84]. بسام فتحي الذيابات، مرجع سبق ذكره، ص 162.

[85]. يونس دغيم، إلياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص92.

[86]. فيصل علواني الطائي، أميمة حميد العادلي، **إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء**، مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد 9، العدد36، 2014، ص 30،[على الرابط الالكتروني]:https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=91868، تاريخ الاطلاع: 06-04-2018.

[87]. محمود عواد الزيارات، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 151- 152.

- ✓ تعبر استراتيجية المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.
- ✓ تعكس استراتيجية المعرفة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة عمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.
- ✓ تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المؤسسة، وبالتالي يمكن اعتبار الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يحقق في ضوء تكلفة مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- ✓ تساعد استراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في الصناعة من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي لإنتاج المعرفة التكنولوجيا الجديدة.

ثانيا: أهداف استراتيجية إدارة المعرفة

أدى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والإبداع في تقديمها لخدماتها، وبعد أن أثبتت استراتيجيات إدارة المعرفة أهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها، إلى تبنى تلك المؤسسات لاستراتيجيات إدارة المعرفة التي تهدف منها إلى تحقيق الآتي[88]:

- ✓ حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام.
- ✓ تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة؛
- ✓ توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.
- ✓ نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين.
- ✓ وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة.
- ✓ تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

ثالثا: أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه، وهي:[89]

1- **الاستراتيجية الترميزية:** تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد البيانات، يمكن تعميمها على جميع العاملين من أجل

[88]. فيصل علواني الطائي، أميمة حميد العادلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[89]. يونس دغيم، الياس زبيش، مرجع سبق ذكره، ص 94.

الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة، وتسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة لأنها تعمل على تجميع المعرفة الداخلية الخارجية في نظام توثيق أو مستودع الشركة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة عن طريق نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد وهي تتمحور حول الحاسوب.

2- **الاستراتيجية الشخصية:** ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص" وهي لا تلغي دور الحواسيب" ولكن تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد فهي تركز على المعرفة الضمنية.

إن استخدام وتبني إحدى الاستراتيجيتين يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها، والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمؤسسات عادة لا تستخدم إحدى الاستراتيجيتين وتحمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إحدى الاستراتيجيتين مهيمنة والأخرى داعمة، والاستراتيجية الشخصنة تلاءم المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الاستراتيجية الترميزية فتلاءم المؤسسات المصنعة حسب الطلب.

رابعا: متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وتتمثل هذه المتطلبات بالاتي[90]:

- ✓ دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره.
- ✓ تشجيع الموظّفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة أم من خارجها.
- ✓ توفير بنية تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من أجهزة وموارد بشرية.
- ✓ الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات.
- ✓ توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعرفة؛
- ✓ جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول بسهولة على المعلومات.
- ✓ خلق معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها.
- ✓ تعزيز ودعم عمليات المعرفة (خلق، نشر، المشاركة بالمعرفة).
- ✓ تفويض الصلاحيات المطلوبة للموظفين وإعطاؤهم الثقة بالنفس، وضمان انسيابية واستمرار العمل.

[90].فيصل علواني الطائي، أميمة حميد العادلي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- ✓ رفع القيود السلبية داخل المنظّمة(يجب عدم وجود قيود سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الإحباط)؛
- ✓ تحديث بيانات المؤسسة وتوثيق العمل (تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر).

ومما لا شك فيه، أن جميع هذه المتطلبات ذات أهمية قصوى للمؤسسة، ولكن هناك بعضا منها لها أكثر أهمية من الأخرى، لذلك على المؤسسات أَن تضع بالحسبان هذه العوامل كي تستثمر إدارة المعرفة لصالح تطوير أعمالها،ومن ثم تقوم بتوعية الموظفين، وفهم ومعرفة كيفية تعليم الموارد البشرية،والطريقة المثلى لتطبيق ما تعلموه، وكيفية مشاركتهم في معارفهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من فوائد إدارة المعرفة

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز ريادة الأعمال الاستراتيجية

إن تحقيق ريادة الأعمال الاستراتيجية لا يتمّ إلا من خلال مجموعة من المداخل، ومن أهمها مدخل إدارة المعرفة، فما هو دور هذه الأخيرة في تعزيز أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية. وفي هذا الإطار سنركز على دور إدارة المعرفة على تحقيق بُعد الإبداع على سبيل المثال لا الحصر.

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع في المؤسسات. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر،ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى اغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لان موضوع الإبداع حديث، ولكن لحداثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة.

قد بين الباحثون أنّ المعرفة تعتبر عنصرا استراتيجيا لاتخاذ القرار وانجاز أعمال المؤسسة الضرورية, وإضافة قيمة لها,إلى جانب التعلم المستمر لتحقيق عناصر نجاح حاسمة لتوليد قيمة للمستفيد, وهذا يوجب على المؤسسات خلقها أو إيجادها، أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل تحقيق الميزة التنافسية. ومن العوامل التي أثرت على أهداف المؤسسات في ظل البيئة الراهنة نذكر:

1- التغير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

2- العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على(البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التموين، الأعمال).

فهذه العوامل حولت المؤسسات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولّد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى(سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المؤسسة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية[91].

[91]. منـاد لطفـي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، **العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والابداع المنظمي: دراسة حالة مؤسسات جزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2016، ص 54.

ويشير الباحث (**Drucker**) أن المؤسسات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للريادة الاستراتيجية ومجسدا لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ(21)، فهي قد أصبحت قوى عالمة تبدع وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم، كما أن المؤسسات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار.

ويحدد الباحث (**Allee**) العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتوج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الاحتياجات[92].

كما أوضح الباحث **(Alberto)** العلاقة بين إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المؤسسات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الإفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المؤسسة ثم قدراتها التنافسية. فالمؤسسات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزبائنها ومجهزيها والمؤسسات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المؤسسات الأمريكية[93].

فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المؤسسة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية،والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المؤسسة سباقة في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتوج أو الخدمة

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية، كما أصبح واضحا أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات، كما أوجبت عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع في المؤسسة.

---

[92]. منـاد لطفـي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، مرجع سبق ذكره، ص 56.

[93].نفس المرجع السابق، ص 58.

خلاصة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق في المنافسة المحلية والعالمية، لذلك نجدها تفكر دوما في تبني مجموعة من المفاهيم التي يمكن أن تحقق لها ذاك الهدف. ومن بين هذه المفاهيم الريادة الاستراتيجية التي تعتبر خيارا استراتيجيا في ظل المتغيرات البيئية الراهنة،فالمؤسسات لا يمكنها الاستمرار إذا لم تكتسب مهارة حقيقة في البحث المسبق الذي يدرس وضع الاستراتيجيات من خلال البحث عن الفرص المناسبة للتميز وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص.

تعمل المؤسسة التي تسعى لتحقيق الريادة الاستراتيجية باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي مؤسسة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد، ولا بدّ من الأخذ في الاعتبار الاستفادة من العاملين وقدراتهم التي تؤدي إلى تحقيق الريادة للمؤسسات، ومن خلال ذلك يجرى تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن إطار عمليات إدارة المعرفة، بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية،والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال مجموع المعارف والمهارات في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المؤسسة سباقة في إعطاء آخر صيحة لهذا المنتوج أو الخدمة.

فالمؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة للعاملين من خلال إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجيا بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

الفصل الاول:

الإطار الفكري لعمليات دارة المعرفة

الفصل الثاني:

ريادة الأعمال الإستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة

الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مطاحن قصر البخاري بالمدية

حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الإستراتيجية


مقدمة


الخاتمة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

الملحق رقم (01):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
طهراوي حياة	أستاذ محاضر قسم ب	
العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	

الملحق رقم 02

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيانة

أخي العامل، أختي العاملة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ***(le questionnaire)*** لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير **تخصص إدارة أعمال**، موضوعه العنوان التالي:

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

لذا نرجو منكم التفضّل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. علما أن كافة البيانات التي سنتحصّل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم

أولا: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر

☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

الاقدمية: ☐ 1سنة إلى أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة

☐ 25 سنة فأكثر

ثانيا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر عمليات إدارة المعرفة بمؤسستكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تشخيص المعرفة	1	تحرص المؤسسة على تحديد ما هو موجود من المعلومات لإنجاز الأعمال					
	2	تحرص المؤسسة على تحديد ما هو مطلوب من المعلومات لإنجاز الأعمال					
	3	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات من البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل مستمر					
	4	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات من البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مستمر					
توليد المعرفة	5	تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها					
	6	تقدم المؤسسة تسهيلات لحثّ الموظفين على اكتساب معارف جديدة					
	7	تعتمد المؤسسة على الخبراء الخارجين في عملية اكتساب معارف جديدة					
	8	تكتسب المؤسسة المعارف من خلال تجاربها مع المؤسسات المنافسة					
تخزين المعرفة	9	تستخدم المؤسسة أنظمة الكترونية في تخزين المعرفة					
	10	يتم تصنيف المعرفة وتخزينها بطريقة يسهل استرجاعها في الوقت المناسب					
	11	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها					
	12	تخضع وسائل تخزين المعارف إلى التحديث المستمر					
توزيع المعرفة	13	تعتمد المؤسسة على شبكة المعلومات الداخلية انقل وتوزيع المعرفة					
	14	يحرص الموظفون على تبادل المعرفة فيما بينهم					
	15	لدى الموظفون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعارف التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين فيها					
	16	تهتم المؤسسة بتسهيل عملية تبادل المعرفة بين الموظفين					
تطبيق المعرفة	17	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة الحالية لإيجاد معارف جديدة لتحسين إجراءات العمل					
	18	تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة					
	19	تستخدم المؤسسة المعرفة المتوافرة في عملية التجديد والتطوير					
	20	تهتم المؤسسة بمدى تطبيق الموظفين للمعرفة عند تقييم أدائهم					

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر عناصر الريادة الإستراتيجية بمؤسستكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع	1	تحرص المؤسسة على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي					
	2	تشجع المؤسسة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل					
	3	تسعى المؤسسة إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها					
	4	تميل المؤسسة إلى تبني أساليب حديثة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها					
	5	تتجه المؤسسة نحو تطوير وتحسين عملياتها لمقابلة حاجات الزبائن المتجددة					
الاستباقية	6	تسعى المؤسسة لدراسة المتغيرات البيئة المؤثرة على أدائها وتحليلها					
	7	تبادر المؤسسة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة من غيرها					
	8	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل منافسيها					
	9	تتابع المؤسسة باستمرار اتجاهات السوق وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن المستقبلية للبقاء في ميدان المنافسة					
	10	تحاول المؤسسة دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافس					
المخاطرة	11	تفضل المؤسسة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل					
	12	تسعى المؤسسة إلى إرضاء الزبائن حتى ولو تحملت تكاليف أكبر من إمكاناتها					
	13	تتصف المؤسسة بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة					
	14	تتجه المؤسسة وبشكل قوي نحو تفضيل المشاريع عالية المخاطر وذات المردود العالي					
	15	تتخذ المؤسسة قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملها					

المحور الثالث: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى متطلبات إدارة المعرفة بمؤسستكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيادة	1	لديهم والخبرة المعرفة مستوى رفع في تساهم للأفراد واسعة صلاحيات الإدارة تفوض					
	2	تولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين					
	3	ومشاركة الأفكار لتبادل بينهم فيما التواصل في الأفراد حرية دعم على الإدارة تعمل المعرفة.					
	4	تخصص المؤسسة الإمكانات المادية والمعنوية اللازمة لتطوير قدرات الموظفين					
تكنولوجيا المعلومات	5	لدى المؤسسة أنظمة تكنولوجية تساعد على التواصل بين الموظفين					
	6	ومتميزة عالية جودة ذات حاسوب أجهزة المؤسسة لدى					
	7	بالأمان تتصف حماية برامج المؤسسة توفر					
	8	التي والمعلومات وأنشطتها أعمالها لجميع متكاملة بيانات قاعدة المؤسسة لدى يتوفر تمتلكها.					
الثقافة التنظيمية	9	فريق ضمن والعمل التعاون فرص المؤسسة تتيح.					
	10	تحرص المؤسسة على تنمية معارف ومهارات العاملين وتوجيههم لتصحيح الأخطاء					
	11	تعمل المؤسسة على إيجاد نوع من الالتزام الوظيفي وتغليبه على المصلحة الشخصية					
	12	جديدة معارف وخلق المستمر للتعلم وتحفيزهم الأفراد تشجيع إلى المؤسسة تسعى.					
الهيكل التنظيمي		يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين العاملين					
		يساعد الهيكل التنظيمي على تبني أسلوب العمل بروح الفريق					
		يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع المخاطرة والمبادرات الفردية					
		يساعد الهيكل التنظيمي في انتقال المعارف في المؤسسة					

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تحرص مؤسستكم على تحديد ما هو موجود من المعلومات لإنجاز الأعمال	4,107	0,785	81.6	7,454	0.000	1
2	تحرص مؤسستكم على تحديد ما هو مطلوب من المعلومات لإنجاز الأعمال	4,071	0,716	81	7,914	0.000	3
3	تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات من داخل المؤسسة بشكل مستمر	4,107	0,916	83.8	6,392	0.000	2
4	تعمل مؤسستكم على جمع المعلومات من خارج المؤسسة بشكل مستمر	3,571	1,033	77.2	2,925	0.00	4
تشخيص المعرفة		3.964	2.577	73.88	26.391	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss							

الجدول رقم (02): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني(المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تعمل مؤسستكم على تطوير الخبرة العملية الحالية بما يتلاءم مع أنظمتها وقوانينها	3,785	1,100	81.6	3,777	0,001	2
2	تقدم مؤسستكم تسهيلات لحثّ الموظفين على اكتساب معارف وخبرات جديدة	3,500	1,071	81	2,469	0,020	4
3	تعتمد مؤسستكم على الخبراء الخارجين في عملية اكتساب معارف وخبرات جديدة	3,535	1,035	3.8	2,737	0,011	3
4	تكتسب مؤسستكم المعارف والخبرات من خلال تجاربها مع المؤسسات المنافسة	3,785	0,994	77.2	4,180	0,000	1
توليد المعرفة		3.651	2.806	73.02	21.884	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss							

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تستخدم مؤسستكم أنظمة الكترونية في تخزين ما لديها من معلومات	4,2500	4,2500	81.6	7,456	,000	1
2	يتم تصنيف المعارف العملية في مؤسستكم وتخزينها بطريقة يسهل استرجاعها في الوقت المناسب	3,9286	3,9286	81	5,227	,000	2
3	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعارف العملية والمعلومات وتخزينها	3,6786	3,6786	83.8	4,161	,000	4
4	تخضع وسائل تخزين المعارف في مؤسستكم إلى التحديث المستمر	3,7857	3,7857	77.2	3,777	,001	3
تخزين المعرفة		3.910	2.627	78.20	25.46	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS							

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تعتمد مؤسستكم على شبكة المعلومات الداخلية لنقل وتوزيع المعرفة	3,928	0,940	81.6	5,227	0,000	2
2	يحرص الموظفون في مؤسستكم على تبادل المعارف العملية فيما بينهم	4,107	1,065	81	5,496	0,000	1
3	لدى الموظفون المهارات التي تمكنهم من تحديد المعلومات التي يحتاجونها	3,821	0,862	83.8	5,037	0,000	3
4	تهتم مؤسستكم بتسهيل عملية تبادل المهارات والخبرات بين موظفيها	3,785	0,956	77.2	4,346	0,000	4
توزيع المعرفة		3.910	2.818	78.20	23.739	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS							

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الخامس (المحور 1)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تعمل مؤسستكم على توظيف المعارف العملية الحالية لإيجاد معارف جديدة لتحسين إجراءات العمل	3,892	1,030	81.6	4,584	0,000	1
2	تمتلك مؤسستكم وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة	3,750	0,887	81	4,473	0,000	2
3	تستخدم مؤسستكم المعرفة العملية المتوافرة في عملية التجديد والتطوير	3,321	1,156	83.8	1,471	0,153	4
4	تهتم مؤسستكم بمدى تطبيق موظفيها للمعلومات عند تقييم أدائهم	3,571	1,345	77.2	2,248	0,033	3
تطبيق المعرفة		3.633	3.595	72.66	16.979	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS							

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الاول(المحور 2)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	المعرفة مستوى رفع في تساهم للموظفين واسعة إدارتكم صلاحيات تفوض لديهم والخبرة	3,142	3,142	81.6	0,660	0,515	3
2	تولي إدارتكم أهمية للأفكار الإبداعية والابتكارية لدى موظفيها وتشجعها	3,142	3,142	81	0,779	0,443	4
3	الأفكار لتبادل بينهم فيما التواصل في الموظفين حرية دعم على تعمل إدارتكم المعرفة ومشاركة.	3,678	3,678	83.8	3,652	0,001	1
4	تخصص مؤسستكم مختلف الإمكانات اللازمة لتطوير قدرات موظفيها	3,464	3,464	77.2	2,100	0,045	2
القيادة		3.357	3.553	67.14	15.531	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS							

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني (المحور 2)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	لدى مؤسستكم أنظمة تكنولوجية تساعد على التواصل موظفيها فيما بينهم	3,785	1,031	81.6	4,032	0,000	3
2	ومتميزة عالية جودة ذات حاسوب مؤسستكم أجهزة لدى	4,35	0,86	81	8,25	0,00	1
3	بالأمان الالكتروني تتصف حماية برامج توفر مؤسستكم	4,107	1,133	83.8	5,169	0,000	2
4	التي والمعلومات وأنشطتها أعمالها لجميع بيانات مؤسستكم قاعدة لدى يتوفر .تمتلكها	3,785	1,474	77.2	2,819	0,009	4
تكنولوجيا المعلومات		4.008	3.656	80.16	18.865	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS							

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث(المحور2)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تتيح مؤسستكم فرص التعاون وتشجع موظفيها للعمل ضمن فريق.	3,928	1,086	81.6	4,523	0,000	1
2	تحرص مؤسستكم على تطوير مهارات العاملين وتوجيههم لتصحيح الأخطاء	3,785	1,066	81	3,898	0,001	2
3	تعمل مؤسستكم على إيجاد نوع من الالتزام تجاه مهامي وتغليبه على المصلحة الشخصية	3,357	1,193	83.8	1,584	0,125	3
4	تسعى مؤسستكم إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر واكتساب معارف	3,259	1,195	77.2	1,126	0,270	4
الثقافة التنظيمية		3.553	3.370	71.06	17.606	0.000	
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS							

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع (المحور 2)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يوفر الهيكل التنظيمي بمؤسستكم الفرص لتعزيز الاتصالات بين العاملين	3,321	0,944	81.6	1,800	0,083	2
2	يساعد الهيكل التنظيمي على تبيني أسلوب العمل بروح الفريق	3,535	1,035	81	2,737	0,011	1
3	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع المخاطرة والمبادرات الفردية	2,785	1,166	83.8	-0,972	0,339	4
4	يساعد الهيكل التنظيمي في انتقال المعارف والمهارات ما بين الموظفين في مؤسستكم	3,035	1,373	77.2	0,138	0,892	3
الهيكل التنظيمي		3.169	3.801	63.38	13.473	0.000	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الاول (المحور 3)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تحرص مؤسستكم على مواكبة التغيرات المستمرة وفق متطلبات السوق المحلي	3,714	1,1818	81.6	3,198	0,004	2
2	تشجع مؤسستكم الآراء المقدمة من قبل موظفيها لتحسين أساليب العمل	3,642	1,161	81	-2,301	0,007	3
3	تسعى مؤسستكم إلى تكوين فرق عمل إبداعية لتطوير منتجاتها	3,250	1,294	83.8	2,073	0,316	4
4	تميل مؤسستكم إلى تبني أساليب حديثة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها	3,214	1,474	77.2	3,012	0,449	5
5	تتجه مؤسستكم نحو تطوير وتحسين عملياتها لتلبية حاجات الزبائن المتجددة	3,785	1,257	75.7	4,045	0,003	1
الابداع		3.52	4.49	70.4	17.1	0.00	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني(المحور 3)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تسعى مؤسستكم لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة على أدائها وتحليلها	3,392	1,370	81.6	1,517	0,141	3
2	تبادر مؤسستكم إلى إقامة شراكات مع مؤسسات خارج البلد بهدف الحصول على المعرفة الجديدة من غيرها	2,464	1,231	81	-2,301	0,029	5
3	تعتمد مؤسستكم على التقنيات الحديثة في أنشطتها قبل منافسيها	3,357	0,911	83.8	2,073	0,048	4
4	تتابع مؤسستكم باستمرار اتجاهات السوق وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن	3,642	1,129	77.2	3,012	0,006	2
5	تحاول مؤسستكم دخول أسواق جديدة لم يدخلها المنافس	3,964	1,261	79.2	4,045	0,000	1
الاستباقية		3.36	3.84	67.2	18.9	0.00	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد علىSPSS

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث (المحور 3)

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تفضل مؤسستكم العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل	3,428	1,345	81.6	1,686	0,103	1
2	تسعى مؤسستكم إلى إرضاء الزبائن حتى ولو تحملت تكاليف أكبر من إمكاناتها	2,857	1,603	81	-0,471	0,641	3
3	تتصف مؤسستكم بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة	2,928	1,303	83.8	-0,290	0,774	2
4	تتجه مؤسستكم وبشكل قوي نحو تفضيل المشاريع عالية المخاطر وذات المردود العالي	2,821	1,467	77.2	-0,644	0,525	4
5	تتخذمؤسستكم قرارات جريئة بالرغم من حالة اللاتأكد التي تحيط بطبيعة عملها	2,392	1,423	47.8	-2,258	0,032	5
المخاطرة		2.88	5.51	57.7	10.9	0.00	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	51

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	16

Test Kolmogorov-Smirnov p

		z	s	y
N		28	28	28
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	56,3571	48,8571	61,7500
	Ecart type	11,83283	10,79339	7,79660
Différences les plus extrêmes	Absolue	,138	,112	,164
	Positif	,102	,045	,089
	Négatif	-,138	-,112	-,164
Statistiques de test		,138	,112	,164
Sig. asymptotique (bilatérale)		,182[c]	,200[c,d]	,052[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
z	ذكر	25	56,6800	11,79590	2,35918
	انثى	3	53,6667	14,43376	8,33333
s	ذكر	25	49,3600	10,73111	2,14622
	انثى	3	44,6667	12,70171	7,33333
y	ذكر	25	62,3200	7,93578	1,58716
	انثى	3	57,0000	5,19615	3,00000

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
z	Hypothèse de variances égales	,306	,585	,410	26	,685	3,01333	7,34397	-12,08241	18,10907
	Hypothèse de variances inégales			,348	2,332	,757	3,01333	8,66084	-29,59971	35,62638
s	Hypothèse de variances égales	,160	,692	,705	26	,487	4,69333	6,65717	-8,99068	18,37734
	Hypothèse de variances inégales			,614	2,356	,593	4,69333	7,64095	-23,85409	33,24075
y	Hypothèse de variances égales	,518	,478	1,122	26	,272	5,32000	4,74111	-4,42549	15,06549
	Hypothèse de variances inégales			1,567	3,255	,208	5,32000	3,39398	-5,01784	15,65784

ANOVA

العمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
z	Inter-groupes	642,323	3	214,108	1,637	,207
	Intragroupes	3138,106	24	130,754		
	Total	3780,429	27			
s	Inter-groupes	320,005	3	106,668	,906	,453
	Intragroupes	2825,423	24	117,726		
	Total	3145,429	27			
y	Inter-groupes	231,016	3	77,005	1,311	,294
	Intragroupes	1410,234	24	58,760		
	Total	1641,250	27			

ANOVA

المستوى التعليمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
z	Inter-groupes	228,802	2	114,401	,805	,458
	Intragroupes	3551,626	25	142,065		
	Total	3780,429	27			

s	Inter-groupes	67,407	2	33,703	,274	,763
	Intragroupes	3078,022	25	123,121		
	Total	3145,429	27			
y	Inter-groupes	152,766	2	76,383	1,283	,295
	Intragroupes	1488,484	25	59,539		
	Total	1641,250	27			

ANOVA

الأقدمية

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
z	Inter-groupes	743,959	5	148,792	1,078	,400
	Intragroupes	3036,470	22	138,021		
	Total	3780,429	27			
s	Inter-groupes	488,383	5	97,677	,809	,556
	Intragroupes	2657,045	22	120,775		
	Total	3145,429	27			
y	Inter-groupes	267,947	5	53,589	,858	,524
	Intragroupes	1373,303	22	62,423		
	Total	1641,250	27			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769[a]	,592	,576	7,02923

a. Prédicteurs : (Constante), f

ANOVAa

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1860,766	1	1860,766	37,660	,000[b]
	Résidu	1284,662	26	49,410		
	Total	3145,429	27			

a. Variable dépendante : s

b. Prédicteurs : (Constante), f

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,927	8,381		-,230	,820
	f	,393	,064	,769	6,137	,000

a. Variable dépendante : s

اهـــداء

إلى والدي الكريمين –رضي الله عنهما وأكرمهما في الدنيا والآخرة– بِـرّا بهما وردّا لبعض جميلهما من أجل صبرهما الجميل وعطائهما غير المشروط

إلى كل أفراد أسرتي على دعمهم وتشجيعهم المتواصل

إلى كل من علّمني حرفا في هذه الحياة ة وساعدني على الوصول إلى هذا المستوى

إلى كل طالب علم يبتغي شرف الدنيا والآخرة

أهدي هذا العمل

العيداني حسام الدين

إهـــداء

قال تعالى (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين).

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى من أبتغي رضاهما، إلى من أوصاني ربي بالدعاء لهما " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى عنوان الوفاء زوجتي الرائعة.

إلى أولاديو قرة عيني؛ القائد"مصعب"، و الأميرة"جمانة".

إلى أختي العزيزة أم رحاب.

إلى روح أخي فتحي رحمة الله عليه وإخوتي جميعا.

إلى أخي وصديقي العزيز حسام الدين العيداني الذي شاركني هذا العمل.

إلى كل من عرفت من أصدقاء و أحباب، ممن وسعهم قلبي ولم يسعهم قلمي.

إلى كل من سار على درب العلم داعيا بدعاء الله تعالى

(وقل رب زدني علما).

طالب العلم علي فحيص.

Résumé

Cette recherche vise àdéterminera l'ampleur de la contribution des processus de gestion des connaissances pour atteindre de le leadership stratégique pour la fondation moulins ksar Boukhari selon une méthodedescriptive analitique.

Les processus de gestion des connaissances ont été mesurés comme un variable de Cinquedimension indépendantes :

Le diagnostic de connaissances, l'acquisition de connaissances, la diffusion des connaissances et l'application des connaissances.

Nous avons également déterminé les dimensions de la variable dépendante pour inclure à la fois la proactivité, la créativité et la prise de risque

Et pour choisir la relation entre les deux variables nous avons conçu un questionnaire basé sur le modèle proposé de la recherche et après arbitrage et distribution sur l'échantillond'étude(le personnel la fondation moulins ksar Boukhari), et l'analyse des résultats àl'aide du programme SPSS, nous avons atteint :

- L'échantillon de l'étude s'accorde adire que la fondation moulins de ksar Boukhari s'appuie sur les processus de gestion des connaissances de façon individuelle et collective
- L'échantillon de l'étude concorde avec le fait que la société moulins ksar Boukhari dépend des dimensions du leadership stratégique individuellement et collectivement
- Il existe une relation statistiquement significative d'un niveau significatif de0.05 entre les processus de gestion des connaissances et le leadership stratégique du point de vue du personnel de l'institution étudiée, ou nous Avontrouvé une forte relation avec forte estimation de 59.2

Mots clés :connaissances,gestion desconnaissances, processus de gestion de la connaissance, leadership stratégique.

شكر وعرفان

الحمد لله لا كفاء له على ستره وعافيته ومنه وكرمه وحسن توفيقه

نشكر في هذا المقام الأستاذة المشرفة د. بن زرقة ليلى على ما تفضلت به من وقت وجهد وتوجيهات ونصائح حتى خرج هذا البحث بهذا الشكل. كما لا ننسى في هذا المقام الأستاذة د.العيداني حبيبة على مساعدتنا لنا.

نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا، وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان .

نتوجه بالشكر إلى كل موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري بولاية المدية لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا .

ونشكر أيضا كل من ساهم في هذه المذكرة بمصدر أو مرجع أو توصية أو نصيحة أو دعاء، الذين تطوقنا أفضالهم ولا يحصرهم المقام

ولهؤلاء جميعا عظيم امتناننا وخالص دعائنا.

علي فحيص، حسام الدين العيداني.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	**–**
إهداء	**–**
مستخلص	–
مستخلص باللغة الفرنسية	-
فهرس المحتويات	**II**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**IX**
مقدمة	أ – ز
الفصل الأول: الإطار الفكري لعمليات إدارة المعرفة	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة؛	**03**
المطلب الأول: ماهية المعرفة	03
المطلب الثاني: مدلول إدارة المعرفة	08
المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة	21
المبحث الثاني: أسس إدارة المعرفة؛	**15**
المطلب الأول: العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة ومبادئها	15
المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة	21
المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.	**27**
المطلب الأول: تشخيص وتوليد المعرفة	28
المطلب الثاني: تخزين وتوزيع المعرفة	31
المطلب الثالث: تطبيق المعرفة.	35
خلاصة	**37**
الفصل الثاني: ريادة الأعمال الإستراتيجية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة	
تمهيد	**39**
المبحث الأول: أساسيات حول ريادة الأعمال الإستراتيجية	**40**
المطلب الأول: ماهية ريادة الأعمال	40

المطلب الثاني: ماهية ريادة الأعمال الإستراتيجية	44
المطلب الثالث: ماهية المؤسسات ذات التوجه الريادي	49
المبحث الثاني: أبعاد ريادة الأعمال الإستراتيجية	**53**
المطلب الأول: مدلول الإبداع	53
المطلب الثاني: الاستباقية	58
المطلب الثالث: تحمل المخاطرة	63
المبحث الثالث: مداخل واستراتيجيات الريادة الإستراتيجية	**68**
المطلب الأول: مداخل ريادة الأعمال الإستراتيجية	68
المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة لتعزيز ريادة الأعمال الإستراتيجية	72
الطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز ريادة الأعمال الإستراتيجية	76
خلاصة	**78**
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مطاحن قصر البخاري بالمدية حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الريادة الإستراتيجية	
تمهيد	**80**
المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مطاحن قصر البخاري	**81**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة	81
المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة	83
المطلب الثالث: منافسي مؤسسة مطاحن قصر البخاري	84
المطلب الرابع: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	91
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**95**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	95
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة	98
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	107
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	**110**
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	110
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين عمليات ادارة المعرفة والريادة الاستراتيجية	114

خلاصة	121
الخاتمة	123
قائمة المراجع	129
الملاحق	137

1.القرآن الكريم

2.الكتب

1. جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
2. حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
3. حسين حريم، **إدارة المنظمات، (منظور كلي)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
4. علاء فرحان طالب، **إدارة التسويق، منظور فكري معاصر**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
5. علاء مُحَمَّد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، الأردن، 2010.
6. محمود عواد الزيارات، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. مركز الخبرات المهنية، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، **المناهج التدريبية المتكاملة: منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي, قرارات الإدارة العليا**، الطبعة الثانية ، بميك، القاهرة، 2004 .
8. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي مُحَمَّد سليمان، **تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
9. نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
10. نعمة عباس الخفاجي، ايهاب سمير زهدي القبج، **ريادة الأعمال الداخلية، منظور القدرات الإستراتيجية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

2.أطروحات ورسائل الماجستير

11. سيرين سميح أبو رحمة، **السيولة المصرفية وأثرها على العائد والمخاطرة، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الفلسطينية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
12. عبد الوهاب أحمد علي جندب، **أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
13. غسان مُحَمَّد خليل النجار، **أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة :مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

14. فالتة اليمين، **اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013.

15. منال جديان، **إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيها: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسوبق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امُحَّد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014.

16. مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

17. نسيمة خدير، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

3.شهادة الماستر

18. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013.

19. حليمة عبد المؤمن، يمينة قوني، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي: دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أكلي محند أولحاج- بالبويرة، الجزائر، 2014-2015.

20. منـاد لطفـي، حمحامي فاطمة الزهراء نسرين، **العلاقة بين استعداد المؤسسة لتبني إدارة المعرفة والابداع المنظمي: دراسة حالة مؤسسات جزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر بسعيدة، الجزائر، 2016.

21. يونس دغيم، إلياس زبيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري " وكالة البويرة (37)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2014-2015.

4. المجلات:

22. ابراهيم قيس حسين، **دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية "ديالى"**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.

23. إحسان دهش جلاب، **دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية " بابل"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 15، العدد 4، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2013.

24. أحمد عبد الله أمانة الشمري، لمياء علي ابراهيم الموسوي، سرمد عبد الله امانة الشمري، **تأثير عمليات إدارة الموهبة في المنظمات الريادية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كورك للاتصالات المتنقلة**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 37، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2016

25. أزهار مراد عوجة، **دور خفة الحركة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 1،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017.

26. حسن عبد ضرغام، **اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 39، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2016.

27. حكيم شبوطي، علي فلاق، **إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات**، مجلة الإبداع، العدد 6، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة2 – لونيسي علي-، الجزائر، 2016.

28. خليدة مُحَّد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة** ، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 14، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016.

29. رأفت عواد موسى التميمي، **التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورهما في تحقيق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرشيد والرافدين**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد2، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016.

30. سعيد عبد الله مُحَمَّد، **إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112،كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة موصل، العراق، 2013.

31. سوسن طه حسن ضيملي، **وعي مسؤولي الشركات ومؤسسات الأعمال السعودية في مدينتي مكة المكرمة وجدّة: نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية**، مجلة أعلم، العدد12، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، مصر، 2013.

32. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيادي، **دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد2،كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2013.

33. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، ميثاق طاهر كاظم، عاطف عودة حمو الرواحنة، **اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الإستراتيجية والتكيف البيئي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38،كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2016.

34. عمر علي اسماعيل، **خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي" نينوى"**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 13، العدد1، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2011.

35. كريم حامد الحدراوي، **الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 27، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.

36. ليث علي الحكيم، احمد راضي مُحَمَّد علي، **الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا**، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017.

37. مُحَمَّد ثابت فرعون، سعد علي العنزي، عواد كاظم الخالدي، **صياغة إستراتيجية ريادية الإعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية، بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق(زين العراق – أسا**

سيل – كورك)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2015.

38. مُحَّد عبد العال، هنادة ماجد، رضوان الشغري، **أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجذري على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 48،كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2016.

39. محمود علي الروسان، **العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 63،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرة، العراق، 2007 .

40. مراد زايد، علي بوعمامة، **المخاطرة البنكية وإدارتها في الأنظمة المحلية والعالمية**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15،مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016.

41. معراج هواري، دادي عدون ناصر، **اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية**، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، عدد خاص، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2005.

42. مهند مُحَّد ياسين الشيخلي، صلاح الدين عواد الكبيسي، **دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية بالعراق**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد62، مجلد17، جامعة بغداد، العراق، 2011.

43. هاشم فوزي العبادي، أزهار نعمة أبو غنيم،كريم حامد الحدراوي، **الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد4،كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2010.

5. الملتقيات:

44. شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، مُحَّد إقبال العجلوني، **أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية، أنموذج مقترح للمنظمات الأردنية**، ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي العاشر حول: الريادة في مجتمع المعرفة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، أيام: 26-29 أفريل 2010.

45. فاتح مجاهدي، **الذكاء التنافسي.....أداة تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي: 6 -7 نوفمبر 2012.

6. مواقع الانترنيت

46. بسام فتحي الذيابات، **أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية**،[على الرابط الالكتروني]: file:///C:/Users/a/Desktop/2161-8864-1-PB.pdf، تاريخ الاطلاع: 06-04-2018.

47. بلال خلف السكارنة، **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن**)، [على الرابط الالكتروني]: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52661، تاريخ الاطلاع: 01-01-2017.

48. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، دور **ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف، دراسة استطلاعية**، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 7، العدد 21، 2016، [على الرابط الالكتروني]:-http://www.amarabac magazin.com/fileadmin/images/pdfs/AMARABAC_7-21_125- 142.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-01-2018

49. حسن علي الزعبي، **تحليل الفرص والتهديدات**،[على الرابط]: www.Ust.edu/open/library/mang/92/92.pdf، تاريخ الاطلاع: 30-01- 2018

50. حياة براهيمي بن حراث، ودان بوعبد الله، رشيد يوسفي، **استراتيجيات بناء الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية: دراسة نموذجية لمبنة صومام جيجل**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد5 ، العدد3 (10)، 2016، [على الرابط الالكتروني]: file:///C:/Users/a/Downloads/756ecfa59178f121f5d5ccab7a30d006%20(1).pdf، تاريخ الاطلاع: 01-01-2018.

51. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، **الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**، [على الرابط الالكتروني] http://dr-alameri.com/wp-content/uploads/2015/-03/1.pdf، تاريخ الاطلاع: 27-12-2017.

52. علي حسين ميسون، **الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول: بحث نظري**، [على الرابط الالكتروني]: file:///C:/Users/a/Downloads/HRDISCUSSION.COM، تاريخ الاطلاع: 27-12-2017.

53. فيصل علواني الطائي، أميمة حميد العادلي، **إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد36، 2014، ص 30،[على الرابط الالكتروني]:
https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=91868، تاريخ الاطلاع: 06-04-2018.

54. كامل شكير الوطيفي، **أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع: بحث تطبيقي في جامعة كربلاء**، [على الرابط الالكتروني]: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52725، تاريخ الاطلاع: 07-01-2018.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1–1	دورة إبداع المعرفة (SECI) لـ (نانوكا وتاكيوتكشي)	30
2–1	مراحل عملية ريادة الأعمال	42
2–2	المواءمة بين الإستراتيجية والريادة لخلق قيمة الريادة الإستراتيجية	45
2–3	النماذج الأربعة للمؤسسات الريادية	52
2–4	مخطط سير تقييم الفرص	61
2–5	السلوك الريادي للمنظمات وفق نموذج (Thompson)	70
2–6	مدخل القيادة الاستراتيجية في الريادة	71
3–1	مراحل العملية الإنتاجية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية	82
3–2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	92
3–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	107
3–4	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	108
3–5	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	108
3–6	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	109

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
3–1	تطور عدد العمال بمؤسسة مطاحن قصر البخاري	84
3–2	منتجات المؤسسة مطاحن الأغواط حسب النوع والوزن	87
3–3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	96
3–4	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	97
3–5	اختبار التوزيع الطبيعي	98
3–6	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	99
3–7	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	99
3–8	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	100
3–9	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد توزيع المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	100
3–10	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	101
3–11	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد القيادة والدرجة الكلية لهذا البُعد	102
3–12	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية لهذا البُعد	102
3–13	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البُعد	103
3–14	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البُعد	103
3–15	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الإبداع والدرجة الكلية لهذا البُعد	104

3-16	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الإستباقية والدرجة الكلية لهذا البُعد	104
3-17	معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البُعد	105
3-18	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	106
3-19	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	106
3-20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	107
3-21	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	108
3-22	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	108
3-23	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	109
3-24	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الأول	110
3-25	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثاني	112
3-26	المتوسط الحسابي وقيمة sig لأبعاد المحور الثالث	114
3-27	معامل الارتباط (Spearman) بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية	115
3-28	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري	116
3-29	نتائج اختبار التجانس للفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى متغير الجنس	118
3-30	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير العمر	119
3-31	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير المستوى التعليمي	120
3-32	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا لمتغير الأقدمية	121

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل بخمسة أبعاد: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الريادة الإستراتيجية) لتشمل كل من الاستباقية، الإبداع، تحمل المخاطر

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بتصميم استبانة بالإعتماد على نموذج البحث المقترح، وبعد تحكيمها وتوزيعا على عينة الدراسة من موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري، وتحليل النتائج باستخدام برنامج Spss، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد على عمليات إدارة المعرفة بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري تعتمد على أبعاد الريادة الإستراتيجية وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة تقدر بـ (**.59.2%**).

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الريادة الإستراتيجية.

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر عقبات وتحدّيات كثيرة مرتبطة بظاهرة العولمة، وما أفرزته من انفتاح الإقتصاديات على بعضها البعض لتشكل من العالم قرية صغيرة، ففي وسط هذا الغموض، واختلاف درجة التأثير في قدرة المؤسسات واستعدادها للتعامل معها، لا بدّ من امتلاك رؤية واضحة تنير دربها وتمكنها من اتخاذ كافة الإجراءات للتنبؤ بمتغيرات هذه البيئة مستقبلا واستباقها، وهذا بهدف اكتشاف الفرص الواعدة لاغتنامها ومعرفة التهديدات والمخاطر المحدقة بها وتجنبها، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال امتلاكها لقاعدة معرفية قادرة على الابتكار والتجديد.

وحتى تخوض المؤسسات غمار المنافسة الحادة والشرسة بنجاح، فهذا يقتضي كضرورة حتمية صياغة إستراتيجية تنافسية تنبثق من تبني منهج إدارة المعرفة بتطبيقاته، حيث ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فالله عز وجل خلق الإنسان على الفطرة ثم علّمه، ومنذ مئات السنين كان انتقال المعرفة تتم ببطء شديد، أما الآن فالطرق الحديثة للإدارة جعلت الباب واسعا لنقل المعرفة باستغلال التقنية مثل الأنترنيت، فالمعرفة تلعب دورا بارزا في إيجاد طرق حديثة لدعم مبادرات التغيير والتحديث في الأفكار والمنتجات، بهدف البقاء في ظل بيئة تمتاز بالتنافسية، بل أكثر من ذلك فهي تسهم في دعم المؤسسات وزيادة مقدرتها على تغيير قواعد السّوق.

ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المؤسسات ازدادت أهمية الريادة الإستراتيجية بوصفها أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة. فالمؤسسات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل مستمر، فضلا عن ذلك فهي تعمل على تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة لتحقيق التفوق.

والمؤسسة الجزائرية كباقي المؤسسات مطالبة بتعزيز ريادتها الإستراتيجية، خصوصا بعد تحرير التجارة الدولية وانفتاح الأسواق العالمية، وتوفير أرضية خصبة لدخول العديد من المؤسسات إلى السوق، سواء لتحقيق سياساتها في التطوير والتوسع أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة؛ مما يتحتم عليها إيجاد أساليب ومناهج تساعدها على خلق قيمة مضافة لمنتجاتها وخدماتها.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال؟ وما واقع ذلك على مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية؟

ويمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

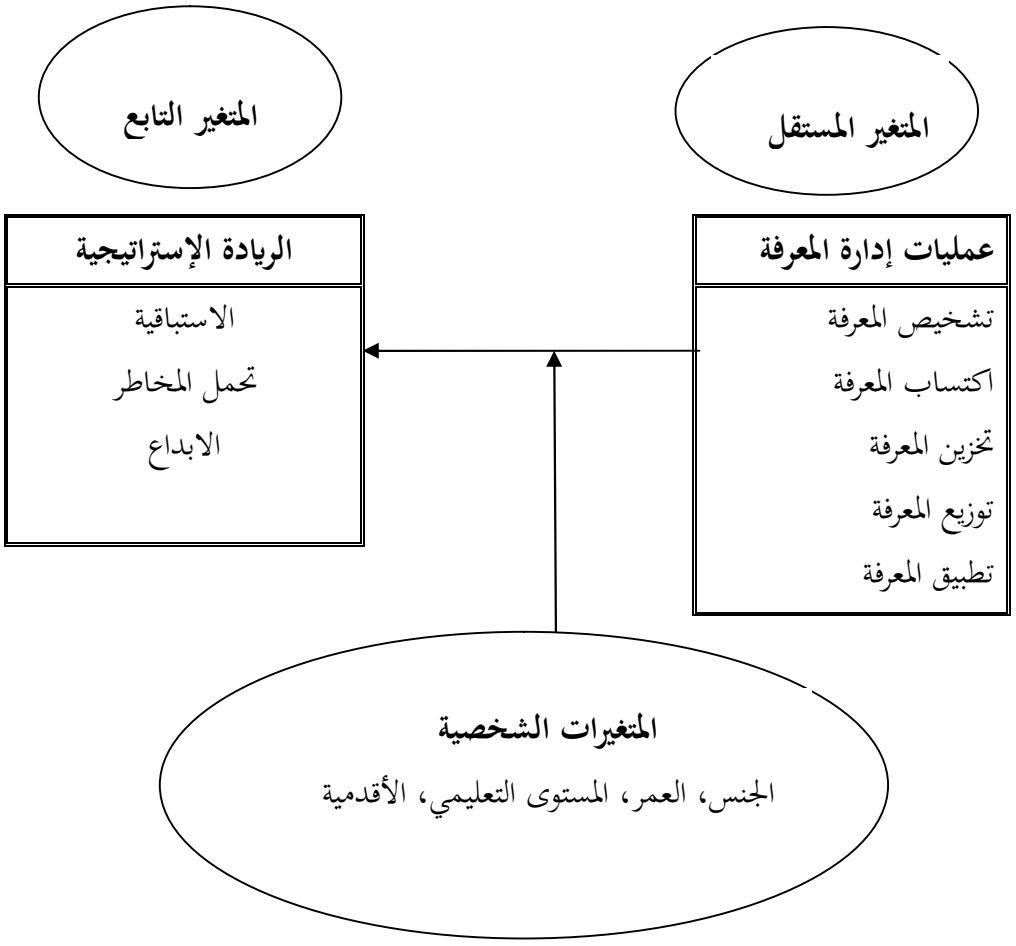
- ✓ ما مفهوم إدارة المعرفة ؟ وفيما تتمثل عملياتها؟
- ✓ ما المقصود بالريادة الإستراتيجية؟
- ✓ ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ✓ ما مدى اعتماد مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية على أبعاد الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ✓ ما مدى توافر متطلبات نجاح عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ✓ ما طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الريادة الإستراتيجية؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية عند مستوى الدلالة $\alpha <= 0.05$؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية ($\alpha <= 0.05$).

بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج في إطار إشكالية البحث وتساؤلاته الفرعية، فهذا يستوجب صياغة فرضيات محل نفي وإثبات تتلخص في الآتي:

- ✓ تعتبر إدارة المعرفة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وتطويرها واستخدامها وحفظها، مما ينتج عنها تحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- ✓ تعتبر الريادة الإستراتيجية عملية خلق القيمة عن طريق استثمار الفرصة من خلال موارد منفردة؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على عمليات إدارة المعرفة بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تعتمد على أبعاد الريادة الإستراتيجية وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية تقوم بتوفير مجموعة من المتطلبات لنجاح عمليات إدارة المعرفة؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha <= 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية بأبعادها (الإبداع، تحمل المخاطرة، الاستباقية)؛

- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة على تحقيق الريادة الإستراتيجية من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى $\alpha<=0.05$؛
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على مستوى الريادة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<=0.05$.

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة،تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المتغير التابع فهو الريادة الاستراتيجية (الاستباقية، تحمل المخاطر، الإبداع)



أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

- ✓ تنبع أهمية هذا البحث في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنشيط الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق السبق التنافسي؛
- ✓ طبيعة المتغيرات التي سيتم دراستها، وهي كل من الريادة بأبعادها (الإبداع، تحمل المخاطرة،الاستباقية) وعمليات إدارة المعرفة، وأن هذه المتغيرات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات؛
- ✓ قد تكون نتائج هذا البحث مقدمة لإجراء العديد من الدراسات على كيفية تحقيق الريادة الاستراتيجية في ظل المتغيرات الراهنة.

أهداف البحث: تتمثل في العناصر الآتية:

- ✓ بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها؛
- ✓ بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية؛
- ✓ تحديد فيما كان تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل صحيح يتسبب في زيادة مستوى الريادة الاستراتيجية للمؤسسات أم لا؛
- ✓ توضيح أهمية تبني مفهوم الريادة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات كفلسفة لتحقيق التفوق التنافسي؛
- ✓ تقديم الاقترحات التي تعزز آليات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات.

دوافع اختيار موضوع البحث: إن الأسباب الرئيسية لاختيار الموضوع تتباين ما بين ما هو موضوعي وما هو شخصي:

الدوافع الشخصية:

تكمن الدوافع التي جرتنا لإختيار موضوع البحث في الآتي:

- ✓ موضوع خصب وقابل للإبداع، فضلا عن تعدد أبعاده وتشعبها يجعله شيقا للبحث فيه، كما يفتح مجالات جديدة في الآفاق المستقبلية؛
- ✓ مصطلح الريادة الإستراتيجية مصطلح جديد في البيئة الجزائرية، هذا ما دفعنا إلى محاولة البحث فيه بالتركيز على أهمية تبنيه من قبل المؤسسات.

الدوافع الموضوعية:

تتلخص الدوافع الموضوعية لإختيار موضوع البحث فيما يلي:

- ✓ الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في مجال إدارة الأعمال؛
- ✓ أهمية تبني مفهوم الريادة الإستراتيجية من قبل المؤسسات خاصة في ظل التعقيد والتشابك الذي تعرفه البيئة التنافسية؛

- ✓ التعرف على الدور الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

صعوبات البحث: تتجلى صعوبات البحث في النقاط الآتية:

- ✓ قلة المراجع التي تصب في جانب الريادة الإستراتيجية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من المقالات؛
- ✓ صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة الريادة الإستراتيجية نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن.

منهج وأدوات البحث: قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا فإثبات أو نفي صحة الفرضيات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي بإعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة مع وجود تكامل وترابط بينهما بشكل ينسجم مع محاور البحث. أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثل في:

- ✓ المسح المكتبي، والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع البحث.
- ✓ الإستبانة:سنقوم بتصميم استبانة للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نقوم بمعالجة البيانات.

الدراسات السابقة: ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع بحثنا نجد منها:

1.بوركوة عتبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة الاتصالات نجمة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة متنوري بقسنطينة، الجزائر، 2012/2011. **وهدفت هذه الدراسة إلى** محاولة الربط بين أثر تطبيق إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة مما يمكنها من البقاء والنمو، **وخلصت في الأخير إلى** أن أسلوب إدارة المعرفة يُعد من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تدعيم القدرة التنافسية لها، وتعتمد في ذلك على دعامتين رئيسيتين هما: الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، ونظم تكنولوجيا المعلومات والتي تجد فيها إدارة المعرفة وسائل فعالة لتحقيق أهدافها.

2.مُحَّد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثره على نشاط الإبداع في المؤسسة، دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر،** أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية المعارف الجماعية في تعزيز نشاط الإبداع في المؤسسة، وكيفية تأثير هذه المعارف باعتبارها موردا استراتيجيا في عملية الإبداع، **وخلصت إلى** وجود علاقة إيجابية بين المعرف الجماعية ونشاط الإبداع في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجب على المؤسسات أن تعمل على تحديد معارف أفرادها بغية إنشاء مؤسسات معرفية مبدعة.

3. إحسان دهش جلاب، **دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية :دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، جامعة القادسية، العراق، 2013. **وهدفت هذه الدراسة** إلى بيان نوع وقوة العلاقة الارتباطية بين البنى التحتية لإدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية وتحديد فيما إذا كان توافر البنى التحتية لإدارة المعرفة يتسبب في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية للمؤسسات أم لا، **وخلصت في الأخير إلى** أن الاهتمام بالبنى التحتية الهيكلية لإدارة المعرفة له دلالته الطيبة في توجه المؤسسات نحو تبني إستراتيجيتي الاستكشاف والاستثمار، الأمر الذي ينعكس إيجابا في زيادة مستوى الريادة الإستراتيجية لتلك المؤسسات, مع ضرورة العمل على تمكين المورد البشري في المؤسسات والسعي إلى إكسابه المهارات التي تنسجم مع متطلبات العصر الراهن عبر العمل على إدخالهم في دورات تدريبية وتطويرية تنمي لديهم امتلاك الصورة الشاملة عن طبيعة العمل في مؤسساتهم وخلق إحساس لديهم بأن المهام التي يقومون بها تمثل أساس المعرفة المستعملة في مؤسساتهم.

4. ليث علي الحكيم، احمد راضي مُحَّد علي، **دور الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات، المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نموذجا**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، 2017. **وهدفت هذه الدراسة إلى** توضيح دور الريادة الإستراتيجية في تطوير عمل المنظمات الخدمية في القطاع العام وتحديدا المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق متمثلة بمكتب انتخابات النجف الأشرف، مع تحديد تصور واضح حول كيفية تطوير عمل مفوضية الانتخابات في العراق من منظور ريادي، **وتوصلت إلى** مجموعة من الاستنتاجات وأهمها إن الريادة الإستراتيجية لها تأثير معنوي وموجب في التطوير التنظيمي ومن ثم يمكن الاستفادة منها في معرفة المحددات التي يترتب عليها نجاح المؤسسات.

5. سعيد عبدالله مُحَّد، **إمكانية تعزيز إستراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 53، العدد 112، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق، 2013. **وهدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الإستراتيجية) واستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الإستراتيجية للبيئة المعاصرة المتمثلة بالتنافسية الحادة والشديدة التعقيد والسريعة التغير، **وخلصت في الأخير** إلى أن المؤسسات التي تسعى لتحقيق

مركز تنافسي وريادي متقدم في السوق عليها أن تتبنى استراتيجيات الريادة لتحقيق هذا الهدف وصولا إلى المؤسسة الريادية.

وتجدر بنا هنا الإشارة إلى أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من خلال الربط بين متغيري عمليات إدارة المعرفة والريادة الإستراتيجية هذا من جهة، وقياس ذلك في مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية من جهة أخرى.

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار الفكري لإدارة المعرفة**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على مفهوم إدارة المعرفة مع الإشارة إلى مفهوم المعرفة وأهداف إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مفهوم أسس إدارة المعرفة بتحديد مبادئها ومتطلبات التطبيق الناجح لإدارة المعرفة ، أما المبحث الثالث فستناول مختلف عمليات إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار المفاهيمي لريادة الأعمال الإستراتيجية**" فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى ماهية ريادة الأعمال وكذا مفهوم الريادة الإستراتيجية والمؤسسات الريادية، أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى أبعاد الريادة الإستراتيجية، حيث نركز على كل من الإبداع، الإستباقية وتحمل المخاطرة، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى الدور التي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الريادة الإستراتيجية.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الناشطة في إنتاج الدقيق والسميد، وهي مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية يشتمل على ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.