

## نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة

د. عبدالرحمن بن عبيد القرني

أستاذ علم المعلومات المشارك  
جامعة الملك عبدالعزيز

عادل بن صالح السلمي

باحث دكتوراه بقسم علم المعلومات  
جامعة الملك عبدالعزيز

### مستخلص:

إنشاء وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة يقع على عاتقها تطبيق إدارة المعرفة وتنسيق الجهود وتوحيدها في هذا المجال، وتبني النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة - الابتكار - أمانة محافظة جدة

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، والتعرف على السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة. واستخدمت الدراسة في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج المسحي وأسلوب مجموعة التركيز، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: حصول الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، على متوسط حسابي بلغ (3.97) ودرجة موافقة (أوافق)، وحصول السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، على متوسط حسابي بلغ (4.15) ودرجة موافقة (أوافق). كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

## 1. الإطار العام للدراسة:

## 1-1 تمهيد

منذ القدم والمعرفة تُعد مصدرًا رئيسًا لكافة الأنشطة البشرية؛ إلا أن الاستثمار الحقيقي للمعرفة لم يكن إلا في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين حينما برزت القيمة الاقتصادية للمعرفة وأصبحت تمثل ركنًا أساسًا من أركان الاقتصاد العالمي وتقوم بدور هام في اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل رئيس على إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها (المطيري، 2015). ومن تلك الأهمية المتصاعدة للمعرفة استمدت إدارة المعرفة أهميتها، وبرزت حاجة المنظمات لتصنيف معارفها وتبويبها وتسهيل عملية الاستفادة منها، وتحويل معارفها الضمنية إلى معارف صريحة تتجسد في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة (العزام، 2017)، والمنظمات في سبيل بقائها واستمرارها تعتمد على التكيف مع التطورات التي تواجهها عبر طرح الأفكار الجديدة وتطبيقها (دودجسون وجان، 2016). فالابتكار هو الأساس لأي تقدم اقتصادي أو اجتماعي كونه يمثل المصدر الرئيس لتقديم الخدمات والمنتجات والعمليات الجديدة أو تحسين القائم منها (العبيدي، 2016).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

مع مطلع القرن الحادي والعشرين اتجهت المجتمعات والدول نحو التحول إلى مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة ويُدل على ذلك العديد من التقارير الدولية والإقليمية والمحلية (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2005؛ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003؛ مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية ووزارة الاقتصاد والتخطيط ومركز مدار للأبحاث والتطوير، 2014). وفي سياق ذلك التحول ازدادت أهمية كل من إدارة المعرفة والابتكار ودور كل منهما في التحول نحو مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، وحظيت العلاقة بينهما باهتمام بعض الباحثين، فأشارت دراسة (Rahimi et al, 2017) إلى تلك العلاقة وتوصلت إلى أن الابتكار يُعد أحد النتائج الرئيسة لإدارة المعرفة الفعالة، لتتفق في ذلك مع دراسة (Akram et al, 2011) التي توصلت إلى أن إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في جلب الابتكار. بالمقابل نجد أن بعض الدراسات تبانت في تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار بأنواعه المختلفة (الرواشدة، 2015؛ عمار، 2017؛ Ngoc-Tan & Gregar, 2018).

وبناءً على نتائج دراسة (السلمي والقرني، 2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها الأربع توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، على الابتكار بأنواعه الأربعة: ابتكار المنتج، وابتكار العملية، والابتكار التنظيمي، والابتكار التسويقي،

بأمانة محافظة جدة، وأوصت بوضع خطة استراتيجية للإفادة من إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، وفي ضوء ما تقدم تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة.

وبالتالي تحددت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تتناولها، فإدارة المعرفة أصبحت مطلباً رئيساً للمنظمات المعاصرة وأداةً فعالةً في مواجهة التحديات التي تعترض المنظمات على اختلافها، والابتكار لم يعد ترفاً بل بات عاملاً ضرورياً من أجل بقاء المنظمات واستمرارها، كما أن الكشف عن الصعوبات التي تعترض توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة وتقديم السبل والمقترحات لتجاوز تلك الصعوبات بالإضافة إلى تقديم نموذج لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار يُكسب الدراسة أهمية عمليةً إضافةً للأهمية العلمية.

### 4-1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة.
2. التعرف على السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة.
3. تقديم نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة.

### 5-1 أسئلة الدراسة:

- وللإجابة على التساؤل الرئيس، فقد صاغ الباحثان الأسئلة الفرعية الآتية:
1. ما الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة؟
  2. ما السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة؟
  3. ما النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة؟.

### 6-1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1442هـ.  
الحدود المكانية: أمانة محافظة جدة.  
الحدود البشرية: عينة من موظفي أمانة محافظة جدة.

## 1-7 مصطلحات الدراسة:

1- إدارة المعرفة: تُعرّف بأنها "أسلوب إداري يهدف إلى التعامل مع جميع أنواع المعرفة في بيئة المنظمة وتوفيرها وإتاحتها في الوقت والكيفية الملائمة لجميع منسوبي المنظمة والمستفيدين من خارجها، وذلك من خلال إيجاد بيئة محفزة لتسهيل عمليات اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها والانتفاع بها بما يؤدي إلى تحسين القدرات التنظيمية وزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة" (عبدالرحمن، 2017، ص58).

2- الابتكار: يُعرّف بأنه "أنشطة وعمليات خلق وتنفيذ المعرفة الجديدة من أجل إنتاج منتجات وخدمات وعمليات مميزة لتلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم بطرق مختلفة، وكذلك لجعل العمليات والهياكل والتكنولوجيا أكثر تطورًا، والتي يمكن أن تحقق الرخاء والازدهار للأفراد والجماعات والمجتمع بأسره" (Akram et al, 2011, p123).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 2-1 أولاً: إدارة المعرفة:

## 2.1.1 مفهوم إدارة المعرفة

تُعرّف إدارة المعرفة بأنها "القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وامتلاكها، ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجدية اقتصاديًا لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها" (بيسرا-فرنانديز وسابيروال، 2014، ص68).

كما تُعرّف بأنها "مسار وعملية إدارة جميع أنواع المعرفة بشكل متكرر من أجل تلبية الاحتياجات، واستغلال المعرفة الحالية والمكتسبة للفرص الجديدة" (Nawab et all, 2015, p43).

ويُعرّفها السرحاني (2016، ص42) بأنها "الإدارة الفعالة للمعرفة الفنية النظرية والتطبيقية والعمليات المصاحبة لها من تكوين واقتناء، وتنظيم، وتقاسم، وتطبيق، بالاستفادة من النظم والتقنيات الحديثة من أجل رفع مستوى أداء وجودة المنظمة وتعزيز صنع القرار".

ويُعرّفها المنيزل (2018، ص15) بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة وتطبيقها وتنظيمها وتطويرها ونقل وتحويل وإتاحة المعلومات والخبرات والمعارف والبرامج التي تمتلكها المنظمات، والتي تُعتبر مهمة لكافة المستويات الإدارية والاستراتيجية لتحقيق معايير الجودة التنافسية محليًا وإقليميًا وعالميًا".

ومهما تنوعت التعريفات المقدمة، إلا أنّ غالبية المداخل والمفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة تناولتها على أنها عملية، فالمعرفة تكون مجردة من القيمة دون تلك العمليات التي تتيح الوصول إليها ومشاركتها وخزنها وتطويرها والمحافظة عليها واستخدامها (الكبيسي، 2011).

## 2.1.2 أهمية إدارة المعرفة

تواجه المنظمات المعاصرة أربعة اتجاهات مؤثرة على عملية اتخاذ القرار: زيادة تعقيد المجالات المعرفية، وتزايد وتيرة تقلب السوق، وسرعة الاستجابة للتغيرات الدقيقة، والتدوير الوظيفي؛ فمتخذ القرار في ظل تلك التعقيدات يحتاج إلى المعرفة اللازمة لاتخاذ قرارات جيدة، وقد لا تكون تلك المعرفة متوفرة في متخذ القرار نفسه؛ ومن هنا تبرز الحاجة إلى إدارة المعرفة التي توفر المعرفة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة (بيسرا- فرنانديز وساييروال، 2014). إضافةً إلى ذلك تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها أداة تُسهم في عملية التطوير والتغيير ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الجديدة، بالإضافة إلى تعظيم عوائد المنظمة وزيادة رضا العاملين وولائهم، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة عبر التركيز على الموجودات غير الملموسة (رمضان، 2020).

## 3.1.2 معوقات تطبيق إدارة المعرفة

يُشير مصطلح معوقات تطبيق إدارة المعرفة إلى الصعوبات والمشكلات التي تحد من كفاءة عمليات إدارة المعرفة؛ فهي المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي ومستوى الإنجاز المتوقع أو المأمول، ومن أمثلة هذه المعوقات: القصور في فهم إدارة المعرفة وعملياتها، عدم تدريب العاملين على استخدام مصادر المعرفة المختلفة، وغيرها (العمرى، 2017). ويُقسَم العنزي والحري (2015) معوقات إدارة المعرفة إلى:

- معوقات إدارة المعرفة البشرية: مثل نقص الوعي بإدارة المعرفة وأهميتها، غياب ثقافة إدارة المعرفة، افتقار العاملين لثقافة الجودة والتعلم الإبداعي؛
- معوقات إدارة المعرفة الفنية: نحو ضعف التجارب الهادفة إلى توليد المعرفة، غياب التعاون بين العاملين بمشاريع ومبادرات إدارة المعرفة، فصل المعرفة عن استخدامها؛
- معوقات إدارة المعرفة الإدارية: مثل ضعف استراتيجيات إدارة المعرفة، سوء التخطيط لعمليات إدارة المعرفة، عدم توافر الخبرات اللازمة لإدارة المعرفة.

## 2-2 ثانياً: الابتكار:

## 1.2.2 مفهوم الابتكار

يُعرّف الابتكار بأنه "إنشاء معارف وأفكار جديدة لتسهيل نتائج أعمال جديدة، تهدف إلى تحسين العمليات والهياكل التجارية الداخلية، وإنشاء منتجات وخدمات يقودها السوق" (Plessis,2007, p21).

كما يُعرّف بأنه "أنشطة وعمليات خلق وتنفيذ المعرفة الجديدة من أجل إنتاج منتجات وخدمات وعمليات مميزة لتلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم بطرق مختلفة، وكذلك لجعل العمليات

والهياكل والتكنولوجيا أكثر تطورًا، والتي يمكن أن تحقق الرخاء والازدهار للأفراد والجماعات والمجتمع بأسره" (Akram et al, 2011, p123).

ويُعرفه نجم (2012، ص144) بأنه "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق". والجديد قد يكون منتجًا أو تحسينًا على منتج موجود، وقد يكون خدمةً، أو تقنيةً جديدةً في طرق الإنتاج؛ ولكن الأهم هو إمكانية تنفيذ الفكرة الجديدة وتحقيقها في الواقع وتجسيدها، فالأفكار الجديدة لا تكون ابتكارًا إلا إذا تم تنفيذها (عايب، 2017).

وعرف جوزيف شومبيتر الابتكار بأنه "عملية تدمير إبداعي يتم فيها إيجاد تركيبات جديدة من المواد الموجودة" (بيكيرز وإدلينبوس وستيجن، 2019، ص27)، فمفهوم الابتكار وفقًا لرؤية جوزيف شومبيتر J. A. Schumpeter يُركّز على الابتكار الجذري الذي يحدث تغييرات عميقة في الإنتاج، ويحفز النمو الاقتصادي، ويحسن الرفاهية الاجتماعية، أي أن الابتكار هدمٌ خلاق، وهو ما أكد عليه بيتر دراكر P. F. Drucker بأنّ الابتكار هو تخلي منظم عن القديم، وهذا التخلي يعني بالمقابل الإدخال المنظم للجديد (نجم، 2012).

ومهما اختلفت التعريفات المقدمة، إلا أنّ مفهوم الابتكار يُعبر عن قدرة المنظمة على التوصل إلى الجديد الذي يضيف قيمةً أكبر للمنظمة مقارنةً بمنافسها، وهذا الجديد قد يكون منتجًا جديدًا في السوق أو طريقةً جديدةً في عملية الإنتاج أو خدمةً جديدةً ترضي العملاء وتلبي تطلعاتهم (بو جحيش وعبدالكريم، 2017).

## 2.2.2 أهمية الابتكار

الابتكار بوصفه التوصل للجديد سواءً أكان فكرةً أو منتجًا أو خدمةً أو سوقًا يمثل اتجاهًا أساسيًا للمنظمات الحديثة ومفهومًا لا يتقادم ولا يخضع لتناقض المنفعة، ومهما تحقق المنظمة من الابتكار ستكون هناك الحاجة إلى المزيد (عثمان، 2013)، فغالبًا ما يكون هدف الابتكار الأساسي هو التغيير الإيجابي، بمعنى جعل فكرة ما أو منتج ما أو أسلوب ما أو خدمة ما، أفضل مما هي عليه الآن؛ وبناءً على ذلك فإنّ الابتكار يقود شتى المجالات من مهنية وعلمية وغيرها إلى زيادة إنتاجيتها، فيصبح الابتكار مصدرًا رئيسًا لتنمية الثروة (اليوبي وزاهد وحجازي ونحاس، 1440هـ). وعندما تسعى المنظمات إلى البقاء والاستمرارية والنمو في ظل تحديات متنوعة ومتسارعة؛ تبرز أهمية الابتكار ودوره في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة، تمكن المنظمة من المحافظة على مكانتها السوقية وزيادة أرباحها وتطوير أداؤها وتعزيز قدراتها التنافسية وتقديم خدمات ومنتجات تمكنها من إرضاء عملائها (خريسات، 2018)، فالمنظمة لا يمكنها المحافظة على مركزها بدون الابتكار، الذي أصبح مقياسًا لحيوية المنظمات؛ كونه مصدر التجديد وجوهر البقاء والنمو

وكلمة السر في تحقيق الميزة التنافسية (عثمان، 2013). وفي ذات السياق يؤكد صلاحات (2015) على أن أهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى تعزيز ودعم الابتكار تتمثل في: الثورة العلمية والتكنولوجية، ومواكبة تطور احتياجات ورغبات الزبائن، ومواجهة المنافسة الحادة في الأسواق، إضافةً إلى التقليل من آثار وصول المنتجات إلى مرحلة التدهور.

### 3.2.2 معوقات الابتكار

يُشير ناصر (2018) إلى أنّ معوقات الابتكار تأتي على مستويين: المستوى الأول: مستوى المنظمة، وتبرز فيه المعوقات الآتية: ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار أو المشجعة على الابتكار، عدم وجود استراتيجية واضحة لدعم الابتكار، غياب البرامج التدريبية اللازمة، عدم توفر الوقت الكافي للابتكار، الاعتماد المفرط على الخبراء الأجانب، إضافةً إلى ضعف الرق والعمليات والأدوات اللازمة للابتكار؛

المستوى الثاني: مستوى الفرد، وتبرز فيه المعوقات الآتية: الخوف من الوقوع في الخطأ، الوف من الغموض، الإجهاد الزائد خاصة في الأعمال الإدارية، التسليم بالأساليب المعتادة والقواعد المتبعة، التخلي عن طلب العلم والمعرفة.

ومن جانبه يشير نجم (2012) إلى أنّ معوقات الابتكار تختلف عن معوقات المجالات الأخرى؛ فالابتكار يأتي بالتغيرات الكبرى التي تثير مخاوف عديدة تؤدي بدورها إلى مقاومة التغيير الذي يمثله الابتكار، ومن أبرز أسباب مقاومة التغيير:

1. مقاومة التغيير لأنه أمر مجهول؛
2. مقاومة التغيير لأنه يتحدى الوضع الراهن ويهدد المصالح المهيمنة؛
3. مقاومة التغيير لأنه يزيد أعباء العمل على من يتأثرون به.

### 3.2 ثالثاً: أمانة محافظة جدة

أمانة محافظة جدة هي إدارة حكومية يقع على عاتقها مسؤولية تطوير مرافق مدينة جدة وضواحيها، بدءاً من التخطيط العمراني وإنشاء الطرق وإنارتها وتوفير التجهيزات الأساسية وتجميل المدينة وصولاً إلى إدارة الخدمات الضرورية للمحافظة على نظافة وصحة البيئة، وتتمثل غاية أمانة محافظة جدة في تعزيز المكانة الفريدة لمدينة جدة بوصفها بوابة الحرمين الشريفين، من أجل أن تصبح مركزاً حضارياً للثقافة الإسلامية، وتصبح مقصداً سياحياً وتجارياً عالمياً وامتيازاً بيئياً وإنسانياً، في ظل تنمية عمرانية مستدامة (أمانة محافظة جدة، 2020).

## 4.2 رابعاً: الدراسات السابقة:

دراسة (الرواشدة، 2015) التي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على زيادة كفاءة الابتكار التنظيمي في قطاع السياحة الأردني، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في 247 من العاملين في الإدارة العليا و346 من العاملين في المستويات الوظيفية الأخرى، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة - باستثناء عملية تخزين المعرفة - على الابتكار التنظيمي بنوعيه الابتكار الإداري والابتكار الفني، إضافة إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي.

دراسة (رشيد وعادل، 2017) والتي هدفت إلى إبراز أهمية كل من إدارة المعرفة والابتكار لمنظمات الأعمال، وتبيان كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، وخلصت الدراسة إلى أنّ للمعرفة دورًا بارزًا وتأثيرًا كبيرًا على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، إضافة إلى أنّ إدارة المعرفة تساهم في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال عبر تأثيرها على الأبعاد المختلفة للأفراد والعمليات والمنتجات.

دراسة (متولي، 2017) والتي هدفت إلى تطوير أداء العمليات في المكتبات الجامعية عبر الاستفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة، كما هدفت إلى التعرف على أشكال الابتكار التنظيمي، والوقوف على الإشكاليات التي تحول دون الاستفادة من إدارة المعرفة وتحقيق الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء الإنتاج الفكري المرتبط بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها: ضرورة توافر متطلبات إدارة المعرفة كالمطلب التكنولوجي واللوجستي والتنظيمي والاجتماعي، كما أكدت الدراسة على أهمية تعزيز ثقافة تبادل المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي عبر تفعيل نشاطات إدارة المعرفة وتجسيد الأفكار الإبداعية في شكل خدمات ومنتجات تحتوي على إضافات جديدة.

دراسة (السلمي والقرني، 2020) والتي هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الابتكار بأمانة محافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مستوى إدارة المعرفة في أمانة محافظة جدة كان مرتفعاً، وكذلك مستوى الابتكار في أمانة محافظة جدة كان مرتفعاً، إضافةً إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الابتكار بأمانة محافظة جدة عند مستوى معنوية 0.01



دراسة (Akram et al, 2011) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وعملية الابتكار ومعرفة تأثير أنشطة المعرفة لتعزيز أصول المعرفة في المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي في مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وخلصت الدراسة إلى أن المكونات المختلفة لإدارة المعرفة مثل أنشطة المعرفة وأنواع المعرفة وتحويل المعرفة والتكنولوجيا لها تأثير إيجابي كبير في جلب الابتكار من خلال تحويل المعرفة إلى أصول المعرفة في المنظمات، كما أن عوامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد المنظمة على اكتشاف وإدارة المعرفة التنظيمية الأمر الذي يزيد من أصول وقدرات المعرفة التنظيمية.

دراسة (Rahimi et al, 2017) والتي هدفت إلى دراسة أهمية إدارة المعرفة على الابتكار في المنظمات، عبر مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالمعرفة وإدارة المعرفة والابتكار والعلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، منها: أن الضغط المتزايد والمستمر نتيجة المنافسة والأسواق العالمية يجبر المنظمات على أن تصبح أكثر ابتكارًا بهدف زيادة القدرة التنافسية الشاملة للمنظمة، ومن أجل تسريع عملية الابتكار ينبغي للمنظمات تنفيذ محددات الابتكار التي هي سبب رئيس في حدوث الابتكار، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة واضحة بين إدارة المعرفة والابتكار، فالابتكار يُعد أحد النتائج الرئيسة لإدارة المعرفة الفعالة، إضافةً إلى أن أنشطة المعرفة مثل جمع المعرفة ومشاركتها واستخدامها تلعب دورًا هامًا في عملية الابتكار، والمنظمات التي تلتقط المعارف الجديدة وتنفذها بسرعة تكون قادرةً على تعزيز الابتكار بشكل أكبر من المنظمات التي لا تركز على ذلك الجانب.

دراسة (Ngoc-Tan & Gregar, 2018) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الابتكار في البيئة الأكاديمية، مستخدمةً لذلك الاستبانة كأداةٍ للدراسة والتي وُزعت على 30 جامعة في فيتنام بواقع 20 استبيان لكل جامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الابتكار التقني في البيئة الأكاديمية يتأثر إيجابًا بعمليات إدارة المعرفة: اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، واستخدام المعرفة؛ بينما الابتكار الإداري في ذات البيئة لا يتأثر إيجابًا إلا بعملية استخدام المعرفة.

دراسة (Ode & Ayavoo, 2020) التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي في سياق شركات الخدمات في البلدان النامية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من قائمة مكونة من 1124 شركة خدمية مسجلة لدى المكتب الوطني للإحصاءات في نيجيريا، بينما تمثلت عينة الدراسة في 293 شركة، وأظهرت نتائج الدراسة أن عمليتي توليد المعرفة وتخزين المعرفة لهما تأثير مباشر وإيجابي على الابتكار المؤسسي، بينما عملية نشر المعرفة لا تؤثر بشكل مباشر في الابتكار المؤسسي بل تساهم بشكل غير مباشر من خلال تطبيق المعرفة.

### 3- الإطار المنهجي:

#### 3-1 منهج الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ استخدم الباحثان المنهجين الآتيين:

- 1 - المنهج المسحي: من أجل التعرف على الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، وعلى السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، وبالتالي الإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني.
2. أسلوب مجموعة التركيز: من أجل بناء النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، وإضفاء المصداقية عليه، وبالتالي الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.

#### 3-2 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، والتي تم إعدادها على النحو الآتي: إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، التأكد من الصدق الظاهري للأداة عبر تحكيمها من قبل مجموعة من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة: الملك عبد العزيز، جدة، حفر الباطن، دمشق، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. وتم التأكد من ثبات الأداة عبر طريقة الاختبار-إعادة الاختبار وحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين وحساب ثبات الاتساق الداخلي بين الفقرات باستخدام كرونباخ ألفا.

#### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في أمانة محافظة جدة والبالغ عددهم 4350 موظفًا، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بنسبة 10% من مجتمع الدراسة بالأسلوب العشوائي البسيط ليصبح عدد العينة 435 موظفًا، ووزعت الاستبانة إلكترونياً على جميع أفراد العينة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 324 جميعها صالحة للتحليل.

#### جدول (3-1) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
5.9%	19	الثانوية
89.8%	291	البكالوريوس
3.7%	12	الماجستير
0.6%	2	الدكتوراه
100%	324	المجموع

جدول (2-3) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
30.6%	99	10 سنوات فأقل
60.5%	196	من 11 إلى 20 سنة
7.7%	25	من 21 إلى 30 سنة
1.2%	4	31 سنة فأكثر
100%	324	المجموع

## 4- نتائج الدراسة:

## 4-1 الإيجابية عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة في المحور الأول: الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار، والجدول رقم (4-1) يوضح هذه النتائج.

جدول (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة في المحور الأول: الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	قلة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة	4.30	.850	أوافق بشدة
3	2	عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي	4.08	.824	أوافق
4	3	ضعف الحوافز المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة	4.07	.758	أوافق
7	4	عدم وجود استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة	3.91	.845	أوافق
9	5	الافتقار إلى هيكل تنظيمي يدعم الابتكار	3.73	.856	أوافق
10	6	عدم وجود آلية لاستقبال مقترحات وأفكار الموظفين	3.65	.964	أوافق
5	7	محدودية الموارد المالية اللازمة لتنفيذ دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار	3.99	.827	أوافق
2	8	ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية لتنفيذ دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار	4.13	.798	أوافق
8	9	عدم وجود وقت كافي لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين	3.88	.867	أوافق
6	10	الافتقار إلى ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار	3.95	.906	أوافق
		المحور الأول: الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار	3.97	.569	أوافق

أشارت نتائج الجدول رقم (1-4) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على المحور الأول يساوي (3.97)، وهو مؤشر على أن هناك موافقة بدرجة (أوافق) على فقرات أداة الدراسة في المحور الأول: الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار، وقيمة الانحراف المعياري للمتوسط الحسابي العام للمجال يساوي (0.569)، وهي قيمة ومؤشر على التجانس الكبير بين استجابات عينة الدراسة حول أداة الدراسة في المحور الأول: الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار.

ويلاحظ في الجدول (1-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (3.65-4.30)، حيث جاءت الفقرة "قلة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة"، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة). وتشير هذه النتيجة إلى أن قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة تُعد العائق الأبرز أمام تفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار من وجهة نظر أفراد العينة؛ الأمر الذي يستلزم وضع خطة تدريبية تشمل أساسيات إدارة المعرفة وعملياتها وتقنياتها وتغطي كافة الوحدات والأقسام بالأمانة.

وجاءت الفقرة "ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية لتفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار"، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، في المرتبة الثانية بدرجة الموافقة (أوافق). وتشير هذه النتيجة إلى أهمية التنسيق وتوحيد الجهود بين الوحدات الإدارية الرامية إلى تفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار عبر إيجاد وحدة تنظيمية مستقلة خاصة بإدارة المعرفة أو تكليف منسق لإدارة المعرفة في كل وحدة يعمل على تنسيق الجهود وتوحيدها في هذا المجال.

في حين جاءت الفقرة "عدم وجود وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي" بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، في المرتبة الثالثة بدرجة الموافقة (أوافق). وتتسق هذه النتيجة مع سابقتها وتؤكد على أهمية وجود وحدة تنظيمية يقع على عاتقها تطبيق إدارة المعرفة وتنسيق الجهود في هذا المجال ونشر الثقافة التنظيمية اللازمة لذلك.

كما تشير النتائج إلى أن بقية الفقرات لهذا المحور قد جاءت بدرجة موافقة (أوافق). ما يؤكد أن الصعوبات المقدمة في الاستبانة تُعد صعوبات تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بدرجة كبيرة.

**السؤال الثاني:** ما السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة في المحور الثاني: السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار، والجدول رقم (2-4) يوضح هذه النتائج.

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة في المحور الثاني: السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	تقديم برامج تدريبية تتعلق بمبادئ وممارسات وتقنيات إدارة المعرفة	4.35	.864	أوافق بشدة
6	2	إنشاء وحدة تنظيمية تُعنى بإدارة المعرفة والابتكار	4.15	.803	أوافق
5	3	إيجاد نظام لتحفيز الموظفين على تطبيق إدارة المعرفة	4.18	.684	أوافق
8	4	تبني استراتيجية واضحة لتوظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار	3.99	.759	أوافق
10	5	تعديل الهيكل التنظيمي ليصبح مرئياً أكثر من أجل دعم الابتكار	3.88	.772	أوافق
9	6	تطوير نظام اتصال إلكتروني يتيح للموظفين تقديم الأفكار والمقترحات ببساطة وسهولة	3.98	.825	أوافق
7	7	تخصيص ميزانية ملائمة لتفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار	4.02	.746	أوافق
3	8	بناء فريق إدارة المعرفة من جميع الوحدات الإدارية	4.33	.833	أوافق بشدة
4	9	إشراك جميع الموظفين في مجتمعات التعلم المهنية	4.28	.763	أوافق بشدة
2	10	نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار	4.34	.832	أوافق بشدة
		المحور الثاني: السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار	4.15	.543	أوافق

أشارت نتائج الجدول رقم (2-4) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات عينة الدراسة على المحور الثاني يساوي (4.15)، وهو مؤشر على أن هناك موافقة بدرجة (أوافق) على فقرات أداة الدراسة في المحور الثاني: السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار، وقيمة الانحراف المعياري للمتوسط الحسابي العام للمجال يساوي (0.543)، وهي قيمة ومؤشر على التجانس الكبير بين استجابات عينة الدراسة حول أداة الدراسة في المحور الثاني: السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار.

ويلاحظ في الجدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت ما بين (4.35-3.88)، حيث جاءت الفقرة "تقديم برامج تدريبية تتعلق بمبادئ وممارسات وتقنيات إدارة المعرفة" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.35)، ودرجة موافقة (أوافق بشدة). وتتسق هذه النتيجة مع كون "قلة البرامج التدريبية في مجال إدارة المعرفة" تُعد العائق الأبرز أمام تفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار من وجهة نظر أفراد العينة؛ فالتدريب يُعد حجر زاوية في إنشاء نظام إدارة المعرفة وتفعيل دوره، وبالتالي يرى الباحثان ضرورة تقديم برامج تدريبية تتعلق بمبادئ وممارسات وتقنيات إدارة المعرفة موجّهة لكافة المستويات الوظيفية في مختلف الوحدات الإدارية. وجاءت الفقرة "نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار"، بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، في المرتبة الثانية بدرجة الموافقة (أوافق بشدة). ويرى الباحثان أن نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار يمكن أن يتم عبر عدد من الآليات منها تقديم حوافز مادية ومعنوية داعمة للابتكار، إشراك الموظفين من كافة المستويات الوظيفية في عملية إيجاد الحلول اللازمة للمشكلات التي تعترض سير العمل، بالإضافة إلى ما تقدم من وضع برامج تدريبية في مجال إدارة المعرفة وفي مجال الابتكار ومنهجيته الحديثة.

في حين جاءت الفقرة "بناء فريق إدارة المعرفة من جميع الوحدات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، في المرتبة الثالثة وبدرجة الموافقة (أوافق بشدة). وتدل هذه النتيجة على أهمية وجود فريق لإدارة المعرفة يقع على عاتقه تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة وتفعيل دورها في دعم الابتكار بأمانة محافظة جده، ويرى الباحثان ضرورة تنوع مهارات وخلفيات أفراد فريق المعرفة وتمثيلهم للوحدات الإدارية المختلفة.

كما تشير النتائج إلى أن بقية الفقرات لهذا المحور قد جاءت بدرجة موافقة (أوافق بشدة- أوافق). ما يؤكد أن السبل والمقترحات المقدمة في الاستبانة تُعد مقترحات تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بدرجة كبيرة.

**السؤال الثالث:** ما النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جده؟  
يقدم الباحثان النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جده معتمدين في بناء النموذج على نتائج الدراسة الحالية، ومراجعة الأدب النظري لموضوع الدراسة، إضافة إلى توصيات مجموعة التركيز Fcus group التي عُقدت يوم السبت 22 / 7 / 1442 هـ الموافق 6 / 3 / 2021 ، وتم خلالها مناقشة النموذج المقترح وإقراره، وأتى والنموذج على النحو الآتي:

هدف النموذج:

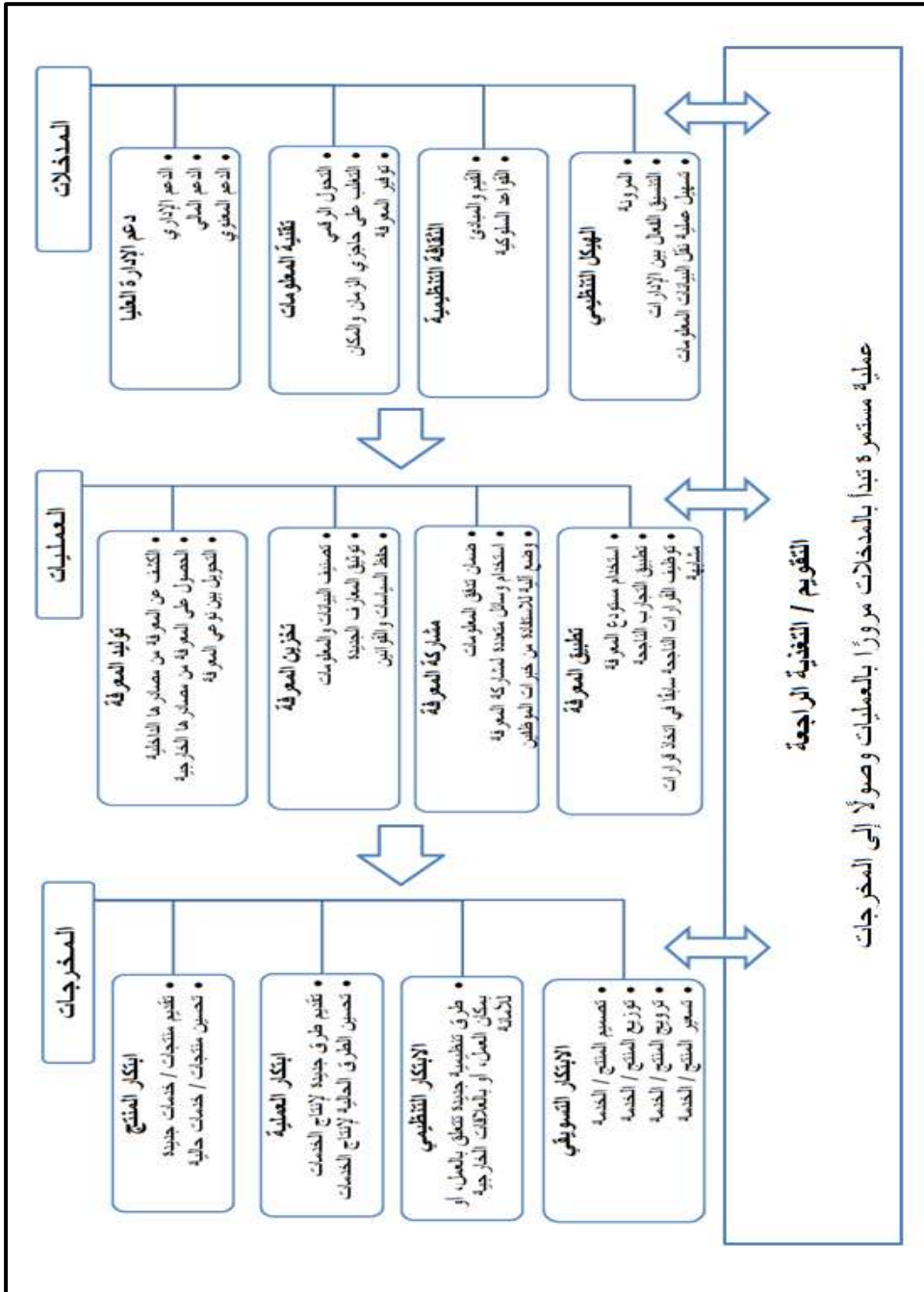
يهدف النموذج إلى تفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جده، عبر توليد المعارف اللازمة، وحفظها ونشرها بين الموظفين، ووضع المعرفة موضع التنفيذ.

أهمية النموذج:

تنبع أهمية النموذج من أنه يسهم في توفير المعرفة اللازمة لدعم الابتكار بأنواعه الأربعة: ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي، عبر عمليات إدارة المعرفة الأربع: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة؛ وبالتالي ازدياد قدرة الأمانة على الابتكار.

الرسم التفصيلي للنموذج:

يوضح الشكل (1-4) رسمًا تفصيليًا للنموذج المقترح :



شكل (1-4) النموذج المقترح



## أولاً: المدخلات:

تمثل المدخلات بنياً تحتيةً لإدارة المعرفة، ومتطلباً لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتتكون من:

## 1 - دعم الإدارة العليا:

الإدارة العليا يقع على عاتقها التخطيط ووضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقيادة الأمانة نحو تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة يمثل دوراً أساسياً في نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتعزيز دور إدارة المعرفة في الابتكار، ويمكن أن يأخذ هذا الدعم صوراً متنوعة بين الدعم المالي نحو توفير الميزانية الملائمة لتفعيل دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار، والدعم الإداري نحو إنشاء وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة وتشكيل فريق إدارة المعرفة من جميع الوحدات الإدارية، والدعم المعنوي كإيجاد نظام لتحفيز الموظفين المبادرين بتطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تلبية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة الأخرى.

## 2 - الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية بما تشتمل عليه من قيم ومبادئ وأفكار وقواعد سلوكية تمثل إطاراً فكرياً مشتركاً بين موظفي الأمانة يقود وينظم السلوك الوظيفي لديهم، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في نجاح تطبيق إدارة المعرفة إذا كانت تشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين وتشجع التعاون والمشاركة بينهم والعمل كفريق واحد.

## 3 - تقنية المعلومات:

تقوم تقنية المعلومات بالدور الرئيس في عملية التحول الرقمي وفي تطبيق إدارة المعرفة وفي دعم الابتكار، فتقنية المعلومات تدعم عملية توليد المعرفة عبر المساهمة في إنتاج المعرفة، وتدعم عملية تنظيم المعرفة عبر المساهمة في تصنيف وحفظ المعرفة في قواعد أمنة، وتدعم عملية مشاركة المعرفة عبر المساهمة في نقل المعرفة وتوزيعها على كافة الأفراد بغض النظر عن المكان والزمان، وتدعم عملية تطبيق المعرفة عبر المساهمة في توفير المعرفة المطلوبة في الوقت المطلوب وبالشكل المطلوب وبالتالي رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار.

## 4 - الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يقوم بدور رئيس في دعم عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها، من خلال تحديد المهام والأدوار الوظيفية للموظفين، وتحديد آلية تبادل ونقل المعلومات بين الوحدات والأقسام المختلفة؛ ومن هنا فإن الهيكل التنظيمي يعزز دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار، إذا ما اتصف بالمرونة وعمل على ضمان التنسيق الفعال بين إدارات الأمانة وتسهيل عملية نقل البيانات والمعلومات والمعارف بين المستويات الوظيفية المختلفة.

### ثانيًا: العمليات

تتكون العمليات من عمليات إدارة المعرفة الأربع: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، والتي أشارت نتائج دراسة (السلمي والقرني، 2020) إلى أثرها في دعم الابتكار، على النحو الآتي:

#### 1 - توليد المعرفة:

وخلال هذه العملية تعمل الأمانة على الحصول على المعلومات والأفكار والخبرات اللازمة سواء من البيئة الداخلية للأمانة أو من البيئة الخارجية وعبر عدة طرق، نحو:

- استقطاب ذوي الخبرات والكفاءات للعمل بالأمانة؛
- استخدام الطرق العلمية للكشف عن المعرفة واستخلاصها من مصادرها الداخلية، مثل: المؤتمرات؛
- الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية، مثل: الخبراء والمستشارين؛
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، والمعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية.

#### 2 - تخزين المعرفة:

وخلال هذه العملية تعمل الأمانة على حفظ المعرفة وإدامتها، وتسهيل الوصول إليها واسترجاعها؛ بهدف توفير المعرفة في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وتتم من خلال:

- تصنيف البيانات والمعلومات وفق الطرق العلمية للتصنيف؛
- توثيق المعارف الجديدة؛
- تنظيم المعارف على شكل إجراءات وأدلة عمل؛
- استخدام التقنيات الحديثة في عمليات التصنيف والتوثيق والتنظيم؛
- حفظ السياسات والقوانين المرتبطة بأداء المهام.

#### 3 - مشاركة المعرفة:

وخلال هذه العملية تعمل الأمانة على نشر المعرفة بنوعها الضمنية والظاهرة، وتبادلها بين موظفي الأمانة، ويتم ذلك من خلال :

- ضمان تدفق المعلومات بسهولة ويسر بين المستويات الوظيفية المختلفة؛
- استخدام وسائل متعددة لمشاركة المعرفة بين الموظفين؛
- الاستفادة من خبرات الموظفين القدامى في تدريب الموظفين الجدد؛
- تدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة؛
- استخدام التقنيات الحديثة في عمليات مشاركة المعرفة.

## 4 - تطبيق المعرفة:

وخلال هذه العملية تعمل الأمانة على وضع المعرفة موضع التنفيذ أي استعمال المعارف التي أنتجتها الأمانة أو استحوذت عليها من مصادر خارجية، في عمليات وخدمات ومنتجات الأمانة، ويتم ذلك من خلال:

- استخدام قواعد معرفة تسهل الوصول إلى بيانات الموظفين وخبراتهم؛
- تشجيع الموظفين على استخدام مستودع المعرفة الخاص بالأمانة؛
- تطبيق الممارسات والتجارب الناجحة في مجالات العمل؛
- توظيف القرارات الناجحة سابقاً في اتخاذ قرارات مشابهة؛
- استخدام التقنيات الحديثة في عملية تطبيق المعرفة.

## ثالثاً: المخرجات:

تتمثل المخرجات في ازدياد قدرة أمانة محافظة جدة على الابتكار بأنواعه الأربعة: (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التنظيمي، الابتكار التسويقي)؛ التي تأتي كنتيجة لتوفير المعرفة المطلوبة في الوقت المطلوب وبالشكل المطلوب، والتي تقوم بها عمليات إدارة المعرفة، على النحو الآتي:

- 1 - ابتكار المنتج: ويعني ازدياد قدرة الأمانة على تقديم منتجات/ خدمات جديدة، أو إدخال تحسينات على منتجات/ خدمات قائمة حالياً.
- 2 - ابتكار العملية: ويعني ازدياد قدرة الأمانة على تقديم طرق إنتاج جديدة أو محسنة.
- 3 - الابتكار التنظيمي: ويعني ازدياد قدرة الأمانة على تقديم طرق تنظيمية جديدة أو أسلوب تنظيمي جديد يتعلق بتطبيقات العمل أو بمكان العمل أو بالعلاقات الخارجية للأمانة.
- 4 - الابتكار التسويقي: ويعني ازدياد قدرة الأمانة على تقديم طرق تسويقية جديدة عبر إحداث تغيير في تصميم المنتج أو توزيعه أو ترويجه أو تسعيره.

## رابعاً: التغذية الراجعة

التقويم عملية مستمرة بدءاً من المدخلات ومروراً بالعمليات ووصولاً إلى المخرجات، وتهدف إلى التعرف على مدى الإنجاز المتحقق في كل مرحلة من المراحل، ومقارنته بالأهداف المرجو تحقيقها، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لاتخاذ القرار بشأن ذلك.

#### 2.4 ملخص النتائج:

1. حصلت الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، على متوسط حسابي بلغ (3.97) ودرجة موافقة (أوافق).
2. من بين فقرات المحور الأول (الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة) حصلت فقرة "قلة البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المعرفة" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.30) ودرجة موافقة (أوافق بشدة).
3. من بين فقرات المحور الأول (الصعوبات التي تواجه توظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة) حصلت فقرة "عدم وجود آلية لاستقبال مقترحات وأفكار الموظفين" على المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.65) ودرجة موافقة (أوافق).
4. حصلت السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، على متوسط حسابي بلغ (4.15) ودرجة موافقة (أوافق).
5. من بين فقرات المحور الثاني (السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة) حصلت فقرة "تقديم برامج تدريبية تتعلق بمبادئ وممارسات وتقنيات إدارة المعرفة" على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.35) ودرجة موافقة (أوافق بشدة).
6. من بين فقرات المحور الثاني (السبل والمقترحات التي تزيد من دور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة) حصلت فقرة "تعديل الهيكل التنظيمي ليصبح مرناً أكثر من أجل دعم الابتكار" على المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط حسابي بلغ (3.88) ودرجة موافقة (أوافق).

#### 3-4 التوصيات:

على ضوء ما سبق يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1- إنشاء وحدة تنظيمية خاصة بإدارة المعرفة يقع على عاتقها تطبيق إدارة المعرفة وتنسيق الجهود وتوحيدها في هذا المجال.
- 2- ضرورة مراعاة تنوع المهارات والخلفيات والأقسام الإدارية عند بناء فريق إدارة المعرفة.
- 3- تقديم برامج تدريبية تتعلق بمبادئ وممارسات وتقنيات إدارة المعرفة موجّهة لكافة المستويات الوظيفية في مختلف الوحدات الإدارية بأمانة محافظة جدة.
- 4- تبني النموذج المقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة.

## 5- المراجع:

## 5-1 المراجع باللغة العربية:

- أمانة محافظة جدة. (2020). عن أمانة محافظة جدة. استرجعت بتاريخ 26 أكتوبر 2020 من: <https://www.jeddah.gov.sa/Amanah/About/index.php>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية. (2003). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2003: نحو إقامة مجتمع المعرفة. المؤلف، الأردن.
- بيسرا-فرنانديز، إرما، وسايروال، راجيف. (2014). إدارة المعرفة النظم والعمليات (ترجمة محمد شحاته وهي). ط1، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- بيكيرز، فيكتور، وإدلينبوس، جوريان، وستيجن، برام. (2019). الابتكار في القطاع العام الربط بين القدرة والقيادة (ترجمة بندر قاسم الهجن). ط1، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- بوجحيش، خالدية، وعبدالكريم، البشير. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجات الابتكار: دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا-الجزائر، (17)، 159-176.
- خريسات، أمته محمد إبراهيم. (2018). القدرات الديناميكية وأثرها في الابتكار، الدور الوسيط للتعلم المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- دودجسون، مارك، وجان، ديفيد. (2016). الابتكار (ترجمة زينب عاطف سيد). ط2، القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.
- رشيد، فراح، وعادل، قنور. (2017). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية-جامعة أم البواقي-الجزائر، (8)، 406-427.
- رمضان، مجدي صلاح طه. (2020). العوامل البيئية وإدارة المعرفة وأثرهما في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها. ط1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الرواشدة، خالد سلامة. (2015). إدارة المعرفة وأثرها على زيادة كفاءة الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات السياحة والسفر الأردنية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية-جامعة قناة السويس-مصر، (3)، 126-149.

- السرحاني، عبدالله بن عوض. (2016). إدارة المعرفة في منظمات القطاعين العام والخاص: الطريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ط1، الرياض: مكتبة الرشد.
- السلمي، عادل بن صالح، والقرني، عبدالرحمن بن عبيد. (2020). أثر إدارة المعرفة على الابتكار بأمانة محافظة جدة. أعمال المؤتمر الحادي والثلاثين: تطبيقات واستراتيجيات إدارة المعلومات والمعرفة في حفظ الذاكرة الوطنية والمؤسسية: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات- تونس، 961 – 986 .
- صلاحات، جميل صلاح الدين جميل. (2015). أثر تطوير العاملين في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الهندسية الصغيرة والمتوسطة الحجم في العاصمة عمّان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عايب، فاطمة الزهراء. (2017). مساهمة رأس المال المخاطر في تمويل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجارب دولية. مجلة دراسات-جامعة عمار تليجي-الجزائر، (60)، 176-187.
- عبدالرحمن، طارق عطية. (2017). إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. ط1، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العبيدي، أجواء فؤاد. (2016). أثر أبعاد الابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات المجتمع المدني في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمّان العربية، الأردن.
- عثمان، عبدالرحمن بابكر علي. (2013). دور القيادة في عملية الابتكار دراسة تطبيقية بنك أمدرمان الوطني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، السودان.
- العزام، زياد فيصل هلال. (2017). أثر رأس المال الفكري في استراتيجيات النمو للمنظمات: الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المهندس زياد المناصير في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عمار، حميود. (2017). تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- العمري، جمال فواز. (2017). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية. مجلة دراسات العلوم التربوية-الجامعة الأردنية-الأردن، 44، 95-111.

- العززي، سعود عيّد، والحري، نيفين بنت حامد. (2015). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية-السعودية، 10(1)، 69-82.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2011). إدارة المعرفة. ط4، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- متولي، ناريمان إسماعيل. (2017). مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي بالمكتبات الجامعية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية-السعودية، 23(1)، 254-317.
- مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط، ومركز مدار للأبحاث والتطوير. (2014). التحول إلى مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية. المؤلف، الرياض.
- المطيري، فيصل بن فراج. (2015). جامعة الابتكار مدخل لتطوير دور الجامعة في بناء اقتصاد المعرفة. مجلة كلية التربية ببورسعيد-مصر، 18(1)، 927-968.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (2005). التقرير العالمي لليونسكو: من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة. المؤلف، فرنسا.
- المنيزل، عبدالرحمن فلاح. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- ناصر، محمد. (2018). إدارة الابتكار كمدخل استراتيجي للتكامل من النظرية إلى التطبيق. ط1، العين: دار الكتاب الجامعي.
- نجم، نجم عبود. (2012). القيادة وإدارة الابتكار. ط1، عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع.
- اليوبي، عبدالرحمن عبيد، وزاهد، عدنان حمزة، وحجازي، أحمد أبو سريع، ونحاس، محمود نديم. (1440هـ). الجامعات العالمية الرائدة في الابتكار. ط1، جدة: مركز النشر العلمي بجامعة الملك عبدالعزيز.

5-2 المراجع باللغة الإنجليزية:

- Akram, K., Siddiqui, S., Nawaz, M., Ghauri, T., Cheema, A. (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. *International Bulletin of Business Administration*, 11, 121 – 134.
- Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M., Fawad, M. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Engineering*, 1(1), 43 – 48.
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovation in higher education institutions: an empirical evidence from Vietnam. *Economics and Sociology*, 11(3), 301 – 320.
- Ode, E., Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210 – 218.
- Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20 – 29.
- Rahimi, E., Rostami, N., Shad, F., Vafaei, V. (2017). The importance of knowledge management on innovation. *Applied mathematics in engineering management and technology*, 5(1), 442 – 450.