



## الموضوع

# أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب:

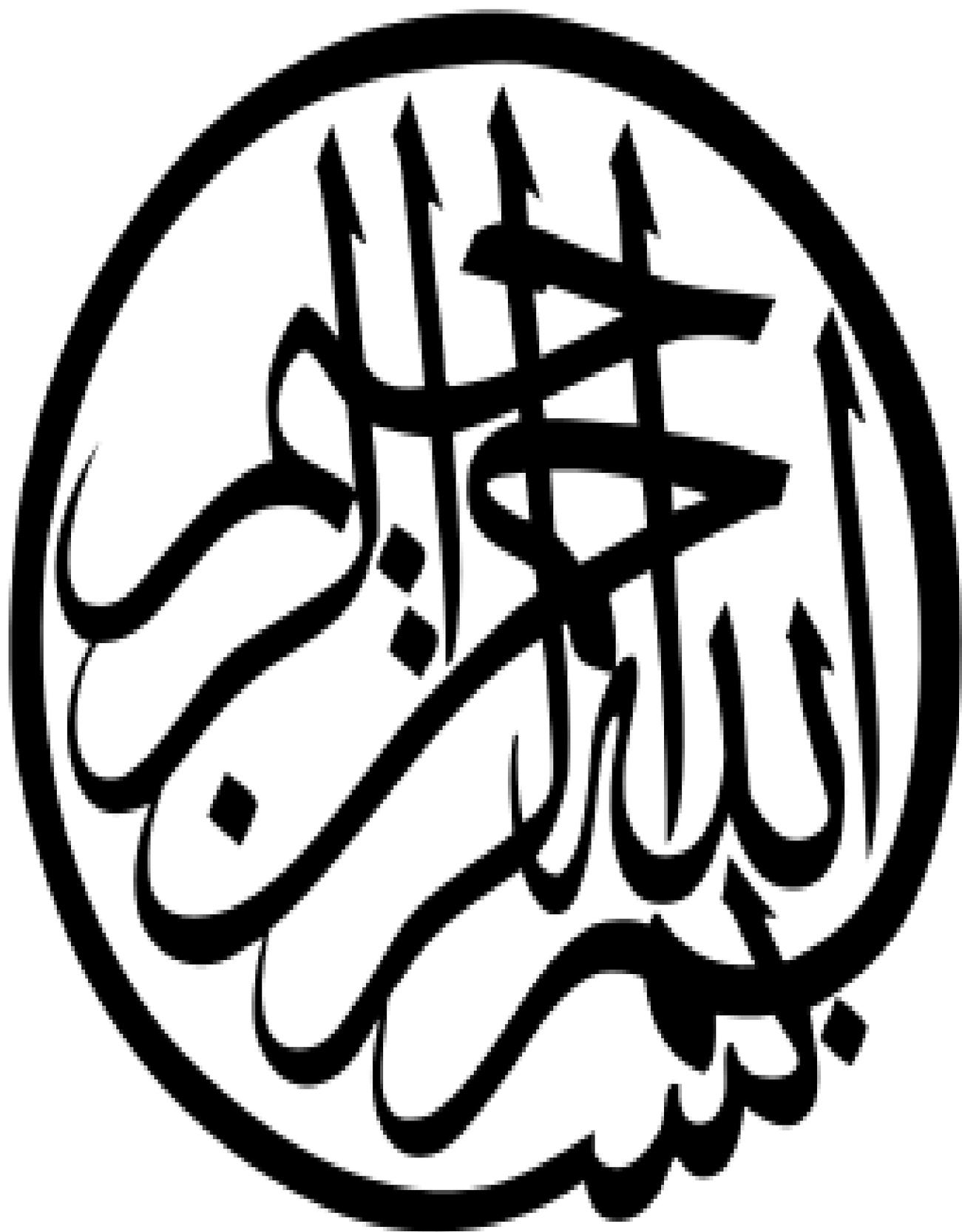
كمال غنوم

الأستاذة المشرفة:

ترغيني صباح

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2018
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2018



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَمَا تَوْفِیْقِیْ اِلَّا بِاللّٰهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ

وَإِلَیْهِ أُنِیْبُ﴾

سورة هود الآية 88.

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين وإلى كل العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء وكل زملاء الدراسة دفعة ماستر إدارة الموارد البشرية 2018.

وإلى كل زملائي في العمل .

# شكر وعرفان

قال تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

الحمد لله قبل ومن بعد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ،الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا سبل إتمامه ويعود له الفضل الكامل في ذلك. الحمد لله تعالى الذي أعاننا ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وذلّل لنا الصعوبات التي أعترضتنا لإنجازه .

فإنه يسعدني أن أتقدم بكل الشكر الجزيل والثناء والتقدير الخالص ،إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص بالذكر :

الأستاذة المشرفة **تركيبي صباح** لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة، ولما قدمته لي من عون وإرشاد ،وعلى متابعتها لعملي وتوجيه النصائح وحسن إشرافها لي وكل ما قدمته لي من أجل إتمام هذا العمل .

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى زميلي في الدراسة مراد أوشن الذي كان عوناً لي .

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز وإتمام هذا العمل.

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بأنواعه ( الابتكار التسويقي، الابتكار في العمليات، ابتكار المنتج، الابتكار الإداري) بمؤسسة ورود للعطور بالوادي، وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية المتمثلة في : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار عند مستوى دلالة ( 0.05) والتي أدرج تحتها أربعة فرضيات فرعية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بالإعتماد على عدة أدوات هي الملاحظة والمقابلة كما قمنا بتصميم إستبيان بناء على نموذج الدراسة المعتمد، وبعد تحكيمة قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين في مختلف مصالح مؤسسة ورود للعطور حيث تم توزيع ( 40) إستبيان وبعد التأكد من صدقه وثباته قمنا بمعالجة بياناته بالإعتماد على برنامج SPSSv25 حيث قمنا بالعديد من الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار، وكذا قبول فرضيتين فرعيتين ويتعلق الأمر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي ، ووجود أثر لإدارة المعرفة في تعزيز ابتكار العمليات ، ورفض فرضيتين من خلال عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز ابتكار المنتج ، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار الإداري.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي أقرحت على أساس النتائج المتحصل عليها.

**الكلمات المفتاحية :** المعرفة، إدارة المعرفة، الابتكار، مؤسسة روائح الورود

## **Abstract:**

*This study aimed to recognize the effect of the Knowledge Management on the promotion of Innovation (Marketing Innovation, innovation in operations, product innovation, management innovation), and the answer to the problem of the study. The main hypothesis is: there is no effect of knowledge management in the promotion of innovation at a level of significance (0.05), in which four sub-hypotheses are presented.*

*In order to achieve the objectives of the study, we relied on several tools such as observation and interview. We also designed a questionnaire based on the approved study model. After judging it, we distributed it to a random sample of the study community. We have processed data based on the SPSSv25 program. We have carried out many relevant statistical tests.*

*This study has reached a number of results, including a statistically significant impact of knowledge management in the promotion of innovation. And the acceptance of two sub-hypotheses related to the existence of a statistically significant impact of knowledge management in promoting marketing innovation, the impact of knowledge management in promoting the innovation of processes, and the rejection of two hypotheses by the absence of a statistically significant impact of knowledge management in promoting product innovation, Knowledge management in promoting managerial innovation.*

*The study also proposed some recommendations that were suggested based on the results obtained*

**Keywords:** *Knowledge, Knowledge Management, Innovation, Wouroud parfums*

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسملة
	أية قرآنية
	شكر وعرافان
	إهداء
	الملخص
	Abstract
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ي	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة	
	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المعرفة
03	المطلب الأول : ماهية المعرفة
03	الفرع الأول: تعريف المعرفة
06	الفرع الثاني: هرمية المعرفة
10	المطلب الثاني : خصائص وأهمية المعرفة

10	الفرع الأول : خصائص المعرفة
12	الفرع الثاني : أهمية المعرفة
13	المطلب الثالث : مصادر وتصنيفات المعرفة
13	الفرع الأول :مصادر المعرفة
14	الفرع الثاني :تصنيف المعرفة
18	المبحث الثاني : المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة
19	المطلب الأول :نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
19	الفرع الأول : نشأة إدارة المعرفة
20	الفرع الثاني : مفهوم إدارة المعرفة
23	الفرع الثالث : مداخل إدارة المعرفة
25	الفرع الرابع : تطور إدارة المعرفة
28	المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
28	الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة
33	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
34	المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة
36	المبحث الثالث : متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها.
36	المطلب الأول :متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.
36	الفرع الأول : متطلبات إدارة المعرفة
38	الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة

45	المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة المعرفة
46	المطلب الثالث : تحديات تطبيق إدارة المعرفة
109-50	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للإبتكار
51	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الابتكار
51	المطلب الأول : المدخل المفاهيمي للإبتكار
51	الفرع الأول : علاقة الإبتكار ببعض المفاهيم
55	الفرع الثاني : مفهوم الإبتكار
60	المطلب الثاني : أهمية الإبتكار
62	المطلب الثالث : تصنيفات الابتكار والعوامل المؤثرة في الإبتكار
62	الفرع الأول : تصنيفات الإبتكار
65	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الابتكار
70	المبحث الثاني : أنواع الإبتكار
71	المطلب الأول : الإبتكار التسويقي
71	الفرع الأول : تعريف الابتكار التسويقي
73	الفرع الثاني : أهمية الابتكار التسويقي
74	الفرع الثالث : مجالات الابتكار التسويقي
79	المطلب الثاني : الابتكار في العمليات
81	المطلب الثالث : إبتكار المنتج
86	المطلب الرابع : الإبتكار الإداري

90	المبحث الثالث : دعم الابتكار من خلال إدارة المعرفة
90	المطلب الأول : حاجة الابتكار إلى إدارة المعرفة
92	المطلب الثاني :إدارة المعرفة والابتكار
97	المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على الابتكار
97	الفرع الأول :أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي
100	الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات
103	الفرع الثالث : أثر إدارة المعرفة على إبتكار المنتج
106	الفرع الرابع : أثر إدارة المعرفة على الابتكار الإداري
	الفصل التطبيقي
112	المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة روائح الورود بالوادي.
112	المطلب الأول :التعريف بمجموعة الورود
112	المطلب الثاني :التعريف بمؤسسة روائح الورود
113	الفرع الأول : النشأة والتطور
114	الفرع الثاني:تعريف مؤسسة روائح الورود للطور
116	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود
118	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
119	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة
122	المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات
123	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

124	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة
126	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
126	المطلب الأول: تحليل إتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة
139	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
137	الفرع الأول: إختبار صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية
138	الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
144-140	الفرع الثالث : إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
الخاتمة	
149-145	النتائج والتوصيات
قائمة المراجع	
158-150	المراجع باللغة العربية
قائمة الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
07	الفروقات الأساسية بين المعلومات والبيانات	1-1
16	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	1-2
18	يوضح التصنيفات المختلفة لعدة مؤلفين.	1-3
32-31	المقارنة بين إدارة المعرفة ونظام التسيير التقليدي	1-4
41-40	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	1-5
66	الفرق بين الإبداع والإبتكار.	2-1
53	الفرق بين الإبتكار الجذري والتحسين (الكايزن).	2-2
94	عمليات إدارة المعرفة والإبتكار	2-3
96	العلاقة بين إدارة المعرفة والإبتكار	2-4
115	منتجات مؤسسة روائح الهورود	3-1
119	توزيع عمال مؤسسة ورود للروائح	3-2
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	3-3
123	أبعاد الإستبيان	3-4
123	مقياس ليكرت الخماسي	3-5
125	ثبات أداة الدراسة	3-6
126	معامل الصدق والثبات	3-7
127	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول	3-8

	فقرات العهد الأول توليد المعرفة للمحور الأول إدارة المعرفة	
128	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات العهد الثاني مشاركة المعرفة للمحور الأول إدارة المعرفة	3-9
129	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات تطبيق المعرفة للمحور الأول إدارة المعرفة	3-10
130	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات الابتكار التسويقي	3-11
132	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات الابتكار في العمليات	3-12
134	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات الابتكار في المنتج	3-13
136	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات العهد الخامس الابتكار الاداري للمحور الثاني الابتكار	3-14
138	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	3-15
138	إختبار التوزيع الطبيعي	3-16
139	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة روائح الورود	3-17
140	نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( المتغير التابع الابتكار التسويقي )	3-18
141	نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( المتغير التابع الابتكار في العمليات )	3-19
142	نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( المتغير التابع ابتكار المنتج )	3-20
143	نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( المتغير التابع الابتكار الإداري )	3-21

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	1-1
09	هرمية المعرفة	1-2
39	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	1-3
59	مفهوم الابتكار - الأول إلى الفكرة ، المنتج ، السوق.	2-1
65	العوامل المؤثرة في الابتكار	2-2
68	القيادة المحافظة والقيادة الابتكارية	2-3
76	المزيج التسويقي	2-4
84	المشاكل الإدارية ودرجة المخاطرة المرافقة لكل أنواع الابتكار والتطوير	2-5
90	الدورة المستمرة لإعادة الابتكار حسب (D.Gewirtz)	2-6
94	منظور المعرفة وعلاقته بعملية الابتكار	2-7
94	علاقة توليد المعرفة بالابتكار	2-8
102	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	2-9
103	مدى تأثير إدارة المعرفة على ابتكار المنتجات	2-10
113	مجموعة الورود	3-1
114	بطاقة تعريفية بمؤسسة روائح الورود	3-2
116	الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود	3-3

## قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
159	الإستبيان	01
164	قائمة محكمي الإستبانة	20
165	المقابلة	30

إن ما يميز الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات الإقتصادية هو التغيير والمنافسة الشديدة حيث أصبح عليها من أجل تحقيق أهدافها البقاء و الاستمرار هو التميز في كل مجالات نشاطها و الإعتماد على كل الأساليب الإدارية الناجحة حيث تعتبر المعرفة عنصر استراتيجي تنافسي من خلال الدور الذي تلعبه في نجاح المؤسسات حيث إزدادت أهمية إدارة المعرفة مع إزدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة خاصة من خلال عملياتها التي تساهم في دعم المعارف ومشاركتها ونقلها وتطبيقها بين الأفراد التي تؤدي إلى خلق بيئة للتميز ، والإبتكار حيث يعتبر هذا الأخير أحد أهم مصادر التميز حيث يسمح للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات التي تملئها ظروف بيئة الأعمال الحالية ، وقد تزايدت أهمية الإبتكار وأصبح مصدر أساسي للميزة التنافسية وأصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

ولنجاح الإبتكار فإن على المؤسسة الإهتمام بالموارد البشري وتنميته وتهيئة كل الظروف الملائمة لجعله مبدعا ومبتكرا ، و حتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة ابتكارية، يجب على المؤسسة أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا و يبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، بل و يجب على تلك المؤسسات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبتكار لدى العاملين ،والإعتماد على المناهج الإدارية الحديثة الناجحة لتعزيز ودعم ومساندة الإبتكار في المؤسسة وجعل المؤسسة مؤسسة إبتكارية من خلال عمليات ونماذج إدارية ناجحة ، فإدارة المعرفة هي إدارة متكاملة تهدف إلى الإستفادة القصوى من المعارف الموجودة في المؤسسة وتشاركها وتفجير كل الطاقات الكامنة للأفراد وخلق بيئة إبداعية وابتكارية من خلال منهجية متكاملة للإستفادة من كل المعارف فهي أداة مساندة وداعمة للإبتكار .

فقد أتاحت إدارة المعرفة الكثير من المعارف والمعلومات التي أدت إلى الإنتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات ورغبات العملاء وأصبحت المؤسسات الإقتصادية تركز بصورة كبيرة على بناء قدرة تنافسية من خلال الإهتمام بالأصول الغير مادية وتنميتها .

## إشكالية الدراسة:

يعتبر الابتكار مطلباً رئيسياً ومؤشراً لنجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها ومصدر للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة فهو من أهم مخرجات المؤسسة، فالمؤسسات الابتكارية هي المؤسسات الرائدة والمتحكمة في السوق، ولنجاح الابتكار وفعاليته في أي مؤسسة فإنه يتطلب وجود بيئة مساندة وداعمة من خلال عمليات متكاملة، وإدارة المعرفة من خلال قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والأفراد وتنظيمها وإستغلالها و قدرتها على خلق معارف جديدة وتوظيفها أو تطبيقها في سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة ومشاركتها مع كل أفراد المؤسسة تعتبر أداة تمنح المؤسسة التميز والإستغلال الأنسب لطاقتها البشرية.

وتعتبر مؤسسة روائح الورود من المؤسسات الرائدة في مجالها والمنافسة لعدة علامات كبرى والتي تبحث دائما عن التميز والمحافظة على اسواقها من خلال الإعتماد على المباديء الحديثة في الإدارة مثل إدارة المعرفة التي تهدف إلى إستغلال المعارف وإكتسابها ونقلها وإدارتها .

ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال التالي :

### ما هو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة روائح الورود -؟

وتندرج ضمن الإشكالية العامة التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هو واقع إستخدام إدارة المعرفة بمؤسسة روائح الورود؟
- 2- ما هو واقع الابتكار بمؤسسة روائح الورود ؟
- 3- ما هو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي بمؤسسة روائح الورود ؟
- 4- ما هو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات بمؤسسة روائح الورود ؟
- 5- ما هو أثر إدارة المعرفة في تعزيز إبتكار المنتج بمؤسسة روائح الورود ؟
- 6- ما هو أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار الإداري بمؤسسة روائح الورود ؟

### ◆ فرضيات الدراسة :

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة روائح الورود.

ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي :

### الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي بمؤسسة روائح الورود.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات بمؤسسة روائح الورود.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز ابتكار المنتج بمؤسسة روائح الورود .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار الإداري بمؤسسة روائح الورود .

#### ◆ أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية راجع إلى عدة أسباب أهمها :

#### ◆ أسباب ذاتية :

- علاقة البحث بمجال التخصص، فهو يتناول الحديث عن واحد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية وهو إدارة المعرفة.
- محاولة أخذ فكرة عن مستوى الاستفادة من إدارة المعرفة وعملياتها في بيئة الأعمال الجزائرية ، ومن جهة أخرى مدى الإهتمام بالابتكار وكل الأساليب الإدارية الداعمة له ، للمساهمة بتوصيات قد تساعد على تحسين مستوى الابتكارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة ورود للطور بصفة خاصة.
- الميل للبحث ومعرفة كل ما هو جديد في موضوع إدارة المعرفة والابتكار .

#### ◆ أسباب موضوعية :

- بروز إدارة المعرفة كمفهوم حديث وسعي المؤسسات للاستفادة منها لتحقيق مزايا تنافسية.
- الرغبة في توضيح بعض المفاهيم التي عادة ما يتم الخلط بينها وبين الابتكار كالإبداع و الإختراع.
- ضعف الابتكارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
- كون موضوع الابتكار من المواضيع المهمة للمؤسسات فهو المخرج الأكثر أهمية والمحقق للميزة التنافسية .

#### ◆ أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية المعلومات ودور إدارة المعرفة في الابتكار خاصة بعد نمو المعارف والمهارات كما أنها تتناول موضوعا إداريا يمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية فالمؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد وهي تبحث على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والتحكم الجيد في عملياتها فمن خلال إدارة المعرفة تستطيع المؤسسة التحكم في المعارف والمعلومات والأفكار كما أن مستوى معرفتها لمستويات إدارتها ودورها في دعم الابتكار يشكل مجالا للمؤسسة من اجل مساعدة عاملها على تنمية قدراتهم .

- تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات وهما إدارة المعرفة والابتكار.
- الوقوف على واقع إدارة المعرفة وكيف يمكنها دعم أنواع الابتكار.

## ◆ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- توضيح مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة و الابتكار وأهمية كلاهما في المؤسسة الاقتصادية .
- التعرف على أثر إدارة المعرفة على الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- معرفة كيف يمكن لإدارة المعرفة دعم وتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مدى إهتمام مؤسسة روائح الورود والعاملين بها بالابتكار وإدارة المعرفة.
- قياس مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة روائح الورود.

## ◆ حدود و منهج الدراسة :

يهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث كانت حدود دراستنا كمايلي :

● **الحدود الموضوعية:** أستهدت دراستنا على أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية ،المتغير المستقل هو إدارة المعرفة والمتغير التابع هو الابتكار .

● **الحدود المكانية:** أقتصرت دراستنا على مؤسسة روائح الورود بالوادي .

● **الحدود الزمانية:** أمتدت دراستنا بصفة عامة خلال الستة الجامعية 2017-2018، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فكانت في الفترة من أبريل إلى ماي 2018.

وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه المناسب للدراسة وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها وذلك بصياغة الإطار النظري للموضوع من خلال استغلال مجموعة من المراجع و البحوث والدراسات التي لها صلة بالموضوع كما قمنا بإستخدام عدة أدوات كالملاحظة والمقابلة والإستمارة من أجل جمع المعلومات الكافية وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية والإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات .

## التعريفات الإجرائية :

**أولا - إدارة المعرفة :** هي عملية منظمة ومنهجية تتم من خلال وسائل وطرق معينة ،تمكن المؤسسة من التحكم وتفعيل المخزون المعرفي بها ،ثم توظيفه في تحقيق اهدافها وتحسين الاداء الوظيفي بها .

1 **توليد المعرفة:** هو عملية الحصول وإكتساب المعرفة سواء الضمنية أو الصريحة ومن مختلف مصادرها الداخلية أو الخارجية.

2 مشاركة المعرفة: هي نقل وتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تنمية وتعظيم الفائدة.

3 تطبيق المعرفة: هي إستعمال المعرفة وتطبيقها على الواقع الفعلي و الإستفادة منها في حل المشكلات وإقتناص الفرص وإتخاذ القرارات لتنعكس بسلع وخدمات وعمليات.

ثانيا - الإبتكار Innovation: هو التطبيق الناجح للفكرة أو المعرفة الجديدة الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع

من المنافسين من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة تساهم في خلق قيمة للزبون وتحسين أداء المؤسسة .

1.الإبتكار التسويقي : وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية .

2.الإبتكار في العمليات : هو تصميم عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الانتاج وجودته مما يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. وهو عمليات جديدة وطرائق أفضل لعمل الاشياء.

3 .إبتكار المنتج : يقصد بها تقديم منتجات أو خدمات جديدة مقدمة للوفاء بإحتياجات مستخدم أو سوق.

4.الإبتكار إداري : يقصد به هو التجديد الذي يحصل في الهيكل التنظيمي و تقسيم العمل من أجل تسهيل القيادة و الرقابة و تأدية المهام و الأنشطة بطريقة متقنة و بجودة عالية.

## ◆ الدراسات السابقة :

### أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

1. دراسة بن حمودة يوسف بعنوان "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة" ، أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2014-2015.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وخلق القيمة ومحاولة فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وخلق القيمة داخل المؤسسة وإبراز أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والمعرفي الذي تمتلكه المؤسسة وكذا محاولة الكشف وتسلط الضوء على مجموعة من المداخل الحديثة في مجال التسيير ومن أهمها إدارة المعرفة والإستثمار في الرأس المال الفكري وكذا لفت إنتباه مسيري المؤسسات خاصة الجزائرية إلى أهمية إدارة المعرفة في ظل التوجه العالمي الجديد والإندماج في ما يسمى بإقتصاد المعرفة وما يتطلب هذا الإندماج من تحكم في النماذج التسييرية الحديثة كتسيير الكفاءات وتسيير المعرفة ،حيث كانت إشكالية البحث "كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية" ،وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي وكذا المنهج الوصفي التحليلي مع عرض حال لبعض

المؤسسات التي تبنت نموذج خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المعرفة هي بالفعل مورد إستراتيجي للمؤسسة وأن إدارة هذا المورد تعتبر لا محال مدخلا لخلق القيمة من خلال مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة وتم إقتراح مقارنة متكاملة لإدارة المعرفة تسعى لخلق القيمة بمختلف أنواعها ، وكذا أنه لتبني طريقة منهجية ومنظمة لإدارة المعرفة يجب تبني منهجين منهج البحث والتطوير ومنهج تبني لمبادرات ومشروعات إدارة المعرفة من خلال إنشاء وظيفة متخصصة في البحث والتطوير وكذا تعميم عمليات إدارة المعرفة على جميع الوظائف والأقسام.

## 2- أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع ، كامل شكير الوظيفي ، جامعة كربلاء.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي إدارة المعرفة و الإبداع و كذا توضيح طبيعة الواقع المعرفي والإبداعي في المنظمة المبحوثة و قدرة إدارة المعرفة على تنمية و تعزيز القدرة على الإبداع وتسهيل الضوء على مدى إهتمام المعنيين في جامعة كربلاء بإدارة المعرفة ومدى تأثير ذلك في تنمية وتحفيز القدرة على الإبداع من خلال إدارة المعرفة والإبداع ، وتم تقسيم إدارة المعرفة إلى ثلاثة أبعاد وهي إستقطاب المعرفة وتوليدها، خزن المعرفة ، نشر المعرفة وتعميمها وتم صياغة فرضيتين اساسيتين وتتفرع منهما فرضيات فرعية حول وجود علاقة إرتباط وأثر لإدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع إعتداد أسلوب المقابلة والإستماراة مع عينة من 75 فرد يمثلون 10% من مجتمع البحث وشملت الإدارات العليا والباحثين والمدرسين ، وقد تم إثبات وقبول كل فرضيات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة هي المصدر و المعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية في المنظمات وكذا وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع في الجامعة المبحوثة ، كم أن توليد المعرفة وإيجادها وإستقطابها وتشجيعها وتبادلها تسمح بتهيئة المناخ المناسب للإبداع.

## ثانيا - الدراسات الخاصة بالإبتكار :

1-دراسة محمد سليمان بعنوان " الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة ملبنة الحضنة المسيية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة المسيية، 2005-2006.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين الأداء و محاولة إحداث وعي لأصحاب قرار المؤسسات و المسيرين لأهمية الابتكار في التسويق بصفة عامة وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي مع أمثلة من واقع مؤسسات بعض الدول المتطورة من خلال دراسة تأثير الإبتكار التسويقي في مجال المنتجات على تحسين أداء المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار التسويقي يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات كما انه لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار تسويقية جديدة و غير مألوفة .

- الإبتكار التسويقي يحقق الميزة التنافسية سواء مستدامة أو مؤقتة حسب درجة كثافة الإبتكار .

- المنتج المبتكر الجديد ليس بالضرورة أن يكون معقد ناتج عن إبتكار تكنولوجي وإنما يكون منتج بسيط لكن وراءه فكرة مبتكرة وغير مألوفة.

- بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة غياب تطبيق أساليب إبتكار المنتجات وكذا إعتماها على أطراف خارجية من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تقويض قدرتها على قيام عملية الإبتكار بداخلها من خلال التعلم.

**2-دراسة أمينة عدنان بعنوان " الإبتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية "**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، العدد السادس، جامعة معسكر، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الإبتكار والتطوير التكنولوجي ودرجة الإهتمام به في البنوك الجزائرية من خلال معرفة واقع الابتكار والتطوير التكنولوجي، وتم إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك الجزائرية وكانت عينة الدراسة من مدراء تلك البنوك المدير العام ومعاونيه ورؤساء الأقسام وبعض مدراء المديریات وذلك بإستخدام المنهج الوصفي و التحليلي في إختبار الفرضيات من خلال عينة من 80 فرد من ثمانية بنوك جزائرية وتوصلت الدراسة إلى :

- التخطيط والتفكير الإستراتيجي أحد العناصر الهامة في عملية الإبتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتنبؤ بهدف التطور والتنمية والتغيير.

- إهتمام البنوك الجزائرية محل الدراسة بلالإبتكار والتطوير التكنولوجي وتسطر من خلالهما أهدافا تحقق لها تنمية مستدامة مستقبلا.

**3- دراسة بوبعة عبد الوهاب بعنوان " دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-**،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الابتكار كخيار إستراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الإقتصادية ، إضافة إلى معرفة واقع الابتكار في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة وكذا إثبات الدور الفعال للابتكار في تطوير المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

وتم إعتتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به ، إضافة إلى إستخدام منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني .

وكانت إشكالية البحث هي "ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية " وللإجابة على الإشكالية تم صياغة فرضية رئيسية وثلاثة فرضيات فرعية ، وركزت الدراسة على تقديم مفاهيم للابتكار والميزة التنافسية ومعرفة تأثير الابتكار على القدرة التنافسية من خلال تقسيم الابتكار إلى ثلاثة أبعاد وهي الابتكار الإداري ، التقني ، الإضافي . وتختلف عن دراستنا من خلال أننا نركز على أنواع الابتكار .

وقد توصلت النتائج إلى قبول الفرضيات وبالتالي وجود أثر للابتكار بأنواعه على تعزيز الميزة التنافسية، إضافة إلى أن الابتكار لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة وغير المألوفة .

- أن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة أما كونها مستدامة أو مؤقتة فذلك بحسب درجة كثافة الابتكار .
- المنتج المبتكر الجديد ليس بالضرورة منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي بقدر ما يكون منتج بسيط لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة.
- المشكلة الأساسية للمؤسسة لا تكمن في خلق وإيجاد العميل بقدر ماتكمن في المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة وهنا تكمن أهمية الابتكار من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة وإيجاد إستخدامات جديدة للمنتج الحالي.
- كما تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك مصلحة للابتكار بالمعنى الفعلي وكذا عدم وجود أفراد متخصصين في مجال الابتكار.

### ثالثا : الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة والابتكار

- 1 - دراسة ياسر بشير علي بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي دراسة على القطاع المصرفي السوداني" ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إستخدام إدارة المعرفة في البنوك السودانية ودرجة الإهتمام بالابتكار التسويقي وكيف تؤثر إدارة المعرفة بأبعادها ( إكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة ) على الابتكار التسويقي

(الابتكار في الخدمة، الابتكار في البراهين المادية، الابتكار في العمليات) وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها وعملياتها والابتكار التسويقي بأبعاده وإعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار 170 عامل كعينة للدراسة من موظفي المصارف السودانية بالخرطوم حيث كانت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات ، وقد تم تعديل نموذج الدراسة من خلال الإستغناء عن بعد خزن المعرفة وكذا تعديل الفرضيات كذلك وتم التوصل إلى إثبات ونفي بعض الفرضيات فهناك علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمة وكذا مشاركة المعرفة والابتكار في البراهين المادية وأظهرت الدراسة قيمة إدارة المعرفة ومكانتها كمصدر للإبداع والابتكار والتميز.

## 2 - دراسة جمال أحمد حمد الدوري، أحمد فتحي محمد الحيت بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن" كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة عمان الأهلية .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المعرفة وعملياتها ومدى تأثير تلك العمليات على الابتكار في المنظمات بشكل عام وعلى شركات الصناعات الدوائية في الأردن بشكل خاص، وكان مجتمع البحث من الإدارة العليا والوسطى في شركات الصناعات الدوائية في الأردن الأعضاء في الجمعية الأردنية للصناعات الدوائية وعددها 13 شركة، حيث تم اختيار عينة البحث من 120 مدير ورئيس قسم واتباع المنهج الوصفي التحليلي في تفسير العلاقة بين المتغيرين، وذلك لمعرفة مقدار تأثير إدارة المعرفة بكل عملياتها على أنواع الابتكار وكيف يمكن إستثمار المعرفة لتنمية الابتكار بأنواعه. وقد تم تصميم إستمارة لغرض البحث وتم إثبات الفرضيات من خلال وجود لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار بأنواعه كما أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة تعتبر مصدر مهم للإبتكار في المنظمات وخاصة شركات الصناعات الدوائية في الاردن.

### تقييم الدراسات السابقة:

تم الإستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة سواء المتعلقة بإدارة المعرفة أو المتعلقة بالابتكار وذلك بقصد إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة وبناء أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج. ويتضح من إستعراض الدراسات السابقة تأكيد أغلبها على أن إدارة المعرفة أثبت جدواها في شتى الميادين والمؤسسات سواء خدمية أو صناعية أو تعليمية وكذا تطبيق إدارة المعرفة أصبح حتمية لجميع المؤسسات التي تبحث عن التميز و زيادة الإهتمام بالابتكار وإبرازه كخيار إستراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسات .

وإستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها :

- الإطار العام لهذه الدراسة من الجانب النظري .
- تحديد المشكلة وأهمية الدراسة.
- المراجع الواردة فيها وأهم التوصيات .
- تصميم أداة الدراسة .
- نموذج الدراسة .

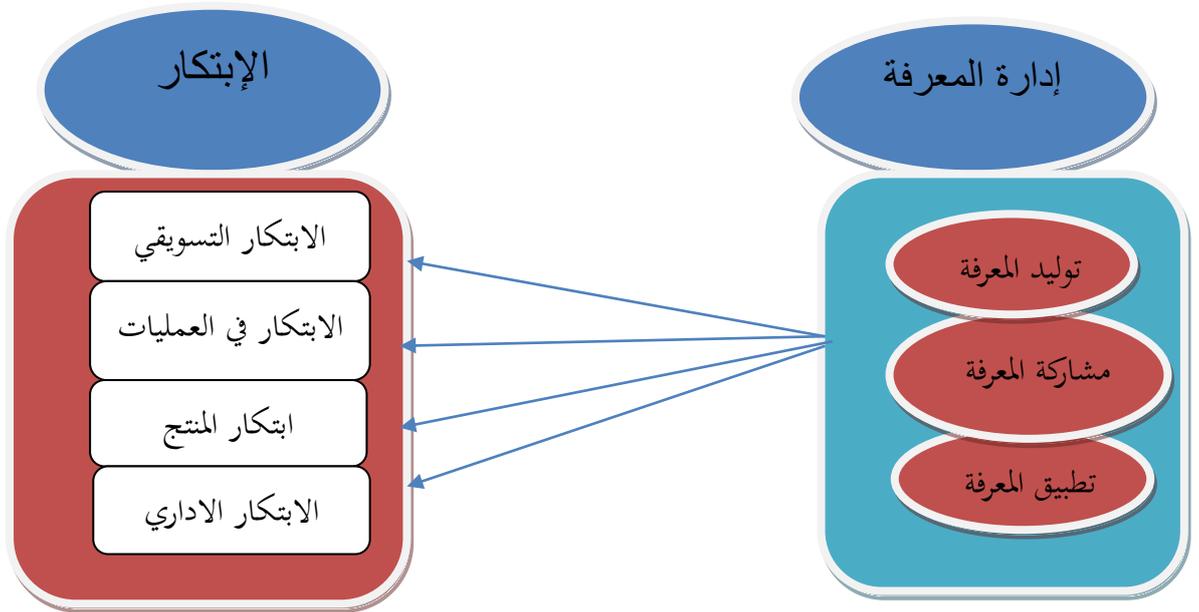
### ◆ نموذج ومتغيرات الدراسة :

على ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها تم بناء نموذج مقترح يبين أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار ، والذي يوضح متغيرات الدراسة كالتالي :

❖ المتغير المستقل : إدارة المعرفة ( توليد المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة )

❖ المتغير التابع : الابتكار ( الابتكار التسويقي ، الابتكار في العمليات ، ابتكار المنتج ، الابتكار الإداري )

### نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بكل جوانب الموضوع تم إتباع منهجية تعتمد على تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة التطبيقية.

- ❖ حيث جاء الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة والمكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول المعرفة والمبحث الثاني المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة، فيما خصص المبحث الثالث لمتطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها.
- ❖ أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان الإطار النظري للإبتكار مقسما إلى ثلاثة مباحث، الأول مفاهيم أساسية حول الإبتكار والثاني أنواع الإبتكار والمبحث الثالث فقد خصص لأثر إدارة المعرفة على الإبتكار.
- ❖ أما الفصل الثالث فكان للدراسة الميدانية متضمنا ثلاثة مباحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والثاني منهجية الدراسة الميدانية أما المبحث الثالث فكان لتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

## الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

## تمهيد :

تسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانيات المؤسسات من خلال التكيف والذكاء والتعلم ودعم الابتكار ، فهي تهتم بالتفكير النقدي والابتكار والتعاون والمشاركة . فالمؤسسات لا تكتفي بما لديها من رصيد معرفي بل تسعى إلى زيادته من خلال المعرفة الجديدة فهي المورد الرئيسي للمؤسسة وبمثابة المادة الخام والعمليات والمنتج النهائي لعملية صنع القرار . وقد زاد إهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة لما تقدمه من عوائد لها حيث أصبحت نظاما جيدا للإدارة وبجالا استراتيجيا في إدارة الأعمال.

وستتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

- 1 - مفاهيم أساسية حول المعرفة
- 2 - مفاهيم حول إدارة المعرفة
- 3 - عمليات إدارة المعرفة

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المعرفة

أدركت العديد من المنظمات والمؤسسات مدى أهمية المعرفة و الإستثمار فيها وإدارتها بعد أن تأكد لها أن المعرفة هي الثروة الحقيقية ، وأن المعرفة هي في الحقيقة قوة تمتلكها المؤسسة حيث أصبح من يمتلك المعرفة يمتلك ميزة وأصول هامة وهي أكثر الموجودات أهمية في المنظمة لما تتميز عليه من باقي الموجودات وما يمكن أن تقدمه. فالإهتمام بالأفراد هو كذلك الإهتمام بالمعرفة وأهم مصدر لها.

## المطلب الأول : ماهية المعرفة

عرف مجال إدارة المعرفة تغيرا كبيرا في السنوات الأخيرة وبدأ الاعتماد على مفاهيم جديدة كالمعرفة التي أصبحت من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات وأهم عناصر تحقيق الميزة التنافسية بعد أن كان الإهتمام منصبا حول عوامل الإنتاج التقليدية ، فقدت أصبحت العوامل غير المادية أو غير الملموسة الأكثر أهمية .

## الفرع الأول: تعريف المعرفة

نظرا لوجود عدة تعاريف للمعرفة قدم نجم عبود نجم عدة تعاريف يمكن إجمالها في مجموعتين :<sup>1</sup>

أولا : مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات ، حيث أن دعاة تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات كما يرون أن معرفة المؤسسة لا بد أن تتحول إلى قاعدة المعرفة.

ثانيا : التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد وتتركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن يصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين فالمعرفة عندهم هي ما يبقى في رأس الفرد فهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة .

أي أن هناك من يرى أن المعرفة في المؤسسة هي معرفة صريحة أو معلنة يمكن نقلها وتخزينها وتعلمها في قواعد معلومات للإطلاع عليها أو الإستفادة منها بسهولة ، وآخرون يرونها معرفة ضمنية وهي مجموعة خبرات وأحداث وقرارات لدى الأفراد يصعب نقلها وتعلمها وتخفيضها إلى مستوى المعلومات تكون مخزنة في عقول الأفراد وتموت هذه المعرفة بموت صاحبها أو خروجه من المؤسسة. أي أننا نلاحظ من خلال المجموعتين من التعريفات اختلاف من خلال تصنيف هذه المعرفة.

<sup>1</sup> رجحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015، ص 55.

فالجامع من هذه المفاهيم أنها ركزت على صنفَي المعرفة (الصرِيحة والضمْنِيَّة) ويمكن تمييزهم من خلال :

- المعرفة الصرِيحة سهلة النقل ويمكن توصيلها وتقاسمها فهي مجموعة البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة.

- المعرفة الضمنية غامضة صعبة النقل والنشر وهي معرفة تبقى في رأس الفرد وهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السابقة والرؤيا الخبيرة .

وقد رأى آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة إقتصادية لمستخدمها. فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، تعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الواحد والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية.<sup>1</sup>

والمعرفة وفقاً لـ (Lucier & Morsilier) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المدبرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من جوانب المنظمة.<sup>2</sup>

فمن خلال التعريف أعلاه تعبر المعرفة عن أحداث وخبرات ووقائع وقرارات شهدتها المنظمة وتكون على شكل أنشطة وأساليب عمل وخبرات في بيئة العمل فهي ترافق تاريخ المؤسسة، وعادة هذه المعرفة يوفرها ويديرها القائد وذوو الخبرات.

وضمن التوجهات الإدارية فإن هناك تباين في وجهات نظر المختصين والكتاب في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لكلمة المعرفة وذلك بسبب التباين في مجال الإختصاص ومجال الإهتمام<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نضيف أن المعرفة هي مكون متعدد أي من عدة مكونات وهي كذلك عملية تراكمية أو سلسلة متكاملة إنطلاقاً من البيانات .

<sup>1</sup> عبد الستار علي، عامر قنديجلي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 26.

<sup>2</sup> وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012، ص 169.

<sup>3</sup> ربا جزا جميل الحميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص 17.

المعرفة Knowledge هي حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة والتي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته .

ومن خلال مراجعة سوزان دروزة لأدبيات الموضوع لمست أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون مفهوم المعرفة وفقها :<sup>1</sup>

1- فقد وصفت المعرفة بأنها أحد موجودات المنظمة ، حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة - كيف (know-how)، معرفة لماذا (know - why).

واعتبرتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية . وأعتبرها ( Endres,1997 )

(Bateman & Zeithmal,1990) أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث

إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات. وبالإتجاه نفسه وصفت المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات

معرفية (knowledge assets).

2- أما الإتجاه الثاني فقد ركز على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة ، ولا تعد كذلك إلا

إذا أكتشفت و استثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لإيجاد الثروة من خلال التطبيق .

3- الإتجاه الثالث تناول مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد (Aaker & Day)

حيث شدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل ، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل

فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها . وقصد بها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد

وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .

3- ونظر الإتجاه الرابع إلى المعرفة على أنها قوة ، منطلقا من رؤى الفيلسوف الفرنسي Francis Bacon

4- حدد الإتجاه الخامس المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر واحد، حيث شبه ( Darling )

المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة وتشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة

5- تناول مفهوم المعرفة من منظور ثنائي وهو الأرواح عند البحث عن المفهوم الشامل للمعرفة ، لأن عمليات المعرفة

<sup>1</sup> سوزان دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية )، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008، ص 21-23.

واستراتيجياتها ومدخلها ومصادرها لم ينظر إليها من منظور شامل فقد تناول (nonak & takeuchi) توليد المعرفة من زاوية التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وقد ميز (Daft) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوما مختلفا. ويمكن تعريف المعرفة بأنها " مجمل ما تحصل عليه الفرد من حقائق ومعلومات من خلال دراساته النظرية والتطبيقية المستمرة ، هذه الحقائق تكون مفهومة ومستوعبة لدى الفرد وقابلة للتطبيق في مجالاتها المحددة وذلك من خلال استخدام خبرته " أما المعرفة في المؤسسة ف " تضم من جهة المعارف الخاصة بها المتعلقة بقدراتها على الدراسات والتنفيذ والبيع والمعارف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها ، ومن جهة أخرى تضم القدرات الفردية والجماعية للعاملين بها .تكون هذه المعارف محفوظة بأرشفات المؤسسة وعقول أفرادها ، وتكون في شكل قواعد البيانات ، الإجراءات ، الخطط ، النماذج ، أسرار المهنة ، والمعرفة المتعلقة بالمحيط مع زبائن ومنافسين وتكنولوجيا وغيرها " <sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: هرمية المعرفة

أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات والمعلومات والمعرفة ) تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية. <sup>2</sup>

- **البيانات :** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث وبالتالي فإنها تصف جزءا مما حدث ، ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل ، وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة ، وحقائق غير مصقولة ، تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاما ، أو حروفا أو كلمات أو إشارات.

فالبيانات data هي مواد وحقائق خام اولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة فالمعلومات هي البيانات التي تم معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات. <sup>3</sup>

وأنطلق الباحثون ( Danvenport ) و ( Sveiby ) و ( Spek&Spijkerver ) وآخرون من فكرة موحدة وهي أن البيانات ماهي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعود وسيلة ، فرحات عباس ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة البويرة) مجلة التنمية الإقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02، 2016، ص 287.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص 26.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 37.

**المعلومات** : تشكل المعلومات محوراً هاماً في تحديد مفهوم المعرفة، لذا نجد العديد من التعريفات التي حاولت أن تضع مفهوماً واضحاً لهذا المصطلح. فقد عرفه (Leesr) بأنها : "البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى".<sup>2</sup>

والمعلومة هي أصغر وحدة في المعلومات وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات ، فالمعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة ، وتعد البيانات الركيزة الأساسية للمعلومات ، وتتنوع المعلومات بتنوع البيانات . يعرف (Christel) وآخرون (أبو فارة) المعلومات بأنها " حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة وتبعاً لذلك فإن المعلومات هي نتيجة للبيانات"<sup>3</sup> ويوضح القاضي ونصر الفروق الأساسية بين المعلومات والبيانات حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1) : الفروقات الأساسية بين المعلومات والبيانات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة
الإستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيد الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبيرة جدا	صغير نسبياً بحجم البيانات

المصدر : ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2015، ص 45.

- **المعرفة** : فهناك خلط في إستعمال كلمة البيانات وكلمة المعلومات وكلمة المعرفة فيشير أحمد بدر بأن المعلومات (Information) تتضمن البيانات المجهزة وتتضمن تغيير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما . أما البيانات (Data) فهي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام . ويذكر يوسف نصير بأن البيانات عبارة عن مجموعة من

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي ،مرجع سابق ، ص 26.

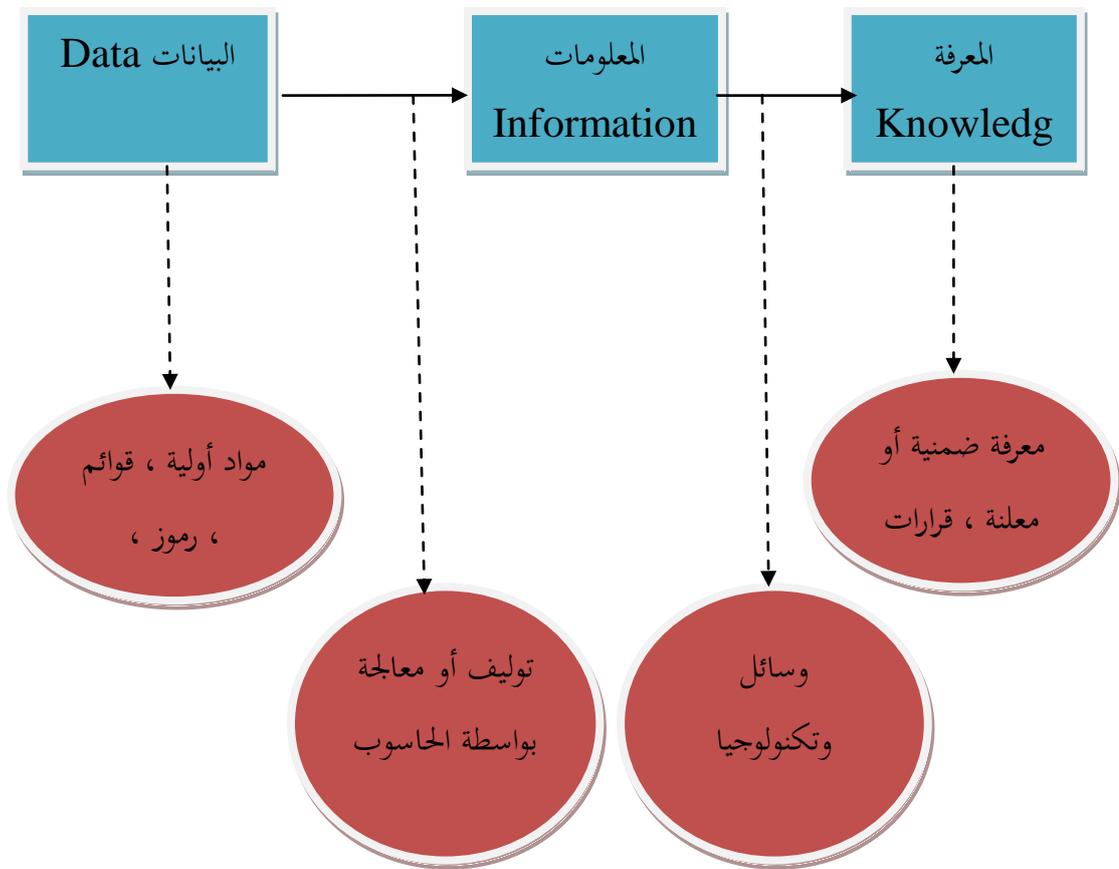
<sup>2</sup> نضال محمد الرظمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء(دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة )، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال،غزة ، فلسطين ، 2011، ص 13.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 43.

الحقائق وليس المعلومات ذاتها. في حين أن المعلومات عبارة عن بيانات تم ترتيبها بشكل أصبحت معه ذات معنى وفائدة للمستخدم.

ويمكن النظر الى البيانات على أنها اشكال، والمعلومات هي البيانات ذات المعنى المحدد والمعرفة يمكن فهمها على أنها المعلومات التي تعتبر جزءا من السياق المجتمعي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-1) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 69.

ويضيف آخرون الحكمة بإعتبارها هرم المعرفة وقمتها.

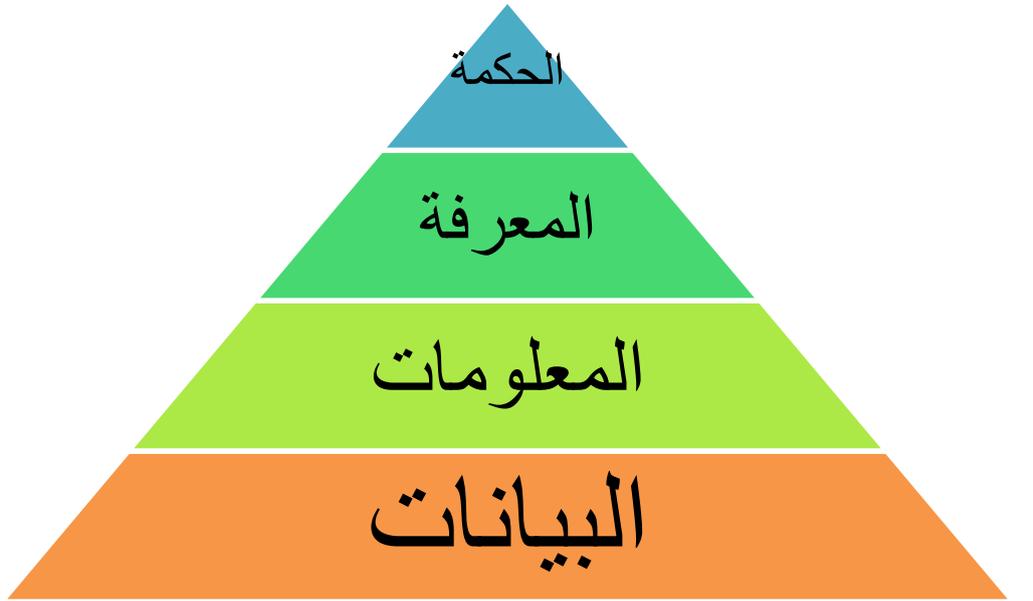
<sup>1</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 68.

## • الحكمة: Widson

تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة ، وتترتب في قمة هرمها ، وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب ، إذ تصبح نظريته وطريقته حكمه على الأشياء ، وكذلك طريقة إستنتاجه واستنباطه مختلفة ومتمايزة عن غيره من الناس ، فعندما يقوم الفرد بالتوظيف الأمثل والمنطقي لمعارفه وخبراته وتجاريه خدمة للآخرين وللمجتمع فقد وصل إلى الحكمة.<sup>1</sup>

وتمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع و الإستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات.<sup>2</sup>

الشكل رقم ( 1-2 ) : هرمية المعرفة



المصدر : عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 24.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 30.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 70.

## المطلب الثاني : خصائص وأهمية المعرفة

## الفرع الأول : خصائص المعرفة

يمكن الإشارة إلى عدة خصائص أساسية للمعرفة من وجهة نظر نبيل علي نذكر منها مايلي :<sup>1</sup>

- إمكانية توليد المعرفة تشير هذه إلى حرة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.
- إمكانية موت المعرفة تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم وبعضها تتقادم ويقل إستخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا ،بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها .
- إمكانية إمتلاك المعرفة من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها والطريقة الأكثر شيوعا لإكتساب المعرفة هي التعلم.
- إمكانية تخزين المعرفة إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت لغاية الآن وكنالتركيز ينصب الان على تخزين المعرفة باستخدام الرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو مايسمى بقواعد المعرفة .
- إمكانية تصنيف المعرفة حسب مجالات متعددة .
- المعرفة لا تستهلك بالإستخدام بل تتطور وتولد بالإستخدام وعكس ذلك تموت
- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية وتشير أيا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
- أنها مجرد أثيرية وغير ملموسة وتوجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى .

وقد ذكر (Kluge . Others) أن للمعرفة مجموعة من الخصائص منها :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 97.

<sup>2</sup> نضال محمد الرظمة ، مرجع سابق ، ص 20-21.

- **الذاتية :** المعرفة هي نتيجة تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لإستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قرائتها من قبل شخص آخر وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها .
- **القابلية للانتقال :** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان ، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، والمنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو أقسامها.
- **الطبيعة المضمرة :** يجب ان لا يغيب عن بالنا ان المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية إدارة المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخترن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج به بشكل معين بعد فترة من الزمن .إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لإستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.
- **التعزيز الذاتي :** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى ، والمتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .
- **الزوال :** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير بل والزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.
- **اللحظية :** هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.

- التجديد والإستمرارية (التراكمية) : فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية والتجدد.

### الفرع الثاني : أهمية المعرفة

إن أهمية المعرفة للمؤسسات على إختلافها تبرز ليس في المعرفة ذاتها ، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها وخلق ميزة تنافسية لها في بيئة متغيرة ودائمة التطور. وفي إعتبارها مصدرا لاغنى عنه لضمان الجودة ، وتحفيز حركة أنشطة الإبداع والإبتكار.<sup>1</sup>

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسات للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لافرادها وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو إستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة وخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تمكن المؤسسات من الإستفادة من المعرفة التي لديها أو المخرجات كسلع نهائية من خلال بيعها أم تحسين منتجات .
- تكمن أهمية المعرفة من خلال أنها تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
- تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة من خلال توفر المعلومات والمعارف.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 62.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 13.

## المطلب الثالث : مصادر وتصنيفات المعرفة

## الفرع الأول :مصادر المعرفة

عرف (W.Saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ،وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة تحدد حدود المعرفة للأفراد ، إلى جانب تأكيد ضرورة فهم العلاقة بين البيانات،المعلومات والمعرفة ، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية.<sup>1</sup>

فمن الصعب حصر مصادر المعرفة لعدة أسباب أهمها كونها أثيرية غير ملموسة ، مما جعلها صعبة التحديد والقياس خاصة الضمنية منها، إلا أنه يبقى الفرد المصدر الأول والأكبر لها حسب العديد الدراسات ، في حين يرى آخرون أن البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات الأول التي تتحول فيما بعد على معرفة ( هرم المعرفة ).<sup>2</sup>

وهناك مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها في مصدرين أساسيين هما :<sup>3</sup>

1) **مصادر داخلية** : وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعا من طرفه ، و فرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون لتوليد معارف جديدة في مجال عملهم ، والبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات.

فهي نابعة من داخل المؤسسة من خلال خلق معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة إستنادا إلى الخبرات والتكوين والتعلم .

2) **مصادر خارجية** : وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات ، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات ، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين إلخ ) ، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.

وهي نابعة من خارج المؤسسة المتوقفة على العلاقات القائمة بين المؤسسة وبيئتها أو محيطها الخارجي كالزبائن والمؤسسات الأخرى والمكتبات والأنترنت، المنافسون ، العملاء ، الموردون ، الجامعات ومراكز البحث العلمي .. إلخ. وأهمهم :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 20.

<sup>2</sup> واضح فواز ، نوري مجدي ، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، ميله ، الجزائر ، 2017 ، ص 229.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 65.

- **الزبائن (Customers):** حيث يشير Stewart إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أن تأخذه بعين الإعتبار، فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل معهم بالإستجابة السريعة لمتطلباتهم وإشباع حاجياتهم زادت من ثقتهم فيها وبالتالي يشكلون مصدرا مهما للمعرفة.
- **الموردون (Suppliers):** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها .
- **المنافسون (Competitors):** حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء وإستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسات المنافسة ، وأي تسرب لأفرادها بإتجاه المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية.
- **الشركاء (Partners):** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معارف وخبرات ، وهذا يتم بالتشارك والتحالف مع المؤسسات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي.

إذا فالحصول على المعرفة من المصادر الخارجية يكون عن طريق التصوية (الإقتداء) Benchmarking أمام المنظمات الأخرى ، والمشاركة في المؤتمرات ، وإستئجار الخبراء ، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ، ومشاهدة التلفزيون ، وأفلام الفيديو ، ومراقبة الإتجاهات الإقتصادية ، والإجتماعية ، والتكنولوجية ، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين ، والتعاون مع المنظمات الأخرى ، وإنشاء التحالفات Alliance وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تصنيف المعرفة

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا ، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد ، فالمؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فهي تقدم جزء من معرفتها القابل للتحديد والنقل لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة و فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في الشركة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> واضح فواز ، نويري مجدي ، مرجع سابق ، ص 222.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، الطبعة الاولى ، 2014 ، ص 102.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 77.

وقد صنف (Allen) المعرفة إلى صنفين رئيسيين هما: <sup>1</sup>

**1. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** معرفة مخزنة في عقول الأفراد تتصف بمهارات وقدرات شخصية لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة ويصعب الرقابة عليها وتعلق بمهارات توجد داخل كل فرد يعمل في المؤسسة ويصعب نقلها للآخرين وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية وهي شخصية ويصعب أن تكون معرفة صريحة ولكن يمكن تمثيلها صورة سلاسل متتالية مكتوبة ومقاييس كمية ويعبر عنها في خطوات تتضح في عدة إجراءات ، وتعني أيضا المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي ، فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. فهي محفوظة في العقل والذاكرة الفردية فهي ذات طابع شخصي .

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي ، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا ، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. <sup>2</sup>

وهي المعرفة المعقدة (المركبة) غير المصقولة ، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع، وهي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة وهي معرفة شخصية يصعب نقلها للآخرين أو إشراكهم فيها. <sup>3</sup>

**2. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:** وهي ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة ومنها الخزن إلكترونيا في قاعدة البيانات ويدويا في كتيبات تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات ويمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، وهي تلك المعرفة التي يمكن للأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة فيها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها ويمكن الوصول إليها واستخدامها وعرضها عن طريق الندوات والكتب والمؤتمرات واللقاءات والمناقشات وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة.

وهي المعرفة القائمة على إقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية ، وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم ، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على أساس تشاركي وتظهر دون غموض

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة إتجاهات إدارية معاصرة ، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع ، الجزء الأول ، 2013، ص ص 48-49.

<sup>2</sup> ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية ) المجلد 16، العدد الأول، 2012، ص 36.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 79.

وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية (الكتب والأدلة، وبحوث المؤتمرات، و إجراءات العمل، والسياسات، والمواد السمع بصرية، وقواعد البيانات والمعرفة، وغيرها ) وتسمى لذلك معرفة رسمية<sup>1</sup>.

الجدول رقم : ( 1-2 ) الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية Implicit knowledge	المعرفة الصريحة Explicit knowledge	الاختلاف
يملكها الانسان بشكل غير مقصود	يملكها الإنسان بشكل مقصود	امتلاكها
ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالارقام وبالأشكال وغير ذلك	قابليتها للفهم
من الصعب استخلاصها من مصدرها	من السهل استخلاصها من مصدرها	استخلاصها
يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة و الإجراءات والبرامج الحاسوبية	تناقلها أو تشاركتها
معرفة غير رسمية وغير مهيكلة	معرفة رسمية مهيكلة	طبيعتها
عقول الاشخاص وذاكرة المنظمة	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	مصدرها
لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنها تكون عملية صعبة	يمكن توثيقها أو تدوينها	توثيقها
الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الابحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا	أمثلة

المصدر : ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2015، ص 85.

و يرى (نونكا Nonaka) المعرفة أنها ضمنية أو صريحة حيث تشير المعرفة الصريحة عادة إلى المعرفة التي يمكن التعبير عنها في الكلمات والأرقام و يمكن تقاسم هذه المعرفة رسميا وبشكل منهجي في شكل البيانات والمواصفات والكتيبات والرسومات و أشرطة الفيديو وبرامج الكمبيوتر وبراءات الاختراع ، وما شابه ذلك.

في المقابل ، تتضمن المعرفة الضمنية رؤى ، والحس و إنها صعبة للتعبير وإضفاء الطابع الرسمي ، وبالتالي من الصعب مشاركتها. المعرفة الضمنية أكثر من المرجح أن تكون شخصية وعلى أساس التجارب الفردية والأنشطة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 66.

إضافة إلى هذا فهناك تفاعل بين كل من المعرفة الضمنية والصريحة ، إن أشكال المعرفة الصريحة والضمنية متميزة تمامًا. ومع ذلك، من الممكن تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية ، كما يحدث ، على سبيل المثال ، عندما يقرأ أحد الأفراد كتابًا ويتعلم منه ، وبذلك يحول الصورة الصريحة للمعرفة الواردة في الكتاب إلى المعرفة الضمنية في عقل الفرد. وبالمثل ، يمكن أحيانًا تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، يحدث عندما مثلًا يكتب شخص ذو معرفة ضمنية كبيرة حول موضوع ما كتاب أو دليل فهو يضيفي طابع رسمي على تلك المعرفة.<sup>2</sup>

كما أن هناك عدة تصنيفات للمعرفة حسب عدة كتاب ورغم تنوعها الظاهر فإنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة والضمنية

فقد قدم ميشال زاك تصنيفًا للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة حيث صنفها إلى ثلاثة أنواع وهي:<sup>3</sup>

1. **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبًا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير إقتصادية ، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

2. **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى ، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

3. **المعرفة الابتكارية :** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة التي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قوتها يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها ، كما في شركة (LEASE CO) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة بمحاسبة

<sup>1</sup>IRMABECERRA-FERNANDEZ AND RAJIV SABHERWAL, Knowledge Management systems and process ,M.E Sharp ,inc,80business,New York ,2010,p25.

<sup>2</sup> ibid ,p 26

<sup>3</sup> فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، العدد 12، 2007، ص 269.

التكلفة واقتصاديات الإيجار على إدخال طرق جديدة في تسعير الإيجارات في صناعتها متحديا الطرق التقليدية السائدة فيها لتكسب فرصة مربحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.<sup>1</sup>

الجدول رقم ( 3-1 ) يوضح التصنيفات المختلفة لعدة مؤلفين

المؤلفين	تصنيفات المعرفة
البيلوي	المعرفة الداخلية-المعرفة الخارجية
Marquardt	معرفة ماذا-معرفة كيف-معرفة لماذا- معرفة أين-معرفة متى
Award and Ghairi	المعرفة الخبيرة-المعرفة السطحية - المعرفة العميقة-المعرفة الإجرائية-المعرفة العامة-المعرفة البيانية-المعرفة العرضية
T-Backman	المعرفة الصريحة -المعرفة الضمنية- المعرفة الكاملة-المعرفة المجهولة
زاك Zak	أساسية، متقدمة ومبتكرة.

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع

المبحث الثاني : المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة ، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثماراتها إتجاه المعرفة وتوليدها والاهتمام بالنشاطات والأفراد .

فقد أصبحت كل المنظمات والمؤسسات تحتاج إلى وجود إدارة المعرفة من أجل مساعدتها على توظيف الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص الأعمال واكتساب الميزة التنافسية ، فلم يعد كافيا لدى المؤسسات إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة فنجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على إدارة أصولها المعرفية .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 87.

## المطلب الأول : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة مفهوم إدارة المعرفة والجذور التاريخية للمفهوم ونعطي مجموعة من التعاريف لعدة كتاب وإشكالية المفهوم ونحدد التعريف المناسب للدراسة.

## الفرع الأول : نشأة إدارة المعرفة

إن هيكل أي منظمة يقوم على عنصرين أساسيين ، الموجودات المادية والموجودات الفكرية المعنوية ، وهذا الأخير يشكل العمود الفقري للمنظمة ، لأنه خليط من المعارف الإنسانية التي تحتاج نظاما فاعلا لإدارتها وتطويرها .وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا ، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت من ظهور الإدارة العلمية ، والتي من أشهر روادها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون ، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ، ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص ، وأن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.<sup>2</sup>

ويعد (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة" قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن.<sup>3</sup>

وقد أشار إدوارد فراينبوم (Edward Freignebaum) في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الإصطناعي عام 1980 إلى عبارته الشهيرة التي تعرف بالمعرفة قوة Knowledge Power<sup>4</sup> ، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات هو إدارة المعرفة Knowledge Management الذي تبعه تغيير في عناوين

<sup>1</sup> ياسر عبدالله بن تركي العتيبي ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1427هـ ، ص 56.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 127.

<sup>3</sup> مبارك بوعشة ، ليلى بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان، 2012، ص 9.

<sup>4</sup> نهاية عبد الهادي التلحاني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 443.

الدوريات المتعلقة بالموضوع ، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 عندما قامت شركة Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقها ، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال حتى أن وول ستريت أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة وإن كان قد أهتم بها بعد ذلك .ومنذ أوائل التسعينات من القرن الماضي بدأ الإهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية .وهذا الإهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي ،وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : مفهوم ومدخل إدارة المعرفة

### أولا : مفهوم إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما ،خلافًا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيًا ،ورغم تزايد الإهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة فإنه مازال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لها ، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات ،في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات ، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأي أداة يمكن أن تساهم في تحقيق الربحية وكذا التقدم التنافسي.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف المعرفة بأنها الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للإستخدام والتي تهدف إلى التحسين والانتقال إلى الأفضل في أي مجال من مجالات الأنشطة الإنتاجية والخدمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي ،إدارة المعرفة اتجاهات ادارية معاصرة، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، دسوق ، مصر ، الجزء الأول، 2013، ص 112 .  
<sup>2</sup> مراد علة ،جمال بلكاي،إدارة المعرفة وإشكالية المصطلح ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ،العدد الخامس ،2016، ص 90 .

<sup>3</sup> العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات somiphos بتيسة)،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف "1" ، سطيف ، الجزائر،2012/2013،ص 5.

ويعرفها (Bouteillier) على أنها علم جديد موجه لإعادة تنظيم المؤسسة من خلال ثروتها الغير مادية، ويعرفها (Fontaine et Lesser) هي قدرة المنظمة على خلق، مشاركة واستخدام المعرفة الجماعية للخدمات الاجراءات والافراد لتحسين الانتاجية و الانشطة،<sup>1</sup> ويرى (Pervaiz, et ae) أن إدارة المعرفة مفهوم معقد ومتعدد المستويات والأوجه وبالتالي فإن من غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

وقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية وللغرض من الدراسات التي تطرقوا فيها للموضوع وقد حدد الكييسي سببين لصعوبة التسليم بوجود تعريف جامع يمكن أن يعطي فهما واضحا لإدارة المعرفة، السبب الأول بأن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها.<sup>3</sup>

ويتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى إتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه، ومهما تعددت وتنوعت المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فإنها تتضمن العناصر الرئيسية التالية:<sup>4</sup>

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة .
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة
- إختبار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها
- استخدامها وتوظيفها بمايخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات
- نشر المعرفة حسب الوسائل المتاحة
- استخدام مخرجات المعرفة لدعم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Harouz Samira, *la démarche knowledge management au sein de l'entreprise algerienne cas cosider*, mémoire de fin d'études en vue de l'obtention de diplôme de magister en science de gestion, université mouloud mammeri ,tizi ouzou, algerie, 2016/2017, p39.

<sup>2</sup> سعد غلب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2007، ص 39.

<sup>3</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الحاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 67.

<sup>4</sup> أسامة محمد سيد علي، مرجع سابق، ص 113.

وإدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ،اختيارها ، تنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرار، حل المشكلات ، التعلم ، والتخطيط الاستراتيجي،<sup>1</sup>

وتعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفا لإدارة المعرفة على أساس أنها : "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العمل في المنظمة في مجال عمله وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية ، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة على حصول وخزن واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل ، والتعلم الديناميكي ، والتخطيط الإستراتيجي ، وصناعة القرارات ، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الإندثار ، وتضيف على ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر.<sup>2</sup>

وقد عرفها (Hackett) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات ، الوثائق ، السياسات ، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون.<sup>3</sup> إن إدارة المعرفة عملية مستمرة تشتمل على عدة أنشطة تستهدف الوصول للمعرفة وتطويرها والتعريف بها وإستخدامها والإحتفاظ بها بهدف تحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين قدرات الأفراد العاملين لمسايرة التطورات الحادثة في كافة المجالات في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

وهي الإدارة التي تبحث فيما لدى عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة من معارف أو تقوم بجمعها من خلال سجلات ووثائق وإستخلاص المفيد منها ثم تنظيمها حتى يسهل إستخدامها وتحقيق المتوقع منها وبذلك فهي نظام متكامل لها مدخلات وعمليات ومخرجات متوقعة منها.<sup>4</sup>

وعرفت إدارة المعرفة تعريفاً أوسع من طرف (Helms) "عبارة عن الجهود الإستراتيجية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اكتساب واستخدام الأصول الفكرية الموجودة لدى الموارد البشرية والزبائن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خلف عثمان ، مار رضوان ، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة،مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 08، 2013، ص 78.

<sup>2</sup> سداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة،مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعللي ،الشلف ، الجزائر ، 2011، ص 4.

<sup>3</sup> راتب صويص، محمد فلاق ، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية orange)،المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص.13.

<sup>4</sup> أسامة محمد سيد علي ،مرجع سابق ، ص 121.

ونستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها " عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال ، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة." <sup>2</sup>

كم أنها تشير إلى "مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو إقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها ، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة وهي البحث عن مصادر المعرفة والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج معرفة ، ثم إستعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة وفق إستراتيجيات وخطط تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة." <sup>3</sup>

كما تعرفها جامعة كنتاكي Kentucky: " إدارة المعرفة هي موردا رئيسي للتنظيم ،فهي بمثابة المادة الخام والعمليات والمنتج النهائي لعملية صنع القرار وتتضمن الأنواع المميزة للمعرفة والمعلومات والإجراءات، وبعض الأساليب على الكمبيوتر لإدارة المعرفة ( تمثيل ومعالجة المعرفة ) ، وتهتم إدارة المعرفة باختراع وتحسين وتكامل واستخدام وإدارة وتقييم أثر مثل هذه الأساليب." <sup>4</sup>

فمن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة ذات منهجية واضحة تقوم على مجموعة من العمليات توليد المعرفة. وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق المعرفة الصريحة والضمنية تهدف للوصول إلى المعرفة وإتاحتها للعاملين. لزيادة سرعة الإستجابة والابتكار، وهي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها وتطبيقها بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والجماعية لزيادة الابتكار وتحسين الأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

## ثانيا : مداخل إدارة المعرفة

من العرض السابق لتعريفات إدارة المعرفة نلاحظ أن هناك تعددا وتنوعا في تعريف إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف واحد وشامل متفق عليه ، إذ يعبر الموضوع في حد ذاته عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور لذلك فإن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد لذلك فلا بد من تعريف إدارة المعرفة وفق مناهج معينة.

<sup>1</sup> حميد أبو القاسم ، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، جامعة عمار ثليجي ، الاغواط ، الجزائر ، 2014، ص9.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق ، ص 27.

<sup>3</sup> قطاف فيروز، شناقي نوال ، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية ، جامعة يحي فارس ، المدية، الجزائر ، العدد الرابع، 2015، ص39.

<sup>4</sup> مراد علة ، جمال بلكاي ، مرجع سابق ، ص 96.

فقد أدى الإهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها أهم أصول المنظمة والمصدر الأكثر أهمية في إستمرارية وقدرة المنظمات على مواجهة كل التغيرات والتحديات وكذا الميزة التنافسية إلى تنوع مداخل ونظرة هذه المنظمات لإدارة المعرفة .

وقد تطرق عدد من الباحثين إلى جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة أو تصميمها أو تنفيذها ، ويمكن التمييز في هذا الإطار بين أربعة مداخل ،مدخل إقتصادي يعتبر إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري أو أحد عناصره، وينطلق المدخل الثاني من كةن المعرفة بنيانا إجتماعيا ، وينظر المدخل الثالث إلى المعرفة كشيء *an object* يمكن تخزينه وتصنيفه وتداوله بإستخدام تكنولوجيا المعلومات ،أما المدخل الرابع فهو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها عمليات *Process* وفيمايلي توضيح لهذه المداخل :<sup>1</sup>

## 1. المدخل الإقتصادي :

وينطلق من كون المعرفة موردا محدودا من موارد المنظمة يتعين الإستفادة منه ، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول كيف نعرف *Know-How* ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري حيث أن رأس المال الفكري هو النشاط المرتبط بإستراتيجيات وتكتيكات إدارة رأس المال.وبنفس السياق يشير (Drucker) إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الإقتصادي الأساسي بل المعرفة هي التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة والتي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية و الإستخدام الإبتكاري للأصول.

فالمدخل الإقتصادي يقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى ويؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضا أنه يمكن التحكم فيها .

## 2. المدخل الإجتماعي :

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة أي أنها عملية التعلم في إطار إجتماعي ومن ثم ينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تركز على تدقيق المعرفة ، حيث أشير إلى المعرفة بأنها توليد المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها ،ومن ثم فإن هذا المدخل يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر إليها من ناحية الإرتباط بينها وبين العمليات الإجتماعية داخل المنظمة والتأكيد على ان بناء المعرفة ليس محدودا في مدخلات ولكنه يتضمن أيضا البناء

<sup>1</sup> سوزان دروزه ، مرجع سابق ، ص ص 29-32.

الإجتماعي للمعرفة وان المعرفة التي يتم بناؤها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن أيضا من خلال عملية تبادل إجتماعي ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة .

### 3. مدخل تكنولوجيا المعلومات :

يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها ويتم ذلك باستخدام وسائط التكنولوجيا المتعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافيا ، وكذلك التكنولوجيا المعتمدة على الوعي الجماعي حيث تعرف هذه التقنية باسم الشبكات، وتسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بصرف النظر عن إعتبارات المكان والزمان مثل الشبكة الدولية والشبكة المحلية.

### 4. المدخل الإداري :

ينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة الواردة في إطار هذا المدخل بأنها "عملية إيداع أو إكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء المؤسسي (Boisot ,1997) ، ويرى ( Mayo ) بأنها "عملية إيداع وتخزين المعرفة والإستفادة منها للقيان بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة أصلا والعمل على تطويرها مستقبلا.

فهما تعددت مداخل إدارة المعرفة فالهدف الأساسي هو تقديم حلول للإدارة من خلال إستثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

### الفرع الثالث : تطور إدارة المعرفة

منذ القديم تم الإعتراف بالمعرفة على أنها أحد الموجودات والأصول الهامة في المنظمات ، ومنذ الستينات من الألفية الماضية تحدث Peter Drucker عن مصطلح إدارة المعرفة وتلاه في ذلك Karl – Erick Sveiby في ستوات السبعينات لكن مصطلح "إدارة المعرفة " كان قد جذب الإهتمام الإداري بشكل واسع سنة 1955 حيث أصدر Nonaka & Takeuchi كتابهما الذي لقي شهرة واسعة ويحمل عنوان The Knowledge –Creating Business وكذلك حين عقد Arthur anderson & APQC مؤتمرا تحت عنوان "المعرفة من أجل الميزة التنافسية "

Knowledge for Strategic Advantages وفي مطلع سنوات التسعينات من القرن الماضي أيضا كانت هناك مجموعة من الأكاديميين والمستشارين تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها "الممارسة الجديدة في الأعمال" <sup>1</sup> وخلال فترة التسعينات كانت التغييرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية تعمل على تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي كانت المنظمات تعمل به وظهرت العولمة وحملت معها فرصا جديدة ومنافسة حادة، ويمكن ذكر بعض مراحل تطور إدارة المعرفة: <sup>2</sup>

- 1 - قبل 1995 : كانت تتم ممارسة إدارة المعرفة في بعض الأحيان وبشكل ما ولكن دون أن يطلق عليها إسم إدارة المعرفة .
- 2 - 1995-1997: أصبحت إدارة المعرفة واضحة وأخذت تعقد المؤتمرات وتستحوذ على أجنداث الإدارة وظهور كتب جديدة تتحدث عن إدارة المعرفة ، وكانت أعداد محدودة من الشركات قد وضعت برامج رسمية لتنفيذ إدارة المعرفة . وقد ساد هذا الأمر في المنظمات العاملة في صناعات تعتمد بشكل واسع على المعرفة أو ذات إمتداد جغرافي واسع مثل شركات النفط والكيمياويات والأودية .
- 3 - 1997-1999: تعززت إدارة المعرفة بشكل فاعل من ناحية إستراتيجية ، وطرحت مبادرات جديدة لإدارة المعرفة. وعمدت الكثير من الشركات على إعادة تسمية خدماتها ومنتجاتها على أنها حلول إدارة المعرفة .
- 4 - 1999-2000: في هذه المرحلة أخذت إدارة المعرفة بالإنتشار المتزايد عبر الوحدات الوظيفية وفي مختلف المنظمات بغض النظر عن الحجم وفي مختلف القطاعات، فقد كان يتم دمج إدارة المعرفة مع كل شيء، إدارة المعرفة والمخاطر، إدارة المعرفة والتسويق ، إدارة المعرفة والإبداع والابتكار، إدارة المعرفة وإدارة الجودة. وفي هذه المرحلة تم الإعتراف بإدارة المعرفة على أنها أحد الفروع الأكاديمية رغم الخلاف حول كونها مبادرة هامة على مستوى عال وبين أنها مجرد مشروع ،وقد عملت بعض الشركات على نشر الفرق العاملة لديها في مجال إدارة المعرفة في مختلف وحدات الأعمال التابعة لها، في حين أن مبادرات إدارة المعرفة أخفقت في منظمات أخرى.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي ،مرجع سابق،ص ص 62-63.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ص 64-65.

5 - 2001-2005: في هذه المرحلة شرعت العديد من الشركات بالعمل على تنفيذ برامج لإدارة المعرفة

للمرة الأولى بشكل رسمي بينما قامت مؤسسات أخرى بجل الوحدات الرئيسية الخاصة بإدارة المعرفة ، وشهدت هذه المرحلة تساؤلات متزايدة حول جوهر إدارة المعرفة ورغم ذلك فقد عملت إدارة المعرفة على أن تؤسس لمبادرات أخرى مثل الإبداع والإبتكار والتجارة الإلكترونية وإدارة علاقات الزبائن

6 - 2005-اليوم : مع التطور والنضج الحاصلين في مجال تكنولوجيا إدارة المحتوى والإعتماد على الشبكة العنكبوتية ، عملت تكنولوجيا المعلومات على أن تصبح حلول إدارة المعرفة أكثر شيوعا ، وفي هذه المرحلة أصبح هناك إهتمام متجدد بالجانب الإنساني لإدارة المعرفة .

و هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة ويشير (Wiig) بهذا الصدد إلى عاملين أثرا في تطور إدارة المعرفة وهما :<sup>1</sup>

أ - **العوامل الخارجية** : وتشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ولاغنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والإستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل مايلي :

- **العولمة** : التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية حيث لا تستطيع البقاء إلى الأكثر فاعلية ، وبرزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.
- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك** : وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.
- **زيادة حدة المنافسة** : حيث تشهد المنظمات تنافسا شديدا في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 191.

- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد : حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عملية التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والإبتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وإشراك الموردين في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

#### ب - العوامل الداخلية:

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة : حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل.
- تزايد القدرات التقنية : حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة وكان لتقنية المعلومات تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك.
- فهم الوظائف المعرفية : حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

#### المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهمية إدارة المعرفة وكذا الأهداف والمقاصد التي تهدف إدارة المعرفة لتحقيقها للمنظمة ككل أو للأفراد .

#### الفرع الأول : أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأجل تعبر بها المنظمة أو المؤسسة عما تريد الذهاب إليه في المستقبل ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق وما يريده ويرغبه العملاء ومستوى المنافسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 151.

فأهمية إدارة المعرفة تنبع من تأثيرها على المؤسسة بشكل عام أي من خلال العمليات والأفراد والمنتجات والخدمات والأداء بشكل عام والعلاقات مع البيئة الخارجية ، أما ( Housel & Bell ) فقد أوضح بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات وإجراءات الشركة ، فعندما تفشل الشركة في الانتفاع بالموجودات الملموسة تعاني من نتائج اقتصادية تظهر بشكل واضح للسوق وللمنافسين ، ولكن المسألة تزداد صعوبة في حال الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى البعيد.<sup>1</sup>

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :<sup>2</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها .
- تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة المنظمة الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إلى عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم .
- تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة خصوصا وأن التقنية لم تطور في أساليب وإمكانيات العمل فحسب بل طورت معها أيضا المفاهيم فقد طغت الكثير من المفاهيم الجديدة على

<sup>1</sup> غسان عيسى إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس ، 2009 ، ص 9.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 42.

السطح كالتجارة الإلكترونية وغيرها وحتى المعرفة الإلكترونية، الأمر الذي يغير أيضا في تكاليف العمل بصورتين إما إيجابية إذا كنا نمتلك المعرفة ونحسن توظيفها أو بصورة سلبية إذا كنا نفتقد إليها أو نقوم بهدرها وتضييعها.<sup>1</sup>

كما وتكمن أهميتها في أن التقدم العلمي و التكنولوجي هو عمل مؤسسي يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للإبتكار والإبداع وتطبيق التكنولوجيا بواسطة إدارة كفؤة وفاعلة للمعرفة.<sup>2</sup>

و يرى (Lika Tuomi) الباحث والخبير في مركز بحوث Nokia أن المعرفة الضمنية والصريحة هي الوحدة الأكثر أهمية في حياة الشركة فمن أجل الوصول إلى النجاح العالمي سعت Nokia إلى إستخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تستند على الكثافة المتزايدة للمعرفة في العمل الإداري والتقني ، فقد وفرت نظرية إدارة المعرفة أفكارا جديدة حول مستقبل المنظمات وطبيعة أنشطتها وهذا أمر جوهري ومهم للغاية لنجاح عمليات تطوير المنتجات الجديدة وفهم نموذج الأعمال في إقتصاد المعرفة.<sup>3</sup>

وقد أوضحت العديد من الدراسات التي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة وغيرها من الدراسات إلى أن المنظمات والمؤسسات التي إعتمدت على هذه المبادرة قد حققت العديد من الفوائد منها :<sup>4</sup>

- تحسين عملية إتخاذ القرارات إذ يتم إتخاذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل مستويات إدارية عليا.
- تنفيذ القرارات التي تم إتخاذها بشكل أفضل إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات ولأن حلقات الغتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون اقصر
- يصبح العاملون والموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة منها ونتيجة لذلك يصبحوا قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- تصبح قدرة المؤسسة أو المنظمة على إرضاء العميل أكثر وأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية أعلى.

<sup>1</sup> عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ،جامعة محمد المين دباغين ، سطيف 02،الجزائر ، ص 253.

<sup>2</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ،ص 172.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 329.

<sup>4</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 109.

وفي دراسة نشرت في الو.م.أ. فإن خسائر الشركات الأميركية على سبيل المثال بلغت عام 2004 نحو 14 بليون دولار من جراء عدم الاستفادة من المعرفة المتوافرة داخل الشركات نفسها، كما أنه في دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية تبين أن حوالي 50 % من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها. وبالمقابل يمكن إدراك الأهمية والفائدة الحقيقية لإدارة المعرفة بالاطلاع على ماحقته في شركة (داو كيميكال) التي بلغت قيمتها السوقية 21 بليون دولار مقابل 8 بليون دولار لقيمتها الدفترية ويعكس الفرق بين الرقمين رأس مالها الفكري وهي تحقق عائدا قدره 125 مليون دولار من رسوم الترخيص بممارسة حقوق الملكية الفكرية، وغيرها ناهيك عن الآثار الرائعة التي تركتها إدارة المعرفة في العاملين والكفاءات وكل ركن في المنظمة<sup>1</sup>.

وقد أدى إتباع إدارة المعرفة إلى التحول وبشكل سريع نحو الإندماج في الإقتصاد المبني على المعرفة وأصبحت تحقق القيمة المضافة الأعلى من عمليات وأنشطة المعرفة مما جعلها تتحول إلى مؤسسات قائمة على المعرفة تعتمد على مفاهيم ومعايير تختلف عن معايير و نماذج الإدارة التقليدية ( الإدارة قبل عصر المعرفة ) والجدول التالي يوضح مقارنة حسب مجموعة من المعايير بين عصر غدارة المعرفة وعصر ما قبل المعرفة.<sup>2</sup>

الجدول رقم ( 4-1 ) :المقارنة بين إدارة المعرفة ونظام التسيير التقليدي

معايير الاختلاف	عصر الإدارة بالمعرفة	عصر ما قبل المعرفة
إتخاذ القرار	المنهج العلمي أساس إتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس إتخاذ القرار
تخطيط وإدارة العمليات	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات	التجربة والخطأ Trial and Error أساس تخطيط وإدارة العمليات
الثروة الحقيقية	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة	الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية
أفضل الإستثمارات	أفضل الإستثمارات وأكثرها جدوى هو	أفضل الإستثمارات وأكثرها جدوى

<sup>1</sup> سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 57.

<sup>2</sup> مراد علة، جمال بلبكاي، إدارة المعرفة وإشكالية المصطلح، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 05، جوان، 2016، ص 100.

الإستثمار في بناء القدرات المعرفية الأصول غير الملموسة (Intangibles)	هو الإستثمار في بناء القدرات المادية (الأصول الملموسة Tangibles)
تقويم الأفراد	المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد
تطوير ونجاح المؤسسة	التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المؤسسة
مصدر وأصحاب السلطة	المعرفة هي مصدر السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية
أساس التنظيم	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات
العاملين	النسب الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة
القيمة المضافة	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة
بناء القدرات التنافسية	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب وبناء القدرات التنافسية

المصدر: مراد علة ، جمال بلبكاي، إدارة المعرفة وإشكالية المصطلح ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية ،جامعة أم البواقي،الجزائر ، العدد05 ،جوان 2016 ،ص 101.

## الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التشغيلية للمنظمة.<sup>1</sup>

إذا فيمكن القول أن الهدف الأساسي أو الرئيسي لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات والمنظمات هو الإنتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة داخلها أو خارجها من خلال تضمين هذه المعرفة في منتجات وخدمات لتحسين قدرات المنظمة وكذا مزاياها التنافسية وتحسين عملياتها والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية .

ويشير(نونكا Nonaka) إلى أن الهدف الأساس لإدارة المعرفة يتمثل بتسهيل المشاركة الكفاء والفاعلة للمعرفة بين أعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها:<sup>3</sup>

- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية التشغيلية.
- الارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة.
- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.
- زيادة الإنتاجية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية أكثر وإتقان أكبر.
- زيادة النمو، إذ تسعى جميع المنظمات جميعها إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف إستراتيجي رئيس. ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء المعتمدة على المعرفة.
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال إبتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الافراد الخبراء من خارج المنظمة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى ، مرجع سابق ، ص 170 .

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق ، ص 71 .

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق ، ص 112 .

- تجذير ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - تجذير ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة.
  - إيجاد القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها ، والجودة المعلوماتية ، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها ، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
  - الإرتقاء بدرجة رضا الزبائن وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.
  - إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.
- و يشير (Holsapple & Singh) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم
  - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
  - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
  - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  - حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
  - تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
  - تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
  - تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- كما أنها تساعد على بناء ما يسمى بمختصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

### المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على مجموعة من العناصر التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة وتحقيق الأهداف

<sup>1</sup> رنجي مصطفى ،مرجع سابق ، ص 172.

- **التعاون** : ويقصد به المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلا بين الأفراد العاملين في المنظمة.فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الإتصال فالتعاون سهم في تدعيم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>
- **الثقة** : كلما زادت وتوافرت الثقة أمكن بسهولة الإتصال وتبادل الأفكار والمعلومات مما يزيد في حصيلة المعرفة ويوطد ويدعم إدارة المعرفة.
- **التعلم** : ويعني إكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لإستخدام تلك المعرفة في إتخاذ وصنع القرارات أو بالتأثير على الآخرين .فكلما أكتسب الأفراد المعرفة تمكنوا من إستخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم وإتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الأعمال .فالتكيز على التعلم يساعد الأفراد ويؤهلهم مما يساعد في خلق المعرفة.
- **الخبرة** : تعد ضرورة لإدارة المعرفة ويعني أن خبرة الأفراد في المؤسسة أو المنظمة تكون واسعة .فالتواصل بين رؤوساء الأقسام في نفس المستوى يقوم على التنسيق والتشاور والتعاون ويزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات والبيانات من أجل العمل وتحقيق الأهداف ،وهذه الخبرة تنشأ بينهم ،وتكون المعرفة وتساعد على أداء العمل ونجاح إدارة المعرفة.
- **التسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات** : وهو من الأمور المهمة في توفير المعرفة من معلومات وبيانات وتخزينها واستخدامها عند الحاجة لها من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة وشبكة المعلومات العنكبوتية العالمية ،مما يشكل حصيلة معرفة هامة للمنظمة والقائمين على إدارتها وعلى صنع واتخاذ القرار فيها .
- **الإبداع التنظيمي** : ويعني القدرة على خلق القيمة والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق مايتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي.فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الإستفادة من البيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الغدارة ليحقق الأهداف المرجوة.فالمعرفة تلعب دورا رئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وبالتالي فإن توافر المعرفة يعد أمر ضروري.

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 168.

### المبحث الثالث : متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها.

إن نجاح إدارة المعرفة في أي منظمة مرهون بمدى توفير المنظمة لعدد من المتطلبات الداعمة وتوفيرها بغية تحقيق الغايات ، إضافة إلى تطبيق عملياتها وهي عمليات أساسية مسؤولة عن نجاح إدارة المعرفة وقد وضعت عدة نماذج لتطبيق برامج إدارة المعرفة ونجاحها .

وستتناول في هذا المبحث متطلبات وعمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة وكذا النماذج المقترحة لذلك وكذا التحديات التي تواجهها المنظمات أثناء تطبيقها لإدارة المعرفة.

#### المطلب الأول :متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى ما تتطلبه إدارة المعرفة أثناء تنفيذها من عناصر مهمة لنجاحها إضافة إلى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة وإختلافها من كاتب لآخر.

#### الفرع الأول : متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تنفيذ إدارة المعرفة بشكل ناجح وجود بيئة داعمة لتنفيذ برنامج إدارة المعرفة وبغض النظر عن الأساليب وأدوات إدارة المعرفة التي يتم إستخدامها نجد أربعة عناصر وهي الأفراد والعمليات والتكنولوجيا وثقافة المؤسسة فهي إما عناصر داعمة وممكنة لإدارة المعرفة أو عناصر معيقة وبالتالي يجب تحديد المعوقات للتخلص منها وتحديد ممكنات إضافية وهو التحدي الأكبر الذي تواجهه إدارة المعرفة.

#### 1 - الأفراد : يعتبر المورد البشري من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في

تحقيق أهدافه، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.فهم الذين يعملون على إنجاح مبادرات إدارة المعرفة أو يفشلونها .

#### 2 - التكنولوجيا : توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية أو التكنولوجيا والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات

الخاصة وتكنولوجيا المعلومات وأنظمتها.فإستخدام التكنولوجيا في عمليات إدارة المعرفة من خلال التوظيف الذكي الفاعل والكفؤ من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع في كل مكان وزمان وتوفر بيئة تعلم إلكتروني تتيح أمام الأعضاء جميعهم فرصة متساوية للوصول إلى المعرفة.

فالتكنولوجيا تدعم وتمكن إدارة المعرفة من خلال أنها :<sup>1</sup>

- تزود الأفراد بالوسائل اللازمة لتنظيم و تخزين المعرفة المعلنة والوصول إليها
  - تساعد على ربط الأفراد بعضهم ببعض بحيث يصبحون قادرين على التشارك في المعرفة الضمنية
  - تخفيض الوقت والتكاليف والجهد المطلوب من الأفراد للتشارك في المعرفة .
- والبنية التحتية والتقنية هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات وأغراض عملية وقد صنفت البنية التحتية والتقنية إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي :<sup>2</sup>
- **الأجهزة والمعدات hard-ware** وهي المكونات الصلبة التي تستخدم في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات والبيانات كالحاسوب وملحقاته.
  - **البرمجيات : soft ware** وهي عبارة عن تعليمات تفصيلية تضبط عملية نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف هي : إدارة موارد بين المنظمة والمعلومات المخزنة ومن أمثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة.
  - **الموارد المعرفية knowledge – ware** هي عبارة عن المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات ومن أمثلتها المكتبات ، شبكة المعلومات العالمية ،مراكز ومصادر المعلومات ،الموارد البشرية.

### 3 - الهيكل التنظيمي : يعرف ( Bertels ) إدارة المعرفة بأنها " إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد

المعرفة لدى المنظمة وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة".<sup>3</sup>

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه تلك الآلية الرسمية التي يتم من خلالها "إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة ،وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين " ،<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هشام علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 262.

<sup>2</sup> ياسر بشير علي إبراهيم ، إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي ( دراسة على القطاع المصرفي السوداني )، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2017، ص 16.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 151.

<sup>4</sup> حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ،ادارة الموارد البشرية ،جامعة محمد لفين دباغين ، سطيف 2، الجزائر ، 2015، ص 91.

ويعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذلك لا بد من هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بجرية لاكتشاف وتوليد المعرفة .

#### 4 - العامل الثقافي: فهو عامل مهم من خلال خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة ،

فالثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وحاسما في إدارة المعرفة من خلال توظيف أفراد مؤهلين وذو خبرة وقدرة على توليد المعرفة ، وثقافة المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات وثقافة قوية سائدة في المنظمة من خلال نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تشارك المعرفة وكذا مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة.

وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة. وأن تكون هذه الثقافة مشجعة لروح الفريق في العمل. فالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة يسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة.

ويرى ماضي (2011) أن متطلبات إدارة المعرفة هي:<sup>1</sup>

- دعم الإدارة العليا المتواصل لإستراتيجية إدارة المعرفة
- توفير بنية تكنولوجية تساعد على خلق وتوزيع المعرفة في المنظمة.
- توفير كادر بشري قادر على خلق وتطوير إدارة المعرفة.
- توفير قنوات متعددة لتسهيل ونشر ونقل المعرفة.
- تشجيع العاملين على الإبداع والتعلم داخل وخارج المنظمة.
- دعم وتشجيع التدريب المستمر والتعلم لأفراد المنظمة.

#### الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة

إن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها الأساس في الإستقطاب أو الإستحواذ والإنشاء والتوليد، والتقاسم أو التوزيع والنشر ، والتطبيق أو الإستعمال ، والتي تعد أبرز تحد يواجه الأعمال، وتشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لإنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة.

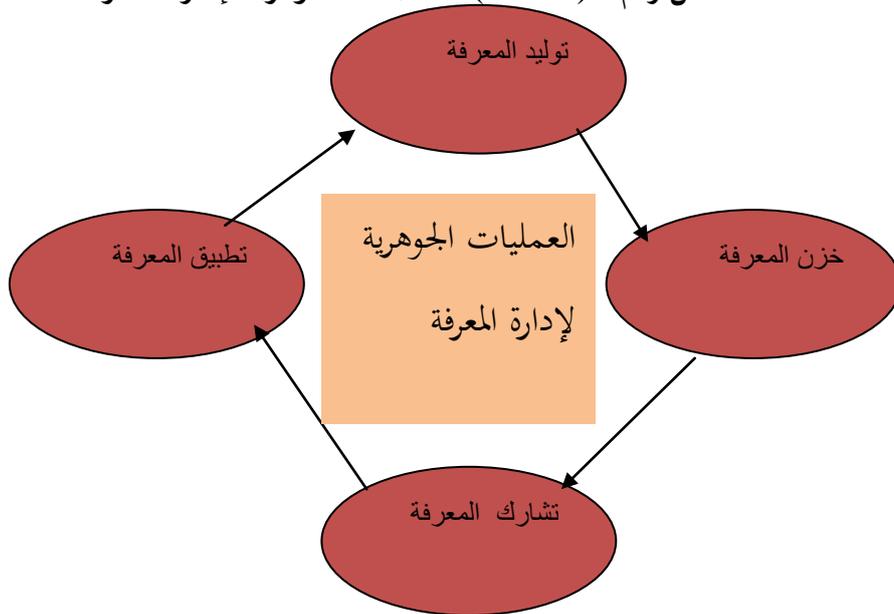
<sup>1</sup> صالح عبد الحكيم عبد الغفور ، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2015، ص20.

ولم يتفق الكتاب والباحثون على عدد محدد لعمليات إدارة المعرفة فمنهم من جعلها على خمس مراحل ومنهم من جعلها على سبعة مراحل ومنهم من جعلها أكثر من ذلك، وسوف نقدم بعضاً من التقسيمات التي أعدها بعض الباحثين والكتاب :

نموذج (Wiig, 2000) - الذي يتكون من خمس مراحل هي<sup>1</sup>:

- 1- إعداد المعرفة: يتم من خلال البحث العلمي والإبداع والابتكار لغرض الوصول إلى المعرفة.
- 2- اكتساب المعرفة: يحصل في هذه المرحلة السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها لغرض استخدامها .
- 3- تنقية المعرفة: يتم تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة لتحقيق المنفعة للمنظمة.
- 4- توزيع المعرفة ونشرها: يتم توزيع ونشر المعرفة على الأطراف ذات العلاقة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل من خلال التعلم والتعليم والبرامج التدريبية ووسائل النشر المتاحة.
- 5- الرفع المعرفي: بعد تبني المنظمة للمعرفة، ووظيفتها كمحصلة للمرحلة الأربع السابقة، تبدأ المنظمة بعملية الرفع المعرفي التي تنعكس على تحسين العمليات والسلوك وتحقيق عمليات التعلم، وتزيد من عمليات الإبداع والابتكار.

الشكل رقم : ( 1-3 ) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 77.

<sup>1</sup> حامد محمد الشمراي ،درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية)بمجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية ، جامعة بابل ، العراق ،العدد32، 2007 ، ص44.

وقد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة ، فالبعض صنفها إلى أربعة عمليات بينما توسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك ، ولكي نتعرف على أهم تلك العمليات تم إنتقاء عدد من التصنيفات. ويتباين أغلب الباحثين في تحديدهم لتلك العمليات والأنشطة المعرفية ، فمنهم من يذكرها ويحددها بشكل تفصيلي موسع ، ومنهم من يتضمن عمليات مع بعضها .

الجدول رقم : ( 5-1 ) : العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية.
	الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للشركة
	تنقيح المعرفة	وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة- تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها- المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودون ولاودون Laudon & Laudon	الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (kws)
	تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	توزيع نشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب
	الإنشاء	- أساليب الإبداع- المحاكاة- الحوار المهيكلي
ديفيد سكايرم D.Skyrme	التحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة
	الجمع	- طلب المعرفة - الإستقصاء والإسترجاع

- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة	التنظيم	مارك دوديسون
- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل	التقاسم	
- مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم	التعلم	
- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل	التطبيق	
- إدارة الأصول الفكرية	الإستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية	الحماية	
- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكرية	التقييم	
- روتينات وعقود الشركة - ذات صلة باعمال الشركة	1- تحديد المعرفة	
- - التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع	2- إكتساب المعرفة	
- معرفة جديدة / البحث والتطوير - معرفة جديدة / الزبون	3- توليد المعرفة	
- حقوق ملكية المعرفة - قابلية إستغلالها	4- التحقق من صلاحية المعرفة	
- داخل / خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة /ضمنية (الممارسات والمنافسة)	5- نشر المعرفة (صريحة /ضمنية)	
- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة	6- تجسيد المعرفة	
- الوعي بأصول المعرفة -تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن	7- تحقيق المعرفة	
- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار	8- استغلال وتطبيق المعرفة	

المرجع : رجي مصطفى عليان ،إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة ،2015، ص 220.

وضمن هذا السياق عمليات إدارة المعرفة يقول الباحث والخبير (Lika Tuomi) في مركز بحوث Nokia أن تكوين المعرفة والمشاركة بالمعرفة واستخدام المعرفة هي أهم المهام الجوهرية في عالم الأعمال المعاصر<sup>1</sup>

ويمكن توضيح المراحل التي تمر بها نشاطات وعمليات إدارة المعرفة كما يلي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ، الأردن ،2007، ص 329.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان ، مرجع سابق ص 209.

- 1 - **التحديد** : تعني تحديد الحاجة إلى كم ونوع المعلومات وكيفية الوصول إليها ، وذلك من خلال تحديد طبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لنشاطات وعمليات المنظمة والعمل على توفيرها باستخدام الأساليب المختلفة
  - 2 - **الإيجاد** : إيجاد المصادر المناسبة للوصول إلى المعرفة والمعلومات المطلوبة ، ويتأتى ذلك باستخدام الوسائل التي تعمل على استغلال مصادر معلومات وجمع كافة المعلومات منها .
  - 3 - **التجميع** : تجميع كافة البيانات من مصادرها المختلفة بغية الحصول على المعرفة والمعلومات المطلوبة .
  - 4 - **التصنيف** : تصنيف المعلومات والبيانات في حقول منظمة وموحدة داخل الأنظمة الحاسوبية وذلك لتسهيل التعامل معها والرجوع إليها عند الحاجة.
  - 5 - **التنظيم** : تنظيم المعلومات وترتيبها تبعاً لمصادرها ومجالاتها باستخدام الأساليب والأنظمة الحاسوبية.
  - 6 - **التخزين** : تخزين المعلومات في الوسائل التقنية المادية والمعنوية ويشمل ذلك قواعد البيانات ، والوثائق المختلفة.
  - 7 - **التوزيع ونشر المعرفة** : نشر المعلومات والمعرفة وتوزيعها على كافة الأجزاء التنظيمية باستخدام أنظمة إدارة المعرفة والمعلومات المتعددة.
  - 8 - **الوصول** : أي أنت تكون المعرفة والمعلومات سهلة المنال من قبل كافة العاملين في المنظمة من خلال أنظمة الكمبيوتر والأنظمة المعلوماتية والشبكات الداخلية .
  - 9 - **الإستخدام** : استخدام وإستثمار جميع أنواع المعرفة والمعلومات في الأداء التنظيمي كوسيلة لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات التنظيمية وتجسيدها على أرض الواقع.
- وأضاف آخر أن إدارة المعرفة تمر بعدة مراحل يمكن ذكر البعض منها والأنشطة التي تتضمنها فيما يلي :<sup>1</sup>

### 1.مرحلة المبادرة : وتركز على :

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الإتصالات
- بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت ، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 193.

2. مرحلة النشر : يركز المديرون في هذه المرحلة على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها وتشمل القيام بالتدريب والتعليم والهيكل التنظيمي المرن.<sup>1</sup>

3. مرحلة التكامل الداخلي : ينصب الإهتمام الرئيسي للمديرين في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة من خلال تحديد المجالات المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد والعمليات الادارية الرئيسية. إضافة إلى مراقبة المعرفة وتكوين جماعات عمل من الخبراء المتخصصين للمساهمة في تفعيل جودة المعرفة

4. مرحلة التداخل (التكامل الخارجي): تحاول المؤسسة التكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجين عنها مثل الموردین والعلماء والمؤسسات البحثية والجامعات وبالتالي توفر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء بما يتناسب مع المنافسة ، وقد أكد معظم الباحثين على التعلم واكتساب المعرفة كإحدى الدوافع الكبرى في التحالف الإستراتيجي، ويؤكد نوناكا Nonaka أن المعرفة وانتقالها تستند على السياق التنظيمي ولذا فإن إدارة المعرفة لا يمكن إبتكارها أو نقلها بين التنظيمات ذات الثقافات المختلفة والهيكل والأهداف المتنوعة.<sup>2</sup>

وإعتامادا على متغيرات الدراسة فإننا سنتطرق إلى ثلاث عمليات .

### 1 - توليد المعرفة :

تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار .

وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى هي : إنشاء المعرفة وتكوينها ، وإبداع المعرفة واكتشاف المعرفة ويشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة.<sup>3</sup> وتعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة . ويشير (Takeuchi & Nonaka) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، بل عليهم توفير

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 188.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 189.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 123.

البيئة المناسبة لهم وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار ، والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.<sup>1</sup> ويؤكد كل من نوناك وتاكيشي (Nonaka & Takeuchi) أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو الخبرات التي تساعد في فهم واستيعاب الأمور فمن خلال إسترجاع المعارف المكتسبة سابقا في كيفية استخدامها واستغلالها في موقف معين.<sup>2</sup> وتوليد المعرفة تعني مجموعة العمليات التي تشمل على أسر وإكتشاف وشراء وإمتصاص وإبتكار واستحواذ وإكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسين والعملاء وقواعد البيانات والوثائق .

## 2 - تشارك المعرفة :

تعتبر عملية التشارك في المعرفة العملية الثانية الأساسية من عمليات إدارة المعرفة فتوليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم تشاركتها ونقلها إلى الآخرين.

ويقصد بتشارك المعرفة تقاسم المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر ، فمشاركة المعرفة تتيح إستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفير إمكانية أحسن للإبتكار والتطور في الإبداع. وتتم المشاركة في المعرفة من خلال عدة طرق كالمقابلات والإجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني ... وهناك تطبيقات يتم إستخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة والتعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة أو المؤسسة.<sup>3</sup>

والتشارك في المعرفة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على المعرفة من خلال التشارك فيها وبالتالي إستخدامها والتشارك في المعرفة يضم نقل وتوزيع المعرفة فهي نقل المعرفة أو إيصال المعرفة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وضمن شكل وتكلفة مناسبة.

ومن اهم عوامل نجاح التشارك المعرفي في المؤسسة هو مدى إعتناق وتفعيل مبدأ التشارك في المعرفة من جميع العاملين في المؤسسة إضافة إلى العلاقات الإجتماعية . وكذا التفاعل الإيجابي بين الأفراد والتقنيات والتكنولوجيات وتتطلب عملية التشارك المعرفي الإنتقال من العمل الفردي إل الجماعي من أجل نشر المعرفة من خلال أساليب التدريب والحوار.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 128.

<sup>2</sup> عواطف عيشوش ، وسيلة بن ساهل ، أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة (دراسة حالة مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال) ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 12، ص ، 388.

<sup>3</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 85.

## 3- تطبيق المعرفة :

وتعني الاستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وهي إستعمال المعرفة وتطبيقها على الواقع الفعلي والإستفادة منها في حل المشكلات وإقتناص الفرص وإتخاذ القرارات لتنعكس بسلع وخدمات وعمليات .<sup>1</sup>

وتشير عملية تطبيق المعرفة إلى الإستعمال وإعادة الإستعمال والإستفادة والتطبيق ، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ، ومن أهم الاساليب التي أستخدمت لتطبيق المعرفة الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ، مبادرات العمل ، مقترحات الخبير الداخلي ، التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين.<sup>2</sup>

ويشير (Heising & Vorbeck) إلى أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي ، من خلال أساليب تطبيقية عدة منها الفرقة أو فرق ومبادرات العمل والتدريب والخبير الداخلي .<sup>3</sup>

وقد تواجه عملية تطبيق المعرفة بعض العوائق والمشاكل مثل قلة الخبرة إضافة إلى مقاومة التغيير وحواجز اللغة والثقافة مما يدفع المنظمات لتخفيض هذه العوائق وإعادة التطبيق.

## المطلب الثاني : إستراتيجيات إدارة المعرفة

تعرف الإستراتيجية بأنها تصور طويل الأمد لما ستكون عليه المؤسسة أو المنظمة في المستقبل وهي تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة فهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات والعوائق آحذة بعين الإعتبار نقاط القوة والضعف لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف إستراتيجية إدارة المعرفة بأنها الإستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لاستقطاب المعرفة وتكوينها وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من إستثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري ، وتعتبر هاديا للإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة.<sup>4</sup>

وينظر إلى إستراتيجية المنظمة على مستويين :

**الأول :** تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

**ثانيا :** ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع الإستراتيجية الشاملة أو الكلية للمنظمة.

<sup>1</sup> ياسر بشير علي إبراهيم ، مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> سوزان دروزة ، مرجع سابق ، ص 55.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق ، ص 82.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 302.

أولاً : الإستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة : وتتمحور حول التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية حيث تتبنى المنظمات استراتيجيتين متميزتين في هذا المجال هما استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية .

### 01. إستراتيجية الترميز : Codification Strategy

تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتشارك والتعلم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات ويمكن للعاملين في المنظمة استخدامها من خلال الشبكة الداخلية والإفادة منها وتوظيفها ويجري بموجبها ترميز المعرفة وتخزينها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.

### 02. إستراتيجية الشخصية : Personalization Strategy

تركز على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة فهي معرفة غير رسمية وغير قابلة للترميز وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة والإحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة. فهي تسعى إلى تقاسم المعرفة وتشاركتها وتبادلها بين الأفراد، وفي الغالب تقوم المنظمات بتبني نموذج يخلط بين الاستراتيجيتين وبمازج بينهما .

ثانيا : الإستراتيجيات حسب العرض والطلب : وتنقسم إلى نوعين :

01 - استراتيجيات جانب العرض Supply-Side Strategies يصلح هذا النوع للمنظمات الإستشارية

التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة ، ويركز على آليات توزيع المعرفة ونشرها .

02 - استراتيجيات جانب الطلب Demand-Side Strategies يصلح للمنظمات الصناعية المنتجة

للسلع ويركز على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة والعمل على تليتها

وجدير بالذكر أن الفصل الكلي بين هذين النوعين من الإستراتيجيات صعب للغاية في عالم الأعمال ، ويعمل

على الدمج بينهما على أرض الواقع.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : تحديات تطبيق إدارة المعرفة

يقول حجازي إن إطلاق مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات ففي أحيان كثيرة يكون الإخفاق والفشل من نصيب هذه المبادرات وقد أشار (Coakes) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات مبادرات إدارة المعرفة ومن هذه المنظمات Leidner & Hackett & Ernest & Young توصلت هذه

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 312.

الدراسات من خلال عملية مسح 431 منظمة خاصة إلى أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الإفتقار إلى الإدارة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الإفتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .
- الإفتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- وهناك العديد من المشكلات التي قد تظهر أثناء عملية تطبيق استراتيجية المعرفة من أهمها:<sup>2</sup>
- استغراق التطبيق وقتاً أطول من المخطط له ، نتيجة لظهور مشكلات غير متوقعة.
- ضعف التنسيق بين الأنشطة التنفيذية للإستراتيجية.
- جمود الإجراءات التنفيذية المطلوبة وعدم إعطائها هامشاً من المرونة، وقد ينتج ذلك عن جمود في الهيكل التنظيمي فالهيكل التنظيمي في ظل إدارة المعرفة يجب أن يتطور من المستويات الهرمية والحطية في إدارة العمليات والأنشطة إلى مستوى إداري أفقي يرتبط بشبكة من العلاقات والإتصالات المتداخلة.
- تردد العاملين في التشارك في المعرفة وذلك لشعورهم بأن قيمتهم وأمنهم الوظيفي مرتبطان بشكل كبير بمعرفتهم وخبراتهم الشخصية التي يجب أن لا يتنازلوا عنها أو عن جزء منها لأي سبب كان.
- ضعف كفايات العاملين وقدراتهم في المنظمة ، وضعف تدريبهم على طرق التعامل مع الإستراتيجية وتنفيذها .
- ضعف التمكين وتفويض الصلاحيات وتحديد المهام القيادية لإدارة المعرفة داخل المنظمة.
- التغير المفاجئ في البيئة الخارجية الذي يؤثر على المنظمة واستراتيجيتها لإدارة المعرفة .
- ضعف نظام التحفيز والمساءلة في المنظمة.
- إضافة إلى بعض العوائق مثل عدم وجود الكادر البشري المؤهل وعدم وجود البنية التحتية اللازمة .
- كما أن هناك معيقات تحد من عملية تشارك المعرفة التي تعتبر ضرورية منها :
- الخوف على حصول الأفراد الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة وبالتالي فقدان سلطتهم وقوتهم ومزاياهم التي يتمتعون بها من خلال ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف من احتمالية دعم المنظمة للفردية والتنافسية.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، مرجع سابق ، ص 412.

<sup>2</sup> مرجع سابق ، ص 350.

## خلاصة الفصل الأول :

إن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تحظى بإهتمام متزايد من طرف المؤسسات والمنظمات ، فلا شك أن المؤسسات قد أدركت أن المعرفة هي الموجود غير الملموس والأكثر أهمية حيث أن أغلب المؤسسات يمتلك المعرفة لكنه لم يستخدمها أو إستخدمها بأسلوب غير ملائم أو أن العاملين فيها لا يستطيعون إكتشافها والوصول إليها لذلك تسعى معظم المؤسسات للإستفادة من المعرفة وكذا إلى إدارتها .

فقد بدأ الإهتمام أكثر بإدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا مهما بالنسبة للمؤسسات والمنظمات مما أوجب على هذه المنظمات توفير متطلبات لنجاح وتطبيق إدارة المعرفة .فإدارة المعرفة هي منهج متكامل يسمح للمؤسسات بإستغلال مخزونها المعرفي والإستفادة منه وذلك من خلال عدة عمليات متكاملة ومتراطة تعمل على الكشف عن المعرفة وتشخيصها وتخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ، وإستعمالها وإعادة إستعمالها بالتطبيق .

فقد أصبح بقاء هذه المؤسسات والمنظمات مرهون بمدى قدرتها على إدارة أصولها الفكرية وتماشيا مع ذلك أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة للمنظمات من أجل التحول لمواجهة تحديات المحيط والمنافسة.

# الفصل الثاني

الإطار النظري للإبتكار

## تمهيد :

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات كبيرة من خلال التغيرات المتسارعة في بيئتها التنافسية والتي تفرض عليها التأقلم معها من أجل البقاء، فالتغير المتسارع في المحيط الخارجي يحتم عليها العمل المضاعف والتحسين المستمر في منتجاتها وعملياتها الداخلية والخارجية .

كما أن المنافسة وتعقدتها أدى بالمؤسسات إلى الإهتمام بالإبتكار لما له من فوائد على المؤسسة حيث أدركت أن الإبتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وقد أصبح هدفا إستراتيجيا لهذه المؤسسات، فالمؤسسات المنافسة الناجحة هي مؤسسات تمتلك حقا القدرة على الإبتكار و التجديد المستمر الذي يسمح لها بإنتاج منتجات وتقديم خدمات مميزة لتوسيع حصتها السوقية أو إكتساب أسواق جديدة .وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإبتكار وكذا إلى العلاقة السببية للإبتكار كمتغير تابع وإدارة المعرفة كمتغير مستقل من خلال ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الابتكار

المبحث الثاني :أنواع الابتكار

المبحث الثالث :أثر إدارة المعرفة على الابتكار

## المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول الابتكار

إن أهم ما يلاحظ على الشركات والمؤسسات في الوقت الراهن هو التسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة ، ولعل أحد الأسباب الأساسية لذلك هو التطور الحاصل في رؤية المؤسسة إلى الإبتكار والإستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في السوق الحالية ، فالمؤسسات التي لا تقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها ستقوم الشركات المنافسة بذلك مما يهددها ، فالشركات الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة ، فقد أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسات .

## المطلب الأول : المدخل المفاهيمي للإبتكار

سنحاول في هذا المطلب الإحاطة بمفهوم الإبتكار من خلال عرض بعض المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الإبتكار وإشكالية المصطلح لنحدد المقصود بالإبتكار ثم نتطرق إلى تعاريف الإبتكار لعدة كتاب وباحثين

## الفرع الأول : علاقة الإبتكار ببعض المفاهيم

لفهم مفهوم الابتكار بشكل واضح يجب تحديد التداخل مع مصطلحات أخرى ذات العلاقة مع الإبتكار أولا .

## أولاً : الإبتكار والإبداع

إختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع ، الاختراع والتجديد ، فنجد أن بعض الباحثين و المختصين لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء ، حيث نجد على سبيل المثال أن محمد الصيرفي يرى أن الابتكار هو الإبداع. إلا أن بعض المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين<sup>1</sup>.

حيث أن الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة ، في حين أن الإبتكار (Innovation) هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.

<sup>1</sup> وزاني محمد. دياب زقاي ، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (حالة مجموعة من الوكالات-سعيدة-الجزائر)، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، الجزائر ، العدد 02، 2016، ص 327.

فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>1</sup>

ويرى العلماء أن ثمة فرق بين الإبداع و الإبتكار حيث أن الإبداع يتناول الجانب الفكري و الإبتكار يتناول الجانب التطبيقي ، بمعنى آخر كل فكرة أصلية جديدة فهي فكرة مبدعة ، لكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس تصبح إبتكاراً.<sup>2</sup>

وتم إستعمال مصطلح "الإبداع" في العديد من الدراسات كمرادف "للإبتكار" ، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن العلاقة بين الإبتكار والإبداع هي علاقة تكاملية ، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة تضم كل من الأفكار ، العاملين والتمويل تؤدي إلى أفكار غير مألوفة ومخرجات تشمل النمو والعائد على الإستثمار. فمصطلح الإبداع أصبح مرافقا للإبتكار أي أنه يتم النظر إلى بداية عملية الابتكار من خلال إنطلاق شرارة الإبداع ، حيث يتم تبني فكرة ذكية تتميز بالأصالة من طرف صناع القرار في المنظمة ثم تطبيقها في شكل جوهري في المنتجات أو الخدمات أو الممارسات.<sup>3</sup>

ويستخدم الكثير من الاقتصاديين مصطلحي الابتكار و الإبداع على أن لهما نفس المعنى ، الابتكار = الإبداع و يختلفا عن الاختراع، غير أن هناك فرق بين اصطلاحي الابتكار و الإبداع، حيث يعتبر الإبداع " في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق و الملائم لها"، و من ثم فالإبداع هو الجزء الخاص ببروز فكرة جديدة أما الابتكار هو الجزء المرتبط بتحويلها إلى منتج. و من ثم فهما عبارة عن مرحلتين متعاقبتين.<sup>4</sup>

و الإبتكار هو عرض سلع و خدمات جديدة في الأسواق ، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا . و يشكل الإبداع أحد مدخلات الإبتكار ، بحيث الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة . أما الإبتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نجح عبود نجم ، القيادة وإدارة الإبتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 138.

<sup>2</sup> حيواني نزيهان ، الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، ص 5.

<sup>3</sup> أمينة عدنان ، مرجع سابق ، ص 28.

<sup>4</sup> روابح عبد الباقي ، العابد زهر، تشجيع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الاوروبي ، مداخلة إلى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 18 و 19 ماي 2011، ص 06.

<sup>5</sup> ناصر مراد ، زياد أبو موسى، واقع الابداع في المؤسسة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 18 و 19 ماي 2011، ص 10.

فالإبتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة ، أما الإبداع فهو موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها في حل المشكلات اليومية .<sup>1</sup>

وبالرجوع إلى قواميس اللغة ( الوافي و Easylingo والمورد وأكسفورد وقاموس الاقتصاد والتجارة ) لتوضيح الفرق بين كلمة (Innovation) وكلمة (Creative) تبين أن الأولى تعني (إبتكار أو إبتداع أو تجديد) أما الثانية فتعني (إبداع) وأن الإبتكار هو استغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق على شكل سلع وخدمات و أن الإبداع هو نقطة البداية فيه.<sup>2</sup>

وقد أشار بيتر دراكر (Peter Drucker) إلى أن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة لكن هذه العوامل لاتعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الإلتزام و المواصلة ، وأن الإبتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها للريادي أن يكون موارد جديدة منتجة للمال ويضفي بها على الموارد الحاضرة احتمالا قويا لبناء الثروة.<sup>3</sup>

الإبتكار = الإبداع + التنفيذ أو التطبيق.

الجدول رقم (1-2) : الفرق بين الإبداع والإبتكار.

الإبتكار	الإبداع	
جماعية	فردية	المحاولة
مستمرة ، طويلة	متقطعة ، لحظية	العملية
قابل للقياس ،مؤكد	قابل للقياس بعدد الأفكار الجديدة التي وضعت حيز التنفيذ ،متمثل	الأثر
إستعمال الأدوات الإستراتيجية	استعمال وتعلم طرق التفكير	التكوين
تسيير المشاريع	عصف الأفكار	نوع الإجتماعات
تقارب الأفكار والإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشعبها	نوع التفكير
التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير	دور المشرف أو المسؤول
كفاءة	مصدر	أهميتها في المؤسسة

المصدر : مسعود بن موية ،الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الأغواط، الجزائر، 2005، ص 55.

<sup>1</sup> كباب منال ،الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 17 ، 2017 ، ص 430.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 68.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 344.

## ثانيا : الإبتكار والإختراع

إن استخدام مصطلح الإختراع (Invention) والإبتكار (Innovation) في أدبيات الإبتكار في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا .

فالإختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية ، في حين أن الإبتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد .<sup>1</sup>

وهناك من فرق بين الإختراع والابتكار من حيث التأثير و الأهمية فالإختراع نجد الوقت والتقدم العلمي أي الموارد غير الملموسة أكثر أهمية عكس الابتكار الذي يرتبط بتطوير المنتجات والعمليات ونجد الموارد المادية والبشرية المخصصة لحل المشكلات هي العناصر الأكثر أهمية.

و يمكن تعريف الإبتكار بأنه إنجاز و تحقيق أشياء جديدة، فإذا كان الإختراع يعني بلورة أفكار جديدة، فإن الإبتكار هو العمل على تجسيد هذه الأفكار الجديدة على أرض الواقع، و بطبيعة الحال فإن الإنتقال من التفكير إلى التجسيد هو الذي يستغرق الوقت الطويل و هو المجال الذي يخلقه الإبتكار.<sup>2</sup>

فالإختراع هو أول ظهور لفكرة منتج أو عملية جديدة ، في حين أن الابتكار هو أول محاولة لتنفيذ ذلك في الممارسة العملية،<sup>3</sup> و مصطلح الإختراع (Invention) يطلق على التفكير الابتكاري في المجالات المادية ( مثل اختراع ماكينة جديدة أو جهاز جديد أو سيارة جديدة ) كذلك يشمل الإختراع إدخال أو تطوير رئيسي على الأشياء المادية لتحسين أدائها أو زيادة سرعتها أو تصغير حجمها ...التطوير المستمر الذي يحدث في السيارات والطائرات والآلات والأجهزة المنزلية والحواسيب الآلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نجم عيود نجم ، مرجع سابق ، ص 137.

<sup>2</sup> بوقلقول الهادي ، سوامس رضوان ، ادارة التغيير وتأثيرها على عملية الابداع و الأبتكار في المؤسسة ، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ، ص4

<sup>3</sup>Manuel Lorenzo Hernández ،Basic Concepts of Innovation and Innovation Management-Student Material-Head of Technology& Innovation, Ericsson España S.A.2010.p.3.

<sup>4</sup> مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر ، الطبعة الاولى ، 2004، ص73.

### ثالثا : الابتكار والتحسين

**التحسين (Improvement):** هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الإستخدام. فالتحسين هو القيام أو إنجاز شيء بشكل أحسن بينما الابتكار إنجاز شيء بشكل مختلف .

وهناك من يسمي التحسين بالإبتكار التدريجي أو الجزئي ، فالتحسين يكون من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية للإستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية.

### رابعا : الإبتكار والتقليد

يرى شاني ولاو (Shani and Lau) أن الابتكار هو التطبيق لفكرة جديدة ويؤكدان على أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة ، منتجا جديدا ، عملية تنظيمية أو إدارية جديدة ، كما قد يكون الإبتكار تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر ويصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد .<sup>1</sup> فالابتكار حسب هذا الطرح يوسع إلى التقليد .

فالتقليد ليس هو النقيض للإبتكار وإنما النقيض للإبتكار هو الجمود والتحجر البيروقراطي .

### الفرع الثاني : مفهوم الإبتكار

حاز مفهوم الإبتكار على إهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين ، وإن أحد المشاكل عند تحليل ودراسة الإبتكار هو غياب إتفاق جامع حول هذا المصطلح فمفهومه يختلف حسب وجهات النظر فهو أحيانا يتوسع وأحيانا يضيق.

فقد إهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة لمفهوم الابتكار ، ولا شك أن هذا الإهتمام يعود إلى أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات لكونه ظاهرة متعددة الأبعاد تمس أغلب المجالات ، وكما يقول 'الكسندر روشكا'

" إن الإبتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة " <sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 140.

<sup>2</sup> فاطمة الزهرة بورنان ، هوارى معراج ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الإقتصادية ، مجلة دراسات ، جامعة الأغواط ، العدد 30، 2017، ص 283.

ويعود أصل كلمة إبتكار Innovation إلى الكلمة اللاتينية Innovatus والتي تعني تغيير أو تجديد، فالتجديد هو العمل على تغيير ما هو قائم بالفعل ، والتغيير هو إيجاد أو إدخال شيء جديد لم يكن موجود من قبل مثل منتج جديد أو خدمة جديدة ، فكرة جديدة.<sup>1</sup>

إن الطبعة الأولى من كتاب أوسلو 1992 عرفت الإبتكار كمنتج أو عملية جديدة ، ومع ذلك ، لا يرتبط الإبتكار حصرياً بمنتجات الشركة ، أو عملياتها ومعداتا ، ولكن أيضا تنظيمها وأنشطتها التسويقية والتجارية<sup>2</sup> ويشير مصطلح الإبتكار إلى كل من العملية (إبتكار) والنتيجة أو الأثر من ذلك (وهو أمر جديد) وهو ما يقودنا إلى تعريف المصطلحين "مبتكر" و "جديد". وفقا لـ Le Petit Robert، الإبتكار: تقديم شيء جديد النشأة ، لا يزال غير معروف أما الجديد: الذي يظهر لأول مرة ، والذي ظهر للتو.<sup>3</sup>

ولقد ورد لمصطلح الإبتكار العديد من المفاهيم وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين، فهو يعرف على أنه: "التطبيق العملي للإختراع أو عملية صنع سلعة جديدة أو تطويرها لجعلها أكثر قبولا من الناحية الإقتصادية".<sup>4</sup>

ويعتبر المفكر الإقتصادي (شامبيتر Schumpeter) أول من أستعمل هذا المصطلح سنة 1939 بقوله:

" أن الإبتكار هو التغيير المنشيء أو الضروري". وقد حدد شامبيتر خمسة أشكال للإبتكار :

إنتاج منتج جديد ، وضع تنظيم جديد ، تبني طريقة إنتاج جديدة ، استخدام مصاريف جديدة للمواد الأولية ، فتح سوق جديدة.<sup>5</sup>

فالإبتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه "التوصل إلى ما هو جديد، إلا أن هذا التعريف عام وشامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم والتطبيق، فالجديد قد يكون فكرة جديدة أو مفهوم جديد ورغم أهمية الفكرة

<sup>1</sup> ياسر بشير علي ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 19.

<sup>2</sup> Hadjira chigara, la réalité de l'innovation dans les PME algérienne (entre approche stratégiques et obstacles cas la laiterie soummam), Journal des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, n17, 2017, p45.

<sup>3</sup> Wissal Ben Arfi , Partage des connaissances : Articulation entre management de l'innovation et management des connaissances Cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie, THÈSE Pour obtenir le grade de docteur de L'université de gronoble Spécialité : Sciences de Gestion, 2006, p 28.

<sup>4</sup> سامي مباركي .محمد قريشي ، دور الإبتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، العدد 44 ، 2016 ، ص 406.

<sup>5</sup> سندرة سايب ، الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر ، العدد 42 ، 2014 ، ص 310.

والمفهوم إلا أنهما لأغراض بيئة الأعمال وإستخداماتها لا يكونان كافيين إذ لا بد من التطبيق الجديد في منتج جديد أو عملية جديدة، لذا فالابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.<sup>1</sup>

ويعني مصطلح الابتكار حسب راوية حسن بأنه " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة ، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"<sup>2</sup>

أما منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية فتعرف الإبتكار " بأنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، و الإستخدام التجاري لأساليب وعمليات ومعدات جديدة أو محسنة ،أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية،وليس البحث والتطوير إلا خطوة من هذه الخطوات "<sup>3</sup>

ويمكن تعريف الإبتكار على أنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق أي أن تكون المنظمة الإبتكارية في الترتيب الأول بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المنتج أو السوق.<sup>4</sup>

وعند البعض الابتكار هو تحويل القدرات إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ، ويبين آخرون أن الإبتكار في المنظمة ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة أو استخدامات جديدة للمنتجات والخدمات الموجودة،<sup>5</sup>

و يمكن تعريف الابتكار على أنه " تطبيق لطرق تسويقية و تنظيمية جديدة على مختلف هيئات المؤسسة عن طريق تقديم منتج جديد (سلعة أو خدمة) أسلوب جديد أو تحسين منتج أو سلوك حالي وكذا تنظيم أماكن العمل والعلاقات الخارجية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 139.

<sup>2</sup> وزاوي محمد. دياب زقاي ، مرجع سابق ، ص 328.

<sup>3</sup> بارك نعيمة ، الابتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة موبيليس - دراسة تحليلية - ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة الشلف ، العدد 05، 2011، ص 230.

<sup>4</sup> أمينة عدنان ،الإبتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية ،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية ،جامعة معسكر ، العدد 06، ص 28.

<sup>5</sup> عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 68.

<sup>6</sup> زردودي أمينة ، بوعشة مبارك ، الأنظمة الوطنية للإبتكار مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإقتصادية ن جامعة قسنطينة 2، الجزائر ن العدد 43، 2015، ص 142.

وعليه يمكن القول أن الإبتكار هو التطبيق الناجح للفكرة أو المعرفة الجديدة الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين من خلال تقديم منتجات وخدمات مميزة تساهم في خلق قيمة للزبون وتحسين أداء المؤسسة وتكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

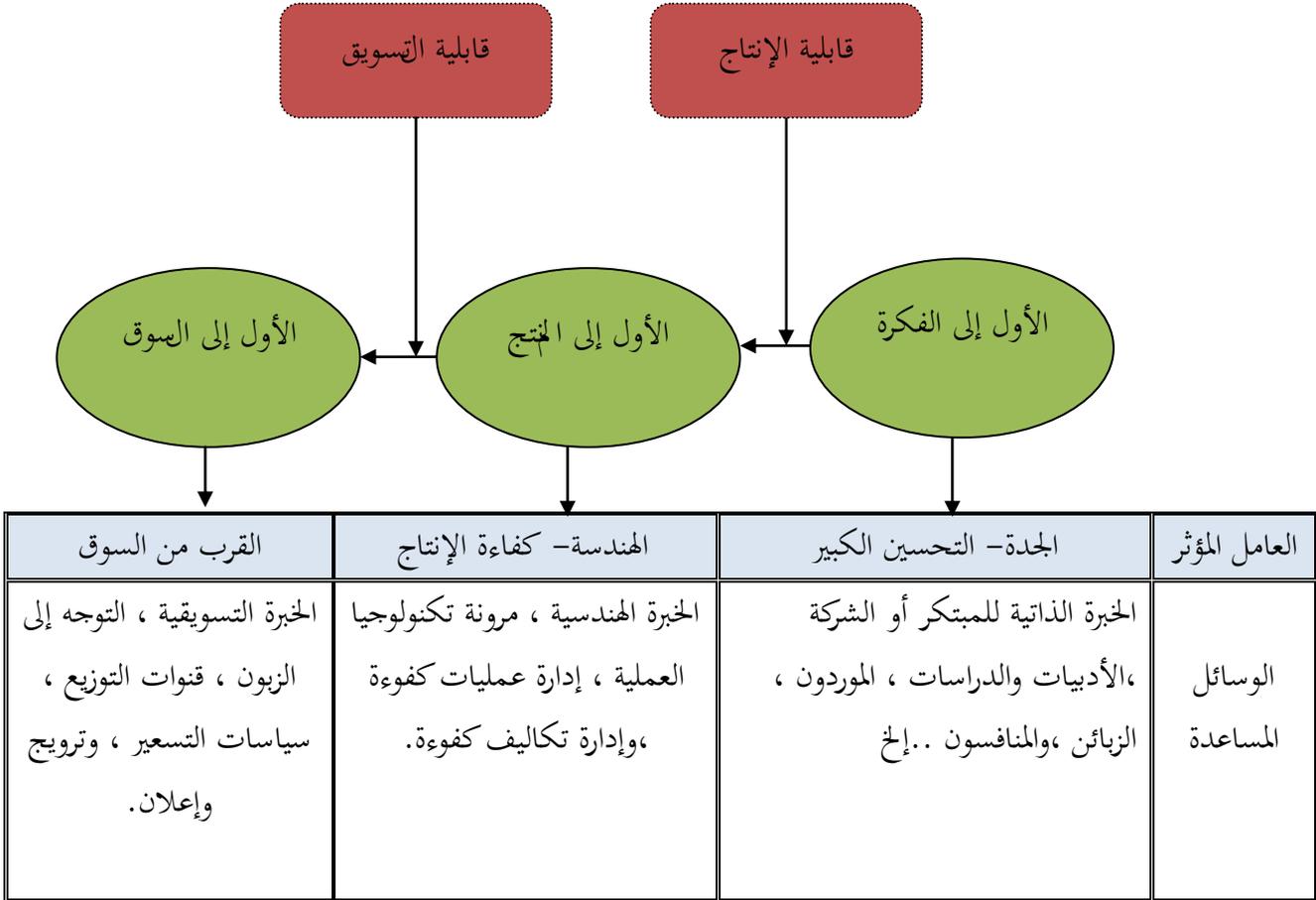
ويجمع كل من (Tidd & Bessant & Pavitt) على أن الابتكار هو عرض وتقديم أي شيء جديد يعجز عنه آخر سواء كان طرق وأساليب تمكن من إنتاج منتج بتكلفة أقل ووقت أسرع ، أو كان منتج يعجز عنه آخرون أو يجدون صعوبة في التحكم فيه أو أنهم لا يستطيعون صنعه إلا من خلال شراء الليسانس المتعلق به أو دفع الحقوق المتعلقة به ، أو كان منتج يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات وإحداث منتجات أخرى ، أو كان منتج جديد أو أسلوب أو طريقة جديدة تساهم في إحداث أشياء تدفع المنتجين الآخرين إلى إنتاج سلع وخدمات إضافية وتكميلية.<sup>1</sup>

فاليابانيون يرون أن الابتكار هو القدرة على تمييز الفرصة وحشد الموارد للإمساك بها، والفرصة هي الشيء الجديد في السوق الذي يستجيب بشكل أفضل أو أسرع للزبون ، وكذلك أن الابتكار ليس هو الاختراق فقط أي الابتكار الجذري بل قد يكون تحسين صغير أو تعديل ذو أهمية إستجابة لإغتنام فرصة أو لحاجات السوق والزبائن.

ويمكن تعريف الابتكار بأنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وهذا التعريف يعني أن تكون الشركة الإبتكارية هي الأولى بالمقارنة مع منافسيها في التوصل إلى الفكرة الجديدة وفي التوصل إلى المنتج الجديد وكذا في الوصول إلى السوق. فالجديد هو أفضل ما يقدمه المنافسون وكذلك حل مشكلة لم تحل من قبل أو معالجتها وكذا الوصول إلى السوق وبالتالي أهمية النجاح التجاري وأهميته بالنسبة للإبتكار. فهناك من الشركات التي ترى أن الغاية هي التطبيق التجاري الناجح للفكرة أو المعرفة الجديدة. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مدلس نجاة، المؤسسة الصناعية والمدخل الاستراتيجي للإبتكار (دراسة تطبيقية في شركة FAMAG لصنع وتركيب المعدات الفلاحية)، مجلة الابتكار والتسويق ، جامعة جيلالي اليابس ، سيدي بلعباس ، العدد الرابع ، 2017، ص 284.

الشكل : ( 2-1 ) : مفهوم الإبتكار - الأول إلى الفكرة ، المنتج ، السوق .



المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الإبتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 145.

و الإبتكار يمكن أن يأخذ في الشركات الدلالات التالية :<sup>1</sup>

1- الإبتكار يمثل التميز ( Differentiation ) : وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الإبتكار.

2- الإبتكار يمثل الجودة ( Novelty ) : وفي هذا فإن الإبتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة ( العملية الحالية أو المنتج الحالي ) التي تمثل القلدم أو ما هو سابق على الإبتكار ، والإبتكار بهذا يمثل مصدر

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 226.

التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها وهذه الدلالة هي التي تجعل الإبتكار = الميزة التنافسية المستدامة Sustainable.

3- الإبتكار هو التوليفة الجديدة (New Combination): وفي هذا فإن الإبتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل أي مجال جديد وهذا ما يمثل إعادة الإبتكار

4- الإبتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة : وفي هذا تميز لصاحب الإبتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون والتابعون ، وهذه سمة السبق في الإبتكار أن يكون صاحب الإبتكار أسرع من منافسيه.

5- الإبتكار هو القدرة على إكتشاف الفرص : أو إنتهازها فهو يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال وإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه، لهذا يراه المبتكر في إكتشاف الفرص ولا يراه الآخرون أو المنافسون.

### المطلب الثاني : أهمية الإبتكار

"الإبتكار هو شريان الحياة لأي مؤسسة. بدونها ، ليس هناك نمو ، لكن حتما موت بطيء".<sup>1</sup>

ولعل التنافس الشديد سواء في التكنولوجيا أو بالتطبيقات الإدارية قد جعل الإبتكار هو البعد الجديد للأداء الإستراتيجي إلى جانب التكلفة الأدنى والجودة والمرونة ، لهذا فإن المؤسسات تتبنى البرامج الواسعة وبشكل منظم ومكثف بالإبتكار والبحث عن المبتكرين وإرصاد الميزانيات الكبيرة من أجله، بالإضافة إلى إعطاء الأولوية لبرامج التدريب على الإبتكار ففي مسح واسع وجد أن 25% من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الإبتكار لعامليها وهذه تمثل زيادة بمقدار 540% في السنوات الأربع، وحسب مجلة (Business Week) البنزنس ويك فإن أكثر من نصف مؤسسات Fortune-500 ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين في المستويات المختلفة إلى برامج تدريب في مجال الإبتكار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Manuel Lorenzo Hernández, Op cit ,p52

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 349.

حيث يرى كل من (Grant) وكذلك (Jacobson) أن عامل الابتكار هو المتغير الحاسم في تحديد هيكل المنافسة وكتافتها ، و أكد Porter على أن المؤسسات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار ، كما وأن المؤسسات أصبحت تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .<sup>1</sup> ويكتسب الإبتكار أهمية كبيرة في المنظمات وذلك لتحقيق ما يلي :<sup>2</sup>

- **خفض النفقات** : إن الابتكار له تأثير فعلي وكبير على خفض النفقات ، سواء باستخدام مواد أقل في المنتج (مراحل الإنتاج ) أو تكلفة عمل أقل أو خفض كلفة التلف .
- **زيادة الإنتاجية** : الإنتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة إلى المدخلات ، والإبتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن ، أو تأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.
- **تحسين الأداء** : يعمل الإبتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير ، فالتسويق الإلكتروني مثلا يساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الأفضل لهم ، كما يساهم في تحقيق التفاعل الآني مع الزبائن للإستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها** : إن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى ،لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات ،وإبتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنها .
- **إيجاد أسواق جديدة** : إن الإبتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة يعد أسلوبا للمنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة.
- **إيجاد فرص عمل جديدة** : تهتم الإبتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها وينفذها ويقوم بصيانتها وهذه كلها تعد فرص عمل جديدة.
- **تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي** : ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية.

<sup>1</sup> مدلس نجاة ، مرجع سابق ، ص 284.

<sup>2</sup> فاطمة الزهرة بورنان ، هواري معراج ، مرجع سابق ، ص ص 284-285.

## المطلب الثالث : تصنيفات الابتكار والعوامل المؤثرة في الإبتكار

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تصنيفات الإبتكار حسب عدة معايير مع التركيز على التصنيف حسب درجة التغيير ونتطرق في الفرع الثاني لمجموعة من العوامل التي لها تأثير على الإبتكار

## الفرع الأول: تصنيفات الإبتكار

قدمت عدة تصنيفات للإبتكار حسب طبيعة أو مجال الإبتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الإبتكار إلى نوعين : الإبتكار الجذري (الإختراق) ، والإبتكار التحسيني التدريجي .

كما أن البعض يميز بين الإبتكار الداخلي الذي يتم تطويره داخل الشركة وبقدرتها الذاتية ، والإبتكار الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار ، كما تصنف الإبتكارات إلى إبتكار العملية وإبتكار المنتج و الإبتكار التسويقي والإداري.

وصنف (Carrier et Grand) الابتكارات إلى أربعة فئات وهي :<sup>1</sup>

الفئة الأولى تجمع الابتكارات وفقاً لطبيعتها أو غرضها. في هذا السياق ، يميز (Barreyre) بين الابتكار الذي يغلب عليه الطابع التجاري ، والذي يغلب عليه الطابع التنظيمي ، والذي يغلب عليه الطابع التكنولوجي ويغلب عليه الطابع المؤسسي و يتحدث آخرون عن ابتكار المنتج أو الخدمة و إبتكار العملية .

تجمع الابتكارات وفقاً لشدة التغييرات التي تحدثها في المؤسسات التي تنشأ فيها. وهكذا ، يقال إن الابتكارات التي تسبب تغييرات كبيرة ومنتالية هي جذرية ويمكن تصنيفها بدورها وفقاً لدرجة تميزها ، في هذا الإطار ، يشير غروسمان (Grossman) إلى مفهوم الابتكار النهائي والابتكار الفعال ، ويميز نورمان (Norman) بين ابتكارات الاختلاف وإبتكارات إعادة التوجيه ، ويتحدث نورد وتاكر (Nord et Tucker) عن الابتكارات الروتينية و الابتكارات الجذرية.<sup>2</sup>

وستتطرق إلى تصنيف الإبتكار حسب درجة التغيير وهما صنفان إبتكار جذري وإبتكار جزئي.

إن الإبتكار أصبح إتجاها أساسيا في إستراتيجيات وسياسات الشركات الحديثة وبشكل خاص في الشركات التي تتنافس على أساس الإدخال المنظم للمنتجات الجديدة والمحسنة ، فالإبتكار بنوعيه الجذري والتدريجي ( التحسين ) يمثلان مسارين متميزين أمام الشركة من أجل النمو والتوسع واستدامة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> Wissal Ben Arfi, Op cit , p 32.

<sup>2</sup> Ibid , p 32

**1. الإبتكار الجذري :** فلا ابتكار الجذري لا يحدث في الكثير من الأحيان، فهو يتوافق مع إدخال تكنولوجيا تؤثر على تنظيم العمل والإنتاجية في مجموعة واسعة من الأنشطة، سواء من وجهة نظر المؤسسة التي قامت بطرح المنتج أو من وجهة نظر السوق المتلقي فهو يعتمد على إستراتيجية للنمو على المدى الطويل، ولكن تطويره يتطلب تكلفة مرتفعة ومخاطرة كبيرة، فهو لا يتناول بالضرورة طلب معين بشكل صريح ولكنه يخلق طلب غير معلن عنه من قبل في السوق . هذا الطلب غالبا ما يتطلب هيكلية جديدة للسوق، وحتى ظهور صناعات جديدة و منافسين جدد . من وجهة نظر شومبيتر ( Schumpeter ) فهو مصدر للتدمير الخلاق ( تدمير العناصر القديمة وخلق عناصر جديدة أخرى)<sup>1</sup>.

والابتكار الجذري يعني أن تقوم الشركة الى التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد لأول مرة بحيث تحقق سبق السوقى وهو بمثابة الفاصل بين جيلين من المنتجات أو التكنولوجيا فمن نتائجه إحداث إنقطاع في التكنولوجيا والمنتجات القديمة لتحل محلها أخرى جديدة، فهي وثبة إستراتيجية كبيرة للمؤسسة<sup>2</sup>

**2. الإبتكار الجزئي (التحسين) :** أما التحسين المستمر أو الإبتكار الجزئي ويسمى باليابانية الكايزن Kaizen فهو

محاولة لإدخال التغيير والتحسين في سياق عمل الشركات المتواصل ، وفي سياق الكايزن كما يشير ماساكي إيماي فإن

الإدارة لديها وظيفتان رئيستان هما : الصيانة أو المحافظة (Maintenance) والتحسين (Improvement)<sup>3</sup>

والصيانة تشير إلى الأنشطة الموجهة للمحافظة على المعايير القياسية الإدارية والتكنولوجية والتشغيلية أي ما تم تطويره في المرحلة السابقة وتثبيت ذلك من خلال التدريب ونظام الضبط.

أما التحسين فإنه يتعلق بالأنشطة الموجهة للإرتقاء بمستوى المعايير الحالية وفي الرؤية اليابانية فإن هذا الإرتقاء يمكن أن

يتم بنوعين من الكايزن ، النوع الأول يمثل التحسينات الصغيرة والثاني يتمثل بالتحسينات الكبيرة للموارد من خلال

التكنولوجيا والمعدات الجديدة .<sup>4</sup>

ويتضمن تغيير تدريجي ينطلق من ابتكار جذري يسمح بإدخال تحسينات تكنولوجية في سبيل تكييفه مع قطاعات

محددة وضمن الأسواق التي ستطرح فيها هذه المنتجات فهو يتعلق بإدخال تحسينات من طرف الشركات على المنتجات

الحالية المتواجدة في الأسواق أو من خلال معدات تدخل ضمن مكونات المنتج المبتكر، هذا النوع من الابتكارات يرتبط

في الغالب بالمؤسسات التي تكون فيها أنشطة البحث والتطوير تمثل نسبة قليلة فقط ولكنها تعتمد كثيرا على براءات

<sup>1</sup> زردودي أمينة ، بوعشة مبارك ، مرجع سابق، ص ص 144 – 145.

<sup>2</sup> ملايكية عامر ، مرجع سابق ، 121.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 285.

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 286.

الاختراع والتراخيص من الخارج .و التي تلعب دورا مهما بالنسبة لهذه المؤسسات في زيادة حجم المعرفة والقدرة على تطوير منتجات وعمليات جديدة<sup>1</sup>. والشكل الموالي يحدد الفروقات الأساسية بينهما.

الجدول رقم ( 2-2 ) :الفرق بين الإبتكار الجذري والتحسين (الكايزن).

الإبتكار الجذري	الإبتكار الجزئي، التحسين (كايزن)	
التأثير	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	قصير الأمد ولكن جذري
سرعة المسير	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
الإطار الزمني	مستمر وتدرجي	متقطع وغير تدرجي
التغيير	تدرجي وثابت	مفاجيء
المساهمة	كل فرد	قلة من المتميزين المختارين
المدخل	جهود جماعية ، جماعي ، مدخل النظم	فردية عاصف ، أفكار وجهود فردية
الطريقة	الصيانة والتحسين	خرده وإعادة بناء
الشرارة	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة.	الإفتراضات التكنولوجية، إبتكارات جديدة ، نظريات جديدة
المتطلبات العلمية	تتطلب إستثمارات قليلة ولكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه	تتطلب إستثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه
توجيه الجهد	للأفراد	للتكنولوجيا
معايير التقييم	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل	نتائج من أجل الأرباح
الميزة	أعمال جيدة جدا في إقتصاد بطيء النمو	ملائم جيد لإقتصاد سريع النمو

المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الإبتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 282-283.

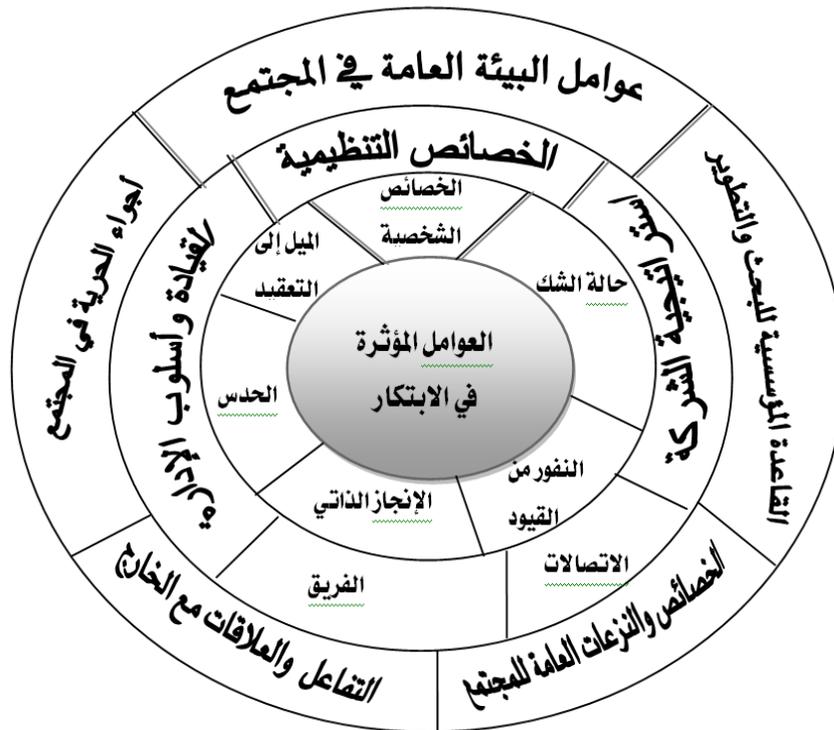
وسيتم التطرق إلى الأنواع الأخرى من الإبتكار في المبحث القادم .

<sup>1</sup> زردودي أمينة ، بوعشة مبارك ن مرجع سابق ن ص 145.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار

يعتبر النشاط الإبتكاري معقد ذلك نتيجة وجود عوامل متعددة ومتداخلة في تكوينه وتطوره ، ومما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الإبتكاري أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوينه وتحفيزه في ظروف معينة ، وقد لا تكون كذلك في ظروف أخرى ، وقد تكون فعالة أيضا في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو المؤسسات ولا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المألوف.وقد ساهمت الدراسات الكثيرة في تحديد ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الإبتكار والشكل التالي يوضح ذلك :<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 2-2 ) :العوامل المؤثرة في الإبتكار



المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الإبتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 145.

أولا :مجموعة العوامل الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء ولب عملية الابتكار في المؤسسة حيث كان يعتمد على الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط في حل المشكلات ، لكن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 254.

<sup>2</sup> حيواني نريمان ، الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر ) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 12.

ويختلف الباحثون في تحديد هذه الخصائص وإن كانوا يتفقون على البعض منها ويمكن في هذا السياق أن نشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالإبتكار و هي :<sup>1</sup>

- **الميل للتغيير والنفور من الركود** : هناك نوعان من الأفراد نوع يميل للتغيير والرغبة فيه والسعي من أجله وتحمل مسؤوليته والإبتكار يحتاج إلى هذا النوع، ولا يحتاج إلى النوع المحافظ الذي يميل للإستمرار على ما هو عليه ولا يميل للتغيير ولا يرغب فيه ويعمل على إعاقته .
- **الميل إلى التعقيد** : إن الإبتكار يجد ذاته يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق له التعامل معه .
- **حالة الشك** : إن حالة الشك التي يعيشها المبتكر من خلال حس الشك هي التي تضع على كاهله الإلتزام الذاتي ومواصلة التساؤل لإيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة .
- **الحدس** : الحدس هو النظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية ، فالمبتكر قد يعمل بالطريقة المنهجية أو العملية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات لكن التعمق في التصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس.<sup>2</sup>
- **الإنجاز الذاتي** : المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة في الإنجاز الذاتي وحب ما يقوم به .
- **النفور من المحددات والقيود** : المبتكر ينفر من القيود والمحددات والواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إنطلاقه، وهذا ما يفسر ان الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الإختصاصية و المهنية التي تقيد مجالهم المعرفي .

#### ثانيا : مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبتكاري للأفراد فهم لا يستطيعون العمل في الفراغ وخارج محيطهم وسياقهم التنظيمي ، فقد كشفت الدراسات الكثيرة أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبتكار فاهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبتكاري فيها وتعمل على إبقاء الحالة القائمة وإستمرارها . فإذا كان الافراد المبتكرون موجودون في كل شركة فليس كل

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 254.

<sup>2</sup> حيواني نريمان ، مرجع سابق ، ص 13.

شركة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الإبتكار وتطويره ، فلا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على الإبتكار وأهمها :

- **إستراتيجية المؤسسة :** هناك مؤسسات تتبنى إستراتيجية ابتكارية وتجعل الإبتكار مصدر ميزتها التنافسية ، حيث أنها تبحث و تستقطب المبتكرين وتوفر لهم فرصا كثيرة من أجل تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الإبتكارات وهناك مؤسسات أخرى إستراتيجيتها موجهة نحو التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية فهي توجه النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية الميزة الحالية ومزاياها.
- **ثقافة المؤسسة :** وصف (Schein) ثقافة المؤسسة بأنها ذلك النموذج من الإفتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الإبتكار ،والإكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات.<sup>1</sup>
- إن المؤسسات القائمة على الإبتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في إبتكار العملية والمنتج ،فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الإبتكار الثقافي ( Cultural Innovation ) الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي<sup>2</sup> ، أما المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الإبتكار وتترايد فيها مظاهر وأسباب مقاومة التغيير .
- فالثقافة تؤدي دورا أساسيا في تطوير قدرة أي مؤسسة على الابتكار وهي تؤثر على الطريقة التي تعمل المؤسسة من خلالها وعلى العلاقة فيما بين العاملين ويتطلب الابتكار ذهنية تتميز بروح المبادرة وذهنية منفتحة على أفكار جديدة وثقافات أخرى ، وإذا أريد للقدرة الابتكارية أن تتطور يجب على المبتكرين التمسك بقيم المؤسسة وأهدافها المشتركة ، ويجب أن تكون القيم التي تدعم القدرة الابتكارية جزءا لا يتجزء من نسيج ثقافة المؤسسة.<sup>3</sup>
- **القيادة وأسلوب الإدارة :** إن القيادة مورد إستراتيجي وهي عندما تكون قادرة على تحقيق التغيير وإدخال ثقافة الابتكار وإستقطاب أفضل المواهب ،فهي تتحول إلى رأس المال القيادي الذي لا يقل أهمية على كل الأنماط الأخرى

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى، 2013، ص 315.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 262.

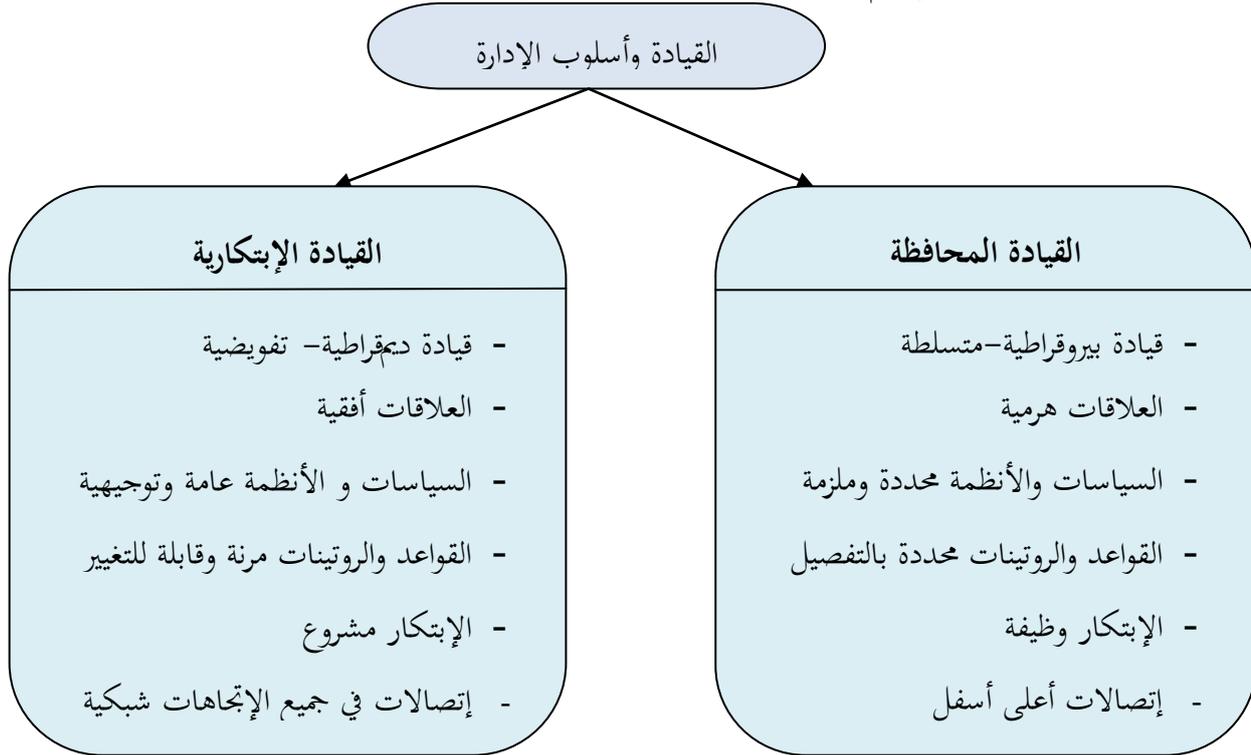
<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2009، ص 331.

المالية والمادية التكنولوجية. فالقيادة لم تعد ذلك الشخص الخارق أو الرجل العظيم وإنما هي قبل كل شيء مقدرة فعالة تبنى وتصل في الغالب بالتجربة والمعاناة والتحمل للمسؤولية في مجالات العمل المختلفة.<sup>1</sup>

فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من أجل تحقيق أهدافها وكذا تمكين كل فرد في المؤسسة على أن يكون قادراً على التحول إلى قائد ذاتي في موقعه وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائماً لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالقيادات الإبتكارية تحفز وتنشر ثقافة الإبتكار وتشجعه من أجل نجاح الإبتكار بأنواعه، ويكون ذلك من خلال التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية، الإتصالات من خلال النمط الشبكي، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملائمة للإبتكار، في حين القيادات البيروقراطية المحافظة التي لا تحبذ التغيير تتسم بالمركزية وعدم المرونة والهرمية، القواعد والروتينات القوية، وإتصالات أسفل أعلى. والجدول الموالي بوضوح الفروقات بين القيدة الإبتكارية والمحافظة في أسلوب إدارة المنظمات.

الشكل رقم ( 2-3 ) : القيادة المحافظة والقيادة الإبتكارية



المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الإبتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012 ، ص 261.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 15.

■ **الفريق**: يعرف الفريق على أنه "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.<sup>1</sup>

ويرى جونسون (Jonson) " أن الفريق هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأشخاص بهدف تحقيق أهداف محددة "فريق العمل هو استخدام للأفراد في شكل تعاوني لأداء العمل بتحريك المواهب والقدرات الكامنة التي يمتلكها أولئك الافراد لتحقيق غاية محددة،فهو مجموعة نشطة من الافراد من ذوي المهارات المتكاملة تدفعهم الحاجة للعمل سويا وتجمعهم الرغبة في بلوغ غاية مشتركة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة".<sup>2</sup>

فالمؤسسات أصبحت تشجع إستخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا ، وهذا بسبب مشكلة التخصص وما ينتج عنها من وظائف متخصصة منعزلة عن باقي وظائف الشركة وكذا فقدان وحدة الحركة وتكامل الجهود بين الأقسام والوظائف ، فإشاعة فرق العمل يعتبر المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار وتحفيزه.

■ **العامل المؤثر** : إن الإبتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الإبتكار أو يعيقه لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل إبتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للإبتكار .مثلا إذا كان الإبتكار يؤثر في تحسين إنتاجية العمل فالعامل المؤثر هو تحسين الأجور.والعامل المؤثر على الإبتكار الذي يؤثر في الميزة التنافسية هو حدود المنافسة وشدتها ..

■ **الإتصالات** : تلعب الإتصالات دورا هاما داخل المؤسسة ، فهي الوسيلة التي تساهم في تدفق وانسياب المعلومات داخلها ، فالمؤسسات القائمة على الإبتكار تعمل على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المنظمة ، أما المؤسسات التي تكون الإتصالات فيها جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فإنه سوف يخلق فيها عزلة الوظائف والأفراد وبالتالي الحد من القدرة على الإبتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوعبة عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 44.

<sup>2</sup> عابدي محمد السعيد ، العوامل المؤثرة على الابتكار في مناخ عمل فرق مشاريع البحث الجامعي في الجزائر ،مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، العدد 17 ، 2016، ص 63.

<sup>3</sup> خلوط الزهرة ، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ) ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية تخصص تسويق ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر ، 2013-2014،ص 19.

### ثالثا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن أهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الإبتكار لا تقتصر على السلعة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة Novelty وإنما أهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزعات الوطنية و الإستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الإبتكارات فالأفراد المبتكرون ينشأون في المجتمع ويتعرضون على تقاليدهم وتعاليمهم وتطلعاتهم وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى. ويمكن أن نشير إلى العوامل فيما يلي :

#### 1- الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع : من بين هذه الخصائص :<sup>1</sup>

- أ. **العوامل الإجتماعية والثقافية :** إن العوامل الإجتماعية هي التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه حيث تشكل الأسرة البيئة الإجتماعية الأولى له ومن ثم المؤسسات التعليمية والثقافية التي تقوم بتحفيز الفرد على الإهتمام بالإبتكار.
- ب. **العوامل السياسية :** من خلال دعم السياسة للإبتكار وهذا بتشجيع المؤسسات وبرامج البحث في المجالات المختلفة وذلك بتوفير الحوافز المادية والمعنوية ، كل هذا يؤثر على الطاقات الإبتكارية للأفراد وبالتالي على المؤسسات .
- ت. **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع :** إن المجتمعات الموجهة نحو الإبتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الإبتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الإبتكارية من خلال مراكز البحث والتطوير والجامعات ، نظام البراءة\* ، قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث .
- ث. **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة :** إن هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير.

### المبحث الثاني : أنواع الإبتكار

من الملاحظ أن مفهوم الابتكار Innovation Concept الذي سبق ذكره هو مفهوم واسع وشامل ولا يقتصر على الإبتكار المادي المرتبط بالسلعة أو الخصائص والمكونات المادية أو الجانب التكنولوجي بل يتعداه إلى كل ما هو

<sup>1</sup> حيواني نزيهان ، مرجع سابق ، ص 15.

\* نظام البراءة هو نظام حماية الملكية الفكرية فهي الإحتكار المحمي بالقانون أو هي تحويل بالإحتكار القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راعي الموجة والمفكرين الناسخين. ويعتمد الأفراد والشركات على هذه الحماية كضمانة للتفوق من جهة وهو ضروري لمنع التقليد للإبتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبتكار.

جديد ومتفرد ، ويذكر الباحث (Deven) عدة أشكال من الإبتكار منها الإبتكار التقني والذي يركز على الجانب التكنولوجي والإختراعات وهناك الإبتكار في مجال المنتج والذي يهدف إلى التحديد والتطوير للمنتجات ، كذلك الإبتكار في العمليات أي طرق المعالجة التي تعتمد عليها المنشآت ويضيف الإبتكار الإداري الذي يشمل كافة أعمال الإدارة وأوجه العملية الإدارية والوظيفية للمنظمة.<sup>1</sup> إضافة إلى الإبتكار في العملية والإبتكار التسويقي ، ولطبيعة البحث سنركز على أربعة أنواع هي الإبتكار التسويقي والإبتكار في العملية وإبتكار المنتج و الإبتكار الإداري.

### المطلب الأول : الإبتكار التسويقي

تقوم المؤسسة بتحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتنميتها وبالتالي تحديد المنتج خدمة أو سلعة المناسبة لإشباعها، لكن التغير المستمر الذي يميز أذواق وحاجات المستهلكين نظرا لعدة عوامل وتغيرات جعل من الصعب أن تقدم المنظمة منتج واحد مناسب وهذا يحتتم عليها القيام بتغيير وتحسين المنتج أو التوصل إلى منتج جديد أفضل وبديل يلائم الحاجات المتغيرة للمستهلكين . ولتحديد هذه التغيرات وتوقعها مستقبلا وتلبيتها بشكل أفضل من المنافسين يتطلب التميز في الممارسات التسويقية للمنظمة ،لتقديم منتج مبتكر يحقق الأهداف المرجوة منه ،ويعتبر الإبتكار التسويقي أحد أوجه هذا التميز للمنظمات في المجال التسويقي .

### الفرع الأول :تعريف الإبتكار التسويقي

إن الإبتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الإبتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالإبتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالإبتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي.<sup>2</sup>

فقد عرف على أنه " تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات " .ومنه يمكن القول بأن الإبتكار التسويقي هو "عملية

<sup>1</sup> مرابطي عبد الغني ، زيتوني عبد القادر ، عمراوي مسعود ، ضرورة التوجه نحو الإبتكار وتحليل البيئة التسويقية ،مجلة البديل الإقتصادي ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، العدد 02 ، ص 106.

<sup>2</sup> محمد سليمان ،الإبتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة )بمذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع التسويق ،جامعة المسيلة ، الجزائر ،2006/2007، ص 51.

توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفاء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية<sup>1</sup>. فهو يشمل الإتيان بلجديد أو التحديد المستمر في وظائف ونشاطات التسويق المتعددة

كما يعرف على أنه "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"<sup>2</sup>

فهو ينطلق من فكرة جديدة ليصل إلى التطبيق العملي لها بمعنى التوظيف الناجح أو الإستغلال الفعال للأفكار الجديدة في مجال التسويق إنطلاقاً من كل الأنشطة المرتبطة بالمنتج من المؤسسة إلى المستهلك النهائي، فالابتكار التسويقي يكون في عنصر المنتج خدمة أو سلعة، عنصر السعر، عنصر الترويج، عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد فهو يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي.

والابتكار التسويقي هو أسلوب جديد في التوزيع أو التغليف وكذا أساليب الإقناع ومجالات وعناصر الجذب التسويقي. ويعتمد الابتكار التسويقي على:

- تطوير المنتجات لجعلها أفضل وأكثر تناسبا مع إحتياجات ورغبات المستهلكين.
- ترويج المنتجات وفق نظام إتصال فعال يتم من خلاله نقل كم مناسب من البيانات والمعلومات عن المنتجات المرغوب تسويقها.
- توزيع المنتجات من خلال منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في الأسواق.
- تسعير المنتجات وإستخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة وأن تتضمن هذه السياسات، السياسات الإئتمانية المناسبة، وأساليب البيع بالخصومات التجارية، وخصومات الكمية، وخصومات الدفع النقدي، وسياسات البيع بالتقسيت.

<sup>1</sup> كباب منال، مرجع سابق، ص 430.

<sup>2</sup> بن نامة نورية، كرابي بغداد، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - مديرية مستغانم)، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 05، 2016، ص 106.

### الفرع الثاني: أهمية الابتكار التسويقي

يعد إهمال الإبتكار التسويقي مظهراً من المظاهر التسويقية غير الصحية إذ يعتبر الإبتكار في مجال عناصر مزيج التسويق ( المنتج ، السعر ، الترويج ، التوزيع ) من أهم المداخل التي يتم التركيز عليها والعناية بها وتوظيفها من قبل المنظمات لتحقيق العديد من الفوائد ولاسيما تحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

وتظهر أهمية الابتكار التسويقي من خلال :

- للمنتجات دورة حياة وبالتالي فإن هذا يتطلب وجود منتجات جديدة مختلفة وبديلة.
- تزايد الإهتمام بالمنتجات الصديقة للبيئة والاهتمام المتزايد بالموارد. وذلك من خلال طرق جديدة للتعبئة والتغليف والأساليب المساعدة في حماية البيئة.
- منح فرصة للمستهلكين للإختيار والمشاركة في المنتج.
- المنتجات محدد أساسي للأرباح للمؤسسات .

إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج، فإنه تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

إن تزايد العناية بالابتكارات التسويقية شجع المنظمات على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة لعدة أسباب منها :<sup>3</sup>

- تؤدي الإبتكارات السلعية الجديدة إلى تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة في السوق.
- ينعكس الإبتكار الحقيقي على شكل الصناعة في السوق كما يؤثر في إمكانية بقاء العديد من المؤسسات أو إنسحابها .

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد، رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز،الوراق للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن، الطبعة الأولى،2013، ص 366.

<sup>2</sup> بوبعة عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 116.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد وآخرون، مرجع سابق، ص 367.

■ مواجهة الموزعين فالإبتكار هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين، خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.<sup>1</sup>

فالابتكار التسويقي له أهمية كبيرة للمؤسسة من خلال :<sup>2</sup>

- **تبرير وجود وإقامة المؤسسة :** إن التبرير لوجود الأعمال هو قدرة المؤسسة في تحقيق رضا المستهلك وتزويده بقيمة متميزة من سلعتها وخدماتها ، سواء كانوا مستهلكين نهائين أم مشترين صناعيين لذلك يجب أن تدار تلك الأعمال بالطرائق العلمية والتكنولوجية المبتكرة أيضا.
- **السلعة محدد أساسي للربح :** ترغب كل مؤسسة في تكرار عملية البيع ، والتي تعد سببا في البقاء، إلا أنها لا يمكن أن تباع بشكل دائم وناجح سلعة رديئة على المدى الطويل ،لذلك فإن تخطيط السلعة الجديدة يعد أمر أساسيا وجوهريا لبقاء المعدل المتوقع للمنظمة من الأرباح.
- **الإنقائية المتزايدة للزبون :** يصبح الزبون بمرور الوقت أكثر إنتقاء للسلع التي ترضي رغباته وهنا تكمن أهمية السلع الجديدة المنتجة والمبتكرة ، لذلك يجب أن تركز جهود المؤسسة على الابتكار وليس التقليد مما يجعلها تأخذ دور القائد في مجال صناعتها.

### الفرع الثالث : مجالات الابتكار التسويقي

يقوم الابتكار في المزيج التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة أداة واحدة على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذلك فإن مزج جميع هذه العناصر تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من استخدام عنصر واحد فقط.<sup>3</sup>

و هناك عدة تصنيفات لعناصر المزيج التسويقي ففي سنة 1961 إقترح ( A.W.Frey ) تصنيفا لمتغيرات المزيج التسويقي مكون من مجموعتين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن بريكة عبد الوهاب ،التركي زينب ،مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، 12-13 ماي 2010، ص 10.

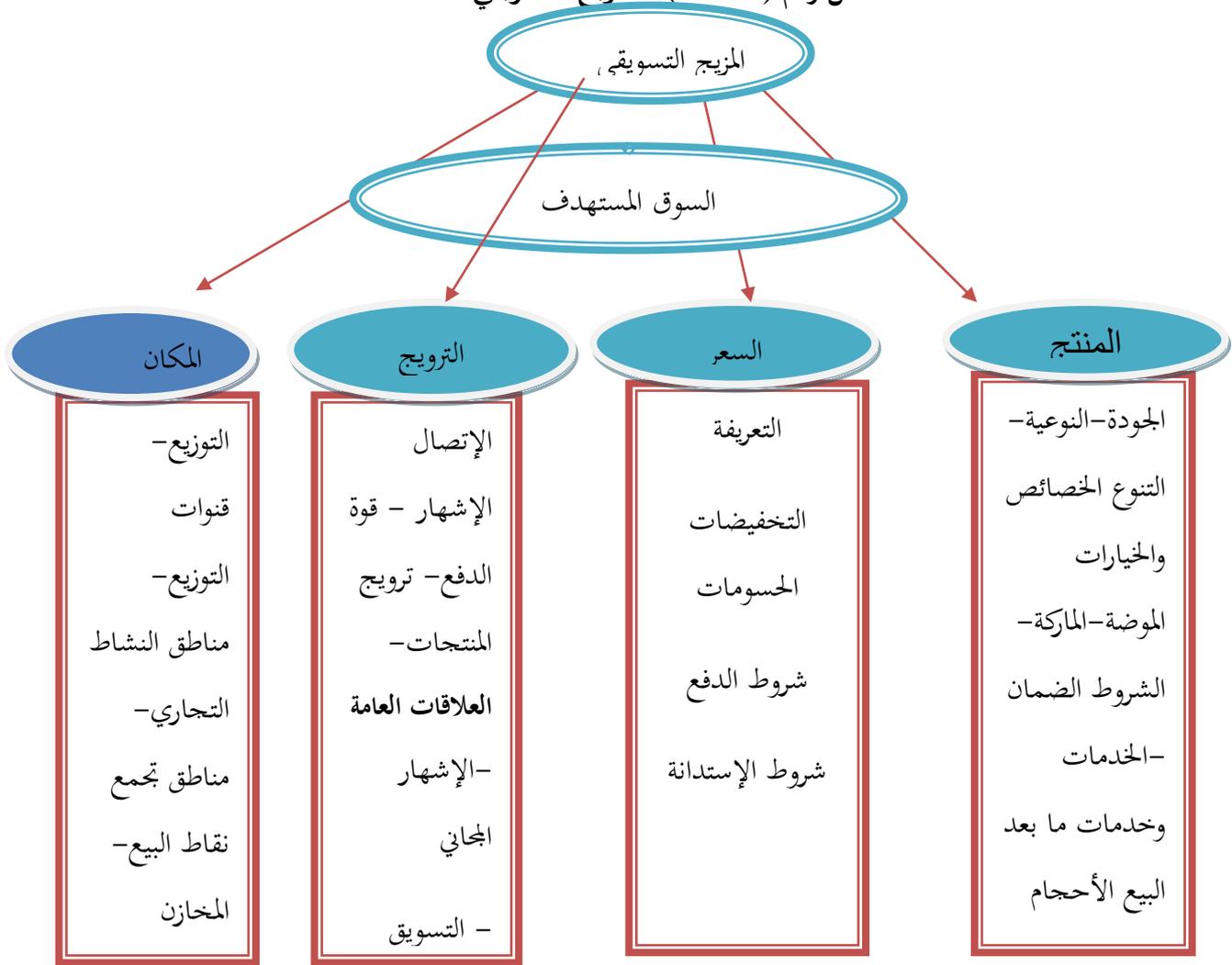
<sup>2</sup> نزار عبد المجيد وآخرون ، مرجع سابق ، ص 366.

<sup>3</sup> سامية حول ،مولحسان آيات الله ، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال ،مجلة الإقتصاد الصناعي ، العدد 12،2017، ص 269.

<sup>4</sup> دياب زقاي ،الإتصال التجاري وفعاليتيه في المؤسسة الإقتصادية ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الإقتصادية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، ص 32.

معروضات المنتج وتشمل على المنتج ومختلف خصائصه (العلامة، الجودة)، وثانيا الأدوات المتحكم فيها من طرف المنتج وتشمل كل من (الإشهار، قوى البيع، التوزيع)، أما كل من (K.J. Kelley و W. Laser) سنة 1962 فقد تم تقسيم المزيج التسويقي إلى ثلاثة متغيرات هي : المزيج السلعي، المزيج الترويجي، والمزيج التوزيعي، أما التقسيم الذي لاقى القبول من طرف معظم المختصين فهو الذي جاء به (J.E. Mcarty) سنة 1960 الذي صنف المزيج التسويقي إلى 4 عناصر تعرف ب (Les 4 P's) هي المنتج, التوزيع, place, الترويج, Promotion, السعر, Price.

الشكل رقم ( 2-4 ): المزيج التسويقي



المصدر: خضور سمير ، تسويق خدمات المعلومات بالمنشآت الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال برج بوغريج )، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعلم المكتبات تخصص تسويق وأنظمة المعلومات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010/2011، ص 31.

إذا فالابتكار التسويقي يشمل 04 عناصر هي :

### 1 - الابتكار في مجال التسعير :

يعد السعر عنصر حاسما من عناصر المزيج التسويقي ولا يمكن لأحد أن ينكر الدور الذي يمكن أن يلعبه السعر في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها ، حيث يعتبر السعر أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه ، وتبرز أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالتسويق كونه أحد المجالات المهمة للإستراتيجيات والقرارات التسويقية من حيث تأثيره على الإيرادات والأرباح وتأثيره في الطلب على المنتجات ، مع بقاء العوامل الأخرى على حالها فإن تغيير السعر بالزيادة أو النقصان يؤثر على إيرادات المؤسسة نقصا أو زيادة ويؤثر على الأرباح كذلك ، ففي أغلب المنتجات توجد علاقة عكسية بين التغيير في السعر والتغيير في الطلب ويعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة ، حيث يمكن تغييره بسرعة مقارنة بالتغيرات التي يمكن إدخالها على العناصر الأخرى في المزيج التسويقي ، كما يعد الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي.<sup>1</sup>

### 2 - الابتكار في مجال الترويج

الترويج هو أحد أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يسعى من خلاله المنتج إلى إقامة إتصال فعال مع المستهلك لإقناعه بالمنتجات المقدمة وحثه على اقتنائها بطريقة ذكية ومنضبطة ، أما الترويج الابتكاري فهو عملية إختيار وانتقاء الرسائل الاتصالية الدالة والمدروسة التي تكوّن العلاقة الإيجابية بين المروج والمروج له بطريقة جذب ذكية ومتميزة سواء كان ذلك من خلال الإعلان ، أو العلاقات العامة أو تنشيط المبيعات أو البيع الشخصي.<sup>2</sup>

و يمثل الترويج ركنا أساسيا وحيويا من أنشطة مؤسسة الأعمال الربحية وغير الربحية، فهو مرآة عاكسة للنشاط نفسه تعكس مدى التقارب بين منظمات الأعمال واحتياجات المستفيدين من خلال ما يقدم ويعرض من منتجات وغيرها. ويشمل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن نامة نورية ، كربالي بغداد، مرجع سابق ، ص 110.

<sup>2</sup> ربيعة حملاوي ، حسين سالم ، دور الابتكار التسويقي في تنشيط السياحة الحموية بالجزائر (دراسة ميدانية لآراء عينة من زوار الحمامات المعدنية في ولاية سعيدة ) ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة الجزائر 3، العدد 06 ، جوان 2016، ص 80.

<sup>3</sup> عثمان ليلي ، أثر الابتكار التسويقي على تحقيق جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين ( دراسة حالة بنك الخليج الجزائر )، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، العدد 09، ص 100.

- **الابتكار في مجال الإعلان:** نستطيع أن نحدد مفهوم الابتكار الإعلاني بأنه "المقدرة على إيجاد أفكار فريدة وملائمة ومقبولة إجتماعيا وقابلة للتطبيق كحلول لمشكلات إعلانية، و هي تحدث كنتيجة لتفاعل عمليات عقلية و نفسية متداخلة، تستند إلى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية و السمات الشخصية و القدرات العقلية للمبتكر الإعلاني"
- **الابتكار في مجال البيع الشخصي:** يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي، بحيث يتم تفعيل وزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية من المرحلة الأولى فيها وهي البحث عن العملاء المرتقبين، وحتى المرحلة الأخيرة منها وهي (المتابعة).
- **الابتكار في مجال الدعاية والنشر:** الابتكار في مجال النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، إنما يكون بالدرجة الأولى في مجال ما يتم نشره، والوقت الذي يتم فيه النشر، والوسيلة الملائمة للنشر وبالتالي، فإنه يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية بشكل عام، والتي قد تكون مبتكرة، ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها، بحيث يحدث التأثير المطلوب في الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المنظمة، كذلك فإن الابتكار يمكن أن يكون في الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في كسب وسائل الإعلان واسعة الانتشار Mass Media وتكوين علاقات طيبة مع المسؤولين والعاملين بها، بحيث يكون النشر في صالح المنظمة المعنية
- **الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:** هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن اللجوء إليها في تنشيط المبيعات، ومن هذه الوسائل ، المسابقات والألعاب.

### 3- الابتكار في التوزيع

تعد عملية الابتكار في توزيع الخدمات عنصراً أساسياً في التسويق، و هناك العديد من الأنشطة و مجالات التوزيع التي يفيد الابتكار فيها كل من المسوق و العملاء، فقد يكون الابتكار في طريقة غير مألوفة في التوزيع أو التصميم الداخلي لها ما يؤثر على العملاء<sup>1</sup>.

فالتوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي يلعب دوراً مهماً في خلق المنفعة الزمانية والمكانية من خلال إيصال السلعة إلى المستهلك في المكان والزمان الذي يرغب فيه وبالكمية المطلوبة ، ويتضمن جميع الأنشطة التي يتم أداؤها من أجل إنسياب المنتجات من منتجها إلى المستهلكين ، ويقوم الموزعون بكل ما من شأنه أن يمكنهم من أداء أنشطة التوزيع بأعلى كفاءة وبالشكل الذي يحقق أهدافهم ويرضي عملائهم وذلك من خلال العديد من المداخل والتي يعد الابتكار أهمها، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه ، وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عثمان ليلي ، مرجع سابق ، ص 99.

<sup>2</sup> بن نامة نورية ، كربالي بغداد، مرجع سابق ، ص 111.

#### 4- الإبتكار في المنتج

يعرف مكارثي (Mc Carthy) المنتج "هو مصدر لإشباع الحاجات والرغبات الإستهلاكية كما أنه مصدر للريح الذي يسعى إليه كل من المنتج والموزع ، بل يتعداه إلى كل الأبعاد التي يمكن أن تحقق للمستهلك المنافع التي يسعى لتحقيقها.<sup>1</sup>

ويمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى الكثير من الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج.

ويتيح ابتكار المنتجات للشركات تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء و الحفاظ على مركزها في السوق ، ولكن أيضا لتطوير أسواق جديدة للنمو والتوسع.<sup>2</sup>

وفي هذا السياق يقول Major إن " :المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى<sup>3</sup>

إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن 60% أو أكثر من المبيعات التي تحققها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60% أو أكثر من مبيعاتها خلال خمسة سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائيا في فترة وجيزة، فالشعار الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينيه هو " ابتكر أو مت"، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو.

وتكمن أهمية إبتكار المنتج في :<sup>4</sup>

- محاولة مجاراة ومواكبة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء واتجاهاتهم السلوكية .
- حل مختلف المشاكل التي يطرحها العملاء حول المنتج واستخداماته
- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للعملاء اتجاه منتجات المؤسسة.
- خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها من خلال الدخول بمنتجات

<sup>1</sup> دياب زقاي ، مرجع سابق ،ص 43.

<sup>2</sup> Hadjira chigara, Op cit,p45.

<sup>3</sup> محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص72.

<sup>4</sup> بن يعقوب الطاهر ، هباش فارس ، دور الابتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية (بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الاسلامية )، جامعة فرحات عباس سطيف ، يومي 5 و 6 ماي 2014 ، ص 10.

متميزة ومنفردة.

- إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج وهي مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها.
- تحقيق القيادة الفورية للعلامة التجارية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق.

### المطلب الثاني: الابتكار في العمليات

يتمثل هذا النوع من أنواع الابتكارات بالتغيرات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة للإنتاج والتسويق والهدف من ذلك يمكن في زيادة الجودة وتخفيض تكاليف الإنتاج ورضا الزبائن ، كل ذلك يتم من خلال تطبيق أساليب ومعدات جديدة مرتبطة مع تسلسل عمليات التصنيع لتحسين الإنتاج وكفاءة الأنشطة الإنتاجية.

حسب (Azzam, Ghaith & Ayed) ابتكار العملية هو تغيير في الطريقة التي يصنع بها المنتج أو تقدم بها الخدمة، وهو تبني طرق إنتاج جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ هذه الطرق يمكن أن تتضمن تغييرات في تنظيم الإنتاج أو في الأجهزة.<sup>1</sup>

فإبتكار العملية هو الذي يقوم بتطوير تكنولوجيا جديدة لتطوير النظام التشغيلي وقد خضع إبتكار العملية لفترة طويلة لمتطلبات النظام التشغيلي ففي الشركات الصناعية فإن النظام التشغيلي تستثمر فيه موارد كبيرة في ( الآلات ، المواد ، العاملين ) وهذا ما يمثل قيودا واضحا على إدخال الابتكارات الجديدة وتوجيهها نحو المزيد من الملائمة مع النظام التشغيلي القائم قدر الإمكان.

وإبتكار العملية هو تصميم عملية جديدة ، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته مما يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. وهو عمليات جديدة وطرائق أفضل لعمل الأشياء.

وعرفها كل من ( Damanpour & Gopalakrishnan ) بأنها "عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المنظمة"،<sup>1</sup> فهو يشمل العمليات الإنتاجية للمؤسسة من خلال إعادة تصميمها وترتيب وتنظيم خطوط الإنتاج.

<sup>1</sup> بن طاطة عتيقة ، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر)، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2016-2017، ص 129.

وتعرف العملية بأنها سلسلة من المهام المنفصلة أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات أما قاموس ويسترف فيفسر العملية بأنها سلسلة نظامية من الاجراءات أو الافعال الموجهة لنهاية ما , فالعملية هي مهمة تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة. والعملية مجموعة من النشاطات التي تولد قيمة للزبون , إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها , وتكون ابتكارات العملية في ما يلي <sup>2</sup>:

#### ■ تصميم عملية إنتاجية جديدة :

لقد تباينت الآراء حول مفهوم تصميم العملية حيث يرى (Krajewski & Ritzman) "أن تصميم العملية هو اختيار المدخلات والعمليات وتدفق العمل ووسائل وطرائق إنتاج السلع والخدمات " ويعرفها (Slack & Others) "إن تصميم العملية عند مستوى الإستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات والخدمات أيضا وعند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات والتكنولوجيا والأفراد"<sup>3</sup>

#### ■ تحسين عملية إنتاجية جديدة:

تعني تحسين الإجراءات ,النشاطات والأساليب والطرائق و أداء العمليات الإنتاجية من خلال الدراسة النظامية لها (المواد ,الماكينة ,الطرائق والأساليب ,الأفراد) وتشير الممارسات العملية إلى توجه المؤسسة إلى التركيز على تحسين العملية التي يجري العمل فيها ,والتحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تهدف المؤسسة الوصول إليه ,فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية ,فقد أوضح (Evans) أن تحسين العملية يتمثل في تحقيق الفرص لانجاز مستوى عال مستمر النوعية في أداء العملية. ويهدف إبتكار العملية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل النوعية المحسنة ,خلق الأسواق الجديدة ,كلفة العمل المنخفضة ,تقليل المواد الخام ,تقليل الضرر البيئي ,تخفيض إستغلال الطاقة .

<sup>1</sup> نيجل كينغ ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل إنتقادي للمنظمات ، ترجمة : محمود حسن حسني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص221.

<sup>2</sup> أياد محمود الرحيم ، دنيا حسن ، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)،المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 27، ص 68.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 69.

### المطلب الثالث: إبتكار المنتج

يمكن تعريف المنتج بأنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق للإنتباه أو الإستحواذ أو الإستخدام أو الإستهلاك ويمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبة ويشمل السلع الملموسة وغير الملموسة .

كما يعرف على أنه مجموع المنافع التي تقدمها المنظمة للأفراد سواء كانت ملموسة أم غير ملموسة بما يشبع حاجات الأفراد ورغباتهم<sup>1</sup>.

ويعرف المنتج الجديد على أنه أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا منتوجا جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطويره، ومن خلال التعريف السابق فقد يشمل المنتج الجديد مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة.<sup>2</sup>

فالمنتجات الجديدة المبتكرة فعليا هي تلك المنتجات الفريدة من نوعها والتي لم يكون ليتم اشباع الحاجات قبل تقديمها . ويرى كل من (Geoff and Massingham) أن النشاطات الإبتكارية الخاصة بالمنتج يمكن أن تتجسد بالأنواع الآتية:<sup>3</sup>

- **السلع الجديدة بشكل كامل** : وهذا النوع يشير إلى الابتكارات الجديدة في عالم السلع ، لذلك فإن الإبتكارات التي تنجز وظيفة بشكل كامل تخلق أسواقا جديدة بشكل كامل وهذا النوع من الإبتكارات هو نادر نسبيا وهو يحمل درجة عالية من المخاطرة ويترتب عليه تكاليف مرتفعة.

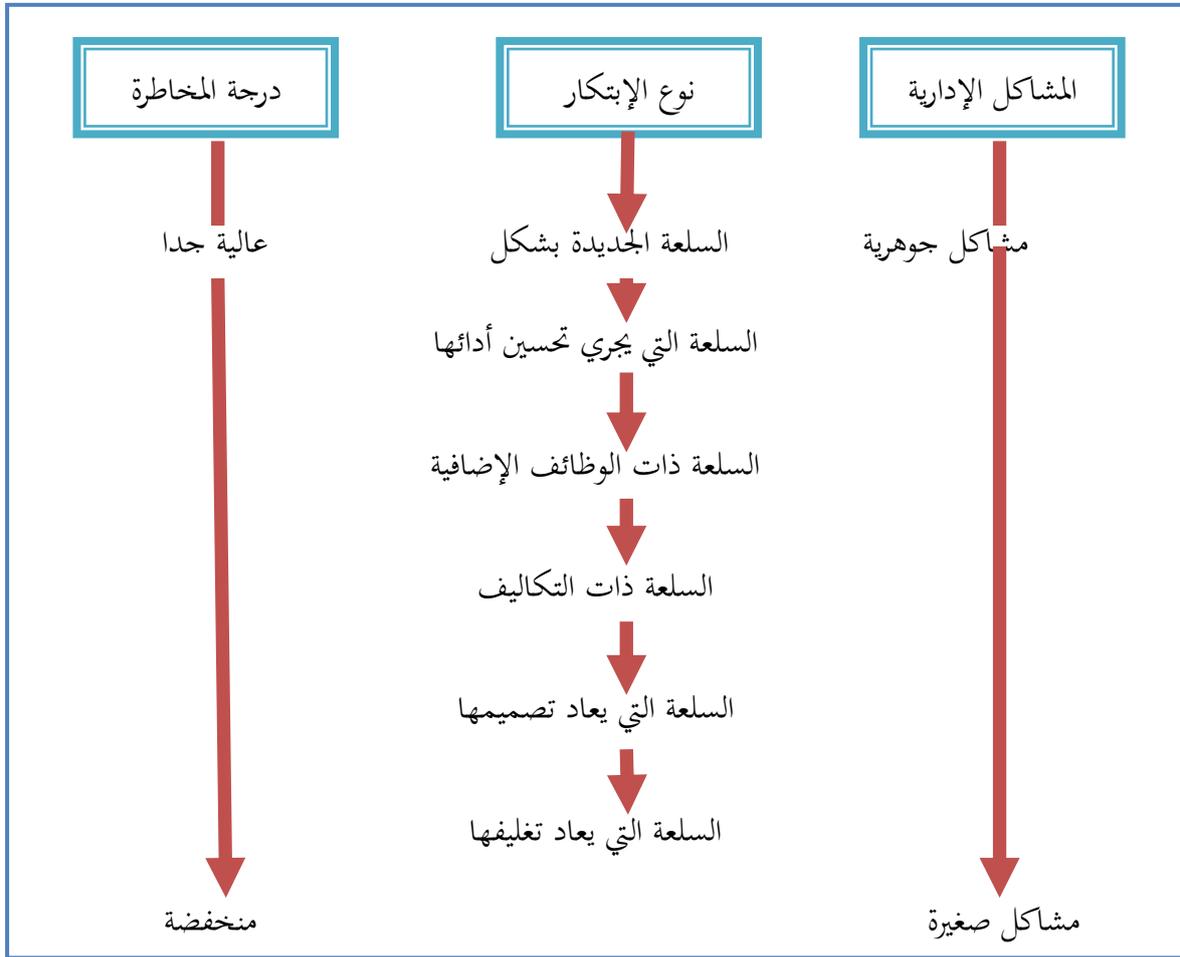
<sup>1</sup> بارك نعيمة، الإبتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر(مؤسسة موبيليس انموذجا)،مجلة الباحث الاقتصادي ،جامعة سكيكدة ،العدد 08،2017، ص 11.

<sup>2</sup> سامية لول ، مولحسان آيات الله ، مرجع سابق ، ص 270.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب الدعي ، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ،2011، ص ص 105-106.

- **السلع التي يجري تحسين أدائها :** وهي تمثل الابتكارات التي تحسن أداء وظائف السلع الموجودة ، وهذا النوع أكثر شيوعاً من النوع الأول ، وغالباً ما يشكل الهدف الأساسي للبحوث الابتكارية ونشاطات التطوير ويمكن أن يتطلب تحسين وتطوير الاداء استخدام تكنولوجيا جديدة أو تحسين التصميم أو الحصول على مواد أفضل .
- **السلع ذات الوظائف الإضافية :** يستعمل هذا النوع لتحسين الأداء أو الوظائف الأساسية للسلع الموجودة وهذا يعني إضافة سمات جديدة للسلعة
- **السلع ذات التكاليف الأقل :** هذا النوع من الابتكارات هو شائع بدرجة كبيرة في أسواق الحواسيب ويمكن أن يظهر هذا النوع من السلع التي تم تحسين أدائها والسلع الجديدة التي تتميز بدقة الوظائف نفسها ولكن بكلفة أقل.
- **السلع التي يعاد تصميمها ونمطها :** غالباً ما تكون السلع الجديدة ليست سوى تطوير أو تغيير لنمط الأنواع القديمة ، وهذا النوع من النشاطات الابتكارية يظهر في أسواق السيارات والألبسة.
- **السلع التي يعاد تغليفها وتسميتها :** إن المعنى المقابل للسلعة الجديدة بشكل كامل هو السلعة الجديدة التي تكون نتيجة لإعادة التغليف أو التسمية أو التصنيف ، ويرى البعض بأن هذا النوع من السلع يجب ألا تعامل إبتكارات جديدة ، في حين يرى البعض الآخر أن هذا النوع إذا تم إدراكها من قبل السوق (الزبائن) بأنها جديدة ، فإنها تمثل إبتكاراً ويجب أن تسوق بشكل صحيح وأن إعادة التغليف أو التسمية أو التصنيف تمثل جوانب فنية لإبتكار السلعة وهي في الواقع جزء من إستراتيجية تجديد السلعة.

الشكل رقم : ( 5-2 ) المشاكل الإدارية ودرجة المخاطرة المرافقة لكل أنواع الابتكار والتطوير



المصدر : علاء فرحان طالب الدعيمي ، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 ، ص 106.

وقد بين Rosenberg أن هناك عدة أساليب لتعديل المنتج وذلك بإعادة طرحه استجابة للمتغيرات البيئية التي تسهم جميعها في جعل المنتج أكثر جاذبية في السوق وكذلك تحقيق مركز في الأسواق الجديدة التي هي أكثر تعقيدا، للمحافظة على المستفيد من الحاليين ولتسبب آخرين جدد من خلال الإبقاء على المنتج الحالي بشكل معدل ، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي<sup>1</sup> :

-تغيرات وظيفية : يتم من خلالها أحداث تغيير في منافع المنتج الوظيفية حتى يؤدي وظيفته بصورة أفضل أو لكي يلبي حاجات ورغبات جديدة.

<sup>1</sup> بارك نعيمة، مرجع سابق، ص 12.

- تغييرات في صورة المنتج: وذلك بتغيير المواد الداخلة في تركيبة المنتج أو تغيير مستوى أداء الخدمة وتغيير الجودة ويكون من خلال زيادتها أو تقليلها.

- تغييرات في مظهر المنتج: ويتم إجراء تعديلات على مظهر المنتج لمراعاة جانب الحداثة والتقدم.

- تغييرات بيئية: وهي تغييرات تجري على المنتج من أجل حصيلة أقل ضرراً بالبيئة وتكون نابعة من المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

- تغييرات اجتماعية: وتحدث هذه التغييرات من أجل زيادة تقبل المجتمع للمنتج مثل تغييرات لزيادة أمان المنتج.

وهناك أربعة إستراتيجيات تتبعهم المؤسسة في مجال إبتكار المنتجات<sup>1</sup>:

**1. إستراتيجية الإبتكار الجذري:** وهي إستراتيجية هجومية وتدعى أيضاً إستراتيجية قائد- السوق، أو الإستراتيجية الإستباقية، وتهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية أن تكون هي الأولى والمبادرة في مجالها وفي إدخال المنتجات الجديدة، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالإعتماد على قدراتها ومن ثم التوصل إلى الريادة والقيادة في السوق.

**2. إستراتيجية الإبتكار التحسيني:** وتعد إستراتيجية الإبتكار التحسيني، إستراتيجية- دفاعية وتدعى أيضاً إستراتيجية إتباع القائد، لأن الإستراتيجية الأولى (الإبتكار الجذري) خطيرة ومكلفة، فإن المؤسسات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق، حيث الإبتكار يحمل عدم التأكد فنياً وإقتصادياً. لهذا فإن المؤسسات تتبنى الإستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالمؤسسة القائدة الأولى في السوق

**3. إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:** وهي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات، والتي تعتمد على قدرة المؤسسات على إدخال تعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسماً محدوداً ومحدداً من السوق، وعادة ما تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**4. إستراتيجية الإنتاج الكفء:** تتبع هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهود كبيرة في

<sup>1</sup> بارك نعيمة، مرجع سابق، ص 15

البحث والتطوير أو نشاط المهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم جهوداً كبيرة وكفاءة عالية في الإنتاج، وترتبط هذه الإستراتيجية بالابتكار من جانبين هما: التعلم في إنتاج منتج جديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق مزايا إيجابية أين تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز من كفاءة عالية في الإنتاج.

كما أن إبتكار المنتج قد يكون سلعة أو خدمة مقدمة فإذا كانت السلعة شيء، جهاز، قطعة تتسم بكونها مادية ملموسة قابلة للخزن والنقل وإعادة البيع فإن الخدمة هي عمل، أداء، جهد، نشاط يتسم بأنه غير مادي عادة غير ملموس ويمكن إظهار الفروقات بين إبتكار المنتج والخدمة من خلال:<sup>1</sup>

- إن ابتكار الخدمة الجديدة غالباً ما يكون أصعب من إبتكار السلعة الجديدة وهذا يعود لأنه في الصناعة مختبرات البحث والتطوير يمكن أن تأتي بالتصميمات الجديدة التي تدمج وظائف وخصائص معينة في حين أن الشركات الخدمية تتصور الحاجة ولكنها لا تستطيع أن يكون لديها نفس الثقة في قدرتها على تقديم كل المقومات التي تعد بالخدمة الجديدة الناجحة وبالنتيجة تكون الشركات الخدمية على الأرجح محافظة أكثر فيما يتعلق بالإبتكار.

- إن القسم الأكبر من الخدمات تؤدي وتقدم مقرونة باستخدام كثيف من التكنولوجيا، فمثلاً العمل المصرفي يقدم نموذجاً حيث آلة عد النقود، البطاقات الذكية، الصراف الآلي، الصفقات الإلكترونية بدون نقود.

- دورة حياة الخدمة أطول من دورة حياة المنتج، فهي لا تخزن ولا تنقل ولا تصدر كما هو الحال في السلعة، لهذا لا يحدث التشعب في الخدمة على شاكلة ما يحدث في السلعة، كما أن السلعة تتقادم بمرور الوقت عكس الخدمة التي يزداد مقدمها مع الوقت خبرة وسمعة أوسع، غير أن الإتجاهات الجديدة في الشركات الخدمية تدفع لتقليص دورة حياة الخدمة من خلال إدخال سريع لخدمات جديدة وبديلة والتنوع في الخدمة الحالية فمثلاً شركة الخطوط الجوية البريطانية تقدم خدمات الدرجة الاقتصادية، والدرجة الأولى، ودرجة الأعمال الدولية، ودرجة الأعمال الأوروبية وهذه أمثلة على الابتكار والتحسين في الخدمة إستجابة مميزة لحاجات الزبون وتطوير الخدمة من خلال دورات الخدمة المتنوعة الإستخدامات على شاكلة تحسين السلعة الحالية عبر إستخدامات جديدة. ويرتبط إبتكار الخدمة بالزبائن من حيث أن الخدمات تفترض في الغالب التفاعل مع الزبون مما يمنح العاملين في الخط الامامي فرصة التفاعل والتحسين للخدمة بعد كل تفاعل من أجل الزبون اللاحق فالإبتكار في هذا المجال يعني تقديم خدمة جديدة من خلال:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 394.

- تغييرا مهما في الخدمة المقدمة ومثاله التسوق اللانقدي Cashless Shopping الذي يتم عبر البطاقات الذكية الذي يمكن أن يحل محل التسوق النقدي، كم أن التسوق الإلكتروني أو عبر الأنترنت يمكن أن يحل محل التسوق النقدي أو التسوق اللانقدي.
- تقديم عروض أفضل بالسعر للزبائن وهذا يعبر على التحسينات بطريقة تفوق المنافسين مما ينعكس على التكلفة وبالتالي على السعر أو ينعكس على الجودة بتكلفة هي أقل من القيمة المضافة لصالح الزبون .
- تحسين تقديم الخدمة من زبون لآخر وهذا يكون بالتعلم في عملية التفاعل مع الزبون ومن ثم إدخال التحسين على الخدمة لصالح الزبون في المرة المقبلة.

فمثلا حصلت شركة الخطوط الجوية القطرية على جائزة الابتكار في مجال الطيران والضيافة Ultra Travel 2017 وهذا تقديرا لإطلاقها أحدث تجارها المبتكرة وهو الجناح الخاص برجال الأعمال كيو سويت كما فازت بأفضل خدمة موظفين في خطوط الطيران في الشرق الأوسط وكذا إطلاق خدمة الأنترنت فائق السرعة على متن الطائرات<sup>1</sup>.

كذلك كشفت شركة KLM مؤخرا عن خدمتها الجديدة المثيرة التي تسمح للمسافرين بإختيار الجالس إلى جانبهم في الرحلة عبر مواقع التواصل الاجتماعي مثل فايسبوك أو لينكدين .

### المطلب الرابع : الإبتكار الإداري

إن الإبتكار الإداري ( Managerial innovation ) هو الإتيان بالجديد الإداري ولأن الإدارة هي نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الإستجابة الأفضل لمنتجات وخدمات الشركة لحاجات زبائنها وزيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي وتحسين طرق العمل وتحسين علاقات العمل في المنظمة .

فالإبتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة . بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة ، وإن الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين إستخدامات الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية. فالابتكار الإداري هدفه الأخير ونتيجته هو ابتكار الإنتاجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جريدة الشرق الإلكتروني ، www.al-sharq.com ، 2018/04/23.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 350.

فالابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمها وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة والتميز والتفرد بها.

فالابتكارات الإدارية هي التي أحدثت أكبر التأثيرات في الطريقة التي ننجز بها الأعمال في يومنا هذا. فهي تتعلق بطريقة جديدة في التفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات واساليب الإدارة والتنظيم ووضع الاستراتيجيات وقيادة الافراد وغيرها من المهام والوظائف الادارية التي تؤثر على أداء المنظمة ونتائج أعمالها.

ان الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار وأشار في نفس السياق (West et al) بأنه يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام وأهداف العمل وتلك القواعد والاجراءات التي تعمل بالإتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة حيث تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها أما (كنيت) فقد عرفه بأنه أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة . أما (تايلور) في رؤيته الهندسية للابتكار الإداري بأنه الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية . الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية.<sup>2</sup>

حيث يزداد اليوم اتجاه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين سلطات لم يعهدوها من قبل طبقاً لممارسات التمكين والتفويض، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم ماديا وعاطفيا بالمؤسسة . قد يظن بعض المديرين أن هذه الممارسات التحريرية تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات مما يدفع المديرين إلى ترك الحبل للموظفين لعدم قدرتهم على متابعة كل أعمال لموظفين.

وأن التمكين والتفويض والإدارة على المكشوف ما هي إلا فوضى منظمة .على النقيض من ذلك يتطلب الابتكار الإداري سواء في شكل التمكين والتفويض أو الإدارة على المكشوف جهدا كبيرا من الأقسام الإدارية بالمؤسسات التي تطبقها، لأن المعادلة التي تحاول هذه الشركات تفعيلها أصعب من المعادلة التي تحدث داخل المؤسسات التي تطبق المناهج

<sup>1</sup> مدوري نور الدين ، زبيوي صابرين ، الابتكار المؤسسي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسة الوطنية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من إطارات وموظفين مؤسسة موبيليس..103.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 103.

التقليدية . فإذا ما قارنا بين أسلوب المناهج الإدارية المبتكرة وأسلوب المناهج الإدارية التقليدية في سعيهما إلى إدارة الأفراد والمشروعات نجد أن المناهج المبتكرة تعمل على مستويين، فتحاول أولا الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد ثم تسعى ثانيا إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين بينما تقتصر المناهج التقليدية على العمل على مستوى واحد هو الإمكانيات القائمة بالأفراد فقط<sup>1</sup>.

و الابتكار الإداري هو التحديد الذي يحصل في الهيكل التنظيمي و تقسيم العمل من أجل تسهيل القيادة و الرقابة و تأدية المهام و الأنشطة بطريقة متقنة و بجودة عالية، و من الأمثلة على الابتكار التنظيمي ما قامت به مؤسسة SINGER من خلال ابتكار شكل تنظيمي لم يكن موجودا في نهاية القرن التاسع عشر الذي يعرف بهيكل Staff & Line : ( الإدارات الوظيفية ) و Line ( الأقسام العملية). حيث أصبحت أول مؤسسة في ذلك الوقت تتبنى تنظيم متعدد الأقسام و عمليا فإن ارتباط الابتكار بالجانب التكنولوجي والتقني لا يمكن أن يقلل من أهمية الابتكار الإداري، فإدخال خدمة البريد السريع في بعض الشركات مثل (Federal express) دون إحداث ثورة تكنولوجية وانما من خلال إقامة تنظيم لوجيستيكي مضبوط يمكن اعتباره ابتكارا عظيما<sup>2</sup>.

كذلك الأمر بالنسبة للإدارة في الوقت الملائم Just In Time Management التي تم ابتكارها في شركة Toyota اليابانية واعتمدت فيما بعد من طرف شركات صناعة السيارات اليابانية والأمريكية والأوروبية. فالإبتكار كثيرا ما يكون مختلطا ، فإدخال آلة جديدة في سلسلة الإنتاج من شأنه التأثير على سيرورة عملية الإنتاج كلها وبالتالي على تنظيم العمل في الورشة وعلى المنتج في حد ذاته.

وللإبتكار الإداري تجليات عديدة يمكن إيرادها فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الابتكار الإداري العام** : يقصد بها الابتكارات التي مثلت المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة فالمدارس الإدارية التقليدية، العلاقات الإنسانية، الموقفية، النظم.. إلخ تمثل ابتكارات إدارية عامة ومتميزة، كما أن هذه المنعطفات في التنظيم الإداري تتمثل في الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي الذي يمثل تنظيمًا مزدوجًا فهو تنظيم هرمي في الوظائف الإدارية وأفق في الوظائف الفنية، ومن ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهرمي الأفقي كما في التنظيم الشبكي.

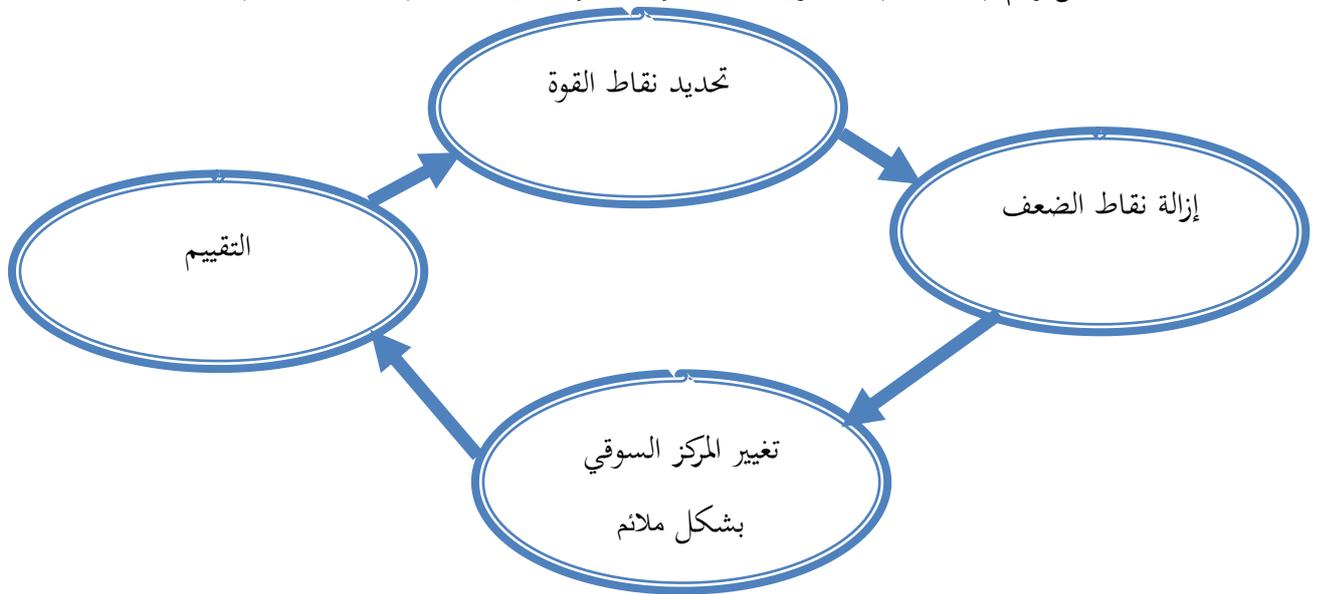
<sup>1</sup> يبطاط نور الدين، بوزريف صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولانية، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، 2017، ص 187.

<sup>2</sup> بوقفلول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الابداع و الابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص 20.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 354.

- **ابتكار المفاهيم الإدارية:** إن المفاهيم الإدارية الجديدة كانت دائما مصدرا لتحسين الكفاءة والانتاجية سواء في فهم تحسين الادارة لحاجات العاملين ( كما في مدرج ماسلو ) أو في تحسين طرق الأمثلية في قرارات الادارة ( كما في أساليب الإدارة في مجال المفاهيم وتطبيقاتها إدارة الجودة الشاملة، التمكين الإداري، إعادة الهندسة، الإدارة بالأهداف.
  - **إعادة إبتكار الشركة:** إن أكبر الإبتكارات لأية شركة يتمثل في قدرة المؤسسة على البقاء في السوق ولكي تستطيع البقاء والنمو فإن عليها باستمرار أن تعيد النظر وبشكل عميق في افتراضاتها الخاصة ببيئتها الداخلية ( رسالتها وإستراتيجيتها وقدراتها الجوهرية ) وبيئتها الخارجية ( هيكل السوق، الزبون، المنافسة، والمجتمع ) بسبب تغيرها فإن المؤسسة التي لا تستطيع أن تعيد النظر في إفتراضاتها الأساسية من خلال رؤية ابتكارية فإنها ستواجه المصير الأصعب في التدهور والخروج. فعندما يدخل المنافسون برؤى ومفاهيم وأساليب جديدة فإنهم يشكلون تحديا لمفهوم المؤسسة القائمة و إفتراضاتها الأساسية، ولا مخرج حينها إلا في إعادة إبتكار الشركة لنفسها من خلال تجديد وإعادة إبتكار إفتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثة التي أكدها بيتر دراكر إفتراضات حول بيئة المؤسسة، إفتراضات حول رسالة الشركة، إفتراضات حول قدرات المؤسسة الجوهرية لتحقيق رسالتها.
- إن أكثر الهزات والصدمات للمؤسسات الأمريكية كانت من المؤسسات اليابانية التي أتت بإفتراضات جديدة .

الشكل رقم ( 2-6 ) : الدورة المستمرة لإعادة الإبتكار حسب (D.Gewirtz)



المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الإبتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012، ص 357.

## المبحث الثالث : دعم الإبتكار من خلال إدارة المعرفة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أثر إدارة المعرفة في دعم وإسناد الإبتكار وكيف تساهم إدارة المعرفة في تفعيل الإبتكارات في المنظمة بأشكالها المختلفة.

### المطلب الأول : حاجة الإبتكار إلى إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في مختلف الجوانب كالأفراد العمليات والمنتجات ( المخرجات ) بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة ، وتستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الجوانب من خلال أنها تستطيع المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المنظمة .فإدارة المعرفة تعمل بشكل أساسي على تسهيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها في المنظمات فهي ليست إنشاء دائرة جديدة بل هي عملية إجراء تغييرات في طريقة عمل كل فرد في المنظمة.

فإدارة المعرفة أسلوب إداري مبتكر ينطوي على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تسعى إلى حفظ خبرات ومعارف العمال الموجودة في عقولهم لكي يستفيد منها الآخرون بغرض تشجيع الفكر الجماعي والوصول إلى مفهوم أكثر شمولية ،وهو ما يعرف بذاكرة المنظمة الذي يعني بناء نظام ليس لحفظ المعلومات والبيانات بل لحفظ مختلف المعارف المتوفرة للمنظمة من مهارات وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي القدرة على تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة مضافة.من خلال تخطيط ، توظيف ، تنظيم ، توجيه ورقابة رأس المال الفكري (المعرفة ) في المنظمة لضمان الميزة التنافسية والمحافظة عليها بإدامة المعرفة ونشرها وإستثمارها.<sup>1</sup>

فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها توظف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الإستجابة والابتكار، فهي إستخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجماعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك ، فإدارة المعرفة عملية داعمة مشابها لإدارة الأفراد فهي تتضمن توليد المعرفة وإنتزاعها ونقلها بشكل نظمي بالإضافة إلى التعلم من أجل إستخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن ثامر كلثوم ، فراحتية العيد ، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ( دراسة حالة مجموعة عنتر تواد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريبيج ) ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، 13، 14 ديسمبر ، 2011 ، جامعة الشلف ، ص 10.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق، ص 57.

وقد أشار (Farzin Farahbod *et al*) أنه توجد علاقة إيجابية بين المعرفة والإبتكار ، وأنهم يعتقدون أن وجود الإبتكار، ينبغي على المنظمة أن تقوم بتكريس الوقت الكثير للمعرفة، واقترح كل من (Chao-Sen Wu *et al*) أن الإبتكار يحتاج إلى دعم المعارف، كذلك عملية تقاسم المعرفة هي عملية التفاعلات المتبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث أن التفاعل بين مختلف المعارف ينتج عنه تنمية المعرفة وبالتالي الإبتكار.

ويرى (Fathian *et al*) أن عملية اتخاذ القرارات بشأن عملية الإبتكار تتوقف على المعرفة الضمنية، وبالتالي فالمعرفة الضمنية لها دور هام في جميع مراحل عملية الإبتكار، فمن الواضح أن عملية (اكتشاف وتطوير الفكرة) تزيد في جميع مراحل الإبتكار وغير مرئية، ولذلك المعرفة الضمنية لها دور هام في كل مرحلة من مراحل عملية الإبتكار ، أيضاً يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبتكار، وبدون ذلك فس تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها خبراتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة للنجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبتكار المنظمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة في المنظمة.<sup>1</sup>

وقد أشار (Drucker) أيضاً إلى طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين المعرفة و الإبتكار عندما يقول أن عمل الإبتكارات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة ، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبتكارات المعتمدة على المعرفة مهمة ، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها ، وأكدت الدراسات أن الإبتكارات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الآخري وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الآخري من الإبتكار ،<sup>2</sup>

والمقصود بالإبتكارات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الإبتكارات غير المعتمدة على المعرفة فمثلا أي إبتكار ناتج عن معرفة دقيقة ومتواصلة بالزبون وإحتياجاته ورغباته وكذا توقعاته وكذا منتجات المنافسين وبمشاركة كل وحدات المؤسسة يكون أكثر جودة وفعالية حتى من خلال القرارات بوقت طرح هذه الإبتكارات في السوق بالمقابل فإن الإبتكارات الفجائية أو الإبتكارات الغير مبنية على معرفة حول السوق والزبون قد تكون تنقصها الفاعلية . إذا فالإبتكارات المعتمدة على المعرفة تتميز بالوقت التي تستغرقه كما أن لها عمر أطول إضافة إلى معدلات الخسارة . ولقد أكد كل من (Kurako & Welsch) أن التراكم المعرفي يعد أول مراحل عملية الإبتكار وأن إدارة المعرفة من خلال توليدها ونقلها إلى الأفراد والوحدات داخل المنظمة تسهل عملية تطوير السلع والخدمات. ويؤكد (Stevenson) أن مجال أو مفهوم إدارة المعرفة ينبغي أن يدرك كإسناد للإبتكار والتغيير ، وأشار (Daft) إلى أن البرامج الجديدة مثل مشاركة المعلومات و إدارة المعرفة تسهل عملية الإبتكار . وأستنتجت دراسة (علي) أن المنظمات التي تأسست على المعرفة

<sup>1</sup> طرفة محمد ،يوسف بومدين ، مرجع سابق ، ص ص 362-363.

<sup>2</sup> عبد الحكيم بن سالم ،إلياس سليمان ، تحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة (دراسة حالة قطاع الإتصالات للهاتف النقال موبيليس)،مجلة دراسات ،جامعة الأغواط ، الجزائر ، العدد 30، جوان 2017، ص 60.

ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى إلى التميز من خلال التعلم والابتكار ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة ويتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة أخرى، وأن معرفة العاملين هي التي تؤثر في أدائهم وأن صفة تبادل الآراء والتفكير المشترك أتاح فرصة تعزيز الإبداع والإبتكار.<sup>1</sup>

ويشير ( Nonaka ) إلى أن شركات يابانية مثل ( Honda و Canon و Matsushita و Nec و Sharp

و Kao ) قد حققت نجاحا كبيرا، وأصبحت ذات شهرة بسبب قدرتها على الإستجابة السريعة للتغيرات الطارئة

وحاجات الزبائن ، وتطوير منتجات جديدة ، والسيطرة على التكنولوجيا الناشئة . ويضيف أن سر نجاح هذه الشركات هو المدخل الفريد الذي إعتدته لإدارة توليد المعرفة الجديدة .<sup>2</sup>

فإذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة ، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل

في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتحقيق الميزة

التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة.

وباعتبار أن الإبتكار هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة

التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبتكار في المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة والإبتكار

يرى شو ( Chou ) أن إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة بهدف

الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية لإكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.<sup>4</sup>

فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات هو الإنتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة وتضمين هذه المعرفة في المنتجات

والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.

فعدم وجود إدارة المعرفة في المؤسسة سيكلف المؤسسة الكثير فمثلا كم سيكلف المؤسسة إن نسيت مايعرفه مستخدميها

الأساسيين أو لم تكن قادرة على تلبية إحتياجات عملائها والرد على إستفساراتهم بسرعة أو أن تتخذ قرارات ضعيفة

مبنية على معرفة خاطئة، وبالتالي فيمكن إعتبار أن الإبتكار هو كنتيجة أو من أهم مخرجات عمليات إدارة المعرفة في

المؤسسة خاصة الإبتكارات المعتمدة على العمل الجماعي ، فجودة ونوعية وكذا فاعلية الشيء المبتكر سواء منتج أو

خدمة ، عملية ، عمل إداري وكذا سرعة الإستجابة إنما يدل على فاعلية عمليات إدارة المعرفة في المنظمة.

<sup>1</sup> سامرة أحمد مهدي ،عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الابداعية ( دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 30، 2012 ، ص 269.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 42.

<sup>3</sup> عبدالله علي، بوسهوه نذير ، مرجع سابق ،ص 12.

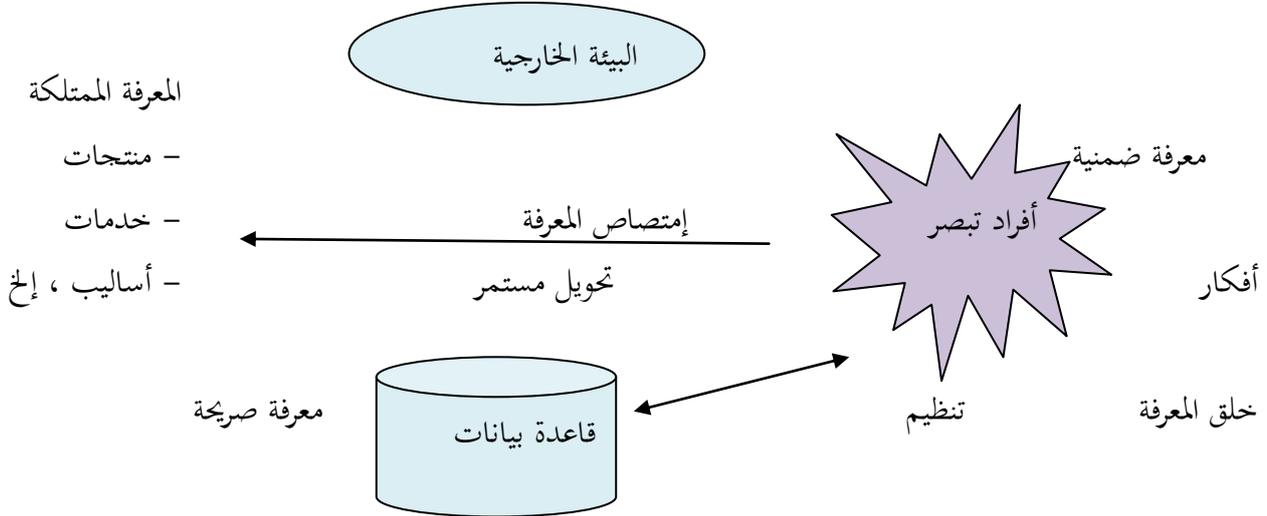
<sup>4</sup> أسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 118.

حيث تؤكد عدة دراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأکید للميزة التنافسية ، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة ، تؤلد المؤسسات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار ، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبتكر بإستمرار.<sup>1</sup> فالمنظمات المعرفية تكون أكثر إستجابة من المنظمات الأخرى عند التغييرات سواء المفاجئة أو الكبيرة في الأسواق ورغبات وميول الزبائن أو في التكنولوجيا والتقنيات المتطورة أو في أشكال وحدة المنافسة كما أن الآثار المترتبة على ذلك أو الصدمة الآتية من هذه التغييرات تكون أخف لهذه المنظمات المعرفية عكس الأخرى . ومن خلال متابعة مصادر الابتكارات يمكننا من معرفة الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة المعرفة في جمع وتنظيم وتقديم المعرفة المناسبة والمهمة في الوقت المناسب.

إن أحد أسرع القطاعات الإقتصادية نموا في العالم هي قطاعات المعرفة المكثفة من ضمنها أعمال الأوساط Media Business وشركات الأنترنت والصيدلانيات ومكاتب الإستشارات الإدارية ، ولكن الجانب الأهم هو إلتماس والتأكد من أهمية المعرفة لخلق الثروة ، فقد أطلق البنك الدولي تسمية المعرفة من أجل التطوير على تقريره السنوي لعام 1998-1999 . وقد تم التعرف من خلال تحليل الممارسات العملية المتميزة على أسلوبين أساسيين:<sup>2</sup>

- تقاسم أفضل للمعرفة المتاحة أي ربط من يحتاج للمعرفة بالخبراء الذين يمتلكونها وقد حقق نتائج باهرة .
- خلق معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وأساليب ذات قيمة وهذا يركز على الإبتكار الأفضل والأسرع من خلال أخذ منظور المعرفة إلى عملية الإبتكار كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (7-2) : منظور المعرفة وعلاقته بعملية الإبتكار



المصدر : محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 179.

<sup>1</sup> عبد الحكيم بن سالم ، إلياس سليمان ، مرجع سابق ، ص 60.

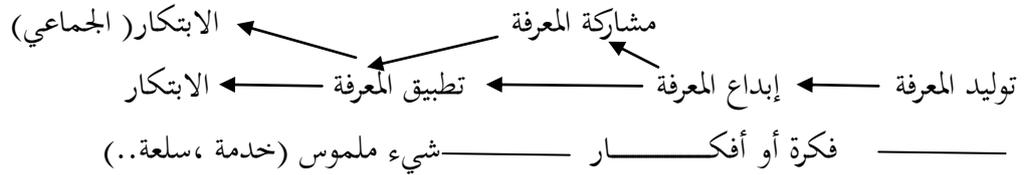
<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 178.

فمن خلال طرق إعادة التفكير الخاصة بتطوير وانسياب وتحويل المعرفة يمكن إدارة الأفكار الجيدة بشكل أفضل وتلبية احتياجات العملاء بصورة مباشرة ،

ويشير ( Mrinalini & Nath ) أن المنظمة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية كما تهيئ لها هيكل يحفز الإبداع والإبتكار فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع أو خدمات مما يوصلها إلى مرتبة تكني فيها بالمنظمة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع ومن ثم الإبتكار<sup>1</sup> ، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.<sup>2</sup>

فتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة والذي يؤدي إلى الإبتكار، ويمكن أن نحدد تلك العلاقة بالشكل التالي :

### الشكل رقم ( 8-2 ) علاقة توليد المعرفة بالإبتكار



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة

### الجدول رقم(3-2) : عمليات إدارة المعرفة والإبتكار

عمليات إدارة المعرفة	مساهمتها في الإبتكار
توليد المعرفة	إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج والبحث عن مكان وجودها في المنظمة (رؤوس العاملين ، النظم ، الإجراءات ) أولا ثم فهمها ومقارنتها مع المعرفة المطلوبة للمنظمة تعتبر الجهود التي تحتاجها المنظمة للإستمرار في عملية إبداع وإبتكار معرفة جديدة .
	من مصادرها المختلفة داخلية أو خارجية مثل النقاش والحوار والمؤتمرات والاتصال بين المدير وجماعات العمل والزبائن والعاملين يتم نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة وينتج عن هذا إبداع المعرفة التنظيمية .وكذا إستقطاب العاملين الجدد خاصة المتميزين ومؤسسات البحث العلمي تؤدي إلى إيجاد المعرفة والإحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها فهي تعتبر مصادر مستمرة ومتجددة للإبداع والإبتكار .
	من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة. كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 382.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي، غسان العمري ، مرجع سابق ، ص 42.

<p>الاستراتيجية وبدء خطوات عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها، فتوليد المعرفة هو إبداع المعرفة وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة</p>	<p>مشاركة المعرفة</p>
<p>إن المعرفة تزداد بالإستخدام والمشاركة وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص فهي تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي وتضمن وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص والأشخاص الباحثين عنها في الوقت الملائم فهي تؤدي إلى تدفق المعرفة بحرية وسهولة مما يؤدي إلى نجاح الابتكار وتميزه خاصة الجماعي.</p>	<p>المعرفة</p>
<p>التطبيق هو إستعمال، إعادة الإستعمال، الإستفادة، التطبيق والإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب دون أن تفقد إستثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة وتطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة فهو تطبيق المعرفة وهو في الأخير إبتكار</p>	<p>تطبيق المعرفة</p>

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة

وقد توصلت ( Darroch ) في دراستها لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء من جهة أخرى والتي قامت بها الباحثة في المنظمات النيوزلندية إلى أن دور إدارة المعرفة كآلية للتنسيق يقدم دليلا على أن المنظمات التي لها ميل نحو زيادة وتطوير الإبتكار هي أكثر رغبة في إمتلاك إدارة المعرفة متطورة في جانبها السلوكي والتطبيقي.<sup>1</sup>

فالمنظمات التي تمتلك قدرات في إدارة المعرفة تكون أقدر على إستخدام مواردها المتاحة بفعالية، مما يؤدي إلى الابتكار والأداء الأفضل.

إذا فالإهتمام بإدارة المعرفة وتطويرها يكون من جانب إهتمام المنظمات الابتكارية أو المهتمة بالإبتكار أو العاملة في قطاعات تتطلب التجديد الدائم والمستمر والإبتكارات هي طبيعة بقاءها وإستمراريتها أكثر من نظيرتها من المنظمات الأخرى. كما أن القدرة على توفير متطلبات إدارة المعرفة وكذا نجاح تطبيق نماذج إدارة المعرفة يكون له إنعكاس كبير في القدرة الابتكارية للمنظمة.

ويرى ( Wheelen & Hunger ) أن المنظمة يتعين عليها أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبتكار وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح فهو أساس الوصول الى الابتكار كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزيتها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه إستثمار مستقبلي ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة وبتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2014، ص121.

ويحدد ( Allee ) العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع و إبتكار منتجات جديدة بسرعة كبيرة ، أو تعديل وتطوير المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.<sup>1</sup>

ويرى ( Drucker ) أن إحدى مسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع والإبتكار المستمر وهذا ما جعل المنظمات المتطورة تستمر بالإبداع مستفيدة من إسناد صناع المعرفة.<sup>2</sup>

فالمنظمة الناجحة هي التي تستفيد مما تعرفه وتستثمر فيه وتنقل ما تعرفه في المنظمة وتستخدم المعرفة في تجديد المنظمة مما يجعلها قادرة على الدخول في الساحة التنافسية والتميز والتكيف مع المتغيرات البيئية وتحليلها على الهياكل التقليدية التي تعرفل نجاح إدارة المعرفة وتنتقل إلى الهياكل التي تدعم وتناسب مع متطلبات وتحديات إدارة المعرفة، فتطبيق المزيد من برامج إدارة المعرفة يدعم المنظمة أمام التحديات والضغوط المختلفة ويجعلها منظمة إبتكارية.

#### الجدول رقم (4-2): العلاقة بين إدارة المعرفة والإبتكار

الكاتب	العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبتكار.
العنزي ونعمة	المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبتكار الذي تتاجر به المنظمات.
Raisinghani	إدارة المعرفة تتضمن إبتكار هياكل تضم العناصر الأكثر تقدما من الموارد التكنولوجية والمدخلات الأساسية التي تتيح للمنظمة أن تصنع قرارات فعالة وتستجيب لحاجات المستفيدين وفق نموذج فكري مبدع ومبتكر.
Drucker	إن المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنشرها باستمرار وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد (إبتكارات).
Duffy	إدارة المعرفة تدعم الجهود للإستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة بما يحفز الإبتكار ويروج المعرفة القائمة كأساس للإفكار الجديدة ودورها في صنع القرارات.
Kotelnikov	إن انتقالنا من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي يغير الإبتكار، دون أن يعني ذلك إختفاء الإبتكار المضاف أو تطوير المنتج ولكن إضافة إبعاد جديدة للإبتكار إلى جانب الأبعاد القديمة
Wick	إن تعاون العمال ذوي الخلفيات والثقافات المتباينة يدعم تطوير الافكار ويوصل إلى

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات ، مرجع سابق ، ص 379.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 380.

أفكار جديدة ومن ثم الابداع والابتكار وإن الضغوط والتحديات التي تعانيتها المنظمات تجعلها تبذل وتبتكر مما يدفعها لتطبيق المزيد من برامج إدارة المعرفة لمواجهة هذه التحديات .

المصدر : من إعداد الطالب اعتماد على مرجع محمد عواد الزبادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص378-384.

ومن خلال كل ماسبق يمكن أن نقول أن إدارة المعرفة هي أداة دعم وإسناد للإبتكارات ( فهي ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة أو منهج للوصول إلى أهداف المنظمة ) تزيد من فاعليتها وجودتها وتوفر البيئة والمناخ التنظيمي المساعد والمساند لها فهي أحد المخرجات الأساسية لبرامج وتطبيقات إدارة المعرفة ونجاحها يدل على ملائمة ومناسبة عمليات وبرامج إدارة المعرفة لطبيعة المنظمة ويجعل المنظمة منظمة إبتكارية من خلال الوصول إلى المعرفة الإبتكارية. وتزيد في عمر أو دورة حياة المنتجات ويجعل المنظمة مستعدة أكثر من أي وقت آخر للتجديد ولأي تغيرات قد تحصل في البيئة الخارجية ( تغير أذواق الزبائن ، دخول منتجات جديدة أو بديلة او مقلدة ، تغير التكنولوجيا والموارد...) وتكون إستجابة المنظمة سريعة وغير متأخرة مع توفر البديل في المخزون المعرفي .

### المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على الإبتكار

سنتطرق في هذا المطلب إلى الأثر الذي تتركه ممارسة المؤسسات لإدارة المعرفة كمفهوم ونموذج واستراتيجية على مخرجات المنظمة الأكثر أهمية وهو الابتكار بشيء من التفصيل لأنواع الابتكار.

#### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي

تطرقنا سابقا إلى مفهوم الإبتكار التسويقي أو بمعنى أدق الابتكار في المجال التسويقي وفي المزيج التسويقي والذي يعتبر من أهم الابتكارات بالنسبة للمؤسسة لما يتركه من أثر سواء بالنسبة للمستهلك أو المنافسين أو صورة المنظمة في محيطها الخارجي، والابتكار التسويقي يتأثر بإدارة المعرفة وتطبيقها سواء في النوعية أو الجودة أو الوقت المستغرق (سواء في الحصول على الأفكار وتجميعها أو تجسيدها) أو الفاعلية أو قوة التأثير على المنتجات والخدمات .

ولقد حاول الكثير من الكتاب والباحثون إبراز دور المعرفة في الإبتكار التسويقي ولقد وضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الدور ، ويشير (Wheelen) إلى أنه ينبغي على المؤسسة أن تتمتع بالمعرفة لتحقيق الابتكار في مجالات التسويق ، وينبغي التركيز على مجالات البحث والتطوير لكي تحقق النجاح فهذا أساس الوصول إلى الإبتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ياسر بشير علي إبراهيم ، مرجع سابق ، ص 30.

فقد كتب كتب ( Peter Drucker ) في كتابه الصادر عام 1954 بعنوان ممارسة الإدارة "إذا كنا نريد معرفة ماهية العمل فيجب علينا أن نبدأ بأهدافه... وهناك هدف واحد صحيح لمنظمات الأعمال وهو توليد الزبون ، وخاصة فيما يتعلق بمستقبل الأعمال أو نجاحها ، فما يشتره الزبون وما يعتبره قيمة هو أمر حاسم ، إذ أنه هو الذي يقرر ما هي مخرجات منظمات الأعمال ، وماذا تنتج ، وفيما إذا كانت ستزدهر"<sup>1</sup> . والمقصود هنا أن غاية المؤسسة الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال كسب ولاء الزبون الذي يصبح مروج لمنتجات المؤسسة وكذلك البحث عن أسواق جديدة فهو المؤثر على منتجات المؤسسة من خلال الكم والكيف.

فالمنظمات الآن تسعى وتناضل لتقديم خدمة متميزة لذلك فإن بناء معرفة تتعلق بالزبائن هو أمر ضروري للمنافسة بفاعلية وإدامة الأداء ويتحقق ذلك من خلال إدارة المعرفة .

فإذا كان الابتكار التسويقي يهدف إلى تقديم ما هو جديد في الممارسات التسويقية فإن ذلك لا يتم إلا من خلال المعرفة الجيدة للسوق والأهم هو الزبون ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء معرفة منظمة حول الزبون والتي هي في الحقيقة توليد للموجودات الغير ملموسة فيها ، ويمكن إستخدام هذه المعرفة لكسب الزبائن والإحتفاظ بهم .

فقد أثبتت الدراسات أن زبائن المؤسسة يشكلون أهم مصدر للإبتكارات وخاصة بالنسبة لإبتكارات المنتج-ات فيها كما أنّ الموردين يعتبرون ثاني مصدر للإبتكار وخاصة فيما يتعلق بابتكار أساليب وطرق إنتاج جديدة ، وحوالي 25% من الإبتكارات يكون مصدرها المستويات التشغيلية في المؤسسة ذاتها (رجال البيع ، أعضاء غرف التصنيع ، القائمين على خدمات ما بعد البيع ... الخ) أما النسبة الباقية أي 25% فيكون مصدرها القائمين على البحث والتطوير (R&D) حيث تكون مهاراتهم وكفاءاتهم مهمة جدا للقيام بأبحاث ولكن أيضا لإنجاحها وتبسيدها.<sup>2</sup> فمنظمات الأعمال ملزمة بجعل زبائنها شركاء لها فلقد أصبحوا أكثر ثقافة وذكاء كما أنهم مصدر للمعرفة التي تحتاجها المنظمة فهي ملزمة من أجل إرضاء زبائنها بتحديد متطلبات الزبائن وتوقعاتهم ، أسلوب العلاقة مع الزبائن ، وكذا نظام معالجة الشكاوي .

حيث يعتبر الزبون من أهم المصادر إنتاجا للمفاهيم والأفكار الإبتكارية ، حيث تأتي هذه الأفكار غالبا لتطوير الحاجات والمتطلبات لأن إرضاءه في الأخير هو الغاية التي تسعى إليها المؤسسات.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي ، مرجع سابق ، ص 411.

<sup>2</sup> بوقلقول الهادي ، سوامس رضوان ، مرجع سابق ، ص 33.

حيث قامت شركة IBM بدراسة حول المصادر الممكنة للإبتكار، وهذا يجمع المعلومات عن طريق مقابلة عبر الهاتف مع 750 رئيس تنفيذي ورجال أعمال، خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن 76 % من الرؤساء التنفيذيين صنفوا الشركاء وتعاون العملاء المصادر الأولى للأفكار الجديدة بالمقارنة مع البحث و التطوير داخل المؤسسة الذي احتل المرتبة الثامنة بنسبة 14 % من تصنيف الرؤساء التنفيذيين. حسب نفس الدراسة التي قامت بها IBM فإن المصادر الأولى للإبتكار هي المصادر الخارجية للمؤسسة: وتمثل المصادر في الشركاء ، العميل المباشر ، المنافسين، العمال، الاستشاريين، الجمعيات ، البحث والتطوير داخل المؤسسة، مراكز البحوث والمختبرات والمؤسسات الأخرى.<sup>1</sup>

ويمكن أن نشير في هذا الصدد إلى مصطلح المعرفة السوقية والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المفاهيم والأنشطة التي تمثل مجموعة المعرفة المطلوبة للسوق وأشار كل من (Kotler & Achrol) إلى أن المعرفة السوقية هي عبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن والأسواق والمنتجات التي تساعد المنظمة على إنشاء هويات وعلامات تجارية قوية.<sup>2</sup>

فالمعرفة السوقية ماهي إلا معرفة المنظمة بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا ، فهي تلك البيانات والمعلومات التي تم تجميعها عن السوق وهذه المعرفة تكون فكرة عامة وخاصة للمنظمة عن السوق ، من حيث طبيعة القوى المؤثرة فيه والتي تمثل بالزبائن والمجهزين وكذلك المنتجات المعروضة في السوق وماهي طبيعة المنافسة السائدة فيه وغيرها من القوى المؤثرة في السوق على المنظمة".<sup>3</sup>

فالمعرفة السوقية للمنظمة وإعتمادا على إدارة المعرفة أو إدارة هذا النوع من المعرفة يمكن المنظمة من تطوير وإبتكار منتجات جديدة و متميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

كذلك هذه المعرفة تؤدي إلى إبداعات وإبتكارات قليلة الأخطاء وكذا سرعة الإستجابة للتغيرات المفاجئة في رغبات وميول الزبائن خاصة مع المفهوم الحديث للتسويق والذي إعتد فلسفة جديدة هي البيع من وجهة نظر الزبون.

فإدارة المعرفة تؤدي دورا مهما في عملية إبتكار السوق من خلال المزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية فهي بذلك :

- تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل أن تعمل بشكل أدق لإستهداف الزبائن المتوقعين.

<sup>1</sup> لشهب الصادق ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014 ، ص.32.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب الدعي ، فاطمة عبدالعلي سلمان المسعودي، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 51.

- التنبؤ بالحاجات للزبائن الجدد
- ومن أمثلة الإبتكارات التسويقية الناجحة شركة توزيع المطبوعات أمازون Amazon .com والتي حققت نجاحات كبيرة في مجال الأعمال من خلال التحول من تمكين نشاطات الأعمال إلى إكمال دورة الأعمال عبر الشبكة والذي تطلب من الشركة أمرين :<sup>1</sup>
- ربط متطلبات الزبون مع نظم قواعد البيانات المتعلقة بالزبون أو نظم المبيعات .
- تحسين كفاءة العمليات الداخلية لتقليل وقت الإستجابة الكلي لطلبات الزبون .
- ولعل ما جعل الحلم حقيقة هو إيصال الكتب إلى الزبائن التي يطلبونها حول العالم من خلال الحلول التي قدمتها إدارة المعرفة في إطار العمل التعاوني والممارسات الفضلى لمشاركة مستودعات المعرفة كحالة واقعية معتمد على الربط المباشر بالشبكة العالمية ، وتمكين الزبائن من الوصول إلى المكتبات التي يريدونها مع تبيان مواصفاتها ومحتوياتها وأسعارها وأماكن وجودها وما تقوم به الشركة من إعلان وترويج وخدمات تتطلبها عملية شراء وبيع الكتب .
- كما يمكن الإشارة إلى إدارة معرفة الزبون وهي أحد عناصر إدارة المعرفة والتي تركز على معرفة ما يحتاجه الزبون فتكون المؤسسة على دراية تامة بما هو مطلوب في السوق فتسعى إلى تحقيقه. وهي تهدف إلى :<sup>2</sup>
- الحصول على تصميم أفضل وأكثر تزامنا للمنتجات والخدمات .
- الإستعلام والحصول على رغبات الزبون من خلال التقرب ومعرفة أذواقه
- تحقيق ولاء والتزام الزبون
- نشر التعاون بين الزبون وعمال المؤسسة من أجل السهر على خدمته كلها تساعد وتساند الإبتكار في المجال التسويقي ليكون أكثر فاعلية .

### الفرع الثاني : أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

تعمل إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات ( عمليات الإنتاج ، التسويق ..) في المؤسسة وذلك من خلال الإستعداد للعمل ( تمثيل العمليات المناسبة وإتخاذ أفضل القرارات )، الفعالية ( تنفيذ العمليات بسرعة وتكلفة قليلة )، الإبداعية ( تنفيذ الأعمال بطريقة جديدة ومبدعة والتي تعمل على تحسين الفعالية والإستعداد للعمل )<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري ، مرجع سابق ، ص ص 286-287.

<sup>2</sup> بوركو عبد الملك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات )مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011/2012، ص 108.

<sup>3</sup> خضرمصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2010، ص 121.

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة ، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي :

- الفعالية Effectiveness : وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة .

- الكفاءة Efficiency : وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.

- درجة الإبتكار في العمليات Degree of Process Innovation : وتعني أداء العمليات بصورة مبتكرة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة. وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد.

**1- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات :** تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال

من خلال مساعدتها في إختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على إختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية ، وهذا ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر إستقرارا ، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.

فالفاعلية هي القيام بالأعمال الصحيحة وتظهر آثار إدارة المعرفة في الفاعلية من خلال ابتكار بدائل خلاقة لحل المشاكل واستخدام الموارد المتاحة بأقصى ما يمكن .فالفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة

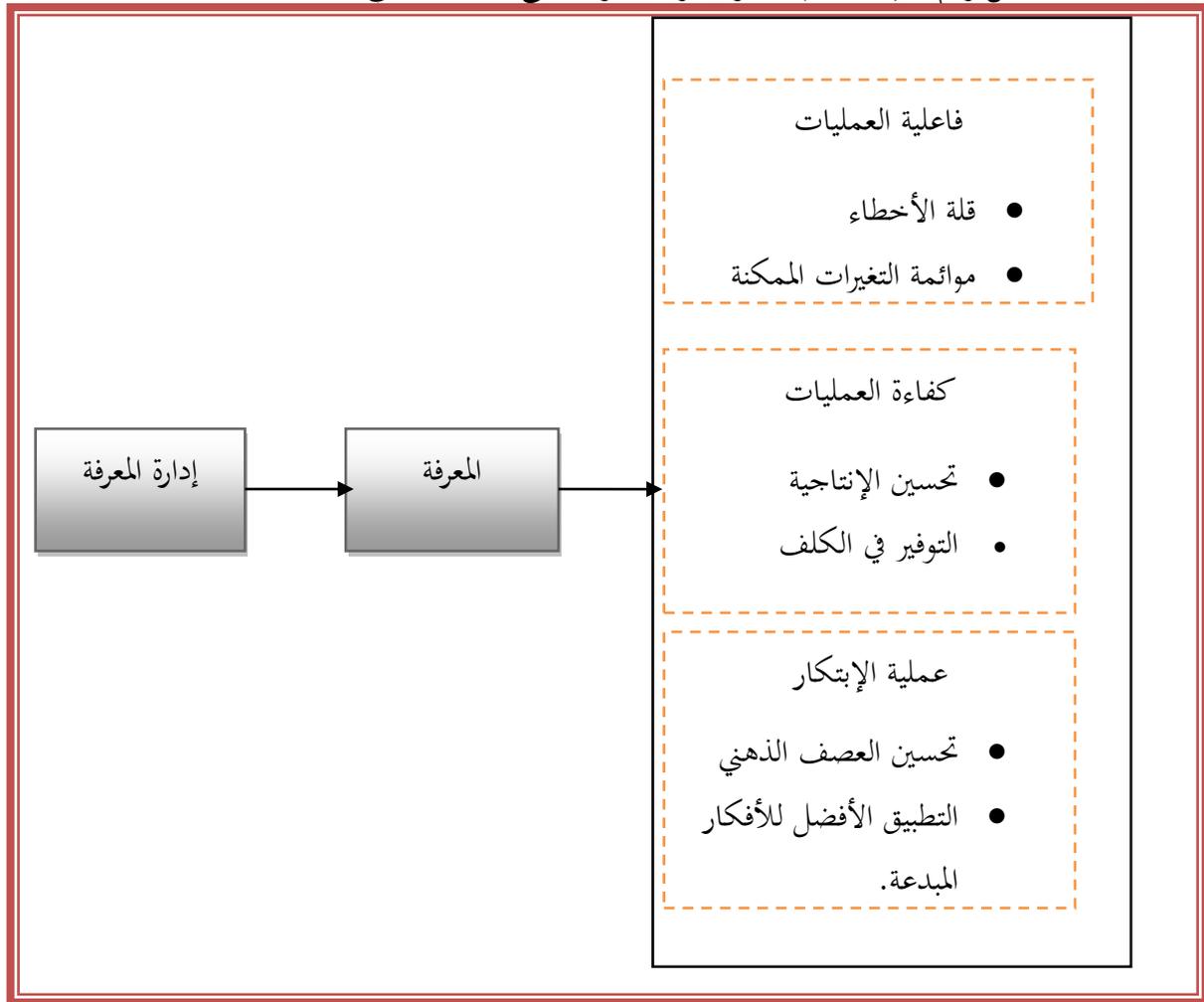
**2-أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات :** إن إدارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن المنظمة من أن تكون منتجة أكثر و كفوّة من خلال الآتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الإستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

فالكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة ويظهر أثر إدارة المعرفة من خلال حل المشاكل التي تعترض التنفيذ والعمل على تقليل التكاليف حيث تنخفض التكاليف فيتم إستخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة فهي ترتبط بالمدخلات والمخرجات أي الموارد المستخدمة والمتحصل عليها.

3- أثر إدارة المعرفة على درجة الإبتكار في العمليات : بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة Shared Knowledge من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الإبتكار في المنظمة .  
وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني \* Brainstorming وبالتالي مساندة عملية الإبتكار.  
والجدول التالي يوضح أثر إدارة المعرفة على الإبتكار في العمليات.

الشكل رقم : ( 9-2 ) : أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



**المصدر:** عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2012 ، ص 280.

\* العصف الذهني هو طريقة عملية جماعية إبداعية تحاول مجموعة أفراد إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي يساهم بها أفراد المجموعة ، الذي طور وعرف العصف الذهني هو أليكس أوزبون عام 1953 من خلال كتاب التخيل التطبيقي . وهي واحدة من أساليب تحفيز التفكير والابداع التي تهدف لحل المشكلات حلا إبداعيا. أو إبتكار فكرة جديدة أو تطويرها ، وتستخدم عادة هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات أو تحسين الخدمات العامة في المؤسسات أو في استحداث عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة وكذلك الحملات الاعلانية والدعائية والبحوث وفي طرق الإدارة وإستراتيجيات التسويق، وترجم العصف الذهني لعدة مصطلحات كتدفق الافكار ، توليد الأفكار .

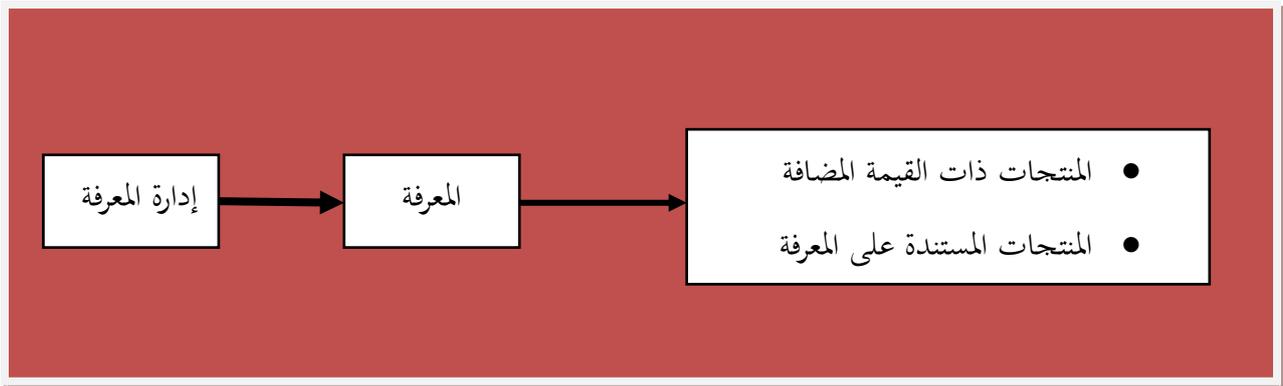
### الفرع الثالث : أثر إدارة المعرفة على إبتكار المنتج

يعتبر الإبتكار في المنتجات بالنسبة للعديد من المؤسسات الإنتاجية ضرورة لا بد منها لمواجهة المنافسة من جهة ولمسايرة حاجات ورغبات الزبائن المتنامية والمتقلبة من جهة أخرى، ولكن حتى يتم هذا الإبتكار على الوجه المطلوب لا بد أن يستجيب لجملة من الشروط وتوفر جملة من الإمكانيات ومما يمكن الجزم بعدم القدرة عن الإستغناء عنه هو المعرفة وخاصة المرتبطة بالمجال التسويقي حيث لا يمكن لأي إبتكار لمنتج معين أن يتم بطريقة عشوائية أو عرضية.<sup>1</sup>

فإدارة المعرفة ضرورية قبل التفكير في تطوير المنتج أو أثناء تطويره أو تعديله أو حتى بعد تقديمه للمستهلك ومعرفة ردود فعله لمعرفة مدى إستجابته لحاجاته ورغباته ، والقيام بالقرار الناجح من خلال تعديله أو تحسينه أو الإبقاء عليه أو حتى سحبه وهو ماتوفره إدارة المعرفة من خلال المعرفة والمعرفة المرتدة.

تؤثر أيضا إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ،ويمكن مشاهدة هذه الآثار على محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة Value –Added products والمنتجات المستندة على المعرفة Knowledge –Based products. هذا مع العلم بأن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما هو مبين في الشكل التالي :

### الشكل رقم ( 10-2 ) : مدى تأثير إدارة المعرفة على ابتكار المنتجات



المصدر :عبد الستار العلي ،عامر قنديلجي ،غسان العمري ، المدخل إلى إدارة المعرفة ،دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة ، 2012 ، ص 281.

<sup>1</sup> حميد فشيث ، إدارة المعرفة التسويقية وإبداع المنتجات ،مجلة الإقتصاد الجديد ،جامعة خميس مليانة ، الجزائر ، العدد 09، سبتمبر 2013، ص 314.

## 1 - أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، وخير مثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين ( 5-7%) على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها ، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات ، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات .

وتنتفع أيضا المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الإبتكار داخل المنظمة.

## 2 - أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة

يمكن أيضا أن تساعد إدارة المعرفة تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها المنظمات الإستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات ، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان من أن تلعب دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية .

ويرى (Dudley & Knoploch) أن المنتج الذي يعبر عن إبداعية وإبتكارية المنظمة ويعول في تقديمه على قاعدة معرفية يتسم بخصائص تجعل إستخدامه من قبل المستفيدين أكثر بريقا ، ويزداد إعتداد المستفيدين عليه كما يستجيب للتغير في ظروف السوق بسرعة أكبر من سواه وهذا ما يجعله أكثر تلبية لحاجات المستفيدين.<sup>1</sup>

فالإبتكار قد يكون في إيجاد إستعمالات أخرى للسلعة أو المنتج القدم فإدارة المعرفة من خلال كل المعرفة حول الزبون والأسواق توفر معرفة هي في الأخير فرصة يجب إستغلالها .

وكما ذكرنا سابقا فإن إبتكار المنتج قد يكون سلعة أو خدمة مقدمة .

والواقع أن المعرفة في الشركات الخدمية تكون هي العامل الأكثر فاعلية وتأثيرا في نجاح الشركة الخدمية سواء في جذب الزبائن أو في إبتكار كل ماهو جديد من معرفة وخدمات وبما يحولها إلى الشركة الخدمية الإبتكارية للمعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 382.

ولقد أشار دراكر (P.F.drucker) إلى أن المعرفة هي مصدر الثروة مؤكداً أن تطبيق المعرفة على الواجبات التي نعرف كيف نؤديها قبل الآن نطلق عليها الإنتاجية ، وعند تطبيق المعرفة على الأعمال الجديدة والمختلفة نطلق على ذلك الإبتكار . وأن المعرفة هي التي تتيح لنا تحقيق هذين الهدفين .

ويشير (Thompson & Strickland) أن المنافسة من خلال إبتكار المنتج يظهر عبر مزج المعرفة عن إحتياجات الزبون مع معرفة Know –How للبحث والتطوير ولتصميم المنتج والهندسة وأنواع أخرى من رأس المال الفكري.<sup>2</sup>

فالشركات الخدمية تتنافس اليوم على أساس المعرفة فبعض الشركات الخدمية يكون عملها الأساسي إبتكار المعرفة كمراكز ومختبرات البحث والتطوير ، وتصميم وتطوير البرمجيات والأنشطة الإستشارية ، والبعض الثاني يستلزم تقديم الخدمة فيه معرفة كثيفة كالمستشفيات والجامعات ، والبعض الثالث بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد من أجل تطور الخدمات للمحافظة على العملاء كالمصارف والتأمين والمطاعم والفنادق لهذا كله فإن المعرفة تمثل مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الخدمية ، فهي توفر قدرة أكبر على إستخدام نقاط القوة داخليا والتقاط الفرص خارجيا بشكل أكثر فاعلية وكفاءة ،

إن المعرفة الكثيفة هي التي تجعل التغييرات والتحسينات على الخدمة عملية منهجية منظمة وليس مجرد حالة عرضية وذلك لأن التراكم المنظم يكون في المعرفة الصريحة وهي المعرفة القياسية المقيدة التي يمكن وضعها في كتيب إجراءات تقديم الخدمة وفي المعرفة الضمنية وهي أسرار الخدمة المحترفة والمتميزة ومثل هذا التراكم هو الذي يجعل التطوير في الخدمة وقيمتها عبارة عن سلسلة متصلة ومتصاعدة بما يجعلها ميزة تنافسية مستمرة .<sup>3</sup>

من خلال ماسبق فإدارة المعرفة من خلال إكتساب وتوليد وإدارة المعرفة الضرورية والإمام بالمعرفة الصريحة أو الضمنية للزبون لإتمام النشاط التسويقي للمؤسسة وبالتالي فهي أداة أو وسيلة ومنهج إداري جد فعال في إنجاح إبتكار المنتج من خلال توفيرها وإمدادها للقائمين على النشاط التسويقي بصفة عامة والقائمين على إبتكار المنتج بصفة خاصة بالمعرفة اللازمة لوضع هذا الأخير في المسار الصحيح.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 396.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 382.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 397-398.

### الفرع الرابع : أثر إدارة المعرفة على الإبتكار الإداري

يزداد اليوم إتجاه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين والعاملين فيها سلطات لم يعهدوها طبقا لممارسات التفويض والتمكين ، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم ماديا وإجتماعيا بالمنظمة.

و لقد وفرت إدارة المعرفة فرصا كثيرة للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال إبتكار تكنولوجيا ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في خفض التكلفة وزيادة الأرباح ، كل ذلك أدى إلى خلق ما يسمى "صناعة المعرفة" وإلى ظهور مصطلحات مثل إقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة التي أصبحت تشكل اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال بالدول المتقدمة.<sup>1</sup>

فالإبتكار الإداري يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من البيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة ليحقق الاهداف المرجوة، فالمعرفة تلعب دورا أساسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة ومبتكرة فتوافر المعرفة هو أمر ضروري.<sup>2</sup>

ويحدد (Allee) العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبتكار الإداري في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع وإبتكار منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.<sup>3</sup>

و لتحقيق النجاح في الإبداعات والإبتكارات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع والابتكار تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبتكار المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبتكارات التي تلي تلك الاحتياجات.

فإدارة المعرفة هي الإبتكار الإداري الجديد الذي نقل مركز الثقل في الإهتمام والفاعلية من الموارد المادية إلى المعرفة بوصفها المورد أو الأصل الجديد الأكثر أهمية في صنع الثروة ، كما نقل التركيز في الشركات من إدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، مرجع سابق ، ص 74.

<sup>2</sup> محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 122.

<sup>3</sup> فلاح محمد ، عامر بشير ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر ، 18-19 ماي 2011.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 358.

كما و بررت (Alberto) العلاقة بين إدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار و أهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد و تطويرهم، و

هذا ما يدعم إبتكارية المنظمة ثم قدراتها التنافسية ، فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر،(المعلومات الخاصة بزبائنها و تجهيزها و المنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها و عملياتها بشكل اكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية.<sup>1</sup>

فلمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، و تنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، و تستخدمها في تجديد المنظمة، و بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، و التكيف مع التغيرات البيئية من خلال إستغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وإبتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سباقة في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

فإدارة المعرفة توجه مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم .فالمناهج الإدارية المبتكرة تعمل على مستويين أولها الإستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد وثانيا إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين. فتطبيق إدارة المعرفة كنموذج وأسلوب إداري سيؤدي إلى مشاركة المعرفة والعمل الجماعي وبالتالي تغير النظرة للأسلوب الإداري المتبع الذي يجب أن يكون مرنا ويتغير وفق التطور في معارف الأفراد وكفاءتهم .فالابتكار الإداري يتم التركيز فيه على إستخدام المنظمة للتطبيقات الإدارية الجديدة المعتمدة على الحاسوب وكذا تحسين الطرق المتبعة في مكافأة العاملين وترقيتهم أو تجديدها .

ويمكن ملاحظة أثر إدارة المعرفة على الابتكار الإداري من خلال متطلبات إدارة المعرفة أو المتطلبات التي يجب أن توفرها المنظمة لنجاح إدارة المعرفة خاصة القيادة والثقافة المؤسسية القوية إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات فهي عوامل متداخلة وضرورية في منظمات المعرفة التي يمكنها تفعيل عملية الخلق والإبداع والإبتكار لدى الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمن المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل هو الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات ليستطيع الأفراد من إطلاق إبتكاراتهم والعمل بحرية ، فإدارة المعرفة تؤثر على الابتكار الإداري من خلال إبتكار أساليب عمل تنظيمية كالتخصص وتقسيم العمل تبعا للوظائف .وكذا من خلال أنظمة التحفيز والتمكين وتشجيع روح العمل كفريق .

<sup>1</sup> فلاح محمد ، عامر بشير ، مرجع سابق ، ص 25.

فإدارة المعرفة تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة فهي تهدف إلى إيجاد ثقافة تنظيمية قوية تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات وتهيء هيكل تنظيمي مرن ومساعد لنقل المعارف وتشاركتها ونظام حوافز داعم للأفراد مما يساهم في زيادة معارف الأفراد وقدراتهم وتواصلهم ويدفعهم لحل المشكلات في كل وظائف الإدارة والمساعدة في اتخاذ القرارات ، فإدارة المعرفة وتبنيها في المنظمة يؤثر على الابتكار الإداري من خلال ابتكار طرق إدارية جديدة تناسب مع التوجه الجديد لإدارة المعرفة والتأقلم مع المناخ الذي تتطلبه إدارة المعرفة سواء في الهيكل التنظيمي ووضوح التصميم والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونظام المكافآت وكذا مناخ العمل الملائم من خلال درجة الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات والاتصال ودور القيادة والثقافة التنظيمية المتجددة والمكتسبة والتي تعتبر كذلك كميزة تنافسية للمؤسسة.

وعلى سبيل المثال نجد شركة (سايرس سمي كونداكتور) الشركة الوحيدة في مجال إنتاج أشباه الموصلات التي إستطاعت تحقيق أرباح بصفة مستمرة منذ عام 1973، ومفتاح نجاح هذه الشركة هو الإبتكار الإداري الذي يقوده (ج. روجرز) رئيس مجلس الإدارة فقد صمم ومعاونوه نظام إداري تمت برمجته على الكمبيوتر، تحدد داخل هذا النظام المهام الأسبوعية لكل فرد من إجمالي 1400 عامل وموظف يعملون بالشركة ، تتحدد هذه المهام طبقاً لأهداف الشركة كل يوم إثنين ثم يتم قياس معدلات الأداء كل يوم أربعاء وأخيراً تتم مراجعة المهام يوم الجمعة بهدف الإنتهاء منها ، حيث يمكن لكل فرد أن يعث برسائل إلكترونية عن المهام التي تم تنفيذها أو تعرضت لمشكلات في التنفيذ مع إقتراحاته بحيث تتسلم الإدارة هذه الرسائل وتمررها إلى الأقسام المختصة لإنجاز المهام.<sup>1</sup>

فكلما توفرت إدارة المعرفة في المؤسسة كلما زادت قدرة الدوائر التنظيمية على تنظيم نشاطاتها ومهامها ومعرفة أبعاد العلاقة التنظيمية مع الدوائر الأخرى ، كما تؤدي على زيادة التنسيق والتكامل بين الدوائر المختلفة .

## خلاصة الفصل :

بناء على ما تم ذكره سابق فإن الابتكار هو من أهم مخرجات المؤسسة ويلعب دور كبيراً في تنافسية المؤسسة ومصدر مهم للربح الإضافي لتغطية التكاليف وريح الوقت وتنسيق الأعمال ودعم أعمال ونشاطات المؤسسة وهو كذلك مؤشراً للأداء الجيد للمؤسسة، وتلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في دعم وتعزيز الابتكار من خلال ما تقدمه من معرفة سواء داخلية أو خارجية تسهل عمل المبتكرين وكذا بناء قاعدة معرفية تنظيمية وتخلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبتكار ومشجعة لتوليد ونقل وتشارك المعرفة والخبرات ،

فالمؤسسات المتبنية والمعتمدة على إدارة المعرفة يمكنها ملاحظة وتحسس التغيير في تفكير وممارسات مواردها البشرية وزيادة الثقة والولاء والتحفيز من خلال مستوى الأداء والفاعلية وذلك لما تتركه إدارة المعرفة وعملياتها من آثار إيجابية على المؤسسة من خلال زيادة التعلم والمشاركة في المعرفة ونقل الخبرات وتحسن المناخ التنظيمي وكذا الثقافة المؤسسية والتي يكون لها أثر إيجابي على مخرجات المؤسسة من خلال الإبتكارات والممارسات التسويقية والترويجية... وكذا تحسين الأداء الداخلي وقلة الأخطاء من خلال إبتكار عمليات تنظيمية مناسبة للمؤسسة وتحسين الهيكل التنظيمي وإعطاء حرية وثقة للعمال .

فالابتكار هو تبني وتطبيق للأفكار والمعرفة الجديدة التي توفرها وتقدمها إدارة المعرفة وتنظيمها وتسهيل الاستفادة منها وبالتالي يمكن إعتبار إدارة المعرفة كمساند وشريك للإبتكار ومحسن له من خلال الجودة والفعالية وكخالق ومولد للإبتكار في المؤسسات الناشئة

# الفصل الثالث

## الدراسة التطبيقية

مؤسسة روائح الورود بالوادي

- ◀ الإطار المنهجي للدراسة.
- ◀ عرض وتحليل بيانات الدراسة
- ◀ نتائج الدراسة

## تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى إدارة المعرفة والإبتكار وأثر الأولى على الثاني في الجانب النظري، وعلينا الإنتقال إلى الميدان ومحاولة إكتشاف واقع إدارة المعرفة و الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية ومن ثم الكشف عن العلاقة السببية بين إدارة المعرفة والإبتكار ، لذلك قمنا بتخصيص الفصل الثالث لإسقاط ما تم تناوله في الفصلين السابقين على إحدى المؤسسات، وقد وقع إختيارنا على مؤسسة " روائح الورود " التي تعتبر واحدة من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة العطور في الجزائر والتي تنشط في بيئة تنافسية قوية والتي تعتبر الإبتكار مفتاح البقاء والتفوق .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة روائح الورود بالوادي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة روائح الورود بالوادي

تعتبر مؤسسة ورود من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال العطور وهي منظمة ضمن مجموعة مكونة من سبع مؤسسات متحدة تحت إسم "مجموعة ورود"

## المطلب الأول: التعريف بمجموعة الورود

تقع مجموعة ورود بالمنطقة الصناعية كوينين بولاية الوادي ، وتتربع على مساحة قدرها 25000م<sup>2</sup>، ويعمل بها أكثر من 500 عامل وتشكل هذه المجموعة من 07 مؤسسات هي<sup>1</sup>:

- مؤسسة روائح الورود (Parfums Wouroud): وهي المؤسسة الأولى في المجموعة والأقدم مجالها صناعة العطور .
- مؤسسة الوليد للطباعة والتغليف (El Walid Emballages & Edition): تأسست في 06 جانفي 1998 برأس مال إجتماعي يقدر ب 200.000.00 دج ، وتساهم المؤسسة الوليد بمصنعها بشكل أساسي في تخفيض تكاليف مؤسسة روائح الورود فيما يخص شراء مواد التعبئة والتغليف والطباعة على قارورة العطر وتكاليف أخرى وقد كانت بداية الإستغلال في 01مارس 2001.
- مؤسسة الوفاء للتعمير والبناء : (El Wafa Urbanisme) تم إنشاؤها في سنة 2000 ويبلغ رأسمالها الإجتماعي بـ 10.000.000 وإختصاصها أشغال البناء والتعمير ، وهي مجمدة حاليا.
- مؤسسة الورود لمواد التجميل والصابون : (Wouroud Cosmetics) أنشأت في 2001 وكان الهدف التكامل بينها وبين مؤسسة روائح الورود حيث تقوم بصناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل ، وهي مجمدة حاليا.
- مؤسسة الوصل للأشغال العمومية (El Wasl Travaux Publics): أنشأت في 2004 وتقوم بعدة أنشطة أهمها إنجاز الطرق ، السدود ، الجسور ، إلخ.
- مؤسسة الوسيلة للإعلام (El Wassila Multimédia): أنشأت في 2004 ومجالها الإتصال والسمعي البصري.

<sup>1</sup> عن مقابلة مع السيد محمد طيب غزال مكلف بالدراسات في مؤسسة روائح الورود ، 2018/05/02.

- مؤسسة الواحات للنقل (El Wahat Transports): أنشأت في 2006 حيث تقوم بربط بين الموردين والمستهلكين وهي متخصصة في نقل البضائع.

الشكل رقم (1-3) : مجموعة الورود



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة روائح الورود

الفرع الأول : النشأة والتطور

يعود إنطلاق المؤسسة أو بداية صناعة العطور إلى سنة 1963 حيث قام السيد " سالم عطالله جديدي " وشركائه بإنشاء أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك تحت إسم "الرياض " بالجزائر العاصمة ،وفي سنة 1983 قام السيد "محمد البشير جديدي " مع أخيه بإنشاء مؤسسة روائح الورود بالوادي ، وبتاريخ 06 ديسمبر 1987 إنفرد "محمد البشير " بملكية المؤسسة ودخلت المؤسسة مرحلة جديدة من التطوير والتحسين .

وقد إشتهرت المؤسسة بعطرها الحاسة السادسة "Sixième Sens" الذي نالت به المؤسسة شهرة واسعة وقد ساهم في زيادة رقم أعمال المؤسسة بنسبة كبيرة، ومؤسسة روائح ورود أول من إستعمل الترميز بالأعمدة كطريقة لتسيير المخزون سنة 1993 في الجزائر حيث منحتها المنظمة الدولية لترقيم المنتجات ببروكسل الرقم 1001 مما سهل لها من مهمة متابعة

ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات، وكاستمرار لمسيرة التطوير، أنشأت مؤسسة روائح الورود موقع على الأنترنت وهي أول شركة تنشأ موقع على الأنترنت في الجزائر وتم ذلك خلال سنة 1994.<sup>1</sup>

وبين سنتي 1995 و 1997 دخلت المؤسسة في مرحلة جديدة من التطوير والتجديد حيث قامت بتجديد آلات الإنتاج بأحدث الآلات وبناء المصنع وفق طابع معماري يجمع بين الأصالة والحداثة لمواكبة تطور المؤسسة وإستراتيجيتها الجديدة، وقامت المؤسسة بعدها بإنشاء مصنع الوليد للطباعة والكرتون والبلاستيك وذلك من خلال الاستثمار في مجال مواد التغليف والطباعة للتقليل من الاستيراد والاعتماد على نفسها. وقد جهز مصنع الوليد بأحدث الآلات والأجهزة المستوردة وهي الأولى من نوعها في شمال أفريقيا حيث تقوم مؤسسة الوليد بـ:

- الطباعة على الزجاج وتصميم وصناعة علب الكرتون والطباعة عليها، وتصنيع المواد البلاستيكية، تلوين الزجاج وترميله، طباعة وتغليف عالي الجودة حيث استطاعت المؤسسة تحقيق نوع من الإكتفاء الذاتي حيث أصبحت تصنع 80% من المواد التي تحتاجها لصناعة العطور.

#### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة روائح الورود للعطور

تأسست مؤسسة روائح الورود بالوادي في 06 ديسمبر 1987 وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال إجتماعي قدره 500.000.000 دج وتنتمي إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقع بالمنطقة الصناعية كوينين بالوادي مقابلة للطريق الوطني رقم 48، ونشاطها الأساسي هو تصميم وتطوير، إنتاج وتسويق العطور، ماء العطور مزيل الروائح والمناديل المعطرة. مديرها العام هو السيد محمد البشير جديدي.<sup>2</sup>

#### الشكل رقم ( 2-3 ) : بطاقة تعريفية بمؤسسة روائح الورود



**Parfums WOUROUD**

الإسم التجاري : روائح الورود Sarl. wouroud

رأس المال الإجتماعي : 500.000.000 دج

النشاط : تصميم ، تطوير ، إنتاج وتسويق العطور ، ماء تواليت ، مزيل الروائح ومناديل معطرة

المقر الإجتماعي : المنطقة الصناعية كوينين . ولاية الوادي

WOUROUD parfums



الموقع الإلكتروني : [www.wouroud.com](http://www.wouroud.com)

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> قعيد ابراهيم، دور الترويج في إنجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورود الوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 188.

<sup>2</sup> <http://www.wouroud.com>

إن مؤسسة ورود من خلال جودة منتجاتها وكفاءة وخبرة موظفيها وقيادتها سمحت لها بان تصبح مؤسسة رائدة في قطاعها فقدت صدرت منتجاتها إلى العديد من الدول وحصلت على عدة جوائز وطنية وعالمية وشاركت في عدة معارض دولية ووطنية نذكر منها:<sup>1</sup>

Golden America Award 1998 جائزة أمريكا الذهبية للنوعية 1998.

International Awar for quality 1994- الجائزة الدولية للجودة

-International gold star

-International Recongnition of efficiency

World Quality commitment award-جائزة الاهتمام بالنوعية باريس 1997

Africa award 1992 - جائزة أفريقيا الدولية باريس 1992

-International Award for quality 1992

-Certified IQNET;

Bassma Djazairia -جائزة FCE منتدى رجال الاعمال الجزائريين على 03 منتجات .

Certified ISO 9001- شهادة إيزو إصدار 2000 في 11 ماي 2006 و إصدار 2008 منذ 26 ماي 2010.

ومن بين المنتجات التي تنتجها المؤسسة والتي يتم عرضها على موقع المؤسسة في الشبكة العنكبوتية أو على حسابها في

موقع التواصل الإجتماعي فيسبوك تختصرها في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم ( 1-3 ) : منتجات مؤسسة روائح الورود

Eaux de Toilettes Masculines	Eaux de Toilettes Feminines	Pochette Parfumes
ELU parfum Oscar EL-SENOR Ocean Junior Option Eros Ulyss Smoke Sixième Sens silver & black	Sixième Sens Féminin Wouroud de Wouroud Miss Wouroud Borane Danisia Roma Mawja Samba Indigo Lady mawga	Sixième Sens Oscar Féminin EL-SENOR Ocean Miss Wouroud Junior Opinion
Coffret Cadeaus	Déodorant Homme	Déodorant femme
- Sixiém sens - Wouroud de Wouroud -Miss de Wouroud - Oscar - Elu	- Sixiém sens -Sixiém sens Blach - Oscar - Elu -Junior - Some Times Venille - Never	- Wouroud de Wouroud - Mawja - Darling - borane - please -Some Times Grenade -Some Times papaye -Some Times orchidée

المصدر : إعتمادا على وثائق المؤسسة

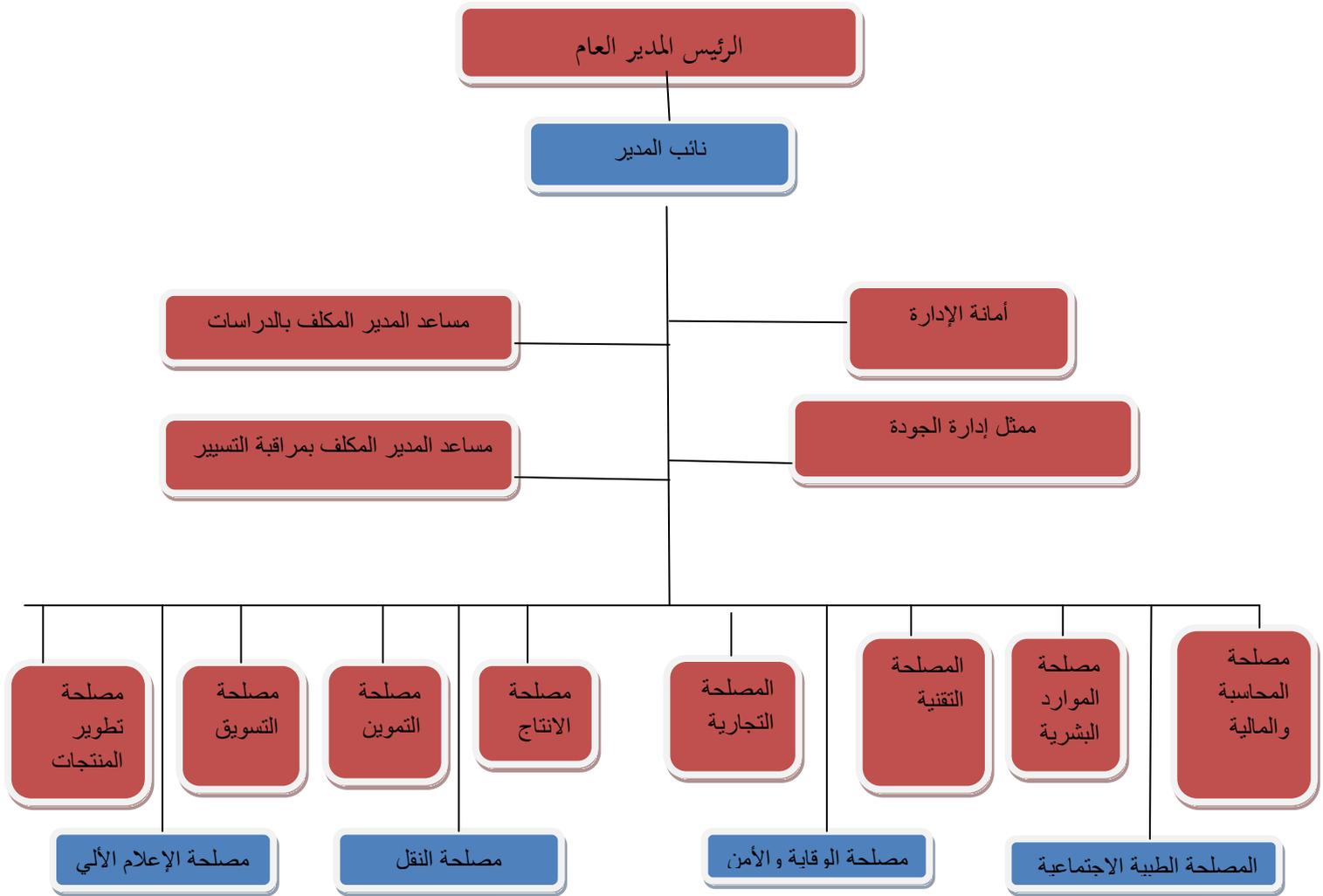
<sup>1</sup>Parfums Wouroud حساب المؤسسة على موقع التواصل الإجتماعي فيسبوك.

<sup>2</sup> http// www.wouroud.com

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود

تتكون مؤسسة ورود للطور من عدة مصالح مقسمة حسب وظيفة المؤسسة والمهام المتنوعة وهي مكملة لبعضها فمن خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي تتحد فيه المهام الرئيسية. فالهيكل التنظيمي هو "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين كما يبين نظام تبادل المعلومات وكذا تحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة من بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها". فهو يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (3-3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود



المصدر: إعتمادا على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> . نحمية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، 02، 2015، ص 450.

ولدى مؤسسة ورود للعطور هيكل تنظيمي يسمح بالسير الحسن للعمل والتنسيق بين كل المصالح من خلال تقسيم للوظائف والمسؤوليات وكذا العلاقات بين كل المصالح، إضافة إلى التركيز على الجودة و التجديد من خلال مصلحة إدارة الجودة وكذا مصلحة تطوير المنتجات فهو يتكون من عدة مصالح يمكن إبرازها فيما يلي <sup>1</sup>:

- **المدير العام** : وهو صاحب المؤسسة حيث يقوم بمتابعة السير الحسن لجميع مصالح ووحدات المؤسسة ومراقبة وتوجيه جميع المصالح ويعتبر متخذ القرار النهائي بعد التشاور مع جميع المصالح. فهو الذي يحدد سياسات المؤسسة وهو عضو في منتدى رؤساء المؤسسات .
- **السكرتارية** : يتمثل دور السكرتارية في مساعدة المدير وتحضير الاجتماعات والرد على كل المكالمات وكذا إمساك البريد الوارد والصادر ومواصلة النشاط في حالة غياب المدير العام .
- **مساعد المدير المكلف بالجودة** : وتتمثل مهامه في مساعدة المدير ومتابعة السير الحسن لنظام إدارة الجودة وكذا رفع التقارير حول سير نظام الجودة.
- **مصلحة تطوير المنتجات** :
  - العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة أو تحسينها
  - المساهمة والعمل على تصميم المنتجات الجديدة سواء من خلال الإسم ، التغليف ، شكل القارورة ، التغليف .
- **مصلحة التسويق** : وهي مصلحة مهمة في المؤسسة تقوم بتسويق منتجات المؤسسة من خلال التعريف بمنتجات المؤسسة وتنظيم المعارض والإتصال مباشرة بالمستهلكين ودراسة أذواق المستهلكين إضافة إلى متابعة تطورات أسعار السوق وتحليلها وجمع المعلومات عن كافة المنتجات المنافسة الوطنية والأجنبية .
- **مصلحة الإنتاج** : وهي مسؤولة على المنتج النهائي من خلال الإشراف على عمليات الإنتاج والتغليف وكذا متابعة السير الحسن للعمل إضافة إلى تغطية الإحتياجات والطلبات في الوقت المناسب .
- **المصلحة التجارية** : وتتكفل هذه المصلحة بعرض وتسويق منتجات المؤسسة والإستماع إلى شكاوي المستهلكين وإقتراحاتهم وتسجيلها وتحليلها وكذا دراسة السوق وتحديد حجم المبيعات، وتنفيذ السياسات التجارية للمؤسسة.

<sup>1</sup> . قعيد ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص 192-193 .

- **مصلحة الموارد البشرية :** وهي مصلحة ذات أهمية بالغة في المؤسسة تتكفل بإستقطاب وتوظيف الكفاءات وكذا ضمان التكوين الضروري للعمال وتحفيز العمال من خلال أنظمة المكافآت والحوافز والأجور ومتابعة نشاط العمال والإهتمام بالموارد البشري وإكتشاف المواهب والمبتكرين.
- **مصلحة المالية والمحاسبة :** وهي مسؤولة عن إعداد الميزانية والتعامل مع البنوك وكذا إنجاز كل الوثائق المحاسبية مثل الفواتير و وصولات الإستلام والسير الحسن لكل المعاملات البنكية أو مع الضرائب.
- **المصلحة الطبية الإجتماعية :** يحظى الجانب الإجتماعي بعناية مميزة لدى مؤسسة ورود للعطور يدل على ذلك من خلال المركز الطبي الإجتماعي الحاصل على موافقة الوزارة الوصية والمزود بمعدات عصرية بالإضافة إلى سيارة إسعاف للحالات المستعجلة والذي يسهر على صحة العمال وعائلاتهم والوقاية وحماية العمال من الأخطار المنجزة عن الحوادث والأمراض المهنية ، كما يوجد طبيب ومرشدة إجتماعية وإخصائية في علم النفس لتلبية جميع حاجيات العمال فمن بين مهام إختصاصية علم النفس مثلا الإهتمام بالمشاكل الدراسية لأبناء العمال والعمل على حلها بزيارتهم داخل المدارس وتكوين همزة وصل بين الأولياء والمدرسة ، اما الطبيب فهو يعالج العمال في عيادته داخل مؤسسة ورود للعطور ومتابعتهم طبيا في البيت وفي المستشفى مع أن قاعة العلاج تفي بمتطلبات الطوارئ بالإضافة إلى الإسعافات الأولية.<sup>1</sup>
- **مصلحة النقل :** ومهمتها نقل السلع والمنتجات إلى الزبائن وكذا توفير النقل وإيصال المنتجات إلى مراكز التوزيع والبيع بالجملة وكذا جلب المادة الأولية للمؤسسة في الوقت المناسب
- **مصلحة التموين :** وتتكفل مصلحة التموين بالتنسيق مع الموردين وتسليم الطلبات لمصلحة الإنتاج وكذا توفير كل المشتريات اللازمة لمختلف الأقسام ووحدات المؤسسة وضمان المواد الأولية

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مصادر وأساليب جمع البيانات، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة ونستعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات وكذا إختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

<sup>1</sup> [http:// www.wouroud.com](http://www.wouroud.com)

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

" مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث"<sup>1</sup> ، ويدل مجتمع الدراسة على مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليه البحث أو التقصي ،ومن خلال دراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة هو عمال مؤسسة روادح ورود بالوادي.

ويتكون مجتمع الدراسة من 120 عاملا ،مقسمين حسب الفئات المهنية إلى :

الجدول رقم ( 2-3 ) : توزيع عمال مؤسسة ورود للرواح

المجموع	العدد	الفئات
120	13	الإطارات
	13	أعوان التنفيذ
	94	أعوان التحكم

المصدر : من إعداد الطالب إعمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : عينة الدراسة

وتعني جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، بحيث يتم إختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا ، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها ، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة.

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وهي تمثل مجتمع الدراسة ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع

المدرّوس، حيث تم توزيع 40 إستبيان على الموظفين وتم الإجابة على 40 إستبيان من طرف الموظفين أي بنسبة

إسترجاع 100% .

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص 226.

الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير		التكرار	النسبة المئوية (%)	المتغير		التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	27	67.5	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	14	35
	أنثى	13	32.5		تقني سامي	14	35
	المجموع	40	100		ليسانس	9	22.5
العمر	أقل من 30 سنة	09	22.5	سنوات الخبرة	مهندس	3	7.5
	أقل من 30 سنة	17	42.5		ماستر فأكثر	00	00
	أقل من 40 سنة - 50 سنة	08	20		المجموع	40	100
	أكثر من 50 سنة	06	15		أقل من 5 سنوات	09	22.5
الوظيفة الحالية	المجموع	40	100	أقل من 10 سنوات	16	40	
	إطار	13	32.5	أقل من 15 سنة	9	22.5	
	عون تنفيذ	13	32.5	15 سنة فأكثر	6	15	
	عون تحكم	14	35	المجموع	40	100	
	المجموع	40	100				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25.

1 - توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عدد العمال الذكور أكبر من عدد العاملات الإناث، حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ 67.5% في حين نسبة الإناث تقدر بـ 32.5%، وهذا الفرق راجع لطبيعة المنطقة وكذا بعد مقر المؤسسة

عن التجمعات السكنية ، كذلك إلى طبيعة الصناعة حيث الإناث تكون في المؤسسات الخدمية والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

## 2- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر ، فنجد ان الفئة (أقل من 30 إلى 40 سنة ) احتلت أعلى نسبة بواقع (42.5%) ، تلتها نسبة ( 22.5%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (أقل من 30 سنة) ثم الفئة العمرية (أقل من 40 سنة-50 سنة ) بنسبة ( 20%) ، ثم أخيرا الفئة العمرية ( أكثر من 50 سنة ) ، ومنه يمكن القول أن هناك حضور معتبر لفئة الشباب التي تتميز بالحماس وحب العمل ، وهذا في الفئتين الأولى والثانية، إضافة إلى سياسة المؤسسة التي تعتمد على توظيف الشباب لأن لديهم حماس أكثر للعمل والبحث عن التميز وكذا الإتيان بأفكار جديدة وبالتالي فهي تدخل في التجديد وإعطاء دائما نفس ورؤية جديدة للمؤسسة ، فعدد العمال أقل من 40 سنة أكبر بقليل من عدد العمال أكبر من 40 سنة فهناك توازن نوعا ما بين التجديد وإعطاء روح جديدة للإبتكار والخبرة الطويلة المهمة لمثل هذه الصناعات .

## 3- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى التعليمي . نجد أن المؤسسة تحتوي على مستوى تعليمي متنوع لموظفيها حيث نجد أن المستوى التعليمي ثانوي فأقل تحصل على نسبة عالية حيث وصلت إلى 35% وذلك يعود إلى أن الفئة العمالية الأكثر تعمل في مصلحة الإنتاج في التعليب . كما احتل المستوى التعليمي تقني سامي نفس النسبة 35% ثم يليه مستوى ليسانس بـ 09% ومهندس بـ 03% حيث بدأت المؤسسة في توجيه إهتمامها لتوظيف عاملين من مستوى عالي. غير أن الدراسات العليا غير موجودة لذلك على المؤسسة الإهتمام أكثر بأصحاب الدراسات العليا لما يمكنهم تقديمه من معارف وأساليب إدارية حديثة ولما لا حتى التعاقد مع الجامعات و الاساتذة.

## 4. توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول السابق أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الثانية [أقل من 10 سنوات] بنسبة 40% أي 16 فردا من مجموع 40 المكونة للعينة ، ثم تليها الفئة الأولى والثالثة [أقل من 05 سنوات] و[أقل من 15 سنة] بنسبة 22.5% أي 09 أفراد لكل عينة، وأخيرا الفئة الأخيرة [15 سنة فأكثر] بنسبة

15%، حيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين خبرتهم أقل من 10 سنوات وهي مدة كافية لكسب خبرة وفهم مجال المؤسسة كما يعزو ذلك إلى سياسات التوظيف في المؤسسة.

#### 05- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الوظيفة الحالية:

فيما يخص مجال الوظيفة الحالية أو المهنة نجد أن الإطارات بلغ عددهم 13 فرد بنسبة 32.5% مع فئة عون تنفيذ بنفس العدد والنسبة متبوعين بفئة عون تحكم حيث بلغت 14 فرد بنسبة 34.1%. حيث تقوم الإطارات بتوجيه سياسات المؤسسة واتخاذ القرارات المهمة والبحث عن أسواق جديدة لمنتجات المؤسسة فيما تتمثل مهمة أعوان التحكم في تنفيذ الأعمال اليومية خاصة في مصلحة الإنتاج وأعوان التنفيذ في دعم ومساندة أعوان التحكم.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني التقنيات التالية:

#### 1- المقابلة:

تعد المقابلة من الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استخداما نظرا لمميزاتها ومرونتها. وتعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>1</sup>. وفي دراستنا هذه اعتمد الباحث على المقابلة المفتوحة (غير المهيكلة) والتي يعطى فيها المبحوث حرية الكلام دون محددات للزمن أو الأسلوب. وعليه فقد تم إجراء مقابلة مع المكلف بالدراسات بتاريخ: 02 ماي 2018، وفي عدة مناسبات أخرى حيث أوضح واقع الابتكار في المؤسسة وكيف يتم تحديد المنتجات والترويج لها.

2- الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة". إن الدراسة الحالية اعتمدت على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى لجمع البيانات، ثم الاعتماد على المقابلات من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان. ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

● المحور الأول: المتغير المستقل « إدارة المعرفة » ويتكون من 18 فقرة، وينقسم إلى 03 أبعاد كما يلي: توليد

المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة -

<sup>1</sup>نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 329.

- المحور الثاني: المتغير التابع « الابتكار » ويتكون من 21 فقرة، وينقسم إلى 04 أبعاد كما يلي:  
الابتكار التسويقي - الابتكار في العمليات - ابتكار المنتج - الابتكار الإداري.

الجدول رقم (3-4): أبعاد الاستبيان

أرقام الفقرات	الإبتكار	أرقام الفقرات	إدارة المعرفة
24-19	الابتكار التسويقي	7 - 1	توليد المعرفة
29-25	الابتكار في العمليات	13 - 8	مشاركة المعرفة
33-30	ابتكار المنتج	18 - 14	تطبيق المعرفة
39-34	الابتكار الإداري		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

ولقد استخدم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما)، كما تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (  $4=1-5$  )، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ( $0.8=5/4$ )، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المتوسط المرجح	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الاستبيان، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v25). يعتبر برنامج SPSS بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج سنة 1968 من قبل شركة SPSS وفي عام 2009 أشتريته شركة IBM وأصبح اسمه

IBM SPSS Statistics<sup>1</sup>. ويسمح برنامج SPSS بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقياس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقياس النزعة المركزية، مقياس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... إلخ، حيث عمل الباحث على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **معامل كرونباخ ألفا:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان"، بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولاً، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.
- **الجذر التربيعي لالفا كرونباخ:** لقياس صدق أداة الدراسة، بحيث إذا كان المعامل أكبر من 0.5 فهو مقبول.
- **معامل الإلتواء والتفطح:** من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي أم لا (Normal Distribution).
- **تحليل التباين للانحدار:** للاختبار مدى ملائمة النموذج المفترض لكشف الأثر الذي تمارسه إدارة المعرفة على الابتكار وأبعاده.
- **تحليل الانحدار البسيط:** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.
- **معامل التحديد:** لدراسة نسبة تأثير المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.

## المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة

### الفرع الأول : ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل " ألفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

<sup>1</sup><http://www.keefwiki.com>

الجدول رقم (6-3): ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	0.863
	مشاركة المعرفة	0.847
	تطبيق المعرفة	0.931
	إدارة المعرفة	<b>0.930</b>
الإبتكار	الابتكار التسويقي	0.814
	الابتكار في العمليات	0.810
	إبتكار المنتج	0.782
	الابتكار الاداري	0.896
	الإبتكار	<b>0.901</b>
كل محاور الاستبيان	39	<b>0.949</b>

## المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ ( 0.949) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

## الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي.

## 1 - الصدق الظاهري: من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم توزيع الإستبيان على مجموعة من

الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة إضافة إلى أستاذ في جامعة حمه لخضر بالوادي (أنظر الملحق رقم 02) من أجل تحكيم الأداة، ووفقاً لآراء المحكمين قام الباحث بإجراء التغييرات المناسبة، وتم إعداد الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

2. معامل صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ" حيث بلغ معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة ( 0.973 ) وهو معامل جيدا جدا ومناسب لأغراض وأهداف البحث ، وهذا ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم ( 7-3 ) : معامل الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.928	0.863	07	توليد المعرفة
0.920	0.847	06	مشاركة المعرفة
0.964	0.931	05	تطبيق المعرفة
0.964	0.930	18	إدارة المعرفة
0.902	0.814	06	الابتكار التسويقي
0.90	0.810	05	الابتكار في العمليات
0.796	0.634	04	ابتكار المنتج
0.946	0.896	06	الابتكار الإداري
0.945	0.894	21	الابتكار
0.973	0.947	39	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نتطرق في هذا المبحث لتحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، وإختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، إلى جانب اختبار فرضيات الدراسة ، ثم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات الاستبيان للإجابة على السؤال التالي:

ما هو واقع ادارة المعرفة في مؤسسة روائح الورود؟

باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب كل فقرة في كل بعد ودرجة الموافقة مع تفسير النتائج.

أولاً- تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة:

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الأول "إدارة المعرفة" كما يلي:

1- تحليل فقرات البعد الأول " توليد المعرفة":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد توليد المعرفة.

جدول رقم(8-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات البعد الأول توليد المعرفة للمحور الأول إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين	3.72	0.96	02	غالبا
02	تدرك الإدارة نوعية احتياجاتها المعرفية وتقوم بتوفيرها	3.65	0.89	03	غالبا
03	تستعين المؤسسة ببعض الخبراء من خارج المؤسسة	3.50	1.10	05	غالبا
04	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين	3.65	0.863	03	غالبا
05	توفر المؤسسة أقسام للبحث والتطوير لأفراد المؤسسة	3.07	1.07	06	أحيانا
06	تشجع المؤسسة على تطوير المعرفة لدى أفرادها من خلال برامج التكوين	3.55	0.875	04	غالبا
07	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	3.90	0.777	01	غالبا
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد توليد المعرفة	<b>3.57</b>	<b>0.698</b>		غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد توليد المعرفة قد حقق متوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.698 ، وهذا يدل على درجة موافقة عالية لأفراد العينة حول أهمية بعد توليد المعرفة بالنسبة للمؤسسة فمن خلال فقرات هذا البعد نلمس أن إجابات العينة تتجه إلى درجة الموافقة غالبا وعلى إهتمام المؤسسة بكل الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى إكتساب معارف جديدة لموظفيها وذلك من خلال أولا إدراك نوعية احتياجاتها المعرفية وثانيا من خلال توفيرها من خلال سياسات التكوين المتبعة من طرف المؤسسة وذلك من خلال التنسيق مع مختلف مصالح المؤسسة من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية وكذلك التنسيق مع مدارس التكوين المتخصصة التي تتعامل معهم المؤسسة مع مراعاة الميزانية المخصصة للتكوين فقد قامت المؤسسة بعدة تربيصات بمدينة (قراس GRASS) الفرنسية والتي تعتبر العاصمة العالمية للعطور لبعض العمال في المجال التقني التجاري إضافة إلى دورات من المحاضرات والدروس الجامعية التكميلية<sup>1</sup> ، وكذا حرص المؤسسة على توظيف أفراد أكفاء وذوي خبرة في بعض التخصصات وهذا ما تسعى إليه مؤسسة ورود كونها تهدف إلى التميز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> www.wouroud.com

<sup>2</sup> مقابلة مع السيد محمد الطيب غزال مكلف بالدراسات في مؤسسة روائح الورود .

## 2- تحليل فقرات البعد الثاني " مشاركة المعرفة":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد مشاركة المعرفة.

جدول رقم (9-3): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول

فقرات البعد الثاني مشاركة المعرفة للمحور الأول إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة	2.875	0.722	6	أحيانا
02	تتبع المؤسسة أسلوب التكوين من قبل الزملاء القدامى الأكثر خبرة	3.45	0.814	5	غالبا
03	تسود بين العاملين ثقافة تقاسم ونقل المعرفة ولا يقومون باحتكارها	3.60	0.900	4	غالبا
04	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة ، مثل : (شبكة الاتصال الداخلي ،البريد الالكتروني )	3.77	0.861	3	غالبا
05	سياسة المؤسسة تسمح باحتكاك العمال وهذا لتسهيل انتقال المعارف بينهم	3.87	0.790	1	غالبا
06	هناك تبادل للخبرات بين المختصين و الأقسام والوحدات بين فترة لأخرى	3.82	0.812	2	غالبا
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد مشاركة المعرفة	<b>3.56</b>	<b>0.616</b>		غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد مشاركة المعرفة حقق متوسطا حسابيا قدره ( 3.56 ) و انحرافا معياريا قدره ( 0.616 )، وهذا يدل على درجة موافقة عالية وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع سياسة تسمح بنقل ومشاركة المعارف بين موظفيها من خلال زرع المؤسسة لثقافة مشاركة الخبرات والمعارف كما أن أسلوب وطريقة العمل تسمح بإحتكاك العمال كما أن المؤسسة تعتمد التكوين من طرف الموظفين الأكثر خبرة، فمؤسسة روائح الورود ونظرا للمدة الطويلة التي تنشط فيها في هذا المجال فإنها مزودة بمعارف وخبرات في مجال صناعة العطور فمن خلال تبادل للمختصين وحضورهم في مختلف الوحدات أو الأقسام يتم نقل ومشاركة هذه المعرفة للعمال .

كما حازت الفقرة " تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة" على متوسط حسابي يقدر بـ(2.87) وانحراف معياري قدره ( 0.722 ) وجاءت في الترتيب الأخير ضمن فقرات البعد ،فالمؤسسة قانت مؤخرا بإصدار وثيقة

عن سياسة الجودة في المؤسسة ومرتكزاتها ، فمن خلال لوحة الإعلانات في المؤسسة تقوم بتوصيل الرسائل التي تريد المؤسسة بلوغها سواء تعليمات داخلية من الإدارة أو سياسة الجودة للمؤسسة .

### 3- تحليل فقرات البعد الثالث " تطبيق المعرفة":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة بعدد تطبيق المعرفة.

جدول رقم (10-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات تطبيق المعرفة للمحور الأول إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	3.275	1.085	3	أحيانا
02	تهتم المؤسسة بإزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	3.425	1.106	1	غالبا
03	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	3.200	1.202	5	أحيانا
04	تعتمد المؤسسة أسلوب التوجيه لتطبيق المعرفة الجديدة	3.325	1.227	2	أحيانا
05	تشجع المؤسسة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة في العمليات الداخلية	3.250	1.354	4	أحيانا
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد تطبيق المعرفة	3.295	1.061		أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد تطبيق المعرفة قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.29) وانحرافا معياريا

قدره (1.06) وهذا يدل على درجة موافقة أحيانا ،حيث جاءت عبارة " تهتم المؤسسة بإزالة العوائق أمام تطبيق

المعرفة"أولا بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (1.10) متبوعة بعبارة "تعتمد المؤسسة أسلوب التوجيه

لتطبيق المعرفة الجديدة" فالمؤسسة تهتم بالمعارف الجديدة وتحاول إزالة العوائق سواء المادية أو البشرية لتطبيق المعرفة الجديدة

فتكون هذه العوائق قلة الخبرة أو الكفاءة أو عوائق لغوية أو المستوى التعليمي وغيرها، فالمؤسسة لديها ثقة في كفاءاتها

وتعمل على توفير أحدث المعدات والتجهيزات لتسهيل العمل وتبحث على ماهو جديد من معارف. كما أن المؤسسة

تدرك أن تطبيق المعرفة هو أساس المعارف الجديدة التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادرها المختلفة سواء خارجية من

الموردين والزبائن والمؤسسات المنافسة أو داخلية من التراكم المعرفي وخبرات موظفيها و محصلات التكوين...، وتطبيق

المعرفة يكون من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وإقتناص الفرص وإتخاذ القرارات لتنعكس

في سلع وخدمات وعمليات وأساليب جديدة .

ثانيا - تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور الابتكار :

من خلال الإجابة على السؤال الثاني "ما هو واقع الابتكار في مؤسسة روائح الورود"؟

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول فقرات أبعاد المحور الثاني "الابتكار" كما يلي:

### 1- تحليل فقرات البعد الأول " الابتكار التسويقي":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد الابتكار التسويقي.

الجدول رقم (11-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول

فقرات الابتكار التسويقي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تجد المؤسسة طرق وأساليب جديدة لتسويق منتجاتها	3.85	0.769	03	غالبا
02	تتخذ المؤسسة قرارات تسويقية مناسبة للإطالة دورة حياة منتجاتها	3.77	0.619	04	غالبا
03	تطرح المؤسسة عروض ترويجية جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.	4.00	0.679	01	غالبا
04	استحدثت المؤسسة أساليب بيع جديدة ومبتكرة خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين (المعارض، البيع الإلكتروني...الخ.)	3.47	0.905	05	غالبا
05	تحدد المؤسسة في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغييرات في المظهر ، التغليف ، الحجم ...	3.92	0.797	02	غالبا
06	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بسرعة مقارنة بالمنافسين.	3.32	0.971	06	أحيانا
	إجابات أفراد العينة تجاه بعد الابتكار التسويقي	3.72	0.575		غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الإبتكار التسويقي حقق متوسطا حسابيا قدره (3.72) و انحرافا معياريا قدره

(0.575)، وهذا يدل على درجة موافقة غالبا، وقد حصلت عبارة " تطرح المؤسسة عروض ترويجية جديدة على

منتجاتها بشكل مستمر" على أعلى قيمة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) حيث أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعملية

الترويج وهذا بهدف تحقيق أهدافها وزيادة ربحيتها ونجاح سياستها التسويقية ، فالمؤسسة متعاقدة مع مجلة الشروق وهي

مجلة شهرية تقوم من خلالها بالترويج لمنتجاتها فقد خصصت المؤسسة ميزانية للإشهار والترويج كما ان المؤسسة تقوم

بحملات ترويجية على مستوى الإذاعة المحلية وكذا من خلال اللافتات الكبرى في الطرقات ومدخل بعض المدن .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع السيد محمد الطيب غزال مكلف بالدراسات بالمؤسسة.

كما حصلت فقرة " استحدثت المؤسسة أساليب بيع جديدة ومبتكرة خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين (المعارض، البيع الإلكتروني... الخ.)" على متوسط حسابي قدره (3.47) وانحرافا معياريا قدره (0.905) حيث تقوم المؤسسة بالمشاركة في المعارض الوطنية والدولية وقد قامت بالمشاركة في عدة معارض دولية للترويج لمنتجاتها في روسيا وكوبا وليبيا إما من خلال ممثليها أو من خلال جمعية المصدرين التي تمثل المؤسسات الجزائرية في الخارج كما أن للمؤسسة موقع على الشبكة العنكبوتية وكذا شبكة التواصل الإجتماعي فيسبوك للترويج لمنتجاتها وللتسويق للشركة وسياستها . بالنسبة للفقرة " تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بسرعة مقارنة بالمنافسين" كانت أقل متوسط حسابي حيث بلغت (3.32) وانحراف معياري (0.971) حيث أن المؤسسة تهتم بزبائنها وتولي أهمية بالغة لإقتراحاتهم وكذا الشكاوي الواردة منهم وتعمل على تسخير كافة إمكانياتها من أجل وصول طلبات زبائنها في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة، فالمؤسسة تقوم بسبر للآراء دائما إما على مستوى موقعها في الشبكة العنكبوتية أو على حسابها في الفيسبوك أو على مستوى موزعها أو في المعارض التي تقوم بها المؤسسة خاصة على المستوى الوطني أو الجهوي لمعرفة حاجات وأذواق الزبائن وكذا تعتبر فرصة مناسبة للتواصل مع المستهلكين، ومن خلال تصفحنا لحساب المؤسسة على شبكة التواصل الإجتماعي فيسبوك لاحظنا عرض لمنتجات المؤسسة بشكل جذاب وبأسلوب راقى وحديث وتتواصل مع زبائنها أو غيرهم من خلال التساؤل على تجربة المنتجات الجديدة وهناك تفاعل من طرف الزبائن حول الأسعار وأماكن التوزيع إضافة إلى تشجيع المؤسسة على تقديم الأحسن ، كما أن هناك سبر للآراء أو إستطلاع رأي حول سلوك المستهلك للمنتجات العطرية فهو يعتبر وسيلة لمعرفة رغبات المستهلك وإحتياجاته .<sup>1</sup>

والمؤسسة لديها سياسة للجودة والالتزام تركز على عدة محاور أهمها :<sup>2</sup>

- تطوير سياسة الإصغاء للزبون قصد الإهتمام بإنشغالاته واستباق توقعاته.
- تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية وملبية لجميع المتطلبات .
- إعادة تنشيط السياسة التجارية من أجل توفير المنتجات التي يطلبها الزبائن.

فقد قامت المؤسسة بإستطلاع رأي على سلوك المستهلك مؤخرا وهذا يدخل في إطار الإهتمام بإحتياجات زبائنها ومن أجل إرضائهم وكذا تقييم جودة منتجاتها .

<sup>1</sup> متوفر على موقع الشركة في شبكة التواصل الإجتماعي فيسبوك.

<sup>2</sup> سياسة الجودة والتزام الإدارة ، وثيقة صادرة من المؤسسة بتاريخ 2018/01/10.

فقد قامت المؤسسة بعملية سير للآراء بمدينة عنابة من خلال سؤال حول تقييم المستهلكين لعلامة روائح الورود حيث أقرح على المستهلكين أربع إقتراحات وكانت النتائج 20.61% ممتازة ، 52.57% جيدة ، 21.64% متوسطة ، 01.3% رديئة ، 04.12% عدم الإجابة وتبين أن نظرة المستهلك إلى منتجات مؤسسة ورود تتراوح بين جيدة وممتازة بنسبة 75% وهذا دليل على جودة منتجات المؤسسة.<sup>1</sup>

كما تسعى مؤسسة روائح الورود جاهدة لتطوير الإتصال والتواصل الدائم مع الجمهور، حيث أن قسم التسويق الذي أنشئ سنة 1994 يهتم بالعلاقات الخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى الإتصال الداخلي الذي يتركز على ضرورة المحافظة على جودة ونوعية منتوجات ورود ، و تولي المؤسسة عناية معتبرة لعلاقتها الخارجية فتحرص على المشاركة في جميع التظاهرات الإقتصادية داخل الوطن وخارجه فقد شاركت في عدة تظاهرات وطنية وعالمية آخرها معرض الإنتاج الجزائري في الجزائر العاصمة وكذا معرض الجزائر الدولي الدورة 51 مؤخرا، كما أنها لا تدخر جهدا للتقرب من المستهلك من أجل تلبية جميع رغباته و توقع حاجاته، لأن السياسة التنموية لمجموعة ورود تتركز أساسا على رضا المستهلك.<sup>2</sup>

أما بالنسبة للفقرة الثانية " تتخذ المؤسسة قرارات تسويقية مناسبة للإطالة دورة حياة منتجاتها " فقد حاز على متوسط حسابي قدره (3.77) وإنحراف معياري قدره (0.619) مع درجة الموافقة غالبا حيث تولي المؤسسة إهتمام كبير لدورة حياة المنتج التي تمر من مرحلة النمو والنضج إلى مرحلة التدهور لذلك المؤسسة تسعى لإطالة حياة منتجاتها من خلال جمع المعلومات الكافية عن السوق والمستهلكين وبالتالي البحث عن اسواق جديدة أو تقديم المنتج بأحجام مختلفة.

## 2- تحليل فقرات البعد الرابع " الابتكار في العمليات "

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد الابتكار في العمليات.

الجدول رقم ( 12-3 ): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة

حول فقرات الابتكار في العمليات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تستخدم المؤسسة مبادئ البحث والتطوير وذلك لدفع عملية التحسين المستمر	3.57	0.984	3	غالبا

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 69 ، ص 66.

<sup>2</sup> www.wouroud.com

غالبًا	2	0.687	3.62	تعتمد المؤسسة على إدخال طرق وأساليب إنتاج جديدة ومتطورة	02
أحيانا	4	0.888	3.32	تمكنت المؤسسة من خفض التكاليف المتراكمة بطريقة نموذجية	03
غالبًا	1	0.615	3.92	تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة لمراقبة جودة عملية الإنتاج	04
غالبًا	3	0.873	3.57	تستخدم المؤسسة عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة بطرق جديدة وفي أسواق جديدة	05
غالبًا		<b>0.644</b>	<b>3.60</b>	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الابتكار في العمليات	

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الابتكار في العمليات حقق متوسطا حسابيا قدره (3.60) و انحرافا معياريا قدره (0.644)، وهذا يدل على درجة موافقة عالية، فمن خلال إجابات المبحوثين والتي تتجه إلى أن المؤسسة تقوم بإبتكار فلدى مؤسسة ورود وسائل الإنتاج الحديثة والتي لا مثيل لها على مستوى القارة الإفريقية فقد قامت المؤسسة بتحديث معداتها وآلاتها .

فقد حازت الفقرة " تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة لمراقبة جودة عملية الإنتاج" على أعلى متوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري قدره (0.615) مع درجة موافقة عالية للعينة حيث أن المؤسسة تمتلك مخبر لمراقبة الجودة فالجودة من أهم غايات المؤسسة وذلك للوفاء لزيائنها والمحافظة على سمعة المؤسسة .

أما الفقرة " تمكنت المؤسسة من خفض التكاليف المتراكمة بطريقة نموذجية على مدى الثلاث سنوات الأخيرة" حيث أن المؤسسة تهتم بالتميز أكثر غير أن التكلفة تعتبر من أهم المعلومات التي تركز عليها المؤسسة فهي محدد للسعر إضافة إلى المواد الأولية ( العبوات ) ، لوازم التغليف ... وتحاول المؤسسة تخفيض التكلفة لزيادة الأرباح والحفاظ على جودة المنتجات مع القدرة على تخفيض الأسعار في حالات الترويج الكبرى في المعارض من خلال تخفيض الأسعار.

كما نجد أن المؤسسة رائدة في إستعمال التقنيات الحديثة إذ أستعملت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها منها:<sup>1</sup>

- إدخال الكمبيوتر في الفوترة والتسيير واستعمال الفاكس منذ 1987.

- أول شركة في الجزائر تنشيء موقعا للإنترنت منذ 1994.

<sup>1</sup> . عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 65.

- استخدام أحدث التقنيات في مجال مراقبة جودة العطور

### 3- تحليل فقرات البعد الوابع " الابتكار في المنتج ":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد ابتكار المنتج.

جدول رقم (13-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة حول فقرات الابتكار في المنتج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تهتم المؤسسة بتقديم منتجات مميزة وجديدة.	4.10	0.590	2	غالبا
02	أدخلت المؤسسة تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الأخيرة	4.15	0.662	1	غالبا
03	تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات لتطوير المنتجات خلال فترة زمنية قياسية مقارنة بالمنافسين.	3.65	0.833	4	غالبا
04	تقوم المؤسسة باعتماد تركيبة خاصة تنفرد بها لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين	3.95	0.875	3	غالبا
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الابتكار المنتج	<b>3.96</b>	<b>0.517</b>		غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد إبتكار المنتج قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.96) وانحرافا معياريا قدره

(0.517) وهذا يدل على درجة موافقة غالبا، والملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى الفئة ما بين

(3.40-4.19) أي درجة موافقة جدا، مما يشير أغلب أفراد العينة يعتبرون أن منظمتهم تعتمد بشكل كبير على

إبتكار المنتج، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تقديم منتجات جديدة كليا أو إدخال تحسينات على منتجاتها الحالية من

أجل تقديم الأفضل لزيائنها حيث نجد أن منتجات المؤسسة تتصف ببعض السمات التي يمكن أن تصنع الفرق وتجعلها

تتميز عن بقية المنافسين. فالعلامة التجارية لمؤسسة ورود علامة مميزة ومشهورة.

فقد قامت المؤسسة بتطوير عدة منتجات حيث وصل عدد المنتجات المطورة بين سنة 2001-2005 حوالي 52

منتجا بعدما كان 39 منتجا مع نهاية سنة 2000 وقد كان الإبتكار في منتج جديد أوفي التحسين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد13، 2013، ص 68.

فمؤسسة ورود للعطور تهدف لتوسيع المزيج السلعي فهو في إهتمامات المؤسسة من خلال التنوع وهو إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والهدف من هذا التنوع في منتجات المؤسسة هو محاولة إشباع الحاجات المتغيرة في أذواق المستهلكين من العطور .

فقد حازت عبارة " أدخلت المؤسسة تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الأخيرة" على أكبر قيمة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.15) وهذا مايدل على ان المؤسسة قامت بإدخال منتجات جديدة فهي تملك تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات العطرية والتي تتوافق مع أذواق زبائنها ، فأحيانا تقوم المؤسسة بإدخال منتجات جديدة إلى السوق وأحيانا أخرى تقوم بتسجيلها كبراءة إختراع لتقوم بطرحه في الوقت المناسب فقد قامت المؤسسة بإختيار عدة أسماء وعلامات وتسجيلها في المعهد الوطني للملكية الصناعية.

كما حازت الفقرة الرابعة " تقوم المؤسسة باعتماد تركيبة خاصة تفرد بها لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين" على متوسط حسابي قدر بـ(3.95) حيث تمتلك المؤسسة مصلحة لتطوير المنتجات تقوم من خلالها بخلق وتطوير منتجات جديدة وكذا المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة من خلال شكل القارورة ،التغليف ،الإسم .

وحسب المقابلة التي تم إجراؤها مع المكلف بالدراسات بالمؤسسة فإن المصلحة المكلفة بتطوير المنتجات مجهزة بأحسن المعدات وكذا مجموعة من الخبرات والتي تقوم بتحسين المنتجات الحالية من خلال إضافة تحسينات في شكل القارورة أو تصميمها أو إعادة طرح المنتج بإسم آخر ،ويمكن القول أنها مصلحة مكلفة بالابتكارات في المنتج.

فمنتجات المؤسسة تتميز بتصاميم تخضع للمعايير العالمية ،وتتوافق مع إسم المنتج وطبيعته ( سواء للرجال أو النساء أو الأطفال)،فمثلا نجد منتج ماء التزيين الذي يحمل إسم Mawja وهو مخصص للنساء معبئ في قارورة تأخذ شكل الموجة (موجة البحر) مع الإشارة إلى أن هذه التصاميم تتوافق مع إحتياجات الزبائن، وحسب دراسة أجراها الممثلون التجاريون للمؤسسة بولاية عنابة تبين أنه من بين معايير إختيار المنتج (العطور ) شكل القارورة وأوضحت الدراسة أن 43% من الأشخاص يأخذونه بعين الإعتبار عند قرار الشراء.<sup>1</sup>

حيث يسهر مهندسون كيميائيون ذوي كفاءة عالية على مراقبة العطر طوال سلسلة الإنتاج، بحيث يتم تصفية المادة الأولية حسب الكثافة ومعامل الانكسار. كما يتم إثبات نوعيتها دائما وفق سند مرجعي يرسله الصانع الأصلي. ثم تراعى مطابقة نسبة الكحول للمنتجات الكاملة والنصف كاملة لمعايير محددة. وزيادة على ذلك، تؤخذ ثلاث عينات خلال سلسلة الإنتاج وتخضع لقياسات يتم بها تحديد وزنها ومحتواها بواسطة اختبار شمي .

<sup>1</sup>عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، مرجع سابق ، ص 66.

#### 4- تحليل فقرات البعد الوابع " الابتكار الإداري ":

يمثل الجدول التالي نتائج الفقرات الخاصة ببعد الابتكار الإداري .

الجدول رقم ( 14-3 ): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الترتيب ودرجة الموافقة لإجابات أفراد العينة

حول فقرات البعد الخامس الابتكار الإداري للمحور الثاني الابتكار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تعتمد المؤسسة على طرق إدارية مبتكرة في اتخاذ قراراتها	3.42	0.930	04	غالبا
02	تسعى المؤسسة لابتكار مناهج إدارية مستحدثة	3.10	1.172	06	أحيانا
03	لدى المؤسسة ورش عمل منتظمة بين أقسام البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض الاستفادة من الأفكار المكتسبة في السوق	3.87	0.911	01	غالبا
04	تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع عاملها لزيادة مستوى مساهماتهم.	3.50	0.847	03	غالبا
05	تحوي المؤسسة لجنة متخصصة للاهتمام بالابتكار لديها	3.32	0.997	05	أحيانا
06	استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين وأنظمة المكافآت والحوافز.	3.72	0.750	02	غالبا
	إجابات أفراد العينة اتجاه بعد الابتكار الإداري	<b>3.49</b>	<b>0.765</b>		غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن بعد الابتكار الإداري قد حقق متوسطا حسابيا قدره (3.49) وإنحرافا معياريا قدره (0.765) وهذا يدل على درجة موافقة "غالبا"، حيث نجد عبارة "استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين وأنظمة المكافآت والحوافز" حيث تقوم المؤسسة بتجديد الأساليب الموجهة للمورد البشري من أجل تحفيزه لتقديم الأكثر من خلال المناخ التنظيمي للمؤسسة وأساليب الترقية والنقل. كما أن المؤسسة ومع نشاطها في بيئة تنافسية قوية فإنها تزرع ثقافة الابتكار في عمالها كما أن للمؤسسة مصلحة البحث والتطوير ويمكن إعتبارها ك لجنة متخصصة للإهتمام بالابتكار كما تم التصريح به من طرف السيد محمد الطيب غزال المكلف بالدراسات في المؤسسة ، كما أن

المؤسسة تعتمد نظام ادارة الجودة وتولي أهمية بالغة للعمل به والحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك.

فقد كانت إجابات العينة لفقرة " تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع عاملها لزيادة مستوى مساهماتهم " عالية وبدرجة موافقة من أفراد العينة حيث أن المؤسسة تمتلك إستراتيجية لثمين الأفراد المبدعين والمبتكرين حيث تعطي أهمية كبيرة للدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه هؤلاء في تميز وتطوير المؤسسة كما أن الإدارة العليا للمؤسسة لها وعي كامل بالأهمية التي يمكن أن يقدمها الابتكار في تقديم منتجات جديدة ومواكبة التطورات التكنولوجية.

منذ 2006 تسعى وتعمل على عملية (ISO 9001) فمؤسسة روائح الورود ومن خلال تحصلها على شهادة التحسين المستمر من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة حسب الإصدار 2015 ونشر أهداف الجودة على كامل 'Audit' المستويات المؤسسة وكذا مراجعتها سنويا ،وقد إنطلقت المؤسسة مؤخرا في اعتماد مفاهيم وإجراءات التدقيق في جميع مستويات المؤسسة من خلال الإعتماد على مختصين .

كما أن المؤسسة تركز على ثقافة الابتكار وهي مجموعة المعتقدات والقيم التي تتفاعل مع العملية الابتكارية وتحاول نشرها في المؤسسة ، كما تقوم المؤسسة سنويا بمراجعة عمل الإدارة ونشر أهداف الجودة على كامل مستويات المؤسسة ومراجعتها سنويا كما أن المؤسسة إستعانت بخبير خارج المؤسسة من أجل عملية التدقيق في المؤسسة وهو مفهوم إداري جديد يضمن الجودة وهو يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وفق معايير دولية.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

ونقوم بإختبار فرضيات الدراسة عن طريق الإنحدار البسيط ويمكن القول أنه نموذج إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي تربط بين متغير واحد وهو المتغير التابع مع متغير آخر وهو المتغير المستقل ،وينتج من هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن إستخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل ،ويمكن صياغة العلاقة الإحصائية بالنموذج التالي:  $y=a+bx+e$  حيث  $b$  معامل الارتباط و  $y$  المتغير التابع و  $e$  الأخطاء و  $x$  المتغير المستقل.

#### الفرع الأول: إختبار صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية وملائمة النموذج من أجل اختبار الفرضية الرئيسية ، والجدول الموالي يبين مدى صلاحية النموذج:

الجدول رقم (15-3): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	خطأ التقدير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1	0.720	0.519	0.506	41.000	0.000

المصدر : من إعداد الطالب إعتامدا على مخرجات SPSSv25

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة (41.00) و مستوى الدلالة المحسوب (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قام الباحث باستخدام اختبار معامل الإلتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis) ،ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة إختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، فهناك دراسات في هذا المجال تقول أن معامل الإلتواء يجب أن يكون محصوراً بين [- 1،1] ومعامل التفطح محصور بين [- 3،3] وأخرى تقول أن معامل الإلتواء يجب أن يكون محصوراً بين [- 3،3] ومعامل التفطح محصور بين [- 10،10] وقد كانت قيمة الإلتواء والتفطح للمتغيرات كما يلي:

الجدول رقم ( 16-3 ) : إختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفطح
توليد المعرفة	0.211	-0.227
مشاركة المعرفة	-0.693	0.392
تطبيق المعرفة	-0.025	-1.076
إدارة المعرفة	-0.154	-0.491
الإبتكار التسويقي	0.439	-0.375
الإبتكار في العمليات	0.194	-0.221
إبتكار المنتج	0.156	-0.280
الإبتكار الإداري	0.546	-0.375
الإبتكار	-0.021	-0.586

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الإلتواء لجميع الأبعاد تقع في المجال بين [ -1، 1 ]، ومعامل التفلطح محصور بين [ -3، 3 ] وبالتالي فبيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الإنحدار لضمان الوثوق بنتائجه، والسماح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

### الفرع الثالث : اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

#### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بأنواعه بمؤسسة ورود للطور عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الجدول رقم ( 17-3 ) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بمؤسسة روائح الورود

sig	قيمة F	t	المعلّمت غير المعيارية		النموذج	
			المعلّمت المعيارية	B		
			Bèta	الخطأ المعياري		
0.000	41.000	7.315		0.272	1.98	Constante الثابت
0.000		6.40	0.720	0.77	0.491	ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSSv25.

معامل الارتباط : 0.720 معامل التحديد : 0.519 الخطأ العشوائي : 0.506

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الابتكار محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 41.000 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة. ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

كما تظهر النتائج أعلاه أن معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والابتكار بلغت قيمته (0.720) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، كما نلاحظ أيضاً أن معامل التحديد يساوي (0.519) وهذا يعني أن المتغير المستقل في شكله الإجمالي (إدارة المعرفة) يفسر 51.9% من التباين في المتغير التابع (الابتكار)، أي أن 51.9%

من الابتكار يأتي من التغيير في المتغير المستقل إدارة المعرفة وعملياتها والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، أي أن هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بلغت قيمته 0.491 وهي قيمة B.

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية  $Y=a+bx$

$$Y=1.98+0.49X$$

حيث  $y$ : تمثل المتغير التابع (الابتكار)

$X$ : تمثل المتغير المستقل (إدارة المعرفة )

من خلال المعادلة يمكن القول أن الابتكار يتبع إدارة المعرفة علاقة طردية فكلما زادت قيمة  $X$  أي إدارة المعرفة سينعكس إيجاباً على الابتكار بزيادته ، وبالتالي يمكن القول أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة كنموذج وممارسات مع الإهتمام بعملياتها يعود بالنفع على عدد وجودة الابتكارات في المؤسسة.

ثانيا : إختبار الفرضيات الفرعية

1- إختبار الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي بالمؤسسة الإقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم ( 3-18 ):نتائج تحليل الانحدار البسيط ( المتغير التابع الابتكار التسويقي )

sig	قيمة F	t	المعلمت	المعلمت غير المعيارية		النموذج
			المعيارية	B	الخطأ المعياري	
0.000	13.472	5.348	Bèta	0.416	2.226	constante
0.001		3.670	0.512	3.67	0.431	ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS v25

معامل الارتباط: 0.512 معامل التحديد : 0.262 الخطأ التقديري: 0.242

تظهر النتائج أعلاه أن معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والابتكار التسويقي بلغت قيمته (0.512) وهو مايدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.262) وهذا يعني أن المتغير المستقل في شكله الإجمالي ( إدارة المعرفة ) يفسر 26.2% من التباينات في المتغير التابع ( الابتكار

التسويقي)، أي أن 26.2% من الابتكار التسويقي يأتي من إدارة المعرفة وعملياتها والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، أي أن هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي .  
 كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ ( 0.000) وهو أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي بمؤسسة ورود للطور" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).  
 وهذا يدل على وجود أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي أو في المزيج التسويقي من خلال ماتقدمه إدارة المعرفة من معرفة حول الزبون والمنافسين. فمن خلال إدارة المعرفة وعملياتها سواء من خلال المعرفة حول الزبائن أو المنافسين أو السوق بصفة عامة تعتبر فرص تستفيد منها المؤسسة في تقديم عروض ترويجية أو إكتساح أسواق جديدة ، فتغير أذواق المستهلكين يدفع المؤسسة إلى تغيير التغليف أو الإسم أو تصميم المنتج. أو تاريخ ووقت الإعلان والترويج لمنتج معين.  
**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات بمؤسسة روائح الورد عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

**الجدول رقم (19-3):** نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( المتغير التابع الابتكار في العمليات )

sig	t	المعلومات غير المعيارية		النموذج	
		المعلومات المعيارية	المعلومات غير المعيارية		
		Bèta	الخطأ المعياري	B	
0.001	5.597		0.415	1.493	constante
0.000	5.181	0.634	0.117	0.607	ادارة المعرفة

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS v25

معامل الارتباط: 0.720 معامل التحديد: 0.519 الخطأ العشوائي: 0.399

تظهر النتائج أعلاه أن معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة و المتغير المستقل الابتكار في العمليات بلغت قيمته (0.634) وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.414) وهذا يعني أن المتغير المستقل في شكله الإجمالي ( إدارة المعرفة ) يفسر 41.4% من التباينات في المتغير التابع ( الابتكار في العمليات )، أي أن 41.4% من الابتكار في العمليات يأتي من إدارة المعرفة وعملياتها والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، أي أن هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات .

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ ( 0.001) وهو أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات بمؤسسة ورود للعطور" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وهذا يدل على أن إدارة المعرفة تؤثر على الابتكار في العمليات في مؤسسة ورود للعطور وهذا قد لمسناه من قيام المؤسسة بتحديث آلياتها ومعداتنا وكذا طرق الإنتاج من خلال إعادة تصميمها لتناسب مع نوعية وشكل المنتجات التي تطرحها فالمؤسسة تعمل دائما على إعادة تنظيم خط الإنتاج وتحسين العملية الإنتاجية لتخفيض التكاليف والتقليل من الأخطاء والتعطيل في الإنتاج وكل العمليات التي تتبع وتسبق العملية الإنتاجية، إضافة إلى التقليل من تكاليف الإنتاج .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة في تعزيز ابتكار المنتج بمؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم ( 20-3 ): نتائج تحليل الانحدار البسيط ( المتغير التابع ابتكار المنتج )

sig	قيمة F	t	المعلومات غير المعيارية		النموذج
			المعلومات المعيارية	B	
			Bèta	الخطأ المعياري	
0.000	2.712	7.802		0.421	constante
0.108		1.647	0.258	0.119	ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS v25

معامل الارتباط: 0.258 معامل التحديد: 0.067 الخطأ العشوائي: 0.042

تظهر النتائج أعلاه وإستنادا على إختبار ANOVA أن قيمة  $sig < 0.05$  وبالتالي فإن النموذج غير ملائم لإختبار الفرضية الثالثة

تظهر النتائج أعلاه أن معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والمتغير التابع ابتكار المنتج بلغت قيمته (0.258) وهو مايدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.067) وهذا يعني أن المتغير المستقل في شكله الإجمالي ( إدارة المعرفة ) يفسر 6.7% من التباينات في المتغير التابع ( الابتكار في

المنتج)، أي أن 6.7% من إبتكار المنتج يأتي من إدارة المعرفة وعملياتها والباقي يرجع إلى عوامل أخرى وهي نسبة منخفضة مقارنة بالأنواع الأخرى من الابتكار ، غير أنه هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز إبتكار المنتج. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ ( 0.000) وهو أقل من 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ادارة المعرفة في تعزيز ابتكار المنتج بمؤسسة ورود للعطور " عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

رغم أن مؤسسة ورود تهتم وتعتمد على إبتكار المنتجات وتحسينها إلا أن إدارة المعرفة لا تفسر ذلك أي في تعزيز هذا النوع من الإبتكار وربما قد يفسر ذلك بأن إبتكار منتج جديد أو تحسينه قد يعود لقرارات إستراتيجية يتخذها المدير العام كما أن المؤسسة تقوم بإسناد عملية تطوير المنتجات لمصلحة خاصة بذلك وبالتالي عدم إشراك كافة الموظفين وتسجيلها وإنتظار فرص تسويقية ل طرحها ، ولعل ربما الإهتمام بإدارة المعرفة كمفهوم ونموذج وتطبيقه بصورة صحيحة قد يدفع بالمؤسسة إلى تقديم منتجات أكثر وأجود مما عليه . كما يمكن أن نفسر ذلك أن إبتكار المنتج خاصة في هذا النوع من الصناعات يتطلب معرفة ضمنية وهو ما تحتكره المؤسسات الرائدة في هذا المجال.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار الإداري بمؤسسة روائح الورود عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم ( 21-3 ) : نتائج تحليل الإنحدار البسيط ( المتغير التابع الابتكار الإداري)

sig	قيمة F	t	المعلومات غير المعيارية		النموذج
			المعلومات المعيارية	B	
			Bèta	الخطأ المعياري	
0.059	28.146	1.947		0.488	constante
0.000		5.305	0.652	0.138	ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS v25

معامل الارتباط: 0.652 معامل التحديد : 0.426 الخطأ العشوائي: 0.410

تظهر النتائج أعلاه أن معامل الارتباط بين متغير إدارة المعرفة والابتكار الإداري بلغت قيمته (0.652) وهو ما يدل على وجود علاقة إرتباط إيجابية بين المتغيرين ، كما نلاحظ أيضا أن معامل التحديد يساوي (0.426) وهذا يعني أن المتغير المستقل في شكله الإجمالي ( إدارة المعرفة ) يفسر 42.6% من التباينات في المتغير التابع ( الإبتكار

الإداري)، أي أن 42.6% من الابتكار الإداري مصدره إدارة المعرفة وعملياتها والباقي يرجع إلى عوامل أخرى ، وهي أعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى للإبتكار، أي أن هناك أثر لإدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار الإداري . كما نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ (0.059) وهو أكبر من أو يساوي 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار الإداري بمؤسسة روائح الورود" عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ويمكن القول أن ليس هناك تأثير لإدارة المعرفة على الإبتكار الإداري في المؤسسة محل الدراسة ويمكن تفسيره أن المؤسسة في سعيها إلى تحديث العمل الإداري والإهتمام بتحسين وتطوير المؤسسة وإعادة النظر في رسالتها وإستراتيجيتها ونظرتها المستقبلية للمؤسسة وكذا إعادة مراجعة الهيكل التنظيمي لا تعتمد على المعرفة المكتسبة لدى عاملها وإنما من خلال تطبيق مناهج إدارية وأساليب تتبعها بعض المؤسسات دون مراعاة لخصوصية المؤسسة ، كما يمكن إضافة أن الإبتكار الإداري في المؤسسة يصدر من الإدارة العليا دون إشراك لكافة العمال وكذا بطبيعة المؤسسة الانتاجية فهي تركز على المنتج والتسويق بصفة أكبر، فرغم أن المؤسسة قامت بعملية تحسين للهيكل التنظيمي وتقسيم للمهام إلا أنه ربما مازالت هناك مركزية في إتخاذ القرارات قد يعزى لقلة الكفاءات ، إضافة إلى عدم إشراك للمستويات الدنيا ربما لقلة الخبرة فالمؤسسة مازالت بحاجة إلى توصيف للوظائف وإعادة تنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع تحديات المؤسسة إضافة إلى إتباع سياسة جديدة للتحفيز والتمكين والتكوين.

## خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل التطرق إلى مؤسسة روائح الورود والتعريف بها ونشأتها وهيكلها التنظيمي وأهم منتجاتها ، وأعتمدنا في دراستنا التطبيقية على مجموعة من الأدوات كالملاحظة والمقابلة والإستمارة وذلك بهدف الإحاطة بكافة الجوانب وكذا تفسير النتائج المتوصل إليها ، حيث أجرينا مقابلة في المؤسسة مع المكلف بالدراسات في المؤسسة وقد قضى مدة طويلة في المؤسسة ولديه خبرة واسعة كذلك تم إعداد إستمارة مقسمة إلى محورين الأول يحتوي على المعلومات الشخصية للمبحوثين ، والمحور الثاني مقسم إلى جزئين الجزء الأول المتغير المستقل (إدارة المعرفة وأبعادها توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة) ، والجزء الثاني المتغير التابع الابتكار وأنواعه (الابتكار التسويقي ، الابتكار في العمليات ، إبتكار المنتج ، الابتكار الإداري ) لجمع معلومات إضافية من العمال ومعرفة آرائهم حول المفاهيم والموضوع محل الدراسة وبعد إسترجاع الإستمارة تم تفرغها وتحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونباخ وتحليل الإنحدار البسيط...، وقمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار النموذج والفرضيات وتم قبول معظم الفرضيات و التوصل إلى النتائج التالية:

📊 هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار بمؤسسة روائح الورود ، بحيث :

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار التسويقي بمؤسسة روائح الورود.
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار في العمليات بمؤسسة روائح الورود.
4. رفض الفرضية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار الإداري بمؤسسة روائح الورود "

3. تم رفض الفرضية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز إبتكار المنتج بمؤسسة روائح الورود "

الخاتمة :

تزايد إهتمام المؤسسات الإقتصادية بإدارة المعرفة كبعد مهم في التأثير على جودة مخرجات المؤسسة وكذا التأثير على الإبتكار بأنواعه فهو أساس تفوق المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما سعينا لتوضيحه في هذه الدراسة من خلال الجانب النظري ومن ثم محاولة إسقاطه على الجانب النظري في الدراسة الميدانية بمؤسسة ورود للعطور، والتي تعمل في محيط تنافسي يجبرها على تقديم الأحسن لعملائها.

وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة، إضافة إلى تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات وأخيرا طرح أفاق للدراسات المستقبلية لمواضيع لها علاقة بجوانب مختلفة من الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التي تلخص فيما يلي :

أولا :النتائج النظرية

- تعتبر إدارة المعرفة أداة دعم ومساندة فهي عبارة عن الجهود الاستراتيجية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن طريق إكتساب وإستخدام الأصول الفكرية الموجودة لدى الموارد البشرية والزبائن.
- إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع وإستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة قيمة للمؤسسة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية فتوفير بيئة مناسبة وإختيار الأكفاء يساهم في نجاح برامج إدارة المعرفة وتميز المؤسسة.
- إن إدارة المعرفة تتطلب تشارك معرفي وأهم عوامل نجاحه هو مدى إعتناق وتفعيل مبدأ التشارك في المعرفة من جميع العاملين في المؤسسة إضافة إلى العلاقات الإجتماعية ويتطلب التشارك المعرفي الإنتقال من العمل الفردي إلى الجماعي من خلال التدريب والحوار.
- تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة.

- تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة ويمكن مشاهدة هذه الآثار من خلال ثلاث أبعاد وهي الفعالية والكفاءة ودرجة الإبداع والابتكار.

### النتائج الميدانية :

من خلال دراستنا لموضوع " أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الإقتصادية " والدراسة الميدانية في مؤسسة روائح الورود تم التوصل إلى النتائج التالية :

- حازت إدارة المعرفة على متوسط حسابي قدره ( 3.48 ) وانحراف معياري قدره ( 0.683 ) أي أن هناك ممارسة مقبولة لإدارة المعرفة.
- حاز الابتكار على متوسط حسابي قدره ( 3.69 ) وانحراف معياري قدره ( 0.465 ) وهذا يدل على وجود ممارسة وإهتمام بالابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.
- وبعد إختبار الفرضيات تم التوصل إلى :

- رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار "، فالمؤسسة محل الدراسة تدرك أهمية إدارة المعرفة وعملياتها في دعم وإسناد الابتكار لذلك نجدها تعمل على الإهتمام بالموارد البشري وتنميته وتكوينه وكذا الإهتمام بكل المعارف في المؤسسة.
- رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي بالمؤسسة "، حيث لمسنا أن المؤسسة تهتم بالزبون ومعارفه ورغباته وحاجياته وتعمل دائماً على أن تكون على علم برغبات وحاجيات زبائنها وكذا التغيرات في السوق وأذواق المستهلكين .
- رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات بالمؤسسة " حيث أن المؤسسة من خلال إهتمامها بإبتكار العملية سوف تؤدي إلى تحسين جودة منتجاتها والتقليل من تكاليف الإنتاج والأخطاء والتعطيل في الإنتاج وكذلك الوفاء بالتزاماتها إتجاه عملائها ويتم ذلك من خلال التعديل أو التحسين في العمليات الانتاجية للمؤسسة و إعادة تصميمها وكذا إدخال تكنولوجيا جديدة وأساليب حديثة في العمل وهذا ما تركز عليه المؤسسة حيث سعت إلى تحديث معداتها .

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز إبتكار المنتج"،، رغم ان إبتكار المنتج هو أساس تميز مؤسسة روائح الورود وأبرز أولوياتها .
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار الإداري" وهذا يدل على أن المؤسسة مازالت بحاجة إلى تعديل هيكلها التنظيمي ليكون أكثر مرونة.

### ثالثا :التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة يمكن طرح مجموعة من التوصيات :
- إستناد إلى ما تم ذكره سابقا في النتائج التي تم التوصل إليها .توصلنا إلى جملة من المقترحات والتوصيات ,التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في تبني الابتكار بصورة علمية وعملية تمكنها من تحقيق أهدافها ,نوردها في النقاط الآتية:
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة الإهتمام أكثر بموضوع الإبتكار وإعتبره أساس التميز .
  - على مؤسسة ورود للعطور توفير متطلبات نجاح الإبتكار أو قيامه وتوفير المناخ المناسب وجعله من ثقافة المؤسسة.
  - يجب على المؤسسة محل الدراسة تشجيع والإهتمام أكثر بأصحاب الإبتكارات والإبداعات وإستقطاب الكفاءات .
  - إن الإهتمام بإدارة المعرفة وتوفير متطلبات تطبيقها يسمح للمؤسسة بإستغلال مواردها البشرية
  - ينبغي على المؤسسة تشجيع مشاركة المعرفة والخبرات من طرف العمال القدامى والأكثر خبرة مع نظرائهم الأقل خبرة لعدم فقدان وزوال المعارف والحفاظ على أسرار تميز ونجاح المؤسسة .
  - يجب أن يكون الإبتكار ثقافة في المؤسسة لأنه أساس البقاء.
  - الإتصال بالجامعات ومراكز البحث لتبادل الخبرات والمعارف .
  - وضع آليات فعلية لدعم وتشجيع الابتكار عن طريق نظام حوافز فعال للأفراد المبتكرين.
  - الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب المستمر من أجل زيادة الرصيد المعرفي باعتبار أن العنصر البشري العامل الأساس في المؤسسة.

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن يكون لديها تفكير إستراتيجي مثل الشركات الرائدة في مجال صناعة العطور فمثلا نجد أن العلامات العالمية للعطور تنشط في مجالات أخرى كتصنيع الإكسسوارات وتصميم الأزياء والأحذية والملابس ومنتجات العناية بالجلد ..
- يجب على المؤسسة أن تكون لديها نظرة تسويقية جديدة من خلال فتح محلات تحمل العلامة التجارية لها في معظم الولايات للتقرب أكثر من الزبون وكذا تنويع منتجاتها لخلق فرص أكثر وأسواق أكثر من خلال الإستثمار مثلا في مجال صناعة الصابون ومواد أو مستحضرات التجميل أي الصناعات أو المنتجات التكميلية أو ذات العلاقة بصناعة العطور وكذا المناديل الورقية المعطرة ومواد التنظيف المعطرة....
- ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي باستمرار وتعديله وإيجاد نوع من المرونة الكافية بما يضمن تهيئة مناخ مناسب لتنمية الابتكار.
- ضرورة تبني أنماط إدارية تتسم بالمرونة واللامركزية لتهيئة الإستقلالية للمبتكرين لتنمية إبتكاراتهم.

#### رابعا: آفاق الدراسة

- من خلال الدراسة التي قمنا بها أثناء أداءنا لهذا البحث صادفتنا إشكاليات جديدة رأينا أنها جديرة لكي تفتح أبواب كبيرة وواسعة للدراسة مثل :
- أثر وظيفة البحث والتطوير في تعزيز الابتكار .
  - دور التحفيز في دعم الإبتكار بالمؤسسة الإقتصادية .
  - أثر إدارة معرفة الزبون في نجاعة الإبتكار في المزيج التسويقي.
  - أثر الإبتكار الإداري في تحقيق الجودة الشاملة.

### ولا :المراجع بالعربية

#### ● الكتب

1. أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،مصر ، 2014.
2. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة إتجاهات إدارية معاصرة ،دار العلم والايمان للنشر والتوزيع،الجزء الأول ، 2013.
3. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
4. ربحي مصطفى عليان ،إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،الطبعة الثانية ،2015.
5. سعد غلب ياسين ،إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،الطبعة الاولى،2007.
6. صلاح الدين الكبيسي،إدارة المعرفة ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر،2005.
7. عبد الستار علي ،عامر قنديجلي ،غسان العمري، المدخل إلى ادارة المعرفة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان ،الأردن،2012.
8. علاء فرحان طالب الدعيمي ، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي ، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011.
9. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 2013.
10. ماجد عبد المهدي مساعدة ، إدارة المنظمات منظور كلي ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن،الطبعة الأولى ، 2013.
11. محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن،الطبعة الاولى، 2008.
12. مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ،مجموعة النيل العربية، القاهرة ،مصر ، الطبعة الاولى ، 2004.
13. نجم عبود نجم ، القيادة وإدارة الابتكار ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2012.

14. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي ، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز،الوراق للنشر والتوزيع،عمان ، الأردن، الطبعة الأولى،2013 .
15. نعيم ابراهيم الظاهر ،إدارة المعرفة ،عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ،إربد ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009.
16. نيجل كينغ ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل إنتقادي للمنظمات ، ترجمة : محمود حسن حسني ،دار المريخ للنشر ، الرياض ،المملكة العربية السعودية،2004.
17. هيثم علي حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة،دار الرضوان للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، الطبعة الاولى ، 2014.
18. نادية سعيد عيشور،منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر ،2017.
19. خضرمصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،الطبعة الأولى ،2010.

### ● المذكرات والرسائل الجامعية

20. صالح عبد الحكيم عبد الغفور ، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، قدمت الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة ،جامعة الاقصى ، فلسطين ، 2015.
21. حيواني نريمان ، الابتكار المبني على إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة شبكات نوكيا الجزائر) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2016.
22. خلوط الزهرة ، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ) ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم تجارية تخصص تسويق ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، الجزائر ، 2013-2014.
23. محمد سليمان ، الابتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة )، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع التسويق ،جامعة المسيلة ، الجزائر ،2006/2007.

24. دياب زقاي ، الإتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE )، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2010/2009.
25. لشهب الصادق ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت )، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2015 2014.
26. بوركو عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للإتصالات ) ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012/2011.
27. حضور سمير ، تسويق خدمات المعلومات بالمنشآت الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال برج بوغريبيج )، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعلم المكتبات تخصص تسويق وأنظمة المعلومات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011/2010.
28. بن طاطة عتيقة ، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر ) ، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة في التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2016-2017.
29. حامي حسان ، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف 2، الجزائر ، 2015.
30. ربا جزا جميل المحاميد ، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية ) ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.
31. سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية (دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 2008.
32. سوزان دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ) ، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008.

33. عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف ، الجزائر 02، 2016/2015.
34. العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات somiphos بتبسة) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف "1" ، سطيف ، الجزائر.
35. نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الاعمال، غزة ، فلسطين ، 2011.
36. ياسر بشير علي إبراهيم ، إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي ( دراسة على القطاع المصرفي السوداني) ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2017.
37. ياسر عبدالله بن تركي العتيبي ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى ، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1427هـ .
38. قعيد ابراهيم ، دور الترويج في إنجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة روائح الورود الوادي) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2009.
39. عبد الرؤوف حجاج ، مسعود صديقي ، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور ) ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013.
40. مسعود بن مويزة ، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الأغواط، الجزائر ، 2005.

### ● المجالات والدوريات

41. ناصر جاسر الأعغا، أحمد غنيم أبو الخير ، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية ) المجلد 16، العدد الأول، 2012.
42. فريد كورتل ، الادارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، العدد 12، 2007.
43. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11، العدد 02، 2015.
44. مراد علة ، جمال بلبكاي، إدارة المعرفة وإشكالية المصطلح ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة أم البواقي ، الجزائر، العدد 05، 2016.
45. سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الحاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد 02، 2010.
46. راتب صويص، محمد فلاق ، جناة بوقجاني، أيمن أبو حماد ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية orange)، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7، العدد 04 ، 2011.
47. خلف عثمان ، لمار رضوان ، تفعيل إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 08 . 2013
48. قطاف فيروز، شنافي نوال ، دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية ، جامعة يحي فارس ، المدينة، الجزائر ، العدد الرابع، 2015.
49. غسان عيسى إبراهيم العمري ، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس، 2009.
50. حامد محمد الشمراي ، درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لعمليات إدارة المعرفة (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية ، جامعة بابل ، العراق ، العدد 32، 2007 .
51. عواطف عيشوش ، وسيلة بن ساهل ، أثر خبرات العاملين في إنتاج المعرفة (دراسة حالة مركز البحث وتطوير بمجمع صيدال) ، مجلة رؤى اقتصادية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 12، جوان 2017.

52. وزاني محمد. دياب زقاي ، دراسة تطبيقية لقياس أثر جودة خدمات الوكالات السياحية على الميزة التنافسية مع وجود الابتكار متغيرا وسيطا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (حالة مجموعة من الوكالات-سعيدة-الجزائر) ،مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، الجزائر ، العدد 02، 2016.
53. كباب منال ،الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 17 ، 2017.
54. أوكيل رابع ،خالدي مريم ، مفارقة الإبداع والابتكار في ظل الاتجاهات والمفاهيم الادارية الحديثة ،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،جامعة الليدية2، الجزائر ، العدد 11 ، 2016.
55. سامي مباركي .محمد قريشي ، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية ،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر، العدد 44، جوان 2016
56. فاطمة الزهرة بورنان ، هواري معراج ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الإقتصادية ، مجلة دراسات ،جامعة الأغواط ، العدد 30، 2017.
57. سندرة سايب ، الابداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر ، العدد 42، 2014.
58. بارك نعيمة ، الابتكار أداة لجذب المستهلكين ومواجهة المنافسة في مؤسسات الاتصال الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة موبيليس - دراسة تحليلية -،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة الشلف ، العدد 05، 2011.
59. بارك نعيمة، الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر(مؤسسة موبيليس نموذجا )،مجلة الباحث الاقتصادي ،جامعة سكيكدة ،العدد 08،2017.
60. أمينة عدنان ،الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية ،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية ،جامعة زيان عاشور ، الحلفة ، العدد 06 ، 2017.
61. زردودي أمينة ، بوعشة مبارك ، الأنظمة الوطنية للإبتكار مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإقتصادية ن جامعة قسنطينة 2، الجزائر ،العدد 43، 2015.
62. مدلس نجاة ،المؤسسة الصناعية والمدخل الاستراتيجي للابتكار (دراسة تطبيقية في شركة FAMAG لصنع وتركيب المعدات الفلاحية)،مجلة الابتكار والتسويق ، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس ،العدد 04 ، 2017.
63. عابدي محمد السعيد ، العوامل المؤثرة على الابتكار في مناخ عمل فرق مشاريع البحث الجامعي في الجزائر ،مجلة العلوم الإقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، العدد 17، 2016.

64. مرابطي عبد الغني ، زيتوني عبد القادر ، عمراوي مسعود ، ضرورة التوجه نحو الابتكار وتحليل البيئة التسويقية، مجلة البديل الإقتصادي ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، العدد 02 ..
65. بن نامة نورية ، كربالي بغداد، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - مديرية مستغانم)، مجلة دفاتر بوداكس ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم، الجزائر، العدد 05، 2016.
66. سامية لحول ،مولحسان آيات الله ، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال ،مجلة الإقتصاد الصناعي ،جامعة الحاج لخضر باتنة 1، الجزائر، العدد 12، 2017.
67. عثمان ليلي ، أثر الابتكار التسويقي على تحقيق جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين ( دراسة حالة بنك الخليج الجزائر )، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ،العدد 09.
68. ربيعة حملاوي ، حسين سالم ، دور الابتكار التسويقي في تنشيط السياحة الحموية بالجزائر (دراسة ميدانية لآراء عينة من زوار الحمامات المعدنية في ولاية سعيدة ) .
69. أياد محمود الرحيم ،دنيا حسن ،أثر إبداع العملية في تصميم المنتج (دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية)،المجلة العراقية للعلوم الادارية ،العدد 27،.
70. بيطاط نور الدين ،بوالزليفة صابر ،آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية،مجلة اقتصاديات المال والاعمال،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ،ميلة ، الجزائر، 2017.
71. سامرة أحمد مهدي ،عمليات الادارة المعرفية وأثرها في القدرات الابداعية ( دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 30، 2012 .
72. عبد الحكيم بن سالم ،إلياس سليمان ، تحقيق الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة (دراسة حالة قطاع الإتصالات للهاتف النقال -موبيليس )،مجلة دراسات ،جامعة الأغواط ، الجزائر ، العدد 30، جوان 2017.
73. حميد فشتيت ،إدارة المعرفة التسويقية وإبداع المنتجات ،مجلة الإقتصاد الجديد ،جامعة خميس مليانة ، الجزائر ،العدد 09،سبتمبر 2013.
74. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون،متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة،المجلد الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 11،العدد 02،2015.
75. سعود وسيلة ، فرحات عباس ،واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة البويرة )،مجلة التنمية الإقتصادية ،جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، العدد 02،2016.

76. واضح فواز ، نويري مجدي ، إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة ، مجلة إقتصاديات المال والأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ، ميله ، الجزائر ، 2017 .
77. وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، العدد 11، 2012.
78. حمي أبو القاسم ، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة عمار ثليجي ، الاغواط ، الجزائر ، 2014 ،
79. مدوري نور الدين ، زيوني صابرين ، الابتكار المؤسساتي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسة الوطنية (دراسة إستطلاعية لآراء عينة من إطارات وموظفين مؤسسة موبيليس، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، جامعة وهران 02، الجزائر. 103.
- المؤتمرات
80. مبارك بوعشة ، ليليا بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان، 2012.
81. سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر ، 2011.
82. روابح عبد الباقي ، العابد لزهري، تشجيع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الاوروبي ، مداخلة إلى الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل وتجارب وطنية ودولية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 18-19 ماي 2011.
83. ناصر مراد ، زياد أبو موسى، واقع الابداع في المؤسسة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 18-19 ماي 2011.
84. بوقلقول الهادي ، سوامس رضوان ، ادارة التغيير وتأثيرها على عملية الابداع و الابتكار في المؤسسة ، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 .
85. بن بريكة عبد الوهاب ، التركي زينب ، مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة البليدة ، 12-13 ماي 2010.
86. بن يعقوب الطاهر ، هباش فارس ، دور الابتكار التسويقي في إكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية (بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الاسلامية )، جامعة فرحات عباس سطيف ، 5 - 6 ماي 2014 .

87. بن ثامر كلثوم ، فراحتية العيد ، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ( دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريبيج )، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ، 13- 14 ديسمبر ، 2011.

88. فلاح محمد ، عامر بشير ، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" ، جامعة سعد دحلب ، البلدية ، الجزائر ، 18-19 ماي 2011.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Manuel Lorenzo Hernández ، **Basic Concepts of Innovation and Innovation Management-Student Material- Head of Technology & Innovation**, Ericsson España S.A.2010.
- 2- Hadjira chigara, **la réalité de l'innovation dans les PME algérienne (entre approche stratégiques et obstacles cas la laiterie soummam)**, Journal des sciences économiques, gestion et sciences commerciales, n17, 2017.
- 3- Wissal Ben Arfi , **Partage des connaissances : Articulation entre management de l'innovation et management des connaissances Cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie**, THÈSE Pour obtenir le grade de docteur de L'université de gronoble Spécialité : Sciences de Gestion, 2006.
- 4- Harouz Samira, **la démarche knowledge management au sein de l'entreprise algérienne cas cosider**, mémoire de fin d'études en vue de l'obtention de diplôme de magister en science de gestion, université mouloud mammeri , tizi-ouzou , Algérie, 2016/2017.
- 5- Irmabecerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, **Knowledge Management systems and process** , M.E Sharp , inc, 80business, New York, 2010.

المواقع الالكترونية :

تاريخ الولوج 2018/05/02 . [www.mhabash.com](http://www.mhabash.com)

جريدة الشرق الالكتروني ، [www.al-sharq.com](http://www.al-sharq.com) ، 2018/04/23.

<http://www.wouroud.com>

<http://www.keefwiki.com>

الملحق (01)

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

## الاستبيان

موجه لعمال ....

السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة حول موضوع : " أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية " (دراسة ميدانية بمؤسسة ورود للعطور بالوادي) المقدمة في إطار نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ، أملا منا لإهتمامكم بتوفير جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وموضوعية علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية .

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم ونرجو أن تتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

إشراف الأستاذة :

ترغيني صباح

إعداد الطلبة :

كمال غنوم

السنة الجامعية: 2017/2018

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك :

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة  من 30-40 أقل من 40 سنة  من 40-50 أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : مستوى ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  مهندس  ماجستير فأكثر
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات  أقل من 10 سنوات  أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر
- 5- مجال الوظيفة الحالية : إدار  عون تنفيذ  عون تحكم

الجزء الثاني : محاور الإستبيان

أولاً: إدارة المعرفة هذا المحور يهدف إلى مدى تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة—ة اعتماداً على الأبعاد التالية، و هي عمليات إدارة المعرفة : (توليد، تشارك ،وتطبيق المعرفة ) لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم .

الرقم	عبارات القياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
توليد المعرفة						
01	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين					
02	تدرك الإدارة نوعية احتياجاتها المعرفية وتقوم بتوفيرها					
03	تستعين المؤسسة ببعض الخبراء من خارج المؤسسة					
04	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين					
05	توفر المؤسسة أقسام للبحث والتطوير لأفراد المؤسسة					
06	تشجع المؤسسة على تطوير المعرفة لدى أفرادها من خلال برامج التكوين					

## الملاحق

					تتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	07
مشاركة المعرفة						
					تصدر المؤسسة نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة	01
					تتبع المؤسسة أسلوب التكوين من قبل الزملاء القدامى الأكثر خبرة	02
					تسود بين العاملين ثقافة تقاسم ونقل المعرفة ولا يقومون باحتكارها	03
					لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة ، مثل : (شبكة الاتصال الداخلي ، البريد الإلكتروني (	04
					سياسة المؤسسة تسمح باحتكاك العمال وهذا لتسهيل انتقال المعارف بينهم	05
					هناك تبادل للخبرات بين المختصين و الأقسام والوحدات بين فترة لأخرى	06
تطبيق المعرفة						
					تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	01
					تتم المؤسسة بإزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	02
					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية	03
					تعتمد المؤسسة أسلوب التوجيه لتطبيق المعرفة الجديدة	04
					تشجع المؤسسة على استعمال الطرق الحديثة والمبتكرة في العمليات الداخلية	05

## الملاحق

ثانيا : الابتكار هذا المحور يهدف إلى مدى تطبيق الابتكار للمؤسسة محل الدراسة —ة اعتمادا على الأبعاد التالية،ألاوهي انواع الابتكار ، وهي (الابتكار التسويقي، الابتكار في العمليات ، الابتكار في الخدمة ،إبتكار المنتج) لذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم .

الرقم	عبارات القياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الابتكار التسويقي						
01	تجد المؤسسة طرق وأساليب جديدة لتسويق منتجاتها					
02	تتخذ المؤسسة قرارات تسويقية مناسبة للإطالة دورة حياة منتجاتها					
03	تطرح المؤسسة عروض ترويجية جديدة على منتجاتها بشكل مستمر					
04	استحدثت المؤسسة أساليب بيع جديدة ومبتكرة خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين ( المعارض، البيع الإلكتروني... الخ.)					
05	تحدد المؤسسة في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغييرات في المظهر ، التغليف ، الحجم ...					
06	تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بسرعة مقارنة بالمنافسين.					
الابتكار في العمليات						
01	تستخدم المؤسسة مبادئ البحث والتطوير وذلك لدفع عملية التحسين المستمر					
02	تعتمد المؤسسة على إدخال طرق وأساليب إنتاج جديدة ومتطورة					
03	تمكنت المؤسسة من خفض التكاليف المتراكمة بطريقة نموذجية على مدى الثلاث سنوات الأخيرة					
04	تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة لمراقبة جودة عملية الإنتاج					
05	تستخدم المؤسسة عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة بطرق جديدة وفي أسواق جديدة					

## الملاحق

ابتكار المنتج						
					01	تتم المؤسسة بتقديم منتجات مميزة وحديثة.
					02	أدخلت المؤسسة تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الأخيرة
					03	تتوفر لدى المؤسسة إمكانات لتطوير المنتجات خلال فترة زمنية قياسية مقارنة بالمنافسين.
					04	تقوم المؤسسة باعتماد تركيبة خاصة تنفرد بها لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين
الابتكار الإداري						
					01	تعتمد المؤسسة على طرق إدارية مبتكرة في اتخاذ قراراتها
					02	تسعى المؤسسة لابتكار مناهج إدارية مستحدثة
					03	لدى المؤسسة ورش عمل منتظمة بين أقسام البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض الاستفادة من الأفكار المكتسبة في السوق
					04	تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع عامليها لزيادة مستوى مساهماتهم.
					05	تحوي المؤسسة لجنة متخصصة للاهتمام بالابتكار لديها
					06	استحدثت الشركة سياسات جديدة في مجال التعيين وأنظمة المكافآت والحوافز.

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الإستمارة

الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
أستاذ محاضر أ. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة	أقطي جوهرة
أستاذ مساعد ب. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة	بوروية فهيمة
أستاذ مساعد ب. كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمة لخضر. الوادي	بوقصبة الشريف

الملحق رقم (03)

مقابلة مع السيد : محمد الطيب غزال مكلف بالدراسات في مؤسسة ورود للطور

يسرنا أن نقدم لكم بعض الأسئلة التي تهمنا في موضوع دراستنا المعنونة بـ:

"أثر إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الإقتصادية"، وذلك في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير وشكرا.

1 - كيف يمكن تقديم مؤسسة ورود وتقييم مسيرتها ووضعها الحالي ؟

مؤسسة ورود مؤسسة تعمل في بيئة تنافسية قوية وفي صناعة تتميز بالمنافسة والخبرة والتغير السريع لأذواق ورغبات الزبائن ومنذ نشأتها وهي تعمل على إيجاد وفرض نفسها والمحافظة على مكانتها والتوسع من خلال تقديم منتجات تعتمد على الجودة أساسا وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل ومسارات قامت من خلالها بتطوير معادتها وسياساتها وتحصلت على عدة جوائز في الجودة وهي تسعى لتقديم الأفضل وتطوير وتنمية مواردها البشرية وزيادة حصتها السوقية.

2 - ماذا يمثل لكم مفهوم إدارة المعرفة أو بالأحرى الحصول على معارف ومشاركتها ؟

يمكن القول أن المعرفة هي أساس التطور والتقدم وأي مؤسسة تولي أهمية لمعارفها الداخلية وخبراتها من خلال مشاركتها والإستفادة منها والحصول على معرفة من خارج المؤسسة من خلال الزبائن أو المنافسين أو الموردين وإيصالها إلى جميع موظفيها من خلال التكوين ومشاركة فرق العمل .

3. ماذا يعني الابتكار بالنسبة لكم و كيف تقيمونه ؟

بالنسبة للمؤسسة الابتكار هو مفتاح بقاء المؤسسة وهو وسيلتنا لتقديم الأفضل من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين الموجودة ، وهذا ما تسعى المؤسسة لتحقيقه وتوفير كل الوسائل المادية والبشرية المساندة لذلك وتهيئة البيئة التنظيمية المساعدة فالمؤسسة قامت بتحسين منتجاتها و بطرح منتجات جديدة.

4. هل لديكم إمكانات لتطوير منتجاتكم؟

لدى المؤسسة مصلحة خاصة بالبحث والتطوير مهمتها تطوير وتحسين منتجات المؤسسة وخلق منتجات جديدة ومواكبة التطور الحاصل في التصميم والتغليف للمنتجات والأهم المورد البشري المؤهل وهو الأساس والمعول عليه .وقد قامت المؤسسة بطرح العديد من المنتجات وإعادة تصميم وتحسين لمنتجاتها .

### 5. هل تقوم المؤسسة بتطوير وتحديد برامج المنتجات الجديدة؟

تقوم المؤسسة عادة بتطوير منتجاتها أو تحسينها وتسجيل منتجات جديدة، فقد قامت المؤسسة بتطوير عدة منتجات حيث وصل عدد المنتجات المطورة بين سنة 2001-2005 حوالي 52 منتجا بعدما كان 39 منتجا مع نهاية سنة 2000 وقد كان الإبتكار في منتج جديد أو في التحسين، فمؤسسة ورود للعطور تهدف لتوسيع المزيج السلعي فهو في إهتمامات المؤسسة من خلال التنوع وهو إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والهدف من هذا التنوع في منتجات المؤسسة هو محاولة إشباع الحاجات المتغيرة في أذواق المستهلكين من العطور .

### 6. ماهي وظيفة مصلحة الجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

إن مؤسسة ورود ومنذ نشأتها وهي تبحث على التميز من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ولعل الجوائز العديدة التي تحصلت عليها المؤسسة هو إعتراف ضمني لمجهودات المؤسسة ، فلدى المؤسسة مهندسون كيميائيون ذوي كفاءة عالية يعملون على مراقبة العطر طوال سلسلة الانتاج، سواء من خلال مراقبة المواد الأولية ومطابقتها لمعايير محددة كما تخضع المنتجات لإختبارات عديدة، فقد تبنت المؤسسة عدت معايير وسياسات للجودة وهي تسعى للحفاظ على تأهيل المؤسسة حسب المقياس المرجعي ISO9001 إصدار 2015 المتحصل عليه.

### 7. هل تهتم المؤسسة بتحسين وتطوير علاقاتها مع زبائنها ومورديها؟

تولي المؤسسة عناية معتبرة لعلاقاتها الخارجية فتحرص على المشاركة في جميع التظاهرات الإقتصادية داخل الوطن وخارجه كما أنها لا تدخر جهدا للتقرب من المستهلك من أجل تلبية جميع رغباته و توقع حاجاته، لأن السياسة التنموية لمجموعة ورود تركز أساسا على رضا المستهلك، إذ أن القسم التجاري للمؤسسة يمتاز بإصغائه التام والعمل على خدمة الزبائن، مما يجعل مؤسسة عطور ورود تخص زبائنها بجودة التعاملات وتفي بمواعيد التسليم.

### 8. ماهي أساليب الترويج المعتمدة لإستمالة الزبائن وطرق التوزيع المبتكرة؟

لدى المؤسسة موقع في الشبكة العنكبوتية لترويج منتجاتها وكذا في شبكة التواصل الإجتماعي فيسبوك للتقرب أكثر من زبائنها والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وإقتراحاتهم ويتم أحيانا القيام بإستطلاع للرأي حول منتجات المؤسسة وهي فضاء لتقديم وتوضيح سياسة المؤسسة كما كما أن المؤسسة تقوم بالترويج لمنتجاتها من خلال تعاقدتها مع بعض المجالات ومن خلال الإذاعات المحلية . كما يعتبر التقرب من الزبون مباشرة من خلال المشاركة في المعارض المحلية والوطنية والدولية فرصة للمؤسسة لكسب مزيد من الزبائن والتعريف أكثر بالمؤسسة.

### 9. هل سبق لكم وقمتم بأبحاث عن السوق والزبائن وإحتياجاتهم؟

قامت المؤسسة بعدة عمليات سبر للآراء لمعرفة مستوى قبول منتجاتها وكذا معرفة حاجات ورغبات الزبائن وهذا يدخل في صميم سياسة المؤسسة وهو التقرب من الزبون والإنتاج حسب رغباته وجعله شريك، وقد قامت بإنشاء موقع على الشبكة العنكبوتية وتطويره وعلى شبكات التواصل الإجتماعي من خلال تقديم وعرض منتجاتها بأسلوب راقى وحديث عن طريق التواصل مع الزبائن وطرح أسئلة حول تقييم المنتجات وتجربتها وهي مساحة للإصغاء والتقرب أكثر من الزبون.

### FICHE d'ENTREPRISE

dénomination commerciale	Parfums El Wouroud
statut juridique	sarl
capital social	500.000.000 DA
localisation	zone industrielle – BP.08 39.014 KOUININE (Wilaya d'EL OUED)
coordonnées	tél. 032 23 89 09 - fax 032 23 89 10 e-mail <a href="mailto:contact@wouroud.com">contact@wouroud.com</a> site web <a href="http://www.wouroud.com">www.wouroud.com</a>
activité	conception, développement, production et commercialisation de parfums, eaux de toilette, déodorants et pochettes parfumées
date de création	6 décembre 1987

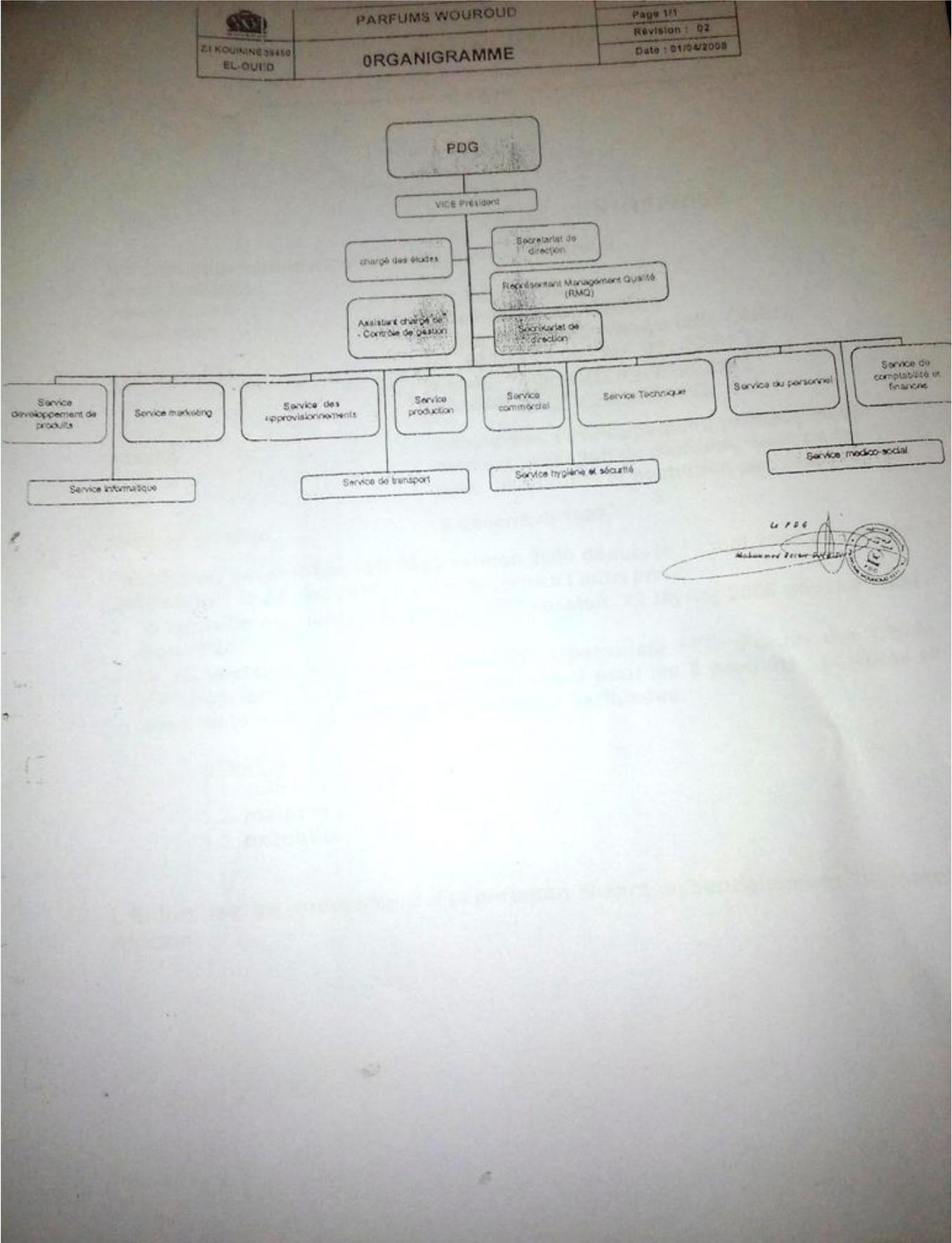
l'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2000 depuis le 11 mai 2006 et version 2008 depuis le 26 mai 2010. Il a été décerné à l'entreprise :

- la médaille du mérite industriel – 2<sup>ème</sup> session 22 février 2006 par la Fondation FINA
- le 23 septembre 2016 par l'association patronale FCE (Forum des Chefs d'Entreprises) 3 labels « *bassma djazairia* » pour les 3 produits : parfums et eaux de toilette, déodorants et pochettes parfumées.

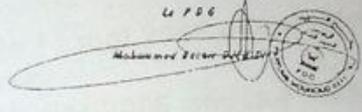
#### 1. effectifs

- 1.1. cadres : 13 )
- 1.2. maîtrise : 13 ) total 120
- 1.3. exécution : 94 )

L'Entreprise se redéploie à l'exportation visant essentiellement le marché Africain



Le PDG  
Mahamed Zekri



# CERTIFICAT

EN ISO 9001 : 2008

Systeme de Management de la Qualité

VINÇOTTE INTERNATIONAL

ALGERIE SPA,

Alger -- Algérie

Il est certifié que

*Parfums Wouroud*

sis à

*Zone industrielle  
39450 Kouinine – El Oued  
Algérie*

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 "Systemes de Management de la Qualité" pour

*Conception, développement, production et commercialisation des produits de  
parfumerie : eaux de toilettes, déodorants, pochettes parfumées*

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit RA16084-24A.

Numéro du certificat: 10 014-24A

Date de délivrance initiale le: 12 juillet 2010

Date de délivrance le: 28 octobre 2016

Ce certificat expire le: 14 septembre 2018

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

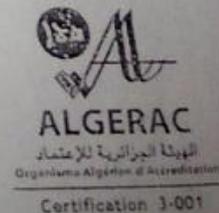
Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

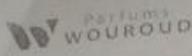


Au nom de l'organisme de certification :

Muriel BARRA

Présidente de la Commission de  
Certification



 <p>PARFUMS WOUROUD</p>	<p>PARFUMS WOUROUD</p>	<p>Révision : 09</p>
<p>Z I KOUININE 39014 EL-OUED</p>	<p>Politique Qualité</p>	<p>Page 1 sur 1</p>
		<p>Date : 10/01/2018</p>

**سياسة الجودة و التزام الادارة**

طبقا للشهادة المحصل عليها من طرف شركة "روانج الورود" حسب المقياس المرجعي (ISO 9001) منذ 11 ماي 2006 ، توظب ذات الشركة على عملية التحسين المستمر وذلك بتحسين نظام ادارة الجودة حسب الاصدار 2015 . ومن أجل ذلك تركز سياسة الجودة الحالية، والتي تمت مراجعتها وتحسينها، على المحاور التالية :

- تطوير سياسة الاصغاء للزبون قصد الاهتمام باشغالاته و استباق توقعاته ؛
- تلبية متطلبات الزبائن بتقديم منتجات تنافسية و مليية لجميع المتطلبات؛
- تلبية متطلبات الاطراف المعنية ذات الصلة ؛
- اعادة تنشيط السياسة التجارية من أجل توفير المنتوجات التي يطلبها الزبائن؛
- اعادة تنشيط شبكات التوزيع للشركة؛
- تنويع العرض من خلال تطوير منتجات جديدة؛
- تنمية الوفاء لدى الكفاءات مع المحافظة عليها للتحكم في العمليات (processus)؛
- التحسين المستمر لفعالية و نجاحة و اداء نظام تسيير الجودة؛
- تخطيط و نشر اهداف الجودة على كل مستويات المؤسسة وكذا مراجعتها سنويا.

يعاد النظر سنويا في هذه السياسة بمناسبة مراجعة الادارة.

ان الادارة المتأكدة من المساهمة الفعلية لكافة العمال وقناعة الاطارات تلتزم بأن تولي كل الأهمية للعمل بنظام ادارة الجودة و الحفاظ عليه داخل المؤسسة مع تسخير كل الوسائل والموارد الضرورية لذلك.

ان الحفاظ على تأهيل شركة روانج الورود حسب المقياس المرجعي ISO 9001 إصدار 2015 يمثل اعترافا ذا أهمية خاصة ضمن مسار التحسين المستمر الذي شرع فيه منذ البداية.

الرئيس المدير العام

محمد البشير جديدي

الرئيس المدير العام

محمد البشير جديدي