

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر -

تحت إشراف الأستاذ:
- موسى

من إعداد الطلبة
- جغوظ علي
بخاخشة
- مركتي عبد الواحد

السنة الجامعية: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم
تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

شكر و تقدير

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى كل
من تبعهم وتبع تابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد

أولا نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونتضرع له بكامل الإخلاص ونشكره
على كل ما نعم به علينا وعلى أبائنا وأمهاتنا، فبفضله تجلت بوادر أعمالنا
وبزغت أنوار فجرنا، ونحمده حمدا لا متناهيا بعدد خلقه وعظم شأنه
سبحانه وتعالى عما يصفون.

نشكر أستاذنا ومؤطرنا الأستاذ موسى بخاخشة، الذي تفضل بالإشراف على إنجاز
هذا العمل، كما نتقدم بأزكى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى كل من قدم
لنا العون والمساعدة لانجاز هذا البحث المتواضع من قريب أو بعيد.

فجازاهم الله عنا خير الجزاء

إهداء

احترت إلى من اهدي عملي هذا، والكل يستحق الإهداء، لكن
اختصر وأقول:

إلى أغلى من في الوجود أبي و أمي رحمها الله.

إلى إخوتي وأخوات وجميع أفراد عائلتي.

إلى رفقاء الفؤاد ونصحاء الدرب جميع أصدقائي كل واحد باسمه.

إلى زملائي وزميلاتي في دفعة الماستر ، وادعوا الله أن يوفقهم في
أعمالهم.

إلى كافة الأستاذة الذين سقوني العلم والمعرفة طيلة مشواري
الجامعي.

إلى الأستاذ المشرف موسى بخاخشة الذي تحمل معنا مشاق البحث.

إلى كل من ساعدني طيلة فترة الدراسة من قريب أو بعيد.

بارك الله لكم وجعلنا في ميزان حسناتكم وجعل الجنة مثواكم.

"علي"

إهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم، و الصلاة على اشرف المرسلين.

نهدي هذا العمل المتواضع الى والدي و والدتي رحمها الله وإلى كافة العائلة الذين وقفوا إلى جانبنا طوال المشوار الدراسي.

إلى كافة الأصدقاء و الزملاء في الدراسة.

إلى كافة الأحبة.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع.

إلى أستاذنا المؤطر.

إلى جميع الأساتذة الذين علمونا ووجهونا إلى طريق العلم.

إلى من يقدر العلم.

عيد الوالد

فهرس المحتويات

أ.....	المقدمة العامة	فهرس المحتويات
		فهرس الأشكال
		فهرس الجداول
		الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة في المؤسسة
01.....	مقدمة الفصل	
02.....	المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة	
المطلوب	الأول: المطلب	المطلوب
والمعرفة	02.....	والمعرفة
المطلوب	الثاني: مصادر	المطلوب
05.....	وأواعها	05.....
أولاً: مصادر المعرفة		05.....
ثانياً: أنواع المعرفة		06.....
المطلوب	الثالث: أبعاد	المطلوب
والمعرفة، الخصائص	08.....	والمعرفة
08.....	وأبعاد المعرفة	08.....
09.....	ثانياً: خصائص المعرفة	09.....
10.....	ثالثاً: فجوات المعرفة	10.....
المطلوب	الرابع: دورة حياة المعرفة والعوامل المؤثرة	المطلوب
فيها	12.....	فيها
أولاً: دورة حياة المعرفة		12.....
ثانياً: العوامل المؤثرة في المعرفة		13.....
المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعارف في المؤسسة الاقتصادية		16.....
المطلوب	الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة	المطلوب
16.....	16.....	16.....
أولاً: مفهوم إدارة المعرفة		16.....
ثانياً: أهمية إدارة المعرفة		17.....
المطلوب	الثاني: مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة	المطلوب
18.....	18.....	18.....
المطلوب	الثالث: مداخل إدارة المعرفة وأبعادها	المطلوب
19.....	19.....	19.....
أولاً: مداخل إدارة المعرفة		19.....
ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة		23.....
المطلوب	الرابع: المتطلبات التنظيمية لإدماج إدارة المعرفة في المؤسسة	المطلوب
24.....	24.....	24.....

إدارة	استراتيجيات	عمليات	الثالث:	المبحث
		27.....		المعرفة
إدارة	عمليات	27.....	الأول:	المطلب
				المعرفة
إدارة	استراتيجيات	29.....	الثاني:	المطلب
				المعرفة
إدارة	استخدام	مجالات	الثالث:	المطلب
		31.....		المعرفة
إدارة	نماذج		الرابع:	المطلب
		32.....		المعرفة
إدارة	بارتون	ليونارد	نموذج	أولاً:
		32.....		المعرفة
إدارة	موئل		نموذج	ثانياً:
		34.....		المعرفة
35.....			ثالثاً: نموذج ديفيد سكايرم (D. skyrme)	
التدفق -	-	الرصيد	نموذج	رابعاً:
		36.....		الميزة
39.....				خلاصة الفصل
				الفصل الثاني: أساسيات حول الابتكار
41.....				مقدمة الفصل
42.....				المبحث الأول: ماهية الابتكار
الاهتمام	تطور		الأول:	المطلب
		42.....		بالابتكار
43.....				المطلب الثاني: مفهوم الابتكار
44.....				أولاً - الابتكار والاختراع
46.....				ثانياً - الابتكار والإبداع
47.....				ثالثاً - الابتكار
49.....				المطلب الثالث: أهمية الابتكار
50.....				المطلب الرابع: أشكال الابتكار
المصادر	مبادئ،	مستويات،	تصنيفات،	المبحث الثاني:
				الابتكار
52.....				المطلب الأول: تصنيفات الابتكار
53.....				المطلب الثاني: مستويات الابتكار
54.....				المطلب الثالث: مبادئ الابتكار
56.....				المطلب الرابع: مصادر الابتكار
الابتكار	أنواع		الثالث:	المبحث
		58.....		واستراتيجياته
58.....				المطلب الأول: أنواع الابتكار

63.....	المطلب الثاني: مراحل الابتكار.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار.....	63.....
64.....	المطلب الرابع: استراتيجيات الابتكار.....	64.....	64.....
67.....	أولاً: ماهية إستراتيجية الابتكار.....	67.....	67.....
68.....	ثانياً: ملامح إستراتيجية الابتكار.....	68.....	68.....
72.....	خلاصة الفصل.....	72.....	72.....
74.....	الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في عمليات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية	74.....	74.....
75.....	مقدمة الفصل.....	75.....	75.....
75.....	المبحث الأول: إدارة المعرفة والابتكار.....	75.....	75.....
77.....	المطلب الأول: الابتكار كمعرفة جديدة.....	77.....	77.....
77.....	المطلب الثاني: البحث والتطوير والهدف للابتكار.....	77.....	77.....
78.....	أولاً: مفهوم البحث والتطوير.....	78.....	78.....
79.....	ثانياً: الاستثمار في البحث والتطوير.....	79.....	79.....
81.....	المطلب الثالث: الجوانب الإستراتيجية للبحث والتطوير.....	81.....	81.....
86.....	المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار.....	86.....	86.....
86.....	المطلب الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.....	86.....	86.....
87.....	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.....	87.....	87.....
88.....	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري.....	88.....	88.....
90.....	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الابتكار.....	90.....	90.....
90.....	المطلب الأول: دور المعرفة في تحسين المنتجات.....	90.....	90.....
91.....	المطلب الثاني: دور المعرفة في ابتكار منتجات جديدة.....	91.....	91.....
93.....	المطلب الثالث: دور المعرفة في تحسين العمليات.....	93.....	93.....
95.....	خلاصة الفصل.....	95.....	95.....
97.....	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	97.....	97.....
	مقدمة الفصل.....		

المبحث	الأول:	تقديم	مؤسسة	مطاحن	عمر	بن
عمر	98.....					
المطلب	الأول:					التعريف
بالمؤسسة	98.....					
المطلب	الثاني:	أهداف	وطبيعة	نشاط	عمل	
المؤسسة	98.....					
أولاً: أهداف المؤسسة	98.....					
ثانياً: طبيعة نشاط عمل المؤسسة	99.....					
المطلب	الثالث:	الهيكل				التنظيمي
للمؤسسة	100.....					
المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني	103.....					
المطلب	الأول:	المجتمع	الإحصائي	و	عينة	
البحث	103.....					
المطلب الثاني: تصميم الاستمارة	106.....					
المطلب	الثالث:	أدوات				التحليل
الإحصائي	106.....					
المبحث الثالث:		عرض وتحليل	نتائج	البحث		
الميداني	107.....					
المطلب	الأول:	تقييم	درجة	الاهتمام	بالمعرفة	داخل
المؤسسة	107.....					
المطلب الثاني: تقييم		درجة	الاهتمام	بنشاط	البحث	والتطوير في
المؤسسة	112.....					
المطلب الثالث: تقييم		أثر	إدارة	المعرفة	على	الابتكار داخل
المؤسسة	116.....					
المطلب الرابع:		عوائق	إدارة	المعرفة	في	
المؤسسة	121.....					
المبحث الرابع:		تفسير	النتائج	وتوصيات		
البحث	128.....					
المطلب	الأول:	تفسير	النتائج	وفقاً	لفرضيات	
البحث	128.....					
المطلب الثاني: توصيات البحث	131.....					
خلاصة الفصل	133.....					
الخاتمة العامة	135.....					
قائمة المراجع						
الملاحق						

مقدمة عامة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى، حيث أضحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لا بد أن يصاحب تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري، فمع هذا الزخم من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لا بد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمؤسسة من أجل تمكينها من خلق الابتكارات وجعلها كمييزة تنافسية، تساعد على البقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمو الاقتصادي الجديد، والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي تتخذ من المعرفة العنصر الحقيقي المساعد للمؤسسة على تحقيق الابتكار كمييزة تنافسية يمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية.

ولقد أصبح لموضوع الابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات والمعارف، كما أن المؤسسات التي تريد التميز والقدرة على مواجهة هي التي تتميز وتكون قادرة في خلق وتوليد الابتكار داخلها.

الإشكالية:

تطمح المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى أن تكون في مصاف المؤسسات المؤهلة للتعامل وفق شروط المنافسة، خاصة مع الظروف الجديدة والمعايير الناشئة في بيئتها الاقتصادية، كعولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق وتصادم موجة التحالفات، مما استدعى ضرورة اهتمامها بالجوانب الإبداعية والابتكارية والتي يكون في العادة مصدرها الإنسان، إلا أنه لا بد من توافر إدارة للمعارف والتي بدورها تقودنا إلى الابتكار والتجديد، مما يساعدها على القيام بمهامها بشكل أفضل من خلال المعارف المكتسبة لدعم استقرارها وخدمة الاقتصاد الوطني على أكمل وجه.

وتعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بحاجة أكثر من أي وقت إلى تعزيز مكانتها التنافسية من خلال إدارة المعرفة وتوجيهها نحو تعزيز قدرتها الابتكارية، ولهذا السبب نحاول التعرف على أثر إدارة المعرفة على الابتكار في إحدى هذه المؤسسات، ألا وهي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وعليه جاء موضوع بحثنا لي طرح التساؤل التالي:

" ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية؟ "

اختصارا يمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:



- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وما هي أهم متطلباتها التنظيمية؟
- ما هي أهم عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة؟
- ما المقصود بالابتكار؟ وما هي أهم مصادره؟
- ما هي العوامل المؤثرة في العملية الابتكارية داخل المؤسسة؟
- ما مدى الاهتمام بنشاط البحث والتطوير في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يمكن تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة والنشاط الابتكاري داخل المؤسسة المدروسة؟
- ما هي أهم المعوقات التي تواجهها إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

تتم الإجابة عن هذه الأسئلة الفرعية، ومنها الإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث، من خلال إثبات أو نفي الفروض التالية:

- 1- المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماما لإدارة معارفها.
- 2- تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لنشاط البحث والتطوير.
- 3- لإدارة المعرفة أثر كبير على الابتكار داخل المؤسسة.
- 4- تواجه إدارة المعرفة عوائق مختلفة بالمؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات جعلتنا نختار هذا الموضوع ومن أهمها:

- عدم توافر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي التي تعالج مسألة إدارة المعرفة وتأثيرها على العملية الابتكارية.
- تماشي الموضوع مع التحولات التي يشهدها ويشهدها العالم اليوم والذي يقوم على أساس المعرفة.
- المساهمة ولو بجزء بسيط في إثراء المكتبة الجامعية لتعميم الفائدة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغير والتجدد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز في تحقيق أهدافها، حيث يمكن توضيح أهمية الدراسة كالآتي:

- تتبع أهمية الدراسة من كون أن المعرفة أصبحت تمثل بعدا هاما في عالم اليوم، وأصبحت هي المصدر الأساسي للتميز والابتكار فمن يملكها تكون لديه القوة والسيطرة.
- الحاجة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة والابتكار على اعتبار أنهما من المفاهيم الحديثة.
- أهمية مشاركة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات الاقتصادية من أجل تفعيل العملية الابتكارية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والعملية الابتكارية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- الكشف عن كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في تفعيل الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية.
- إمكانية تقديم توصيات ومقترحات واقعية وعلمية تساهم إيجابيا في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تدعيم العملية الابتكارية لدى المؤسسات الاقتصادية.

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

تم انجاز البحث اعتمادا على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، واستخدم في جمع البيانات والمعلومات المصادر المكتبية والانترنت في الجزء النظري، أما عن أدوات الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على أسلوب الاستبيان والمقابلة لأنهما يعتبران من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، ومن أكثر الوسائل انتشارا في الدراسات الميدانية.

هيكل البحث:

لدراسة الموضوع والإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول تناولت كل من الجانب النظري والتطبيقي للبحث، حيث قسم الجانب النظري إلى ثلاثة فصول، وقد تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات حول المعرفة وإدارة المعرفة، وذلك من أجل تحديد المفاهيم العامة للمعرفة وأهم مصادرها وفجواتها والتعرف على العوامل المؤثرة فيها، كذلك لتعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومبررات توجه المؤسسات إلى تبنيها، وكذلك مختلف متطلباتها التنظيمية وعملياتها واستراتيجياتها ونماذجها المختلفة. أما الفصل الثاني فقد خصص حول الابتكار، وقد تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الابتكار ومختلف مصادره وأشكاله وأنواعه، وأهم العوامل المؤثرة فيه، وإستراتيجياته المختلفة. أما الفصل الثالث فيتناول دور إدارة المعرفة في عمليات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، وقد خصص هذا الفصل للتعرف على العلاقة الموجودة بين المعرفة والابتكار، ودور نشاط البحث والتطوير في تدعيم العملية الابتكارية داخل المؤسسة، وعلاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري، وفي الأخير تعرضنا إلى أثر إدارة المعرفة على ابتكار أو تحسين المنتجات والعمليات داخل المؤسسة الاقتصادية. فيما خصص الفصل الرابع والأخير في دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وقد قمنا فيه بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في حدود المعلومات المقدمة.

مقدمة الفصل:

إن الانتقال إلى اقتصاد المعرفة والذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية فيه، حيث ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة أي الموارد الغير ملموسة ، وبعد هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية كان لابد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد الغير ملموسة، وتعتبر إدارة المعرفة كأسلوب إداري جديد يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يحمله من تغيرات سريعة ومستمرة.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة، بالوقوف على مفهوم المعرفة والعلاقة مع المفاهيم المشابهة لها، والتعرف على إدارة المعرفة وأسباب ظهورها، وأهم المتطلبات الرئيسية والبنية التحتية اللازمة لتطبيقها، والتعرف على أهم العمليات والاستراتيجيات الداعمة لها، وكذلك الوقوف على أهم النماذج التي تساعد على تبني هذه الإدارة داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: أساسيات حول المعرفة

لقد ظهرت المعرفة مع ظهور الإنسان ، وانتقلت من جيل إلى جيل ، وأصبحت ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والنجاح في المؤسسات الاقتصادية وحتى الخدمية.

المطلب الأول: البيانات، المعلومات، والمعرفة

لقد أشارت البحوث والدراسات إلى أنه يوجد شيء من الخلط و التشوش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات ، حتى أن الكثيرون يعتبرون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً . لذلك لابد من التمييز بين هذه المصطلحات وذلك على النحو التالي:

البيانات:

— هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءً عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله.(1)

— وهي أيضاً ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً أو حروفاً، أو كلمات، أو إشارات متناظرة أو صوراً، ودون أي سياق لها أو تنظيم.(2)

المعلومات:

— يعرفها wiig >> بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة معينة ويوضح ذلك قائلاً : أنه من أجل أن تصبح البيانات معلومات ، يجب أن تقدم هذه البيانات في سياق ، مع وجود هدف ، ومع تنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه ، وبحيث تكون لها علاقة بموقف أو مشكلة أو قضية أو ظروف أخرى.<<(3)

— أو هي بيانات خاضعة للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج مفارقات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض، فالمعلومات عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها بغرض محدد.

المعرفة:

— إن كلمة المعرفة مستوحاة من الإنجليزية knowledge، أما ترجمتها بالفرنسية connaissance، وتعتبر المعرفة معلومة تؤدي إلى خلق القيمة وتحسين المنتجات أو الخدمات المأدات أو القرارات المتخذة ، وتلعب دوراً حيوياً في حياة المؤسسة وبدونها لا يمكن تادية العمل دون تحويل هاته المعارف إلى كافة المستويات الوظيفية .

¹ - Davenport ,thomas h,and Prusak, **laurence woking knowledge : How organisations manage what the know** ,Boston, Harvard Business press(2000),p2

² - Wiig ,Karl M, **Knowledge manage foundations : thinking About thinking/ How people and organizations create**, Represent and use knowledge ,US.A, schema press(1993). P73

³ - أبو فارة، يوسف احمد، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28/04/2004، ص6

– المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات ، والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة ، أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع ، وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها ، ومن ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة (1).

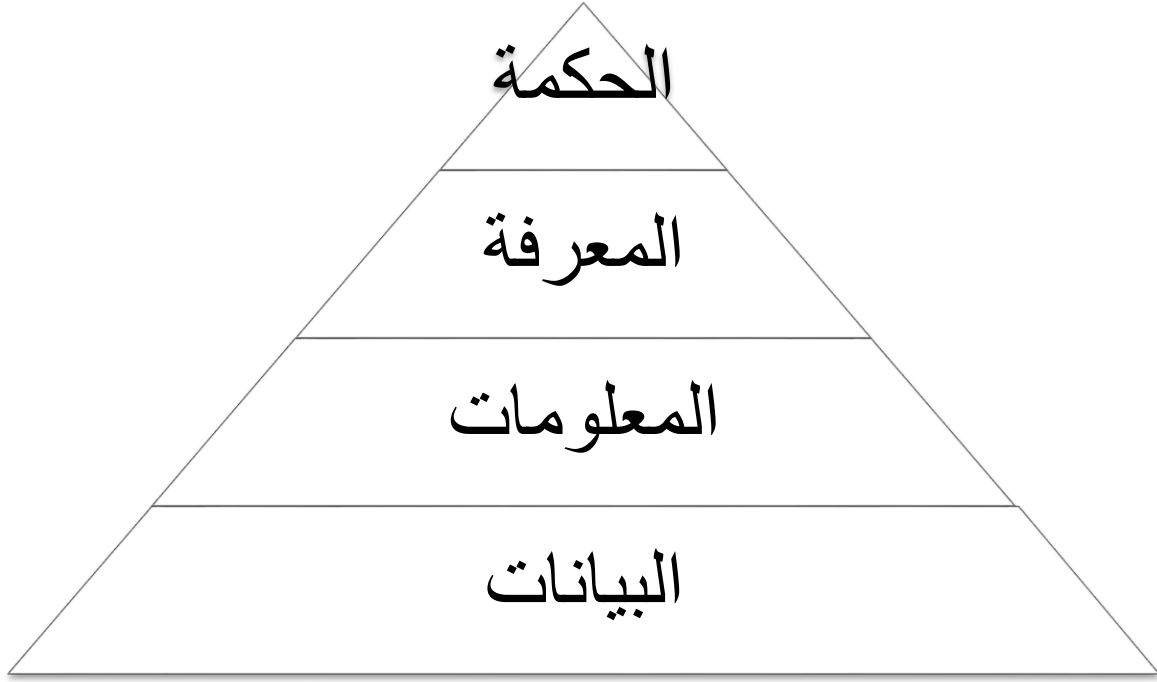
– المعرفة هي المتراكم من المعلومات وخبرات، وحكمة، وتجربة وتحليل وتقييم للمعلومات، وهي تتعدى المعلومات بما يضاف إليها من تحليل وتنظيم واستطلاع للأفاق المستقبلية، وفي العصر الحديث فإن عناصر المعرفة تشمل: المعلومات، العلم، التقنية، الهندسة والخبرة البشرية.(2)

فالمعرفة إذا هي خلاصة أو نتاج مجموعة كبيرة من المعلومات المعالجة والمفسرة والمحللة، وهذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة.

وترتبط هذه المصطلحات مع بعضها البعض في شكل هرم، حيث تأتي البيانات في القاعدة، والمعلومات في الوسط والمعرفة في القمة، والبعض يضيف الحكمة فوق المعرفة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.

1- فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص9
2- فلاح سعيد جبر، انعكاسات الجريمة وتحريم التجارة على الصناعة العربية، المنظمة العربية للتنمية ، بدون بلد النشر ، 2001، ص 95



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 38

ومن خلال هذا الشكل نجد أن الهرم يبدأ من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشتمل على الصور والرموز العددية والكلمات والعبارات الغير مفسرة، يلي ذلك المعلومات وهي البيانات المشربة بسياق ومعنى، والتي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة ، بعد أن يكون قد تم تشكيّلها وتصنيفها ومعالجتها وتأطيرها، أما المعرفة فتشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات ، واتخاذ القرار، وحل المشكلة أي استخدام المعلومات واستثمارها ، وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات وبالتالي توليد المعلومات المتاحة ، ومن ثم إيجاد خطوات العمل ، وفي أعلى الهرم نجد الحكمة وهي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، و توليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عالي من الأداء.

المطلب الثاني: مصادر المعرفة وأنواعها

أولا - مصادر المعرفة:

يمكن للمؤسسة أن تتحصل على المعرفة من خلال عدة مصادر يمكن إبرازها فيما يلي:

- الكتب والوثائق المدونة : فالكثير من المعارف موجودة في الكتب والوثائق والكثير منها متاح للجميع ، وهذا يشمل براءات الاختراع وهي وثائق محفوظة لدى جهات رسمية ويمنع عن الآخرين الاستفادة منها، بالإضافة إلى الوثائق المدونة ، فيمكن الحصول على المعارف من مصادر أكثر حداثة كالإنترنت والأقراص المضغوطة.
- الإنسان: المصدر الآخر المهم للمعارف، خاصة الحديثة والجديدة والمحدودة هو دماغ أو عقل مجموع من الأشخاص يملكون هذه المعارف، وقد يكون الإنسان هو المصدر الأهم للمعارف الحديثة والتي لم يتم نشرها وتداولها بين الناس بعد، فهي موجودة لدى المختصين فيها فقط.
- الأجهزة والأدوات والمنتجات : غالبا ما ننسى بأن أي جهاز أو منتج هو بالحقيقة وسيلة لتجسيد وحفظ أو تخزين كمية هائلة من المعارف يمكن للإنسان العادي الاستفادة منها دون أن يدري شيئا عنها. هذه الأجهزة والأدوات تدل على نضج هائل في المعرفة فحتى يستطيع تصنيع آلة ما يحتاج إلى كمية هائلة من المعارف كما يضمن توفرها للآخرين.⁽¹⁾

وقد تحدث Cullen و Marquarat عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما: ⁽²⁾

- مصادر داخلية : تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على : خبرات الأفراد ومعتقداتهم ، وافترضاياتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.
- مصادر خارجية : هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة : المشاركة في المؤتمرات ، استئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات ، وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

ثانياً: أنواع المعرفة

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً ومتجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن

1 - سعاد نائف البرنوطي، الأعمال خصائص الوظائف الإدارية، دار وائل ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 243
2 - رابح مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره، ص 107.

المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما تكون سهلة التقليد أيضا، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة، وانسجام العمل فيما بينهم، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه ليضل الجزء المشكل لميزتها التنافسية، وحتى تستطيع المؤسسة الاستفادة بصفة فعالة من هذه المعرفة لابد من تصنيفها لتحديد كيفية استخدامها واكتشاف الفجوات التي فيها.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة ولعل أشهرها نجد تصنيف ايكاجيرو نوناكا (I. Nonaka) والتي صنفها إلى قسمين :

أ - المعرفة الصريحة :

وهي المعرفة الرسمية ، القياسية ، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا ، وقابلة للنقل والتعلم ، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة، نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وإجراءات عملها، وخططها ومعايير تقييم أعمالها.(1)

ب - المعرفة الضمنية:

تتجسد من خلال العبارة: < نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول > فهي المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة مما أطلق عليها كذلك اسم المعرفة الملتصقة.

كما يقدم ميشل زاك (M.H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة ، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي : (2)

أ - المعرفة الجوهرية:

و هي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية ، و هذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها، وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على المؤسسات غير الأعضاء.

ب - المعرفة المتقدمة:

1- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 42

2- فريد كورتل و مساوي زهية و خالد خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، ورقة بحث في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن ، 25/23 أبريل 2005، ص5

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

ج - المعرفة الابتكارية :

و هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، و تميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل و المنافسة نفسها في مجال صناعتها. كمثال شركة (Lease Co) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة بمحاسبة التكلفة و اقتصاديات الإيجار، في إدخال و تبني طرق جديدة لتسعير الإيجارات في صناعتها متحدياً الطرق التقليدية السائدة فيها، بهدف كسب فرصة مربحة وتحقيق ميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.

كما يقدم توم باكمان (T.backman) تصنيفاً أوسع للمعرفة ، حيث يصنفها إلى أربعة أنواع وهي: (1)

أ - المعرفة الصريحة (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة الوصول ، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي تكون جيدة التنظيم.

ب - المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المؤسسة أو التنظيم): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ، ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدها تنقل وتبلغ.

ج - المعرفة الكامنة (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د - المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم): المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

إن هذه التصنيفات رغم ما يظهر من تنوع فيها، إلا أنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة والضمنية ، ولا يمكن استيعاب مفهوم إدارة المعرفة إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميز المؤسسات القائمة على المعرفة هو هل أن الجوهر في معرفتها البرمجة أي المعرفة الصريحة ، أم الأفراد أي المعرفة الضمنية.

المطلب الثالث: أبعاد المعرفة، الخصائص والفجوات

أولاً: أبعاد المعرفة

لتوضيح أبعاد المعرفة ومضامينها فإنه يمكن النظر إليها من خلال الأبعاد الآتية:

1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 44

1- المنظور الهرمي:

وتبدأ الهرمية وفق هذا المنظور من البيانات، وهي المادة الخام، ثم تليها المعلومات والتي هي بيانات معالجة ومفيدة وداعمة للإدارة لاتخاذ القرار، أما المستوى الثالث فهو المعرفة وهي ناتج المعلومات والتجربة والتعليم والتدريب.

من خلال هذا المنظور يتوضح لنا أن المؤسسات تقوم بجمع كم كبير من البيانات أثناء عملها ولا يمكن الاستفادة منها إلا بعد معالجتها، لتصبح معلومات مفيد للمؤسسة تساهم في تسيير العمل واتخاذ القرارات، وهذه العملية تنمي قدرات متخذ القرار وتجعله أكثر قدرة ودراية في المرات اللاحقة، ومع تراكم هذه التجارب تتولد المعرفة التي تعطي متخذ القرار ميزة تنافسية عن الآخرين الذين لا يملكون المعرفة.

2- منظور المعرفة المرزمة:

ويقوم هذا المنظور على أساس نمذجة المعرفة بشكل قياسي، وذلك بتمثيلها مجموعة قواعد، لكي يتسنى الاستفادة منها في النظم المبنية على المعرفة (كالنظم الخبيرة)، ويركز على أن المعرفة هي تلك التي ترمز في شكل قواعد، فمثلا عند تشخيص إحدى الآلات في المؤسسة، فإنه يمكن أن تكون القاعدة كالاتي: إذا ضغطت على زر التشغيل ولم تعمل الآلة فقم بالتأكد من وصول التيار الكهربائي إليها.

وهذا المنظور يستبدل معايير العصر الصناعي بمعايير عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية والذكاء الإنساني بالذكاء الاصطناعي.

3- المنظور الإنساني:

في المنظور الرمزي أساسه أن المعرفة هي التي تم توثيقها كرمز للمعرفة الصريحة، أما المنظور الإنساني فأساسه أن المعرفة مقترنة بالفرد أو ما يتبقى في ذهنه كرمز للمعرفة الضمنية والتي تتعلق بالمهارات، والتي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات.

ثانياً: خصائص المعرفة

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى، حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها تماشياً مع متطلبات العصر وهذا يدل على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام، وليست محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد

المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على مضامين ومعاني مختلفة ، وبهذا الصدد يمكن أن نستنتج عدة خصائص للمعرفة أهمها:

- إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة. وإن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعارف.
- إمكانية موت المعرفة: كما رأينا من قبل أن المعرفة تولد فإنها أيضا تموت ، لأن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والمجلات وغيرها هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية من المعارف تموت مع موت الشخص والأخرى تموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة والتي يقل استخدامها والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا .
- إمكانية امتلاك المعرفة: إن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على مالكيها سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.
- إمكانية تخزين المعرفة : إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة.
- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا، مثل المعرفة الضمنية والصريحة وغيرها من التصنيفات الأخرى.
- المعرفة متجذرة في الأفراد: لأن ليس كل المعارف في المؤسسات هي صريحة ومنظورة فالكثير منها يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة، فهي تشبه الطاقة التي في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.⁽¹⁾
- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية: وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توفرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

ثالثا: فجوات المعرفة

عندما تعمل المؤسسة بالمعرفة الصريحة فقط فهذا يعني أنها لا تعمل إلا بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية (المعرفة الصريحة والضمنية)، وعندما تعمل المؤسسة من أجل إنشاء القيمة لدى زبائنها وتحقيق الميزة التنافسية فإنها

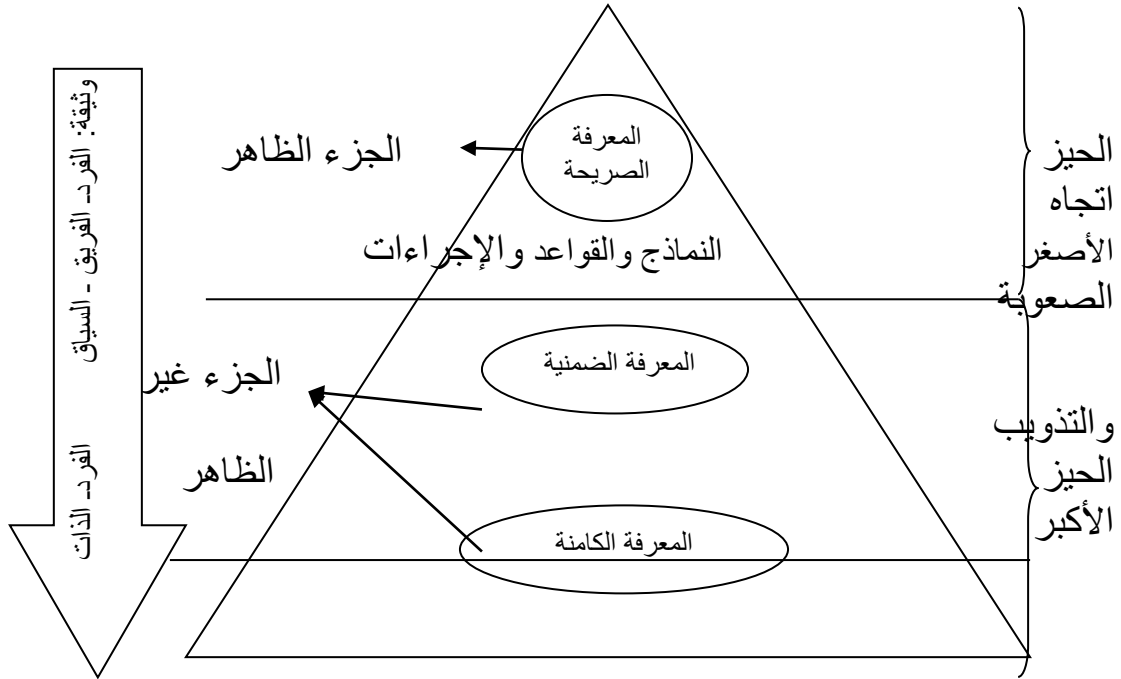
¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص31

قد تعمل بمعرفة أكبر ولكن تظل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية. وفي كلا الحالتين هناك فجوات معرفية والتي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما:

أ- فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

إن المعرفة الصريحة التي تتمثل في مجموعة إجراءات وقواعد وأنظمة المؤسسة هي أقل بكثير عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المؤسسة، وهذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يختفي منه (المعرفة الضمنية ، والكامنة) أكبر بكثير مما يظهر منه (المعرفة الصريحة)

شكل رقم (02): جبل الجليد المعرفي



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 59

فالمؤسسات الرائدة والناجحة في العالم هي التي تستطيع تفجير المعارف الكامنة والضمنية داخل عقول أفرادها وفرق أعمالها ، وتحويلها إلى معارف صريحة لتصبح ميزة تنافسية لها، ومن خلال هذا الشكل نجد أنه من الصعوبة تفجير وتذويب المعرفة الكامنة التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الفجوة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب إمكانياتها وقدراتها على تذويب هذا الجليد.

ب - فجوة المعرفة – عمل :

إذا كانت المعرفة ضمنية هذا يعني أننا نخبر أقل مما نعرف، فإن فجوة المعرفة – العمل هي أن الفرد وكذلك المؤسسة تعمل بقدر من المعرفة هو أقل مما تعرف ، ولقد أدخل كل من بيفير و سوتون (Pfeffer and Sutton) هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإشارة إلى التساؤل التالي: لماذا الشركات لا تحقق أكثر إذا كانت تمتلك معلومات

وخبرات كبيرة جدا؟، والمؤسسات التي تعاني من هذه الفجوة تصطدم بالعمل المرهق الذي يتطلبه نقل المعرفة إلى نشاط، ومع ذلك فإن هذه الفجوة تنتج لسببين:

- ضعف الكفاءة في الإدارة التي قد لا تستطيع أن تحقق التقاسم الفعال لمعرفة المؤسسة، وكذلك عدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بمكان وجود المعرفة من أجل إيصال المعرفة من الذين يملكونها إلى الذين لا يملكونها ، كل هذه العوامل تحد المؤسسة بالعمل بمعرفتها الكاملة (أي وجود المعرفة المبعثرة والمنفصلة عن مجرى النشاط العام للمؤسسة).
- ضعف الكفاءة في التطبيق: وهذا يعني أن هناك انفصال تام بين الإدارات، فإدارة المعرفة في مجرى والإدارات الأخرى في مجرى آخر، أي أنه لا يوجد تقاسم متبادل للخبرات والمعارف مما ينعكس على التطبيق لما تعرفه المؤسسة في نشاطها وعملها.

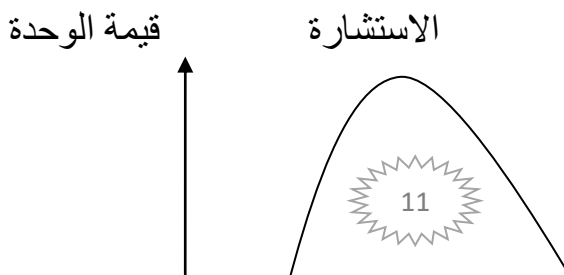
المطلب الرابع: دورة حياة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

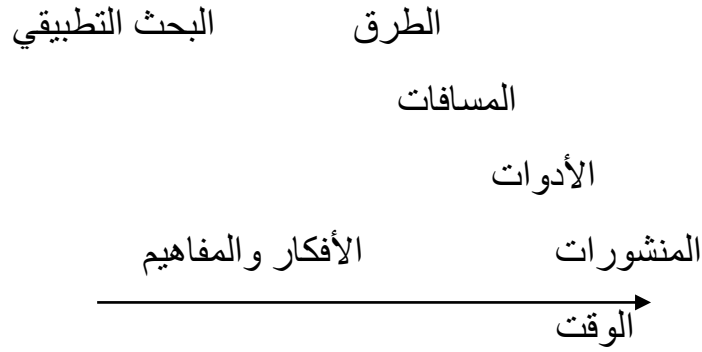
أولاً: دورة حياة المعرفة

لقد كانت سمة الأعمال منذ عقود وحتى الآن هي التزايد المطرد في المنتجات والخدمات وتنوعها الكبير، ففي كل يوم تتوالد منتجات جديدة تلقى بالمنتجات السابقة لها خارج نطاق الاستعمال، ولعل أهم سمة في تطور المنتجات هو السرعة الكبيرة التي تتم فيها تطوير المنتجات الحالية وإدخال المنتجات الجديدة ، وهذا ما جعل دورة حياة المنتجات أقصر لا تستغرق إلا أشهر في الوقت الحاضر ، فماذا عن المعرفة ؟ وماذا عن دورة حياة المعرفة؟.

ومما لا شك فيه أن تطوير المنتجات منذ القدم كان في جوهره عملاً معرفياً، فقبل أن توجد المنتجات الجديدة لابد من أن توجد معرفة جديدة والتي يتم العمل من أجل تصميمها وهندستها ومن ثم إنتاجها وتسويقها، وهذا يعني بالتأكيد أن ثورة المنتجات هي بالأصل وبالجوهر ثورة المعارف المحسنة أو الجديدة والتي يتم تحويلها إلى منتجات محسنة وجديدة، والشكل التالي يوضح دورة حياة المعرفة :

شكل رقم(03): دورة حياة المعرفة





Source: David j. skyrme ,capitalizing on knowledge butterworth Heinemann, oxford,2001,p23

إن للمعرفة دورة حياة نمطية، والتطور النسبي لهذه الدورة لها مراحل (الترميز، التجريد، والانتشار)، فالمعرفة تكون في البدء معرفة شخصية غير مرمنة وتحول إلى معرفة ملكية أو مملوكة كما في البحوث الخاصة أو الوثائق داخل المؤسسة، وفي المرحلة الأخيرة يتم نشرها في مساقات دراسية أو أية منشورات عامة لتتحول مع الوقت إما إلى خبرة عامة أو مشاعة، أو إلى معرفة تاريخية ليست لها قيمة في الاستخدام (1).

ثانياً: العوامل المؤثرة في المعرفة

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها نجد: (2)

- مدى توفر مراكز البحث والتطوير:

وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق ومفتوحة الأبواب لجميع الفئات، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، لأن هذه المراكز من العوامل المؤثرة إيجابياً في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

— مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:

1 - نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 64
2 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 53-54 .

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا، القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر.

- مدى توفر الدعم المالي اللازم:

نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين إنتاج المعرفة والدعم المالي، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيته، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

- الحوافز المادية والمعنوية:

حيث أن توفرها يؤثر إيجابا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تساهم أيضا في جلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

- الإبداع:

حيث أنها مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في تربية الإبداع و إنتاج المبدعين.

- المؤسسات التعليمية:

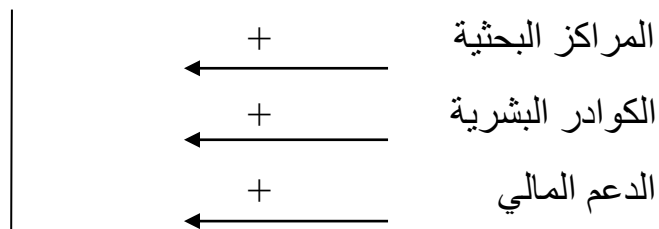
بجميع أنواعها ومراحلها، بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية، وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

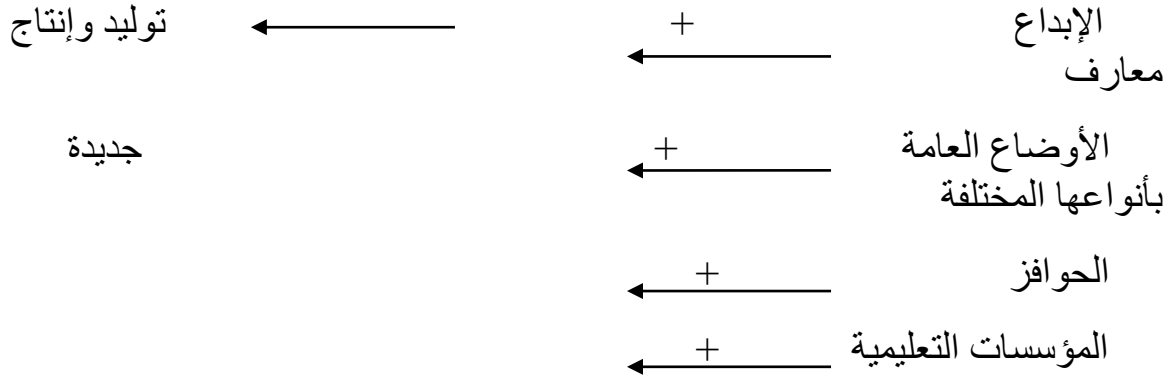
- الأوضاع العامة:

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقدم التسهيلات اللازمة.

ويمكن تمثيل هذه العوامل في الشكل التالي :

شكل رقم (04): العوامل المؤثرة في المعرفة





المصدر : إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

كما هو موضح في الشكل فإن ممارسة التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم وبفاعلية في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

- المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعارف في المؤسسة الاقتصادية

إن لجوء المجتمعات والمؤسسات إلى الاهتمام بالمعرفة و الاعتماد عليها في مختلف عملياتها، أوجب تخصص إدارة تعني بها وتركز على مختلف وظائفها وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

- المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية و التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة، و إدارة المعرفة شأنها شأن مصطلح المعرفة الذي لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بشأنه، فإدارة المعرفة كمصطلح أيضا لها تعاريف كثيرة تحاول أن تحدد معالمها بدقة و من أهم التعاريف نجد:

- فلقد عرفها علي السلمي بأنها:

>> التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتفسيرها و استنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تحسين في الأداء، والارتفاع إلى مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين>>(1).

- أما (Nenman :1999) فعرف إدارة المعرفة على أنها:

>> مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة وتستخدمها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها>>(2).

- ويعرفها (Wiig :1993):

>> بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها>>(3).

- ويعرف (Hackett) إدارة المعرفة بأنها:

>> مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، بالإضافة تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون>>(4).

- وتعرفها الزامل بأنها:

>> العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها و تنظيمها و استخدامها ونشرها، و أخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها

1 - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، مصر، 2003، ص208.

2 - جمال يوسف بدبر، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 33.

3 - Wiig , Karl M ,op.cit , P20.

4- الرفاعي غالب و ياسين سعد، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الانتماء، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 04 أفريل 2004 . ص26-28

المؤسسة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الإستراتيجي>>(1).

ويلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، وكما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد و التشارك.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

إن المعرفة الموجودة في المؤسسات تتميز بالتعقيد و تعدد شكلها و أبعادها ، وتعاني الكثير من المؤسسات إشكالية وضع قائمة للمعارف التي تتحكم فيها استناداً إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية سنة 1999 تبين أن 79% من مدراء المؤسسات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورية لنجاح مؤسستهم.

وتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق ما يلي:(2)

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء و الإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة أمراً في غاية الحيوية و الأهمية .
- التطور المطرد في التقنية و ما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم و تأثير في التكلفة.
- ربط كل تلك المعارف و المعلومات و الخبرات بما يمكن من تطوير و تنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف و جماعات تقاسم الممارسات.
- القياس المقارن و الرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، العلامات التجارية، الشهرة).
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد لمعطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات و المعارف في المؤسسة.
- تطوير مراكز الكفاءات.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).

المطلب الثاني: مبررات التوجه نحو إدارة المعرفة.

1 - الزامل ريم، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، أوت 2003، ص 01.

2 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 91-92.

تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية (داخلية وخارجية)، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحويل في اتجاه إدارة المعرفة هي الأسباب التالية:

1- مبررات خارجية: وتشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة و التي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمؤسسة سوى التكيف مع هذه المتغيرات و الاستجابة لها ومن أهمها :

- العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية و ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى المؤسسات الأكثر فعالية، حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمؤسسات الراغبة بالبقاء و المنافسة و كسب الميزة التنافسية.

- زيادة التطور و التعقيد في حاجات و رغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا و تنوعا مما يعني تعقيدها، و هذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.

- زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المؤسسات تنافس شديد في طرح منتجات و خدمات جديدة و تطويرها باستمرار و استخدام التقنيات الحديثة، و هذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة و هذا هو ما توفره لنا إدارة المعرفة.

- زيادة مستوى التطور و التعقيد في عمليات التوريد: حيث يسعى الموردون إلى مجارات عمليات التطور في حاجات و رغبات المستهلك ، و المنافسة العالمية ، لذا تسعى دائما إلى تطوير و تحديث عملياتها و قدراتها باستمرار، و تسهم في عمليات الإبداع و الابتكار لتقديم أفضل المنتجات و الخدمات، وإشراك الموردين في ذلك ، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة و ضرورة المشاركة فيها.

- ثورة المعلومات و التكنولوجيا: ففي بداية الخمسينيات بدأت ثورة المعلومات و التكنولوجيا تبرز، حيث بدأ واضحا أن التكنولوجيا المهيمنة في عصر المعلومات هو الحاسوب ، وأن قاعدة الثروة هي المعلومات وأن ما يميز الأفراد و كذلك المؤسسات هي قدرتها على استخدام المعلومات و تحويلها إلى معرفة تحقق ميزة تنافسية و هذا يتطلب إدارة فعالة للمعرفة تستطيع تحويل المعلومات إلى معارف.

2- مبررات داخلية: ومن أهم هذه الأسباب نجد: (1)

- حدوث اختناقات في فعالية المؤسسة : حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فعالية المؤسسة تدفق العمل و حجم المعلومات، و تستطيع المؤسسة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة و طاقم عمل يتمتع بمهارات عالية و متطورة

1 - إبراهيم الخلوف المكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص108 .

و قدرة على تنظيم العمل بشكل أفضل، و هذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ و تخطط بشكل فاعل .

- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا و عمليا الأمر الذي زاد من فعالية التوجه نحو إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مداخل إدارة المعرفة وأبعادها

أولاً: مداخل إدارة المعرفة

إن الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصول المؤسسة والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المؤسسات القائمة على المعرفة، أدى إلى تنوع مداخل المؤسسات إلى إدارة المعرفة، ومع أن لكل مؤسسة نظرتها الخاصة إلى المعرفة إلا أن هذا التنوع والتميز في النظرة الخاصة إلى المعرفة يمكن وضعه في إطار من مداخل أساسية، ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها إلا أننا يمكن أن نجد الترابط فيما بينها، ونعرض فيما يأتي لبعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة:

1 - مدخل المركزية أو لا مركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى – أسفل (Top- Down A.) حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المؤسسات الهرمية تركز المعلومات الأثرى والأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة، والمعلومات الأكثر فقرا و سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل الإدارة الدنيا لإنجاز الأعمال، وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الأفراد.

أما مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى – أعلى (Bottin – Up.A.) وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم، التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد و خاص بظروف كل حالة وكل مهمة، ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي وعلى التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والصلب والقياسي. وفي هذا المدخل لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام

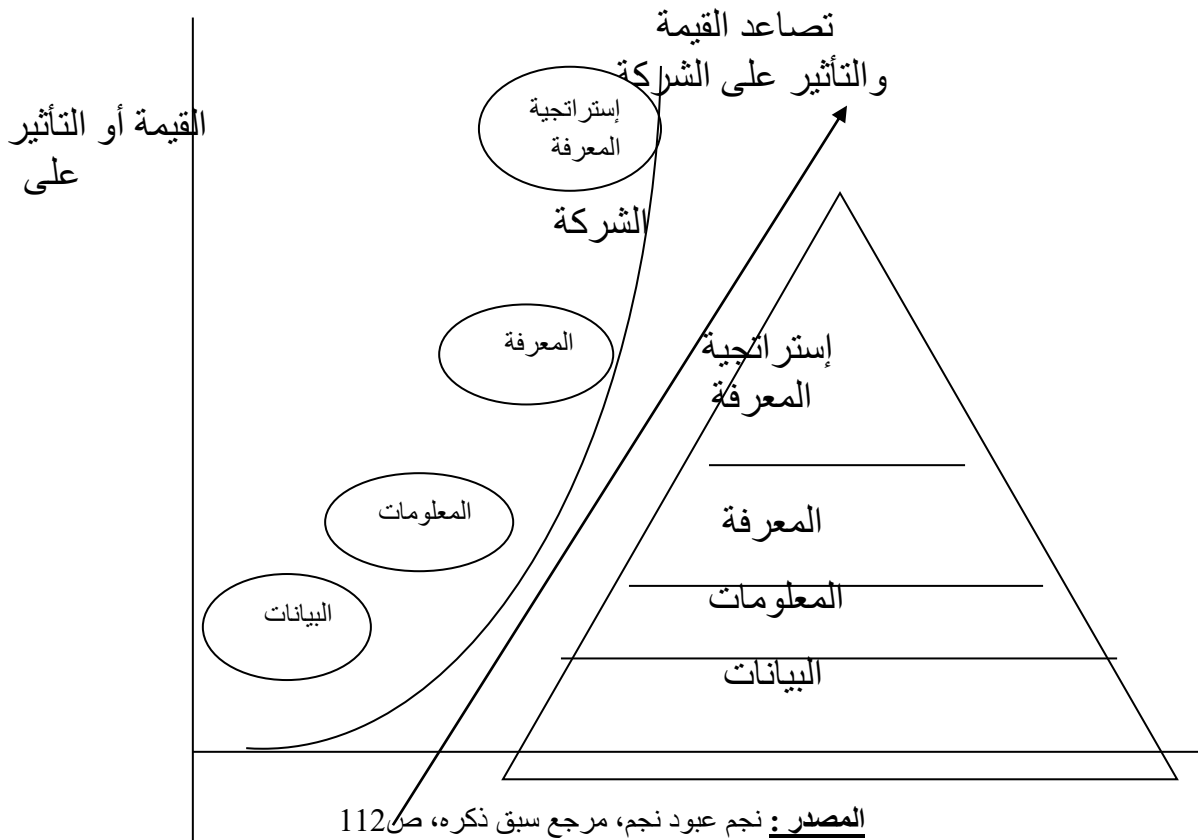
العام للمؤسسة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم (1).

2 - مدخل البيانات – إستراتيجية المعرفة:

في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة، ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى والأكثر تنظيماً وقيمة.

ومن هذه المداخل نجد هرم القيمة لكيفن ومارك (K.womark) يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار ومن ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال، وهذا المدخل يمتد من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة، لتنتهي في إستراتيجية المعرفة والتي تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) والتعلم الفعال، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): نموذج البيانات – إستراتيجية المعرفة



ولابد من الوقوف عند إستراتيجية المعرفة في هذه السلسلة المتصلة لنشير على ما يأتي :

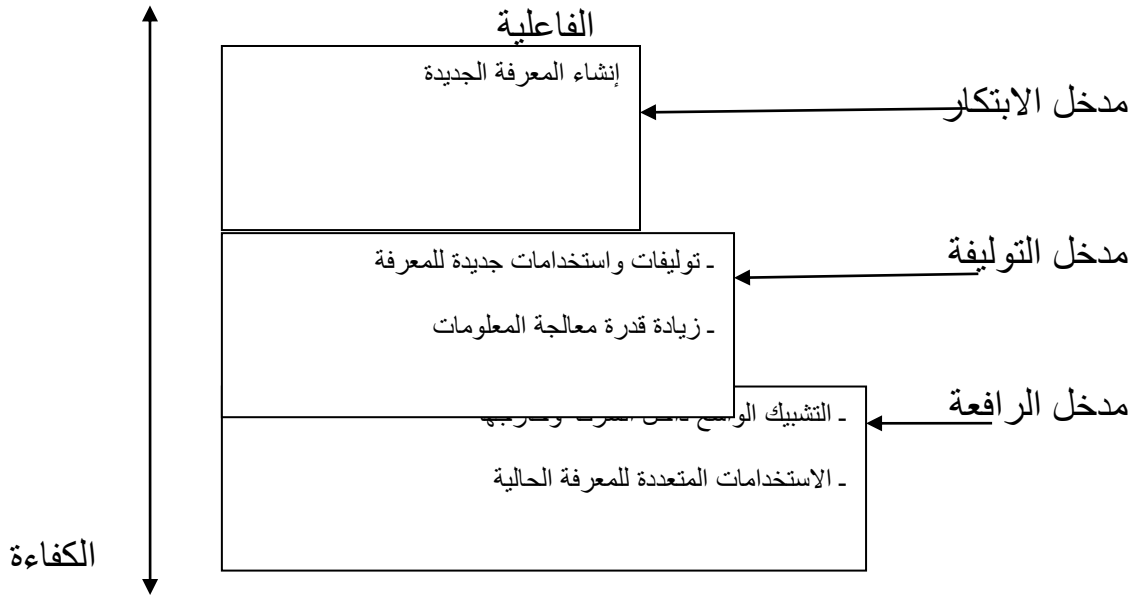
¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص 108-109

- إن امتلاك الموارد عموماً ومنها موارد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها ، من أجل تحقيق ميزة للمؤسسة في أعمالها، وإن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في إستراتيجية المعرفة.
- إن إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي والهادف وطويل الأمد في سلسلة التحول من البيانات إلى إستراتيجية المعرفة، والواقع أنه بدون هذه الإستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية ذات أهمية تشغيلية فقط، فإنها تكون محدودة الأثر بالعلاقة مع التميز الاستراتيجي القائم على المعرفة.
- إن إستراتيجية المعرفة هي التي توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة، وإنشائها في المؤسسة التي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة وخلقها له.

3 - مدخل سلسلة الرافعة – الابتكار :

وهذا المدخل يقدم توصيفاً واسعاً للمداخل الفرعية السائدة في مجال إدارة المعرفة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 113

أ - مدخل الرافعة: وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات.

وفي هذا المدخل فإن حجم المعلومات والبيانات يتزايد بشكل كبير ، مما يؤدي إلى زيادة الإجراءات القياسية بطريقة التوازي والتكرار من مجال لآخر، إلا

أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا وإن البنية التحتية لهذه المؤسسات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق ، قواعد ومستودع البيانات شبكة الحاسوب، وبرمجيات التطبيق.

وإن إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل هي إدارة الوثيقة، الطريقة القياسية والجمع والتصنيف والمعالجة للمعلومات بالطرق الرسمية، وبالتالي فهي أكثر تمثلا بل تساويا مع تكنولوجيا المعلومات، وأخيرا يمكن أن نعبر عن هذا النموذج بأولوية الوثيقة وقاعدة البيانات ورافعتها.

ب - مدخل التوليفة: وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، والواقع أن هذا المدخل هو الحالة الوسطية بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائم على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للإستجابة المحسوسة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع.(1)

وإن المثال الذي يمكن تقديمه لتوضيح هذا المدخل يتمثل في توظيف المعرفة الصريحة في استخدامات أخرى غير الذي استخدمت فيه من قبل، وفي هذا المدخل يركز على نفس المعرفة إلا أنه يعدل فيها من أجل الاستخدام الجديد أو تكيفها من أجل استخدامها في مجال آخر.

ج - المدخل الابتكاري: وهو المدخل القائم على إنشاء المعرفة، وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة هي أكبر من تكنولوجيا المعلومات، فهي نشاط بناء لإنشاء المعرفة الجديدة، وإن التعبير الأكثر تمثيلا لهذا المدخل هو أن إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد و إدارة المعرفة وممارستها، وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة.

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة، بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة، ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة الباحث (Duek) حيث يرى أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية وتتمثل فيما يلي: (2)

- البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد

1- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 116

2 - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 79-80

التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليمًا قائمًا على العلم والمنطق، وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون هذا البعد.

- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه (Duek) يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة، من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلائم مع حاجة المؤسسة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

- البعد الاجتماعي: إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات أي فرق عمل من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

المطلب الرابع: المتطلبات التنظيمية لإدماج إدارة المعرفة في المؤسسة.

على الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب و الدارسين، لكنهم يتفقوا على ضرورة خلق بيئة مشجعة و مناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس و قواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف و المعلومات، و من أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

1- توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة بالتقنية (تكنولوجيا المعلومات):

حيث تلعب التكنولوجيا الحديثة دورا هاما في تحسين أداء المؤسسات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب و الارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم و المعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة و متطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة و السرعة في نشر و نقل و تحويل و استقطاب و مشاركة المعرفة، و من

هذه الأدوات نجد شبكة الإنترنت و قواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية⁽¹⁾.

و تلعب التكنولوجيا دورا جوهريا و متعاطما في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين اثنين:

- تتيح الإمكانية للأفراد لتنظيم و تخزين و الوصول إلى المعرفة الصريحة محكمة البناء، وذلك الحال كما في المكتبات الإلكترونية و قواعد البيانات.
- تساعد في توصيل الأفراد مع الأفراد لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية و التي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لم توثق و تدون بعد.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة:

حيث تعتبر من أهم مقومات و أدوات إدارة المعرفة و عليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة و حفظها و توزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة⁽²⁾.

و نظرا لدور القوى البشرية في تطبيق إدارة المعرفة أصبحت المؤسسات تركز بشكل كبير على الاهتمام في تطوير قدرات الموظفين و تنمية مهاراتهم و خبراتهم، و كذلك الارتقاء بعمليات التوظيف و تفعيل برامج التدريب، و تقييم الأداء، و تقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة، حيث أن عمليات التوظيف الفعالة هي التي تضمن استقطاب موظفين ذو معارف و خبرات و قدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة و مفيدة للمؤسسة، كما أن برامج التدريب الفعالة و التعليم المستمر يؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية و كذلك التغيير في عقول الأفراد و سلوكياتهم و منحهم الأسلوب و الطريقة الملائمة لتوليد المعرفة و مشاركتها.

3- الهيكل التنظيمي:

إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها، و يتعلق أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة و كفئة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية⁽³⁾.

1 - المطيران مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص60.

2 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

3 - إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص85.

4- الثقافة التنظيمية:

حيث تعتبر من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المؤسسة وسلوك العاملين، فعلى المؤسسة خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

وتغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويد المعرفة الخاصة بهم والاستعداد في استثمار إدارة المعرفة، واستقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة لتحقيق إمكانية تطبيق إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المؤسسة.

5- القيادة التنظيمية:

تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المؤسسة والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية.⁽¹⁾

المبحث الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة

إن الأهداف التي تحاول إدارة المعرفة بلوغها لا تتحقق إلا إذا وفرت لها مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق ذلك، كما أن للنماذج المختلفة في

¹ - عبد الوهاب سمير، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات استشارات الإدارة العليا، القاهرة، مصر، 2007، ص 12.

إدارة المعرفة دور هام في تحقيق هذه الأهداف وبالتالي تمكين المؤسسة من استغلال مواردها المعرفية استغلالاً كاملاً.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنفها إلى أربع عمليات بينما يتوسع آخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات كما هي موضحة في الجدول التالي:

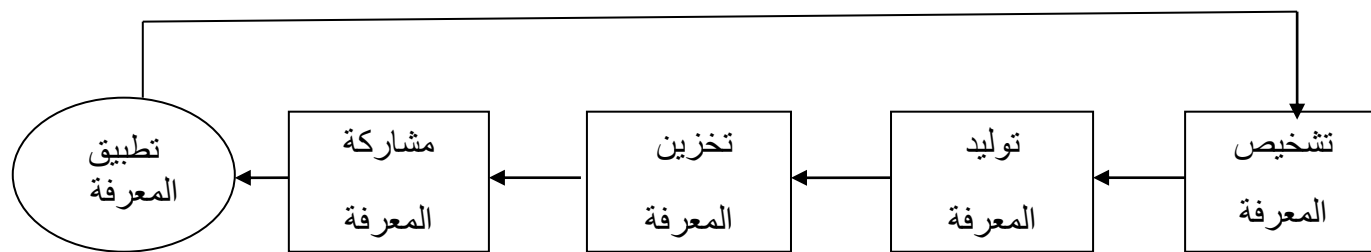
جدول رقم (01): نماذج عمليات إدارة المعرفة

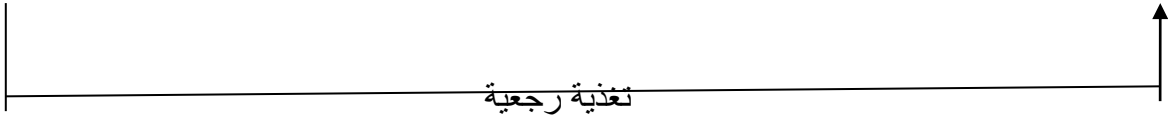
المرحلة النموذج	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
Gartner groups .1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	-
Beckett and Others 1997	الاستحواذ	الاستغلال	-	-	-	-
Demerest. 1997	الإنشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	-	-
Davenport and Prusak. 1998	التوليد	التصنيف	النقل	-	-	-
Daal and Others. 1998	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم
Despres and Chauvel. 1999	الخلق	وضع الخريطة والتجمع	التخزين	المشاركة والانتقال	إعادة الاستخدام	الاستخراج
Nissen. 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-
Maula. 2000	الخلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	-
Nissen. 2000	الخلق	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	-

المصدر: رفاعي ممدوح، إدارة المعرفة (مفاهيم ومبادئ)، جامعة عين الشمس، مصر، الطبعة الثالثة، 2009، ص 13

في ضوء ما ذكر، فإن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن مستوى لأخر. لكن وبشكل عام فإن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية، وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (07): عمليات إدارة المعرفة





المصدر: داسي وهيبه، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص52

1- تشخيص المعرفة:

تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب. وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الأخرى.

2- توليد و اكتساب المعرفة:

ويراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة (1)، فهي مجموعة العمليات التي تشمل على اكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب ، وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء و قواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات، منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

3- تخزين المعرفة:

هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها، وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها، وتيسير سبل استرجاعها (2) ، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، حيث تعد هذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة، وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق سواء من خلال الملفات الورقية أو الإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

4- مشاركة المعرفة:

1 - فلاق محمد، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص09

2 - فلاق محمد، المرجع السابق، ص9

وتعني نشر المعرفة بين أفراد المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

5- تطبيق المعرفة:

وتمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة وغايتها، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرص تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق أهداف وأغراض المؤسسة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة.

أصبحت المؤسسات المعنية أكثر بتطوير إستراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين، وتتبنى المؤسسات نوعين من الإستراتيجيات لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة وهما إستراتيجية الترميز، وإستراتيجية الشخصية، إذ لا تفضل المؤسسة إستراتيجية عن أخرى، وإنما هاتين الإستراتيجيتين مطلوبتان لخلق التوازن وتحقيق الاستفادة المثلى من كافة المعارف التي تمتلكها و تحتاجها المؤسسة.

1- إستراتيجية الترميز:

تعتمد إستراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة، وتهدف إلى جمع المعرفة و تخزينها في قواعد بيانات، وعرض المعرفة في نماذج واضحة ومنظمة، ويعتبر تصميم قواعد البيانات و أنظمة إدارة الوثائق وأنظمة سير العمل جزءا من مكونات هذه الإستراتيجية، كما أن هذه الإستراتيجية تعتبر ناجحة بالنسبة للمؤسسات التي تتطلب إستراتيجيتها الرئيسية العمل على إعادة استخدام المعرفة الموجودة.

وتعمل هذه الإستراتيجية على تجميع المعرفة الداخلية و الخارجية في نظام التوثيق أو مستودع المؤسسة، و جعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين هما: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، و فيما بعد من المستودع إلى الفرد.⁽¹⁾

وعلى سبيل المثال: فالمعرفة الجديدة التي يتوصل إليها الفرد من أي استثمار أو تجربة يتم تحويلها إلى وثيقة بما يحقق استخراج و فصل تلك المعرفة عن الأفراد و من ثم تنميطها وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم و إعادة الاستخدام.

2- إستراتيجية الشخصية:

1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص162.

تعتمد إستراتيجية الشخصنة على المعرفة الضمنية، وتركز على الحوار بين الأفراد للوصول إلى المعرفة بدلا من الاعتماد على قواعد البيانات، حيث يتم مشاركة المعرفة وجها لوجه بين شبكات الأفراد من دون قيد، ويكون التركيز في هذه الإستراتيجية ليس على تخزين المعرفة باستخدام التكنولوجيا فقط، وإنما أيضا على استخدام تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الأفراد نحو التواصل و مشاركة ما يمتلكون من معارف، و بالتالي فإن هدف هذه الإستراتيجية هو نقل و توصيل و تبادل المعرفة عبر شبكات المعرفة كحلقات النقاش والعصف الذهني... الخ.

وإذا ما كانت الإستراتيجية الرئيسية في العمل تركز على خلق حلول وخدمات و منتجات إبداعية جديدة فإن إستراتيجية الشخصنة تعتبر الأفضل و الأنسب مقارنة مع إستراتيجية الترميز.

إن الميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة عملائها، والأفراد الذين تستخدمهم، و النموذج الاقتصادي الذي تتبعه، حيث أن أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معا لكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، وهذا ما تؤكدته دراسة أعدتها Ribière and Roman (2006) أنه من الضروري جدا عدم اعتبار إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصنة متناقضتين، إنما مكملتين لبعضهما و يجب استخدامهما في وقت واحد، و قد أظهرت الدراسة أنه في النواحي العملية ليس هناك نسبة واضحة في الترابط والتركيز بينهما، والمؤسسات المهتمة في إطلاق مبادرات لإدارة المعرفة أو التي تعمل على تطوير مبادرات إدارة المعرفة إلى مراحل متقدمة فإنها بحاجة إلى تحديد و تقييم الإستراتيجية التي تناسب احتياجاتها و التي ستكون أكثر نجاحا بالاستناد على الثقافة التنظيمية السائدة. و يعتبر التركيز على إستراتيجية المعرفة الصحيحة هو أحد أهم الاعتبارات لتحقيق النجاح و التميز في طريق إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مجالات استخدام إدارة المعرفة.

يشير حجازي عن Witzel & Warner (1979) و Bahagat & Phatak (2005:342) kashlak إلى أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المؤسسات من أجل تنفيذ العديد من المهام و النشاطات، و منها:⁽¹⁾

- وضع خطة البحث و التطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة، و استغلال التجارب و الخبرات الموجودة.
- دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.
- تحليل و إعادة تصميم عملية نقل المعرفة و تبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة للعمال.

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 100-101

- إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة.
- تحليل أزمات المعرفة و فجوات الاتصال و الحد منها.
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة و تدوينها.
- تقييم الأفراد و إجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- رسم خريطة المعرفة.
- تخطيط و تنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المؤسسة.
- تحديد المنتجات و الخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
- التأكد من وجود المعرفة الصحيحة، والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل، وتحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل.
- إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور و توجيه اهتمام الإدارة إليها.
- إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، و ترميزها، و خزنها، و نقلها و استخدامها.
- تحديد و تقوية الكفايات الرئيسية.
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة و تدوينها.
- انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المؤسسة و تدوين هذه المعرفة.
- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين و التي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و أبعاده و انعكاساته كافة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

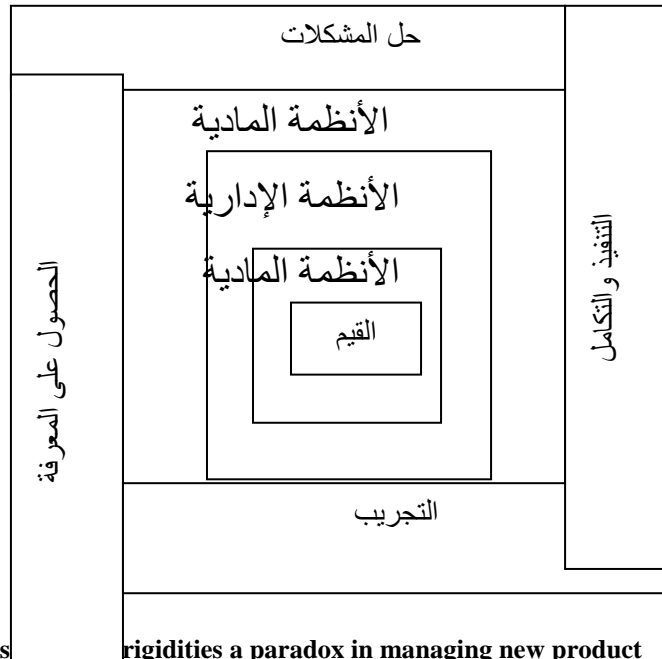
لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات لبناء إستراتيجياتها وافترضاياتها الأساسية، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات:

أولاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة

وهذا النموذج يقوم على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، و أن هذه المعرفة (المقدرة الجوهرية) توجد في أربع أشكال كما يوضحها الشكل التالي:

¹ - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص109.

شكل رقم (08): نموذج ليونارد بارتون



Source: D.leonard-Barton: **core capabilities rigidities a paradox in managing new product development**, strategic management journal, No. (13),p111

ومن خلال هذا الشكل نجد أن: (1)

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون مثلاً في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

¹ - نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 117-118

كل واحدة منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات هي : (1)

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة، وأنها الهيكلة الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات موئل إدارة المعرفة.
- ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة، سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها، أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.
- معايير إدارة المعرفة: وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة لتحسين العلاقة بين الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة مقارنة مع المنافسين.

ثالثا: نموذج ديفيد سكايرم (D. skyrme):

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى بالاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة، والطرق التي تحقق أفضل تقاسم للممارسات وتطوير قواعد البيانات وحل المشاكل والدروس المتعلمة، وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

و القوة المحركة الثانية فهي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:(2)

- معرفة الزبون: أي تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون ، واستخدامها لإثراء رضاه من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- المعرفة في الأفراد: أي تطوير الجدارة البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.

1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 118- 120

2- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي، سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين والزبائن، والعاملين.
- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

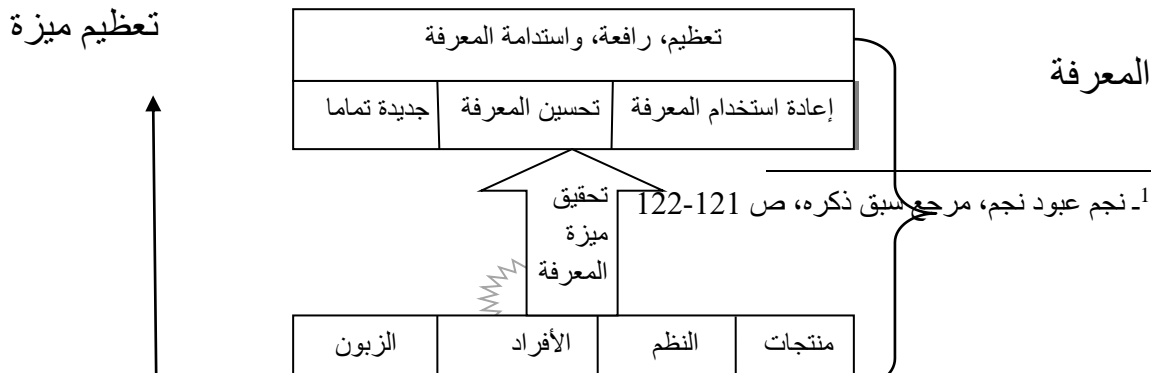
رابعاً: نموذج الرصيد - التدفق - الميزة

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة قدم نجم عبود نجم نموذجاً أسماه (الرصيد - التدفق - الميزة)، وهذا النموذج يتميز بالآتي:⁽¹⁾

- 1- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، أنواعها، عملياتها، ومجالاتها.
- 2- أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، والتعلم هو عملية جعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها.
- 3- إنه تحفيزي: حيث أن النموذج ذا طابع تسلسلي - متصاعد، يبدأ من الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة، ويوضح هذا البعد التحفيزي من خلال :
 - الانتقال من التعلم : المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى.
 - اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة المؤسسة وتعظيم الميزة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم: (10): نموذج الرصيد- التدفق - الميزة



الابتكار

عملية المعرفة

التعلم

رصيد المعرفة

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 122

ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من المراحل المتدرجة تصاعديا، والتي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة، ولتنتهي في مرحلة تعظيم وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة.

1- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهذه المرحلة يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المؤسسة ومن ثم النظر في مصادر هذه المعرفة التي تحتاجها.

2- وعي المعرفة: إن الاهتمام بالمعرفة لا بد من أن يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة، وهذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة، والتقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال المؤسسة من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

3- تحديد أصول المؤسسة: وفي هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية، تدور حول تحديد ما لدى المؤسسة من معرفة والنظر إليها ليس كمعرفة أو معلومات تقوم بدور مساند وإنما كأصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية. وبالتالي لا بد من توظيفها في أعمال المؤسسة بطريقة منظمة، سواء فيما يتعلق باكتساب المعرفة واستقطاب أفرادها أو في تحسين

- المعرفة وبرامج إدارتها، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي كان يوجه نحو تطوير المنتجات والخدمات.
- وفي هذه المراحل الثلاث كانت المؤسسة في مرحلة التعلم (اكتساب المعرفة ونشرها وتقاسمها وتحديد أصول المعرفة لهذا الغرض).
- 4- تحقيق ميزة تنافسية: وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وفي هذه المرحلة تتحول المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار) بما يحول المعرفة من الدور المساند لأعمال المؤسسة لتصبح هي الشكل الجديد لأعمالها.
- 5- تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: وهنا إدارة المعرفة تبدأ في مرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة المؤسسة وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج و فرق عمل متعددة بما يحقق رافعة هذه المعرفة في المنتجات أو العمليات أو المجالات المتعددة.

وإن آليات عمل هذا النموذج تتمثل في جانبين أساسيين هما:(1)

- آلية الانتقال من التحديات (الرصيد، الأنواع، المجالات، التعلم) إلى عمليات معرفية، أي تحويل المعرفة إلى تدفق معرفي.
- الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية، سواء في التعامل مع المعرفة كميزة تنافسية ومن ثم تعظيم هذه الميزة.

خلاصة الفصل :

بعد تحليلنا المسبق نجد أن المعرفة تعد الموجود الجوهرى الغير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح المؤسسات الاقتصادية وغيرها، كما أن المعرفة تعتبر حصيلة مزدوجة بين المعلومات والمهارات للأفراد ، فمها قيل عن المعرفة فهي في الأصل كل شيء، و أي عمل يصبوا إلى النجاح والتقدم والاستمرار لابد منه أن يعتمد على المعرفة، لهذا ألزمت المتغيرات البيئية المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إدارة فعالة للمعرفة ، تسعى من خلالها إلى خلق وتنظيم ونشر واستخدام وحفظ المعرفة بهدف تحقيق التميز والإبداع ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني إستراتيجية معرفية صحيحة تعتمد على مبادرات وأساليب خاصة لمواجهة هذه التغيرات معتمدة على نماذج عديدة لإدارة المعرفة محاولة منها فهم وتحديد مختلف أنشطتها وعملياتها المختلفة.

¹ -- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص123

مقدمة الفصل:

لقد ظل الابتكار لوقت طويل نشاطا مقتصرًا على المخابر الخاصة أو مراكز الإبداع أو أقسام البحث والتطوير في بعض المؤسسات الكبرى، وحتى إن وجد هذا النشاط داخل المؤسسة الاقتصادية فقد كان ينظر إليه أنه نشاط هادر للأموال ومضخم للتكاليف، لكن هذه النظرة تغيرت اليوم، فتزايد حدة المنافسة وتنوع الأسواق وتغير الحاجات للمستهلك، أخذت المؤسسات الاقتصادية تدرك شيئًا فشيئًا أهمية الابتكار داخلها، واعتبرتها استثمارات هامة تضمن الاستمرارية والبقاء وتحقق النمو والتطور.

وفي ظل احتدام الصراع التنافسي في الأسواق تسارع المؤسسات الاقتصادية اليوم لتبني استراتيجيات قائمة على الابتكار والتجديد، وهو السبيل الفعال المؤدي لخلق ميزة تنافسية هامة لا تقل أهمية عن تلك التي تقدمها مصادر أخرى.

ومن خلال هذا السياق فإن المؤسسات تواجه اليوم تحديًا حقيقيًا يتمثل في ضرورة رفع قدرتها الابتكارية إن أرادت البقاء والاستمرار، ولإثراء هذه الأفكار السابقة سنحاول التعرف على المفاهيم المختلفة للابتكار وأهم أشكاله وأنواعه، وكذا مختلف مراحلها والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرًا التعرف على أهم الاستراتيجيات الداعمة له داخل المؤسسة الاقتصادية.

- المبحث الأول: ماهية الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك عامل محدد للاستمراريته وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من

الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود عدة أشكال لمفهوم الابتكار.

- المطلب الأول: تطور الاهتمام بالابتكار

مما لا شك فيه أن المبتكر هو نقطة البدء في الابتكار، لهذا كان الاهتمام منذ البداية ينصب عليه، بل إن المديرين كانوا على الدوام يربطون الابتكار بالأفراد المتألقين الذين يبدون قدرا عاليا من الذكاء. وإذا أردنا أن نضع تصورا عن تطور الاهتمام بالابتكار في المؤسسات، فإننا يمكن أن نضع ثلاث مراحل أساسية في هذا التطور:

1- الاهتمام بالفرد المبتكر واعتبار الابتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الأولى:

والواقع أن النموذج التقليدي في الإدارة البيروقراطية في المؤسسات هو الذي دعم نظرة ربط الابتكار بالفرد المبتكر، فمع أن هذا النموذج الذي يعول على الهرمية كأساس للتماثل و التوصيف الدقيق للأعمال و الرقابة الشديدة التي تعمل كلها ضد الابتكار، فإنه كان يستخدم العوائد الخارجية كالمال و القوة و المكانة كحوافز للعاملين ومنهم الفرد المبتكر. و مما يدعم الفكرة التي يعتمد عليها هذا النموذج في أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق إلا بواسطة أفراد متألقين عالى الذكاء. ويعملون في وظيفة متخصصة في البحث و التطوير رغم أنه ليس هناك ارتباط بين ذكاء الفرد العالى والابتكار. حيث تشير الدراسات الكثيرة إلى أن الابتكار منتشر بين العاملين ذوي مستوى ملائم من الذكاء وليس بالضرورة الذكاء العالى⁽¹⁾.

2- الاهتمام بالابتكار على مستوى المؤسسة:

ففي هذه المرحلة فإن المؤسسات أخذت تنتقل تحت وطأة المنافسة و الداخلين الجدد بمفاهيم و أساليب جديدة و متنوعة إلى تبني مفاهيم مشاركة جميع العاملين في الابتكار بأشكاله المختلفة. كذا اللجوء إلى فرق العمل و وحدات العمل المستقلة والمشروعات الخاصة، والاقترحات من الزبائن و الموردين و غيرها، و ذلك من أجل تسريع النشاط الإبتكاري وتقديم منتجات أكثر ملائمة و نجاحا في السوق.

3- الاهتمام بالابتكار في المجتمع:

يلاحظ أن الكثير من الدراسات تشير إلى عوامل المجتمع المؤثرة في الابتكار، فلقد تحدثت كومنجس و اولدهام (cumings and aldham) عن مدخل العاملين الإثنين المؤثرين في الابتكار هما: إمكانية العامل العالية (الخصائص الشخصية) و سياقات العمل (العوامل التنظيمية). ويمكن أن يكون تفسير ذلك في أن المجتمعات الصناعية المتقدمة قد حققت استقرار في البيئة العامة مما بات يوحد و نکاد نقول يحد من تأثير هذه البيئة في

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 123.

التفسير والمقارنة خاصة في ظل العولمة التي تدفع نحو المزيد من التماثل على حساب التنوع.

- المطلب الثاني: مفهوم الابتكار.

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا: < إن الابتكار عملية ذات وجوه وأبعاد متعددة >⁽¹⁾.

فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات، خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع، والتجديد....، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي يرى بأن: ⁽²⁾

الابتكار = الإبداع = الخلق. ...

ومن الملاحظ أيضا أن هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في العربية هو كلمة الابتكار⁽³⁾.

كما أن البعض استخدم مصطلح التجديد عند ترجمته لكلمة innovation، وعلى سبيل المثال كتاب بيتر دراكر (innovation and entrepreneurship) حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان المقالة والتجديد، في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد⁽⁴⁾.

فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد⁽⁵⁾، حيث يرى Yves بأن: < الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال >⁽⁶⁾، ويمكن أن نقول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة، وفي هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات العلاقة قبل التعرض إلى مفهومه.

أولا - الابتكار والاختراع:

1 - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص 90

2 - محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 12

3 - مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، انجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 246

4 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 17

5 - فريد النجار، الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 436

6 - Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991, p.126.

وكما أشرنا في البداية، نجد أن هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، والواقع أن درجة التشابك الكبيرة بينهما والترابط قد أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما، فالبعض لا يرى بأن هناك فرق بينهما وأنه يمكن استخدامهما كمترادفين وبشكل متبادل كما يرى ذلك كل من ميليا ولاثام Mealiea and Latham⁽¹⁾، بينما البعض الآخر يفرق بينهما، وسنحاول أولاً من خلال التعريف الآتي، معرفة ما المقصود بالاختراع ثم نتطرق إلى إبراز العلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: > كل جديد في المعلومات العلمية، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظرياً في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقياً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين<⁽²⁾.

أما خليل حسن الشماخ فإنه يعرف الاختراع بأنه: > إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية⁽³⁾، ومن خلال هذا التعريف للاختراع، نستنتج أن الاختراع لا بد أن يكون شيئاً جديداً بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراعاً، كما يجب أن يكون مليياً لحاجة إنسانية، وهذا يوضح أن هذا التعريف يتبنى المقولة الفلسفية لأفلاطون بأن الحاجة هي أم الاختراع، والتي أطلقها منذ 2500 سنة حيث بقيت صالحة حتى بداية القرن العشرين حيث كانت الحاجة وراء عدد كبير من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، وعلى سبيل المثال نجد أنه لم تكن هناك أي حاجة وراء اختراع جهاز الفيديو المنزلي، وإنما كانت رغبة جديدة لمتابعة المواد الترفيهية والتعليمية.

فالواقع اليوم يشير إلى أن المؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع، ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم يتعلق بالاختراع، وهو أن الاختراع يرتبط بجانب تكنولوجي بشكل كبير وأن الاختراع يكون على أساس خلفية تكنولوجية، حيث يعرف كل من روبنيز وكولتر Robbins and Coulter بأن: > الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية⁽⁴⁾، ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماماً وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراعاً، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا كما يشير تعريف روبنيز وكولتر، وفي إطار العلاقة بين الاختراع والابتكار نجد أن Yves قد فرّق بينهما حيث يرى بأن: > الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد<⁽⁵⁾.

1 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 17

2 - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112

3 - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 421

4 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 17

5 - Yves Chirouze, Op.cit, p.126,127

أما محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن: > الابتكار هو القدرة على الاختراع⁽¹⁾، أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع⁽²⁾.

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، غير أن التعريف الأخير ركز على أن الابتكار يهتم بتحويل وتنفيذ الأفكار التي ترتبط بالتكنولوجيا بشكل كامل في المجال التجاري، وحسب هذا التعريف والذي سبقه نجد أن الابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق تجاري للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.

ثانيا - الابتكار والإبداع:

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من الوقفة عند مصطلح الإبداع. حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية kere والتي تعني النمو، وإلى الفعل create في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبداع والذي يعني سبب المجيء⁽³⁾.

ويعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع بأنه: > عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة⁽⁴⁾، وهذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحدثة، وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما كما أشرنا سابقاً، نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

1 - محمد أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم ، طنطا، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص12

2 - Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2 éme édition, 1993 ,p20

3 - مصري عبد الحميد حمودة، علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000 ، ص73 .

4 - نيغل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004 ، ص42 .

> **الابتكار = الإبداع ...**، ويعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة (1) < ، في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل (2) ، وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقية، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار، فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار (3).

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: > كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي (4) "، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار.

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

ثالثا - الابتكار:

وبالرجوع إلى مصطلح الابتكار فإن راوية حسن ترى بأن الابتكار: > هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها (5) <، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسبها المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال longman حيث يعرف الابتكار على أنه: > أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج

1- محمد عبد الفتاح الصريقي، مرجع سبق ذكره، ص 12

2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 17

3- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 572.

4 - Amabile, T.M.: **Creativity in context: Westview Press, New York, 1996, p. 1154, 1155**

5- راوية حسن، **سلوك المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 393 .

سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت.⁽¹⁾

أما بيتر دراكر P.F.Drucker فقد عرف الابتكار: > بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق⁽²⁾.

وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب (Anderson & Tushman وهي: (3) 1986

مقاربة التدمير الخلاق (la destruction créatrice) عن شومبتير، والذي يرى أن الجديد يقوم على إنقاص وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى.

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: > قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق⁽⁴⁾، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق.

التعريف الآخر الشائع للابتكار هو ذلك الذي قدمته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE وفحواه: > أن الابتكار هو مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، و الاستخدام التجاري لأساليب و عمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ، وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات⁽⁵⁾.

و هذا التعريف يختصر الابتكار في أنه يشمل:

- تجديد وتوسيع مجال المنتجات و الخدمات و الأسواق اللازمة لها و اعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضه و توزيعه.

- إدخال تغييرات على الإدارة و تنظيم العمل و ظروف العمل و مهارات القوة العاملة.

إذن يمكن بلورة تعريف الابتكار (innovation) على أنه: إنجاز و تحقيق أشياء جديدة من خلال تطوير أو ابتكار أفكار جديدة و تحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات جديدة أو طرق فعالة تحدث تغييرا في الوسط والمجال المستهدف

¹ - G.F..ADAM: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982, p.244

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص21

³ - بوقفول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004 ، ص4.

⁴ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص22

⁵ - طرشي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 27-28 نوفمبر 2008، ص10

مما يسمح بخلق ميزة متفردة (avantage unique)، فالابتكار يكون عملا فرديا من حيث ظهور الأفكار المبدعة وعملا جماعيا من حيث تصحيحها وتعديلها و تجسيدها في أرض الواقع، و عليه فإن العناصر التي يشملها الابتكار تتمثل فيما يلي:

— ابتكار المنتجات الجديدة ويضم تحسين و تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة.

- إدخال طرق تنظيمية أو تجارية جديدة.

- خلق أو اكتساح أسواق جديدة .

- استعمال قنوات توزيع جديدة.

- تغيير أو الاستخدام لطرق أو أساليب إنتاجية جديدة .

- الجمع بين اثنين أو أكثر من العناصر السابقة.

المطلب الثالث: أهمية الابتكار.

لا ريب في أن كل التعاملات و النشاطات باتت تعتمد و بشكل كبير، أكثر من أي وقت مضى على المعرفة و المنتجات الفكرية، فكان أن ولدت سرعات التغيير والتطور حتمية إيلاء الابتكار أهمية بالغة، سيما من الناحية الاقتصادية، حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:⁽¹⁾

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته، كذا زيادة ثقته بنفسه.

— يقود الابتكار إلى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغيرات، كما قد يتعدى إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية.

— يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب و طرائق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسات متميزة في طرح منتجاتها، و قد لا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج، بل تتجاوزه إلى مجالات أخرى، نخص بالذكر منها: التسويق، التمويل... الخ.

— يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية، والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة و المدعمة للتنمية.

- تلبية احتياجات و رغبات المستهلك و لما لا التغلب عليها.

¹- شريف غياط، محمد بوقموم، واقع الابتكار و انتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 16 و 17 نوفمبر 2008، ص18.

- المطلب الرابع: أشكال الابتكار

هنالك العديد من أشكال الابتكار التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الاقتصادية أهمها:

1- ابتكار الحاجة وابتكار المبادرة:⁽¹⁾

العديد من المؤسسات تخضع للتطورات الحاصلة في جوانب مختلفة من البيئة الاقتصادية و تفرض عليها قيودا في إطار عصرنة آلياتها وتحديث هيكلها و أتمتة عملياتها الإنتاجية و إدخال التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات وغيرها. فيقال عنها حينئذ بأنها تقوم بابتكار "الحاجة" أي أن هذا الابتكار مفروضا على المؤسسة والحاجة ملحة للإسراع به إذا أرادت المؤسسة البقاء و المحافظة على مزاياها التنافسية أو - على الأقل - إذا أرادت تحقيق التوافق مع التطورات المفروضة عليها.

على عكس ابتكار الحاجة يمكن أن يكون الابتكار بمبادرة المؤسسة، يعني ذلك أنها تصبح طرفا فاعلا في بيئتها تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة أو ممارسات مستحدثة، في هذه الحالة تتمتع المؤسسة بنوع من الحرية و الاستقلالية في ابتكاراتها، ويتصف ابتكار المبادرة بكونه يحصل في المؤسسات الرائدة في قطاع نشاطها خاصة إذا كانت هذه الابتكارات مخططة حيث تسارع المؤسسات المبتكرة إلى طرح أجيال جديدة من المنتجات عبر فترات زمنية مدروسة أو تقوم بإضافة مزايا جديدة لمنتجاتها الحالية لتجعل منها منتجات جديدة تختلف عن شكلها الأصلي.

2- ابتكار الاستمرارية و ابتكار القطيعة:

هناك جانب آخر يمكن أن نفرق على أساسه بين الابتكارات و هو بكونه ابتكارا مستمرا أو متقطعا، وهذا التقسيم يكون عادة حسب مدى استمرارية التطور التكنولوجي في الأجيال التكنولوجية.

الابتكار المستمر حسب درجة التطور الحاصل في البيئة التكنولوجية يعبر عن رؤية مستقبلية للمؤسسة تسمح لها بتحديد مكانتها الحالية و المكانة التي تطمح لبلوغها في مجال قطاع النشاط الصناعي الذي تتنافس فيه، و بما أن التكنولوجية هي عامل محدد للمنتجات فإن المؤسسات تلجأ لتحديث آلياتها و تقنياتها من أجل تحسين منتجاتها الحالية أو تطوير أخرى جديدة، وإن اكتساب التكنولوجيات

¹ - Page web : www.acfas.ca /decourir/innovation/innov-8htm, consultation : 15:00h, 21/11/2009.

المتطورة مرتبط من جهة أولى بفعالية هذه الأخيرة، ومن جهة ثانية بقدرة المؤسسة على الحصول عليها وبمدى اليقظة التكنولوجية للمؤسسة.

لكن يجب الإشارة إلا أن الابتكار لا يحدث دائما وفق تتابع الأجيال المتطورة للمنتجات، وإنما قد يحدث وفق "القفزة الابتكارية"، أي قد تنتج المؤسسة منتجا مطورا يقوم بتنميط قطاع نشاط بأكمله، في هذه الحالة فإن الابتكار يكون منقطع النظير، والمثال على ذلك المصباح في مجال الإضاءة.

3- الابتكار المخطط وابتكار الفرصة:

المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا للابتكار هي تلك التي تعتبره بعدا أساسيا في عملية تخطيطها لمنتجاتها وأسواقها ونشاطاتها، يعني ذلك أن تحدد المؤسسة بصفة مسبقة المنتجات التي ستتعامل بها في المستقبل و طبيعة الخصائص والمزايا التي ستركز عليها في تنافسها مع منافسي القطاع أو مع المنافسين المحتملين، كما يعني التخطيط أن المؤسسة تخصص موارد مادية وبشرية ومالية هامة لمختلف عمليات ومتطلبات الابتكار.

قد لا تهتم بعض المؤسسات بتكوين الخطط الكبرى و لا تضيع الكثير من الوقت في تصميمها ومحاولة تنفيذها حرفيا، وإنما تعمل على انتهاز الفرص السانحة للابتكار التي تظهر في الأفق القريب، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم عادة بابتكار الفرصة، فقد يكون للمؤسسة العديد من الباحثين لكن القليل من الابتكارات و براءات الاختراع، و قد لا يجد الباحثون في الغالب كل ما يبحثون عنه أو كل ما كان مخططا له، إلا أنهم و خلال عمليات بحثهم قد يتوصلون إلى نتائج أخرى و يكتشفون فرصا في مجال آخر أو مسارا جديدا للمؤسسة ككل، بعبارة أخرى قد يجد الباحث ما لم يكن يبحث عنه و بهذا تظهر الفرص التي يجب على المؤسسة أن تستغلها في الوقت المناسب و بالكيفية الملائمة، و قبل كل ذلك لابد أن تمثل هذه الفرصة سوفا محتملا كافيا لتحقيق الأرباح و أن تتوفر المؤسسة على الإمكانيات والوسائل اللازمة لاستغلالها، يتطلب هذا النوع من الابتكار نظم إدارية مرنة تشجع على الإحساس بالفرص و اقتناصها حتى و إن كانت خارج مجال مخططات المؤسسة.

- المبحث الثاني: تصنيفات، مستويات، مبادئ، ومصادر الابتكار

تختلف الابتكارات من مؤسسة لأخرى ومن قطاع لأخر، فنجد أن المؤسسات اليابانية تهتم بمفهوم الابتكار المتمثل في التحسين المتواصل، في حين

نجد مفهوم الابتكار الجذري معتمدا من طرف مؤسسات أمريكا وأوروبا الغربية، وبين هاتين الحالتين توجد العديد من تصنيفات ومستويات الابتكار، وأهم المبادئ والصادر المعتمدة في ذلك.

- المطلب الأول: تصنيفات الابتكار

يصنف الابتكار على أسس عديدة: حسب هدفه، حسب الإستراتيجية المتبعة، حسب درجة جدته. إلا أن أكثر التصنيفات أهمية هو ذلك الذي يصنف الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين:

— أولا: الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني و تطور العلم و المعرفة:

و هي ما تعرف بابتكارات دفع تكنولوجيا (processus technology push)⁽¹⁾، و تكون جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة في المؤسسة، يعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة المهندسين و التقنيين.

- ثانيا: الابتكارات الناتجة عن تغييرات سلوك الزبائن و المستهلكين:

و هي ما تعرف بابتكارات جذب السوق (processus need pull)⁽²⁾، أي أنها تكون مفروضة من خارج المؤسسة تهدف إلى تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين، ويعرف هذا النوع من الابتكارات بمقاربة السوق.

- المطلب الثاني: مستويات الابتكار.

للابتكار ثلاثة مستويات هي: التحسين، التطوير، الابتكار الجذري.

- أولا: الابتكار بمعنى التحسين:

و هو كل تحسين مهما كان بسيطا للمنتج أو لسيرورة العمليات الإنتاجية أو للتنظيم، فهو لا يعني ابتكار منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج و التنظيم، وحتى إن كانت هذه المنتجات أو الطرق الإنتاجية و التنظيمية جديدة بالنسبة للمؤسسة فهي ابتكرت و طبقت خارجها، في هذه الحالة لا يكون الابتكار إلا من

¹- Isabelle Royer, « les procédures décisionnelles et le développements de nouveaux produits » (dans) (Revue Française de Gestion), N 139, Juillet-Aout 2002, p18.

²- Ibid.p18

خلال التغييرات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطبيق هذه الطرق أو السيرورات، لكن ذلك لا يعني أن هذه التحسينات قليلة الأهمية بل العكس هناك دلائل على أن إدخال أنظمة الإعلام الآلي أو أنظمة الذكاء الاصطناعي أو غيرها من الأنظمة الداعمة تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية، إن المهم في هذا النوع من الابتكار لا يكمن في محتوى الابتكار بقدر ما يكمن في سرعة تكيفه مع حاجة المؤسسة وشروط وضعه وتنفيذه⁽¹⁾، وهو حسب هذا المفهوم يعني بمبدأ التوافق والتكيف مع التطورات المتسارعة في المحيط الخارجي.

- ثانيا: الابتكار بمعنى التطوير:

يختلف عن مفهوم التحسين في كونه أكثر أصالة، فالتطوير لا يعني التحسين فقط وإنما يتعداه إلى البحث عن التوليفات الجديدة الممكنة للكفاءات المتحكم فيها من أجل تطوير المنتجات و السيرورات أو الطرق والتقنيات، وهو الأمر الذي يتطلب اتصالات داخلية وخارجية و خلق التكامل بين الكفاءات الحالية للاستحداث الجديد.

لا بد من الإشارة إلى أن الانتقال من مستوى التحسين البسيط إلى مستوى التطوير الذي قد يغير من ملامح المنتجات بصفة جوهرية يتوافق مع مفهوم الابتكار المرحلي أو الابتكار التدريجي⁽²⁾، خاصة إن كان فعل الابتكار مستمرا في الزمن.

- ثالثا: الابتكار الجذري:

يحدث في حالة منتجات مسوقة حديثا وتكون وظيفتها وبنائها الفني وخصائص أدائها وتصميمها، واستخدام موادها وعناصرها، إما جديدة أو خضعت لتغيير جذري⁽³⁾.

الواضح أن مفهوم الابتكار واسع و متعدد المستويات لذلك نحاول التعرف على مستوى و درجة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موضوع الدراسة، كما نحاول تحديد الصفة الأكثر بروزا للابتكار وما إن كان يميل إلى التحسين و التطوير أو الابتكار الجذري.

- المطلب الثالث: مبادئ الابتكار

بعض الابتكارات لا تبرز من مصادر محددة، لا تنمو و لا تتطور بأي أسلوب منظم و هادف، ولا حتى من العمل الدؤوب و الهادف، و مثل هذه الابتكارات لا يمكن إعادتها أو تكرارها، كما لا يمكن تعلمها أو تعليمها، إنها ابتكارات ناتجة في أغلب الأحيان عن حالات ابتكارية للعقول المبدعة، لكن لا يمكنها أن تعبر عن الابتكار بمفهومه الحقيقي إلا إذا تحولت إلى قيمة في الواقع، يعني ذلك أنها ستبقى أفكار ذكية و براءة ما دامت لن تحقق الفوائد الاقتصادية و

¹ - Site web : www.Club des innovateurs. Com, consultation :15 :30h , 21/11/2009.

² - Bertrand Bellon : « L'innovation créatrice », édit, economica, paris 2002, p5.

³ - شريف غياط ، محمد بوقوم، مرجع سبق ذكره، ص 18

الاجتماعية، مما يعني أيضا أنه مهما كانت حداثة و أصالة الفكرة الناشئة لابد أن تخضع للتحليل و التنظيم و التكيف حسب واقع معين، و هذا مهما كان مصدرها و طريقة بروزها سواء تميزت بالبحث المنظم أو بالتلقائية و العشوائية لهذا السبب ينصب اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الابتكار القائم على البحث المنظم و العمل الجاد المرتكز على قواعد علمية و معرفية في المجال المستهدف. و بما أن العمل يمكن أن يقوم على مبادئ يتم الاستعانة بها كموجهات عامة من الضروري مراعاة بعض المبادئ الخاصة بالابتكار و هي كالآتي:

1- إيجاد الفرص المحتملة للابتكار: (1)

كل فكرة جديدة حتى تحقق قيمة من المفروض أن تعبر عن إمكانية لإشباع حاجة أو إرضاء ميول أو تحقيق رغبة معينة سواء كان ذلك لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو إنسانية. و إن إشباع وتحقيق الحاجات الإنسانية غير ممكن ما دمنا لا نعرف مجالات النقص أو مجالات التطور فيها، و بالتالي فهو غير ممكن ما دمنا لا ندرك الفرص السانحة لذلك. إذن على المبتكرين أفراد أو مؤسسات أن يدركوا أولا فرص الابتكار الممكنة في الحاضر والمستقبل، و أن يقوموا بتحديد و تحليل هذه الفرص ثم أن يسارعوا إلى تنظيم الأبحاث حولها بشكل يسمح بالاستفادة منها بتجسيدها في شكل منتجات أو تكنولوجيا أو نظم جديدة.

2- البحث الهادف:

بعد إيجاد الفرصة المواتية للابتكار لابد أن يتم تفحص كل المعلومات و الحقائق اللازمة لتحديد طبيعة الابتكار المحتمل حيث تعتمد المؤسسات الاقتصادية في هذا السياق إلى تكوين مشروع بحث يتم فيه جمع المعلومات و آراء الزبائن و الاطلاع على توقعاتهم و حاجاتهم و القيام ببعض الدراسات حول تغيرات سلوكياتهم الشرائية و قيمهم و دوافعهم. و عليه يجب على المؤسسة التي تريد رفع قدرتها على الابتكار أن تنطلق من الفرص الحقيقية في الأسواق و أن تتقبل كل التغيرات و التطورات التي يفرضها الزبائن، بل عليها أيضا أن تكون محايدة و يقظة في دراسة كل ما هو جديد حتى تتمكن من استهداف الفرص المتخفية في طيات التغيير، و لا يكون ذلك إلا من خلال البحث عنها و البحث حولها.

3- البساطة و التركيز:

من فعالية الأشياء أن تكون بسيطة، نفس الشيء يقال بالنسبة للابتكار فكلما كانت درجة التعقيد كبيرة في عملية أو نواتج الابتكار كلما كان أكثر تكلفة للزبون وللمؤسسة معا. أكثر تكلفة للزبون لأنه سيحتاج إلى معلومات أكثر للتفسير و

¹ - بيتر دراكر، ترجمة حسين عبد المفتاح، التجديد والمقاولة، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 1985، ص139.

التعرف على جوانب الابتكار و سيحتاج إلى خدمات ملحقة أكثر تخصصا و أعلى كفاءة. وكل ذلك يكون بمقابل مادي يتحمل عبأه الزبون. أكثر تكلفة للمؤسسة لأنها ستحتاج إلى إنفاق أكبر لتطوير و تسويق هذه الابتكارات و ستتطلب جهدا أكبر لإقناع الزبائن بجدواه و لأنها مطالبة بتوفير الخدمات المصاحبة أو اللاحقة بالابتكار الذي تعرضه.

إضافة إلى ما سبق لابد أن يكون موضوع الابتكار مركزا على هدف واحد حيث أن تعدد الأهداف سيؤدي إلى تشتت الاهتمام و الجهود و الموارد، فالابتكار الناجح هو الذي يوجه لخدمة سوق محددة أو لتحقيق غاية معينة.

4- التفوق و تحقيق الريادة:

إن الغاية الأولى من الابتكار هي تحقيق التفوق التنافسي و احتلال المراكز الأولى في الأسواق، و يندرج هذا ضمن إستراتيجية تنافسية تقوم على الابتكار و تعتبره ميزتها الأولى، فالمؤسسة تبتكر بهدف التمتع بمزايا الاحتكار و التفوق على المنافسين باعتبارها الوحيدة التي تعرض الجديد في السوق، فإذا كانت تبتكر دون تحقيق هذا التفوق فهي بذلك ستعرض فرصا لمنافسيها، و ستسرب منها الأفكار و الابتكارات بكل الطرق لتجد نفسها وقد فقدت مزاياها التنافسية و خسارة تعادل كل ما أنفقته من مال من ظهور الفكرة إلى غاية تحويلها إلى منتج جديد.

5- التدرج:

تبدأ معظم الابتكارات الناجحة صغيرة ثم تتدرج في مستوى التطوير حتى تصير جوهرية. من الأفضل أن تبدأ الابتكارات صغيرة و تكون مرحلية بحيث تتطلب في البداية أموالا قليلة و عددا قليلا من العاملين و تخدم سوقا صغيرا و محدودة ثم تتدرج لتصبح جذرية بفعل عوامل الخبرة و التعلم و التراكم المعرفي و الفني الناتجة عن التجارب السابقة.

- المطلب الرابع: مصادر الابتكار.

وقد أشار بيتر دراكر "P.F.Drucker" إلى أن هناك سبع مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما و رشيدا، و تتمثل هذه المصادر فيما يلي: (1)

1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشمل هذا المصدر على ما يلي: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.

2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو و الواقع كما يفترض أن يكون: إذ أن هذا التعارض يؤثر على أن هناك فرصة للابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (مثل تعارض الطلب به، التعارض

¹ - سليم بطرس جلد و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 86-87.

بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة والواقعية، و التعارض داخل تناعم الطريقة ومنطقتها و إيقاعها).

3- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات: (الحاجة إلى طريقة) حيث أن الحاجة أم الاختراع و بالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.

4- بنية الصناعة و السوق: حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات و توقعات الزبائن، و هذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، و يضم هذا المصدر: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.

5- العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و معدل أعمارهم و توزيعهم حسب العمل، و مستوى التعليم و الدخل، و أن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصا من أجل الابتكار و الأسواق و قطاعات سوقية جديدة.

6- تبدل الإدراك و الرؤية: حيث أن تبدل إدراك و رؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة و التبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية و الفرصة الحقيقية.

7- المعرفة الجديدة: حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية و التقنية و الاجتماعية يمثل مصدرا عظيما للإتيان بالأفكار و المنتجات و الخدمات و المشروعات الجديدة.

- المبحث الثالث: أنواع الابتكار واستراتيجياته.

إن تطوير روح الابتكار بمختلف أنواعه في المؤسسات مرهون لمدى توفر مجموعة من المراحل والعوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه. فلهذا على المؤسسة أن تتبنى الإستراتيجية الابتكارية الصحيحة من أجل خلق الابتكار داخلها وتطويره.

- **المطلب الأول: أنواع الابتكار.**

1- الابتكار التكنولوجي:

الابتكار التكنولوجي هو كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية. فالابتكار التكنولوجي يشمل جانبين أساسيين هما: الابتكار في المنتجات والابتكار في سيرورة العمليات الإنتاجية⁽¹⁾. ويقوم الابتكار التكنولوجي في كلتا الحالتين بالاعتماد على التكنولوجيا لإنتاج الجديد، ويعني مصطلح التكنولوجيا حسب اللغة اليونانية في شقها الأول هو الفن و المهارة و التقنية أما شقها الثاني فيعني العلم و المنهج و الدراسة⁽²⁾.

كما تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف والخبرات و الممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل و تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية الحقيقية أو المتوقعة⁽³⁾.

قد يرتبط مفهوم التكنولوجيا بمفهوم المكننة التي تمثل جملة من الأساليب الآلية و المعرفة التطبيقية المستخدمة من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة و التي تأخذ عدة أشكال و صور، تعتبر الأوتوماتيكية - أو كما تعرف بالأتمتة (automatisation) - أحد الأشكال الهامة للتكنولوجيا الحديثة، حيث تسارع

1 - بخاخشة موسى، عقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية المقاربة القائمة على الاستثمار البشري والكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجمع سويداني بوجمعة، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص 192

2 - فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي و تجريبي"، مكتبة الإشعاع، بدون بلد النشر، 1997، ص 123-124،

3 - Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa : « technologie et stratégie d'entreprise », édition international, paris, 1994, p13.

المؤسسات اليوم إلى أتمتة نظم إنتاجها بنسب عالية إلى درجة جعلت الأعمال البشرية تنحصر في الإدارة و الإشراف فقط على التكنولوجيا. هذه الأخيرة يمكن أن تقسم إلى ثلاثة فئات كبرى هي:

– تكنولوجيا أساسية: وهي التكنولوجيا القاعدية الأكثر استعمالا في قطاع نشاط معين، وبهذا فهي لا تعبر عن مجال تميز عن المنافسين لأنها نمطية و عامة الغرض.

– تكنولوجيا مفتاحية: وهي التكنولوجيا التي ترغب المؤسسة في اقتنائها و التحكم فيها من أجل خلق ميزة تنافسية باستخدامها في تخفيض تكاليف الإنتاج، أو تحسين جودة و تصميم المنتجات.

– تكنولوجيا ناشئة: و هي التكنولوجيا المطورة حديثا والتي مازالت تخضع لعمليات التجريب والاختبار لمزاياها وفعاليتها ومجالات اختلافها عن سابقتها، هذه التكنولوجيا تميل لأن تصبح مفتاحية، كما تصاحبها مخاطر جسمية في المراحل الأولى من استخدامها.

تطرق أيضا Garry Dessler إلى التكنولوجيا على أنها إجراءات و تعديلات تستهدف أساليب العمل المتبعة في انجاز أعمال المؤسسة⁽¹⁾، مما يعني أن التكنولوجيا تتجاوز المفهوم المادي المتمثل في العداد والآلات. أي أنها لا تنحصر فقط في التجهيزات الرأسمالية و إنما أيضا تشمل جملة المعارف و الخبرات المتراكمة المتاحة للمؤسسة أو للفرد التي يمكن استخدامها في إشباع الحاجات المادية و المعنوية، و في نفس السياق حدد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية في عام 1973 ثلاث عناصر أساسية مكونة للتكنولوجيا وهي⁽²⁾:

- الآلات و التجهيزات الوسيطة.

- اليد العاملة المؤهلة و المتخصصة.

- المعلومات المتعلقة بالجانب التقني و التجاري.

إن الشيء المهم في التكنولوجيا بجزأها المادي و المعرفي هو دعمها لعمليات الابتكار في المؤسسة حيث تلعب الآلات و المعدات المتطورة و الخبرات الفنية الجيدة دور الروافع لابتكار المنتجات أو الخدمات أو الطرق التنظيمية أو العمليات الإنتاجية الجديدة، و إذا كان الابتكار التكنولوجي يقوم على هذه التكنولوجيا لابتكار المنتجات و العمليات فإن من خصائصه ما يلي:

– إن الابتكار التكنولوجي يكون مرتبطا بالإنتاج و رفع الإنتاجية، أي أن كل ابتكار لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام أفضل لعناصر الإنتاج لا يعتبر ابتكار بالمعنى الصحيح.

1 - جاري دبيلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 299-300.

2- F.Z.Oufriha-A, djeflat : « **industrialisation et transfert de technologie dans les payes en développement, le cas de l'Algérie** »O.PU, Alger,1987, p121.

– إن الابتكار التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية معترف بها، و معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة و يؤدي إلى نتائج فعالة لا يمكن اعتباره ابتكاراً⁽¹⁾.

– إن المجهودات الإبداعية المبذولة التي تؤدي إلى التحكم أو التقليل في التكاليف ليست ابتكاراً، فالنقطة الأساسية هنا هي أن الابتكار التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية و سعر البيع، فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكاليف الإنتاج الوحودية لا يستطيع أن يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

– إن الابتكار التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية و الكفاءة، فالابتكار عامل أساسي في المنافسة، و بالتالي في ديناميكية السوق الحرة.

2- الابتكار التنظيمي:

الابتكار التنظيمي هو كل تحسين أو تطوير لتنظيم معين يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، و قد يكون اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية أو إيجاد آلية تساعد على الخلق و الإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي من أجل تسهيل القيادة و الرقابة و تأدية المهام و الأنشطة بطريقة متقنة و بجودة عالية.

يشمل الابتكار التنظيمي كل مكونات النظام سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق و طبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم، و رغم أن معدلات الابتكار التنظيمي قليلة مقارنة بالأنواع الأخرى للابتكار إلا أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تشهد ابتكارات هائلة في نظم إدارة مواردها و في أساليب انجاز المهام داخلها.

نذكر في هذا السياق أعمال (chandler-Alfred) و ما قام به في مؤسسات النقل بالسكك الحديدية حيث ابتكر تنظيماً جديداً تماماً ألا و هو (line & staff) أو ما يعرف بالبنية العملياتية⁽²⁾. و في نفس السياق نشير إلى ظهور مفهوم الهيكل المصفوفي الذي أعاد النظر في النظام الهرمي المركزي و مثل ابتكاراً تنظيمياً هاماً خاصة بعد الحرب العالمية الأولى.

من مظاهر الابتكار التنظيمي أيضاً ظهور المؤسسات الجديدة، فهو لا يقتصر على ابتكار فعل التنظيم و إنما يعتبر كل تنظيم أو مؤسسة جديدة ابتكاراً تنظيمياً، إن ظهور المؤسسات الافتراضية في الأونة الأخيرة لهو أبلغ مثال على الابتكار التنظيمي وفق هذا المفهوم، ولعل مؤسسات الخدمة العامة كالجامعات مثلاً، يمكنها اليوم أن تغير كلياً تنظيمها التقليدي القائم على قاعة التدريس و أدواته التقليدية و المساحات و الهياكل الضخمة المخصصة لذلك إلى تنظيم افتراضي لا

1 - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

2 - Jean-Jaque Chanaron et André Maissen : « économie et gestion des systèmes techniques » (dans) (encyclopédie de la gestion et du management ,T1), Rebert le Duff, édit .Dalloz, 1999 , p714.

يتطلب إلا التحكم في نظم الشبكات، كما أن تطور نظم الإعلام و الاتصال أتاح بعض الابتكارات في المؤسسات الاقتصادية خاصة في مجال الاتصالات و معالجة المعلومات، و التي إن لم تمس جوانب النشاط الأساسية إلا أنها مثلت ثروة حقيقية في مجال التنظيم باعتبارها نظم لوجيستية فعالة و أساسية في أداء المهام.

ربما يكون مفهوم الابتكار التنظيمي غير محسوس لغموضه وضبابية معناه حيث أن الكثير لا يتصور أن تقوم المؤسسة بتغييرات متتالية على نظمها المحددة بصفة مسبقة و الخاضعة لعدة معايير اقتصادية و قانونية ووظيفية، لكن ما نراه اليوم من أفكار نيرة أو من مظاهر التفوق التنافسي بين المؤسسات ما هو في الحقيقة إلا نتاج تنظيم جيد يحقق المرونة و الفعالية، فمثلا نظام التوريد اللحظي (Just in time(J.I.T))⁽¹⁾ ما هو إلا ابتكار تنظيمي و ليد فكرة ذكية في مجال تنظيم و تحويل الموارد إلى منتجات حسب الطلب ووفق نظام متكامل يبدأ من التعرف على حاجات الزبائن إلى غاية تهمين علاقات التكامل مع الموردين، و رغم تدخل عنصر التكنولوجيا في هذا النظام إلا أنه يتصف بكونه تنظيمي أكثر منه تكنولوجي.

خلاصة ما سبق الابتكار التنظيمي هو كل ابتكار في إحدى المجالات التالية:

- التنظيم الداخلي لأداء المهام و الأعمال.

- الهياكل و النظم الجزئية أو الكلية للمؤسسة.

- ابتكار المنظمات الجديدة.

في الحالات الثلاثة السابقة يهتم القائمون بالابتكار بإيجاد و تطبيق الأفكار التي تؤدي إلى تحقيق المرونة التنظيمية و الفعالية الاقتصادية بما يحقق التكامل الداخلي و يساهم في فعالية مخرجات النظام.

3- الابتكار التسويقي:

عرفت السنوات القليلة الماضية ابتكارات هائلة في مجالات التسويق نذكر منها ظهور مراكز الشراء الضخمة التي سهلت عمليات التسويق للزبون و أدت إلى فعالية تجارية للمؤسسات. و نظم الخدمات المالية و البطاقات البنكية في مجال التعامل المصرفي، ولعل أهم ما يمكن ذكره في هذا الصدد هو التسويق الإلكتروني الذي اختصر المسافة ما بين الزبون و المؤسسة من حلقات التوزيع الطويلة إلى التسويق المباشر، كل هذه الأمثلة هي ابتكارات تسويقية.

و في الحقيقة يعتبر كل ابتكار ناجح ابتكارا تسويقيا لأن الشرط الأول في الابتكار هو خلق قيمة قابلة للتداول التجاري. و الابتكار التسويقي يقصد به الابتكارات التي تنجزها المؤسسات

¹ - Rebert Heller : « le guide du nouveau manager », édit. Village Mondial Press, 2002, p204.

من الناحية التجارية أو التسويقية، والذي قد يشمل حسب A.scouarnec et P. chevalier العناصر التالية: (1)

- تنوع قنوات التوزيع.

- إعادة التوجه إلى فئات زبائن جدد.

- اعتماد طرق التسويق متعدد التقنيات.

الابتكار التسويقي هو أيضا كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في مجال المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستعمال الواحد، أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال و الغلق أو تحسين صورته و علامته التجارية. وقد يشمل أيضا أنظمة التوزيع و قنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، و يمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج و الدعاية كالابتكارات في الإشهار وطرقه و تقنياته.

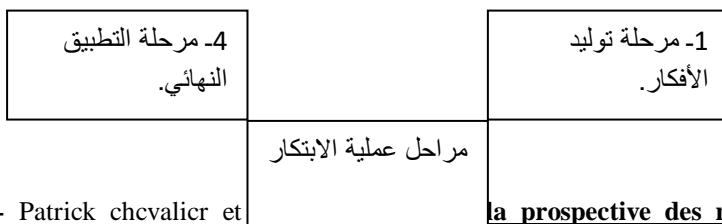
من أنواع الابتكار الثلاثة السابقة يتضح أن المنتجات النهائية هي محور التقاطع المشترك باعتبارها أدوات إشباع الحاجات و وسائل التنافس في الأسواق.

وتتضح جليا علاقة التكامل والترابط بين مختلف أنواع الابتكار فما يكون سببا في فترة قد يكون نتيجة في فترة أخرى، و حيث أن المؤسسة كيان يجمع كل هذه المكونات لا يمكن أن نتصور انعدام التأثير بين الجوانب التنظيمية و التقنية و التسويقية.

- المطلب الثاني: مراحل الابتكار.

الابتكار هو عملية دورية و متواصلة في المؤسسات، و هي تتألف من عدة مراحل حسب ما هو موضح في الشكل و التي يمكن شرحها فيما يلي:

شكل رقم (11): مراحل العملية الابتكارية.



¹ - Patrick chvalier et « la prospective des métiers » (dans) (la revue Française de gestion) N140, Septembre 2002, p251.

3- مرحلة تحديد الجدوى.

2- مرحلة الاختبار الأولي.

Source : schermerlorn, jr, jonnR, 1996, Management and organisationnel Behavior : Essentials, John wiley & Sans ,Inc, USA, p266.

و من خلال هذا الشكل يمكن شرح هذه المراحل في النقاط التالية:(1)

1- مرحلة توليد الأفكار: وفقا لتعريف الابتكار فإنه تطوير شيء جديد وكل شيء قائم أو ناتج عن فكرة بالتالي يحتاج إلى فكرة جديدة، لذا فإن أول مرحلة من مراحل عملية الابتكار هي توليد أفكار جديدة من خلال الاعتماد على الأفراد المناسبين لتوليد الأفكار المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة و تفادي التهديدات و إدارة المخاطر، سواء كانت هذه الأفكار نتاج اكتشافات أو توسع في فهم أمور موجودة فعليا بشكل يمكن المؤسسة من القيام بها بشكل أكثر فعالية و نجاعة، أو كانت نتاج إبداع داخلي أو خارجي.

2- مرحلة الخطاب الأولي: والتي يتم فيها ترجمة الأفكار المنتقاة من تلك التي تم توليدها إلى نماذج أولية لمنتج أو اختبار قابليتها سواء من خلال دراسات و نقاشات مع المستهلكين عن طريق توزيع عينات، أو من خلال نقاشات مع خبراء في مجال النشاط إذا تعلق الأمر بابتكار على مستوى العمليات أو الإجراءات التنظيمية.

3- مرحلة تحديد أو دراسة الجدوى: و التي يتم فيها اختبار مدى نجاعة تطبيق هذه الأفكار الجديدة عمليا من خلال دراسات جدوى رسمية تقوم بها المؤسسة لتحديد التكلفة و العائد المحتملين و بالتالي تحديد الأرباح المحتملة عن طريق التنبأ أيضا بحجم السوق المحتمل.

4- مرحلة التطبيق النهائي: والتي يتم فيها التسويق الفعلي للمنتج المبتكر أو التطبيق الفعلي للإجراءات أو العمليات المبتكرة بعد التأكد من جدواها عمليا، لتبدأ المؤسسة بهذا في العائد الملموس لعملية الابتكار.

- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار.

إن النشاط الإبتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن هناك عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و تطويره، و مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الإبتكاري أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز النشاط الإبتكاري في ظروف معينة و لا تكون

1 - منير نوري، فاتح مجاهدي ، دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، ملتقى دولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمه -16-17 نوفمبر 2008، ص228-229.

كذلك في ظروف أخرى. وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة و ذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي كما يلي:

1- مجموعة الخصائص الشخصية:

كما أشرنا من قبل أن المبتكر هو نقطة البدء و إن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق، و لقد ركزت العديد من الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية للانجاز الإبتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها و إن كانوا يتفقون على البعض منها و من أهم هذه الخصائص نجد:

– الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة و المعقدة و مفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة و السهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، و الواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تتداخلا متزايدا للعديد من الأنظمة و الاختصاصات و الوظائف. هذا إلى جانب الابتكار في حد ذاته يحمل تعقيد في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم يسبق أن تعامل معه.

– حالة الشك: فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف. و إن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر.

– الحدس: إن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة. لذا وجب على المبتكر التعمق في تصور و تجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية و إلى ما بعد الأشياء، و الحدس يعتبر ومضة الابتكار بالنسبة للمبتكر.⁽¹⁾

– الانجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالانجاز الذاتي، فالحوافز الخارجية تدفعه و لا صعوبة المشكلات تعيقه. و إنما المحرك الذاتي و الدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة الكبيرة في حب ما يقوم به و بالانجاز الذاتي.

– النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا لا يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر من المحددات و القيود.

2- مجموعة العوامل التنظيمية:

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 135-136.

إذا كان الأفراد المبتكرون موجودون في كل مؤسسة، فليس كل مؤسسة توفر في ظروفها و عواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الابتكار وتطوره، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية و تأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد، ويمكن أن نحدد هذه العوامل فيما يلي: (1)

– إستراتيجية المؤسسة: فإستراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار (إستراتيجية إستباقية) أي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق و أحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، و أن تكون الإستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا و المنتجات والخدمات، و أن تستقطب و تبحث عن المبتكرين من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين و تطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات.

– القيادة و أسلوب الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز و إعاقة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل و السياسات (ابتكار تنظيمي) و المنتجات (ابتكار فني) و أساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي)، في حين القيادة البيروقراطية تحد من الابتكارات و تعتبر أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى و يهدد النظام الأساسي التي تقوم عليه المؤسسة.

– الفريق: فمعظم المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفرق و خاصة المدارة ذاتيا و ذلك لمعالجة خطرين: الأول خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد و وظائف متخصصة يفقد المؤسسة وحدة الحركة و الجهود و التداؤب ما بين أقسامها ووظائفها. والثاني تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد و الإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد في المؤسسة، و إن إشاعة الفرق في المؤسسة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة من أجل تعزيز ودعم الابتكار.

– ثقافة المؤسسة: وبشكل هام فإن المؤسسات القائمة على الابتكار يجب أن تتسم بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم و التقاليد و الطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي، في حين المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار.

– العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه و من أمثلة العامل المؤثر نجد (الحوافز المادية و المعنوية)، لهذا لا بد من مراعاة هذا العامل في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

– الاتصالات: إن الاتصالات في المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل على سهولة تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين مختلف إدارات و أقسام

1 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص131.

المؤسسة، و من ثم تعجيل و تخصيص الموارد و اتخاذ القرارات بالشكل الصحيح.

3- مجموعة البيئة العامة في المجتمع:

إن أهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فحسب، وإنما أهميتها تكمن بأسببية معينة في النزاعات الوطنية و الاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات، وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة و استمرارها و مقاومة تغييرها، فالأفراد المبتكرون ينشئون في المجتمع و يترعرعون على تقاليده و ثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى. و بالتالي يعملون في إطار و سياق اجتماعي و ثقافي متميز و يتأثرون بطريقة التفكير و عمل الأشياء و نوع الاستجابة للتغيرات و المواقف المختلفة في المجتمع.

ومن أهم هذه العوامل البيئية العامة في المجتمع و المؤثرة في ابتكار الأفراد و المؤسسات نجد:

– الخصائص و النزاعات العامة السائدة في المجتمع: إن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن و التراث الاجتماعي الذي يتكون ويمر من جيل سابق إلى جيل لاحق بما هو أفضل في أعمال و تجارب جماعة معينة. فالمجتمعات تختلف عن بعضها في تراثها و قيمها و العوامل المؤثرة في خياراتها و مواقفها المختلفة و منها الموقف أو النشاط الابتكاري.

– القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات و تعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين و المؤسسات الابتكارية، كأن تنشأ مراكز لبحث و التطوير و الجامعات، و أن تنشأ نظام الحماية الملكية الفكرية و الذي يلعب دورا فعالا في حماية حقوق المبتكرين و المؤسسات الابتكارية.

– أجواء الحرية و التحرر من القيود الصارمة على الأفكار و المفاهيم العلمية و الفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي و البحثي بالمشروعات الجديدة، و حسن التفاؤل الذي يمنح للمبتكرين الإحساس بالقوة و القدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما و مجتمعهم بشكل خاص من خلال رفده بالأفكار و المفاهيم و التكنولوجيا و المنتجات الجديدة.

- المطلب الرابع: استراتيجيات الابتكار.

أولا: ماهية إستراتيجية الابتكار:

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام و المرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين و الموردین و الزبائن و كل من له صلة بالمؤسسة.

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الابتكار هو العامل الأكثر قدرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء بالنسبة للمؤسسات القائمة في السوق المتميزة بالابتكار أو بالنسبة للمؤسسات التابعة لها المتميزة بالتحسين المتواصل، و إن المؤسسة التي تعتبر الابتكار أساس النجاح و مصدر الميزة التنافسية المستدامة ستعتمد إستراتيجية تقوم على رفع قدرتها الابتكارية.

إذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز و الأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد و السبق إلى الأفضل و السبق إلى المختلف. لكن لا بد من مراعاة حقيقة مهمة مفادها أن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون واحدة في كل الظروف و إن التميز لا يمكن أن يكون في كل المجالات و في كل الأوقات. في حالة الصناعات و الأسواق سريعة التغير من الضروري مواكبة التغيير من خلال التحسينات المتواصلة لأن استمرار الميزة التنافسية يكون مرتبطا باستمرار التحسينات، خاصة في مجال المنتجات، حيث تقدم هذه التحسينات سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي قد تكون محدودة لكنها مهمة تؤدي إلى ميزة تنافسية كبيرة و طويلة الأمد بفعل عملية تراكم التحسينات، أما في حالة الصناعات أو الأسواق التي يكون فيها معدل التغير متواضعا و محدودا فإن الابتكارات الجذرية التي تؤدي إلى تعويض منتج بآخر جديد أو عملية بأخرى جديدة أو تحل صناعة محل أخرى تمكن من الاستفادة من ميزة تنافسية مستدامة قائمة على استغلال الريوع الاقتصادية للابتكار الذي طورته والذي قد تسجله كبراءة اختراع وترخصه في عدة مجالات.

إن جوهر الابتكار من وجهة نظر الإستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد و السوق الجديد⁽¹⁾، لهذا السبب تتصف إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق. وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فإن الأهم وفق هذه الإستراتيجية هو أن تكون سباقة إلى العناصر الثلاث معا رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة و قابلية الإنتاج للأفكار الجديدة و سرعة و قابلية التسويق للمنتجات الجديدة.

ثانيا: ملامح إستراتيجية الابتكار:

¹- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص28

بغض النظر عن السيرورة التي تبنى بها إستراتيجية الابتكار فإن المؤسسة المبتكرة تتبع إحدى الإستراتيجيتين: إستراتيجية استباقية أو إستراتيجية رد الفعل.⁽¹⁾

أ- إستراتيجية الابتكار الاستباقية:

إستراتيجية الابتكار الاستباقية (proactive) هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة (pionnière)، وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير و طرح منتجات جديدة و خلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات. يتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة و قدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة و الكامنة في الأسواق.

المؤسسات التي تتبع مثل هذه الإستراتيجية تستفيد من ميزتين أساسيتين: الأولى ذات مصدر استراتيجي و تكنولوجي، و الثانية مرتبطة بسيرورة الشراء من طرف المستهلكين.⁽²⁾

أولاً: تتمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة و أكثر قدرة على إضافة التحسين و التطوير.

كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة يأخذ وقتاً معتبراً، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك. أضف إلى ذلك أن المؤسسة المبتكرة للمنتج أو للنموذج أو للتصميم تستفيد من الحماية القانونية له بتسجيله كبراءة اختراع، أما إذا كان الابتكار غير قابل للتسجيل كبراءة اختراع (كالخدمات مثلاً) يكون الوقت أساس اهتمام المؤسسة للاستفادة من عامل الخبرة و السبق الابتكاري، كذلك في حالة الابتكار المرتكز على الأصول و الموارد النادرة فإن المؤسسة الرائدة تقيم حاجزاً عالياً أمام دخول المنافسين يتمثل في امتلاكها لهذه الأصول و الموارد، و قد تكون هذه الأخيرة موارد طبيعية أو مواد أولية أو موقع جغرافي جيد أو كفاءات و مهارات و كوادر بشرية.⁽³⁾

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب أو عدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.

ثانياً: تتمثل الميزة الثانية المرتبطة في التأثير في سيرورة شراء المستهلكين في كون المنتجات الجديدة تتمثل بدورها مورداً هاماً للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقتهم مع زبائنهم، إضافة إلى ذلك، ففي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعين على تسويق منتج لاحق/تابع (produit

¹ - Bertand Bellon, Op.cit., p76.

² - Delphine Manceau : « **Faut-il être le premier a innover ?** » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec Pwc Consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit. Village mondial, paris, 2001, p29.

³ - Delphine Manceau, Op.cit., p30.

(suiveur) من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، و من أجل توسيع هوامش ربحهم، هذا من جهة. و من جهة ثانية فإن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع و السوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية و الإدراكية الجديدة.⁽¹⁾

ومن جهة ثالثة هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة و الزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وبهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار و تحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة بالنسبة للفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزاً و خضوعه لقيود المبتكر الرائد، من وجهة نظر الزبائن و المستهلكين فإن المبتكر الأول سيتميز بـ:

— شهرة أكبر و مجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل سينكلم عنه، وأهم إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الايجابية .

— صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في الاتصال لتباين طبيعة و أهمية الابتكار الذي قامت به و تعمل على إقناع الزبائن بشرائه.

— في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين عن التعبير عما يريدونه بدقة في إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكياتهم و تغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول، ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل لإشباع الحاجات التي لم تحدد بصفة مسبقاً، و لا يستطيع بذلك المنافسين اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة بأسعار أقل، وهو شيء غير متاح في كل الأحوال.

بالإضافة الى ما سبق هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات لانتهاج إستراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها كل من Urban et Hauser فيما يلي:⁽²⁾

- البحث عن مستوى نمو عالي.

- إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع.

- آفاق التطور الهام لهوامش الربح.

- توفر الموارد الضرورية.

¹ - Delphine Manceau, Ibid. p30.

² - Jean Marie Choffray et Françoise Dorey « développement et gestion des produits nouveaux », édit. McGraw-Hill, 1983, p16.

- عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين و التطوير.

- التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـ رغبة المدراء و المسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية و تنويع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لأن تكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

ب - إستراتيجية رد الفعل:

إستراتيجية رد الفعل (réactive) هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات و التغيرات الحاصلة في بيئتها، فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها. تهدف هذه الإستراتيجية أساسا إلى التكيف و التأقلم و الحفاظ على مكانة المؤسسة و حصتها السوقية، و المؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها أن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة، و أن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة من جهة أخرى.

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين أن الانتشار البطيء و المحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها و تكيفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية، كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن بحد ذاتهم لا يستطيعون تحديد ذلك. فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل المستهلك، كما يستفيد من أخطاء و عيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجا جديدا أو مطورا بناءا على الدراسات السوقية و تدارك العيوب و الأخطاء التي وقع فيها الأوائل، كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطارا و خسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلى المنتجات الناجحة التي لقت القبول من طرف الزبائن، كما أنهم يعتمدون إلى تحويل و نقل التكنولوجيا بدل تطويرها و ابتكارها، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن تكاليف الاتصال تكون موجهة لخلق صورة العلامة و ليس لشرح و إعطاء معلومات حول المنتج الجديد، وهي مرحلة قام بها الآخرون.

لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل و ليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال للتميز في السوق.

خلاصة الفصل:

رغم أن الابتكار عملية معقدة ومتعددة الجوانب تحمل في طياتها الكثير من الخطر إلا أنه يعتبر عامل جيد لتميز المؤسسة الاقتصادية، وتكمن أهمية الابتكار في عملية تحويل الأفكار إلى قيم ومنتجات جديدة ناجحة نظرا لما تحمله من تحسين أو ابتكار.

وللابتكار عدة أشكال ومستويات مما يتيح للمؤسسات المبتكرة تميزا حسب كل شكل أو مستوى، إلا أنها لا يجب أن تنقيد بشكل واحد وأن تفضل مستوى معين على آخر، بل إن كل شكل أو مستوى من الابتكار يكمل شكل آخر أو يؤدي إليه، لهذا لا بد من تثمين سيرورة الابتكار بالانتقال من مستوى التحسينات البسيطة إلى الابتكارات الجذرية، وهذا لا يتحقق إلا بتوفير مجموعة من الدوافع (العوامل) التي تدفع بالمؤسسة إلى تبني الإستراتيجية المناسبة للابتكار تماشيا مع المعطيات الحالية والمتوقعة للسوق.

مقدمة الفصل:

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية الحصول على هذه المعارف والمحافظة عليها ، وكيفية استخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة، وهذا لا يتجسد في أرض الواقع إلا إذا استطاعت المؤسسة استثمار رأس مالها الفكري بطريقة جيدة (أي استخراج المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة).

و باعتبار أن الابتكار هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو عمليات جديدة، تسعى المؤسسات اليوم إلى تجسيد كل ما تعرفه إلى ابتكارات جديدة تكون سبقة بها قبل منافسيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول توضيح العلاقة بين المعرفة والابتكار وأهم الأساليب الداعمة له، وكذلك توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، وفي الأخير سنتناول أثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: إدارة المعرفة والابتكار

على الرغم من أن المؤسسات الكبرى كانت تعتمد في الماضي على اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها بين أفرادها، إلا أن المعرفة لم تحظى بالاهتمام الكبير الذي تحظى به الآن، لأنها أصبحت مصدرا مهما للابتكار، لهذا تسعى المؤسسات اليوم للبحث عن هذه المعارف وتوليدها قبل منافسيها.

المطلب الأول: الابتكار كمعرفة جديدة

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز العلاقة بين المعرفة وإدارتها على مستويات الابتكار. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذه العلاقة، أو لتسببها بين هذين المتغيرين، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إغناء وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث.

وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو التالي:

- فلقد حدد Kotelinikov القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي: (1)

- 1- المعرفة: عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز أعمال المؤسسة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يتوجب على المؤسسات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل الميزة التنافسية.
- 2- التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.
- 3- العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على البحث والتطوير، التمويل، الإنتاج.

وهذه القوى حولت المؤسسات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة، وبشكل ولد الحاجة إلى الابتكار لترجمة المعرفة إلى: (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المؤسسة قبل منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية. – ووفق العنزلي ونعمة (2001) فإن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للابتكار الذي تتاجر به المؤسسات. (2)

- ويشير Quinn, et.al الابتكار المحرك ذاتيا الذي يتحدد بقاعدة رعاية الأفراد والاهتمام بهم، هو أحد أنواع المعرفة الضمنية وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المؤسسة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم) (3)، فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تفجر هذه المعارف وتحولها إلى ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.

- ويحدد Allée العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسة ابتكار منتجات جديدة إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. (4)

- وحسب Koteliniko (2003) فيقول: >> إن الابتكار هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وهذا ما يجعله مصدرا لخلق القيمة ومصدر لتحويل الخزين المعرفي للمؤسسة إلى سلع وخدمات تلبي حاجات المستفيد.<< (5)، فالابتكار إذا يركز على قاعدة معرفية سواء للمؤسسة أو الأفراد العاملين بها، ويجب على المؤسسة تعزيزها بالتدريب والتعليم لخلق معارف جديدة تكون سببا في ظهور ابتكار جديد داخلها، لأن تطوير المعرفة مرتبط بمدى تعلم الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم ابتكارية المؤسسة بشكل مستمر.

1 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 377

2 - محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 378

3 - محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 378

4 - محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص 379

5 - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 380

فهذا على المؤسسة أن تعتمد على طرق تكنولوجية حديثة في نشر المعرفة بين صفوف العاملين وتنميتها وترسيخها في عقولهم وثقافتهم لتتحول إلى منتجات مبتكرة تحافظ من خلالها على قدراتها الابتكارية وموقعها التنافسي ، فالمؤسسات اليوم توظف معارفها لخلق منافع مالية، وتلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلق الميزة، فعلى إدارة المعرفة أن تدعم جهودها للاستفادة من معارفها والتي تحفز على الابتكار داخل المؤسسة، وتروج المعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة.

- أما (Whitey,2000) فيرى أن قابلية المؤسسات في تطوير ابتكاراتها (الجذرية أو المضافة) تتباين إلى حد كبير تبعاً لتباين قابليتها في توليد وتطبيق المعرفة، وإن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الايجابي لابتكارات المؤسسة.(1)

- ووفق (Mc Elory,2000) فيقول: >> يتعزز الابتكار في المؤسسة عندما تركز على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجاتها، في حين أن جانب العرض في إدارة المعرفة يجعل المؤسسة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، وإن المعرفة الجديدة المتولدة على وفق إستراتيجية الطلب تحققها مجموعات العمل التي تضم أفراد مبدعين ومتعاونين.<<(2)

وفي ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الابتكار والمخزون المعرفي للمؤسسة، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة المعارف هي مهارة تنفيذية عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات، كما أوجبت عليها صقلها وتحديثها باستمرار وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الابتكار داخلها.

ويتضح كذلك أن الابتكار هو معرفة جديدة للمؤسسة، لذلك تسعى كافة المؤسسات إلى اكتساب هذه المعارف قبل المنافس وترجمتها إلى ابتكارات جديدة صعبة التقليد مما يزيد من حواجز الدخول للمنافسين للجدد وتصبح هي الرائدة في مجالها.

المطلب الثاني: البحث والتطوير الهادف للابتكار

يمثل البحث والتطوير النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد عملية بهدف زيادة مخزون المعرفة ، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي(3).

كما تعتبر قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتهيئة كل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح بالتطوير وممارسة كافة الأنشطة والمراحل من أهم مخرجات عملية الابتكار، وهذا ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الابتكار ووظيفة البحث والتطوير، وكما تتضح لنا عملية اقتران وظيفة البحث والتطوير بالابتكار من خلال إتباع أساليب البحث العلمي وتحويل المعارف المتوصل إليها إلى سلع وخدمات جديدة، أي أن الابتكار هو أحد مخرجات البحث والتطوير.

أولاً: مفهوم البحث والتطوير.

1 - الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 118.

2 - الكبيسي صلاح الدين، المرجع السابق، ص 116

3 - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، بدون ناشر، بغداد، العراق، 1991، ص 433

على الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم، بل إن البعض يستخدمها بشكل مترادفان إلا أن هناك فرق بينهما وهذا ما سنوضحه فيما يأتي:

1- البحث:

وهو وسيلة للدراسة يمكن الوصول من خلالها لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقاء الشامل والدقيق للظواهر والمتغيرات والأدلة التي ترتبط بالمشكلة، أي أنه يهتم باكتشاف معارف ومهارات وطرق جديدة للعمل أو منتجات جديدة بإتباع أساليب البحث العلمي.(1)

ويقسم إلى نوعين هما:

أ- البحث الأساسي : والذي يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.(2)

ب- البحث التطبيقي: ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.(3)

2- التطوير: فالتطوير الذي تقوم به المؤسسات سواء كانت دوافعها منه الربح أو غيره، فيقصد به الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين منتجات أو طرق أو نظم، فهو يختص بالجانب التطبيقي لهذه الأفكار والمعارف وينتج عن أعمال البحوث، حيث تكون المنتجات محمية في ابتكارات ذات براءة مهما كانت أهميتها واستعمالها أو شكلها.(4)

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن :

البحث والتطوير هو ذلك النشاط المنهجي والمبدع والذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية.(5)

وهو سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي واستخدام نتائجها لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاجية جديدة، وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والفن التكنولوجي القائم لتقديم الجديد، وتستهدف أنشطة البحث والتطوير مايلي:(6)

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

1 - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007، ص 243.

2 - عراية الحاج وتمجددين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص 3

3 - عراية الحاج وتمجددين نور الدين، المرجع السابق، ص 3

4 - سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص 244.

5 - قويدري محمد، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، قسم علوم التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004،

ص 162

6 - قويدري محمد، المرجع السابق، ص 163

- ابتكار استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

- تحسين وتطوير عمليات وأساليب الإنتاج.

ثانياً: الاستثمار في البحث والتطوير

يكتسي هذا النوع من الاستثمار أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات والمشاريع الكبرى الصناعية منها بشكل خاص، فإذا كان نجاح المؤسسات وتطورها ونمو الدول ورفيها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن تجارب راهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجالي التصنيع والتنمية وبمؤسسات اقتصادية تمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وبلوغ مستويات ريادية كل ذلك بفضل اعتمادها على موارد طبيعية غير مادية تجلت في الأصول المعرفية.⁽¹⁾

وإن إنتاج وتطوير المعرفة اليوم أصبح موردا استراتيجيا للمؤسسات يقع على عاتق البحث والتطوير، كما يمكن اكتسابها عن طريق حرية التعليم الفني وبالمنشورات العلمية أو عن طريق الاستثمارات في الصناعات الحديثة التي تقام في البلدان الأخرى. وإن عمليات البحث والتطوير الناتجة من داخل المؤسسات تحقق تخفيضا كبيرا في تكاليف الحصول عليها من مصادر خارجية، حيث تشير إحدى الدراسات إلى أن المؤسسات التي اختارت أن تستثمر أموالها في البحث والتطوير قد أظهرت تحسنا ملحوظا في العشرين عاما الأخيرة، ويقدر الاقتصاديون العالميون أن الاستثمار في قطاع البحث والتطوير قد حقق العوائد الاستثمارية الإجمالية مقارنة مع الاستثمارات في القطاعات الأخرى، مما أدى إلى تزايد نمو الدخل للفرد الغربي إلى 45% عبر السنوات الماضية.⁽²⁾

وتأكيدا على أهمية الاستثمار في البحث والتطوير باعتباره مؤشر لخلق القيمة والتغيير داخل المؤسسة (ابتكارات جديدة)، التزايد المستمر في نسبة القيمة المضافة المعرفية في السلع والخدمات مقارنة مع قيمة الموارد الأولية والعمالة في إنتاجها، وكذا بزوغ عدد من التكنولوجيات المتطورة التي ساعدت المؤسسات في تطوير عملياتها ومثال على ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثالثاً: الجوانب الإستراتيجية لأنشطة البحث والتطوير

أ- الجانب المالي وكيفية تحديد الميزانية:

لا تقتصر التطورات التكنولوجية فقط على زيادة الاستثمارات بل أيضا بالإفاق بدرجة أو بأخرى على برامج البحث والتطوير الذي يعد الوقود المحرك للتطوير التكنولوجي⁽³⁾، فالإنفاق على البحث والتطوير يعتبر استثمارا عائد فهو يحتاج إلى التخطيط وفقا لأساليب علمية دقيقة. وتتضمن ميزانية البحث والتطوير كل مصاريف الموارد المخصصة للابتكار واكتساب التكنولوجيات وتطوير الكفاءات والمهارات البشرية، وتعتبر وظيفة البحث والتطوير النشاط الأكثر كلفة على الإطلاق.

1 - عادل احمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 37

2 - براهمي شراف، انعكاس إستراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط وربحية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة

المجمع الصناعي صيدال)، مداخلة ضمن الملقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية

الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجمع سويداني بوجمعة، قالمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص 30

3 - احمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي والعشرين)، بدون دار النشر،

بدون مصدر، الطبعة الثالثة، 2000، ص 168

ولهذا يستحسن عند حساب وتحديد نفقات البحث والتطوير أخذ العوامل التالية في الاعتبار وهي: (1)

- اعتبار نشاط البحث والتطوير عملية استثمارية يجب فتح حساب خاص بها في حسابات المؤسسة.
- تحليل التكاليف المرتبطة بالوظيفة إلى شيء من التفصيل وتحديد مسؤولية مدير البحث والتطوير.
- التمييز بين مختلف التكاليف حيث هناك أعباء يمكن تعيينها إلى نشاط البحث والتطوير مباشرة وأخرى غير ذلك.

وإن إعداد ميزانية البحث والتطوير داخل المؤسسة عملية جد حساسة لأن عدم توافق المبالغ المخصصة مع المصاريف والنفقات اللازمة قد يؤدي إلى عدم جدوى هذه الأموال أو إلى نشوء النزاعات والمشاكل التنظيمية، وتوجد هناك عدة طرق لإعداد ميزانية البحث والتطوير ولعل أهمها وأبسطها أن تخصص هذه الميزانية كنسبة من رقم الأعمال، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى لكنها في كل الأحوال تعتبر مؤشرا هاما على درجة اهتمام المؤسسة بالابتكار ومدى التخطيط له في موازنتها المالية.

ومثال على ذلك الأنفاق على البحث والتطوير في مجمع صيدال حيث في سنة 2005 بلغت قيمة الإنفاق عليه 98944.11 دج حين بلغ رقم أعمالها 6596274 دج، وفي سنة 2006 ازدادت قيمة الإنفاق لتصل إلى 120591.71 دج لما بلغ رقم أعمالها 6942750 دج، هذه النتيجة جاءت للزيادة في رقم الأعمال المسجل. (2)

أما الطريقة الأخرى التي يمكن للمؤسسة اعتمادها تتمثل في تحديد الموارد المالية بصفة مستقلة عن تطورات رقم الأعمال، وبالتالي تصبح لعملية الرقابة على الإنفاق أهمية بالغة وتقوم على عدة معايير أهمها مدى الحفاظ على تنافسية المؤسسة وتأثيرها على رفع العوائد المالية والأرباح والمردودية.

ب- الجانب التنظيمي لوظيفة البحث والتطوير:

لبلوغ الأهداف المرجوة من وظيفة البحث والتطوير تقوم المؤسسة بتنظيمها في الهيكل التنظيمي مع باقي الوظائف الإنتاجية والتسويقية بعدة طرق، وإن هذا التنظيم يعبر عن حجم هذه الوظيفة في نشاطات المؤسسة، فقد تكون هذه الوظيفة مقسمة إلى هياكل ومصالح حسب طبيعة البحث (مصلحة البحث الأساسي وأخرى للبحث التطبيقي)، كما يمكن أن تكون للمؤسسة وظيفة ومصالح بحث وتطوير خاصة بكل مشروع، ويمكن أيضا أن تكون مقسمة إلى مخابر مركزية وأخرى تابعة له مكلفة بالتطوير في الوحدات الإنتاجية المختلفة.

وهذه التقسيمات تختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وقدرتها المالية.

ج - الجانب البشري لوظيفة البحث والتطوير:

كما نعلم أن عمال وظيفة البحث والتطوير هم عادة الباحثون والمختصون والخبراء، وهم يمارسون نشاطات وأعمال تتطلب استقلالية وقدرة عالية على

1 - محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 91

2- براهيم شراف، مرجع سبق ذكره، ص 46

الاتصال، ففريق البحث يتكون من كفاءات جماعية ، فهو بذلك يتطلب تنسيقاً وتنظيماً يشجع على تحفيز الطاقات الإبداعية وحرية المبادرة وإيجاد الأفكار.

ومن الإشكاليات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم هي مدى تطابق كفاءاتها ومهاراتها البشرية مع التطورات الحاصلة في المجالات التكنولوجية والعلمية، بالإضافة إلى إشكاليات التحفيز سواء المادي منها أو المعنوي، لذا على مسيري المؤسسة أن يهتموا بهذه النخبة وباقتراحاتهم التي تمكن المؤسسة من القيام بخطوات إيجابية لتحقيق النمو والتطور السريع.

د- الجوانب القانونية لحماية أنشطة البحث والتطوير :

إن حماية الأفكار والمنتجات الجديدة تعتبر من أهم المراحل التي يفكر بها المبتكرون حتى قبل تجسيدهم لاختراعاتهم وابتكاراتهم، وإن إغفال المؤسسة لاستعمال مختلف الإجراءات القانونية لحماية ما تقوم بابتكاره يؤدي إلى ضياع كل الجهود التي تقوم بها من ظهور الأفكار الجديدة إلى غاية تجسيدها في الواقع.

و إن الاستفادة من المزايا التنافسية لهذه الابتكارات لا تكون إلا بإحاطتها بالحماية والرعاية اللازمة، وذلك من أجل القضاء على التجسس المهني وتحويل الابتكارات إلى المنافس، وكذلك تقليد المنتجات الجديدة، ولهذا تزداد أهمية الحماية القانونية كلما زادت الابتكارات تعقيداً تقنياً أو علمياً.

فعلى المؤسسات اليوم أن تحول أفكارها الجديدة سواء كانت خاصة بابتكار منتجات جديدة أو بمهارة أداء أو بموضوع آخر إلى براءة اختراع أو علامة تجارية أو حمايتها كسر مهني داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: الأساليب الداعمة للابتكار.

من أجل تعزيز الابتكار فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي، وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسات من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهيل عملية الابتكار داخلها.

1- حلقات العصف الذهني:

وهذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل Alex asborn في عام 1993، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم، للتعامل مع الكثير من أنواع المهام والمشاكل ، وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة بحيث يتداولن النقاش حول موضوع ما بكل حرية، بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية وبدون تخوف من النقد أو التقييم الأولي ، فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة وكلما كانت هذه الأفكار غريبة وفريدة كلما كان ذلك أفضل. (1)

وقد تم اقتراح أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني وتشمل ما يلي:

(2)

- استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء المجموعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

1 - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 129

2 - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 129-130

- الترحيب بالانطلاق: ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق تخيلاتهم بحرية تامة و لا يجب اعتبار فكرة معينة هامة أو غير علمية.
 - الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد المجموعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر من الأفكار.
 - الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات: ينبغي تشجيع الفريق على البناء على الأفكار التي اقترحها أفراد آخريين بالجماعة، فهم غير مقيدين بضرورة اقتراح أفكار تكون جديدة تماما خلال جلسة العمل.
 - وحتى تكون حلقة العصف الذهني ناجحة لابد من توفر بعض الشروط أهمها:
 - أن يكون منشط الحلقة شخصا كفئا وله مهارات في إدارة مثل هذه الاجتماعات.
 - أن لا يقل عدد المشاركين عن ستة أعضاء وأن لا يزيد عن 12 عضوا.
 - لا بد من تعدد واختلاف أعضاء الفريق، بحيث يؤدي ذلك إلى إثراء النقاش.
 - لا يجب أن تتجاوز مدة الحلقة ساعة.
 - لا بد من خلق بعض المرح وإزالة كل القيود بدون نقد أو إحراج الأعضاء.
 - أن تكون في بداية اليوم وليس في نهايته.
 - يمكن أن تكون حلقات العصف الذهني مكتوبة.
- ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز، وإن احترام هذه الشروط يزيد من نجاح حلقات العصف الذهني ويزيد من عدد الأفكار الجديدة.

2- طريقة دلفي (Delphi) :

يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤم الناس فيه رغبة في قراءة الطالع والمستقبل، وكان المنجمون يرسلون توقعاتهم عن المستقبل إلى رئيس المنجمين والذي يجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد. وهذه الطريقة تتمثل في محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس، واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشاكل أو ابتكار منتجات جديدة، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن أهم خطوات هذه الطريقة:

- تحديد المشاركين في الاجتماع بحيث تتنوع خبراتهم.
- تحديد المشكلة وتوضيح ماهو مطلوب من المديرين وذوي الرأي.
- تصميم مجموعة أسئلة عن المشكلة، ويتم إعطائها للمديرين المشاركين بحيث تكون واضحة.
- وضع الأسئلة في قائمة مع توجيهات في طريقة الإجابة ومتى سيتم إرجاعها.
- تلقي الإجابات والقيام بمراجعتها واختصارها في شكل تقرير موجز.
- إرسال التقرير المختصر أو نبذه عنه.
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها.

ويمكن تكرار هذه الطريقة أكثر من مرة لكي تتاح لهم فرصة لإسقاط بعض الأفكار والآراء التي يتبنوها في ظروف زمنية مختلفة.

3- أسلوب الترابطات:

ويقوم أسلوب الترابطات بتكوين جماعة من (7-5) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبير ومشاركا في المشكلة، ويتسم أفراد الجماعة بالدافعية والاهتمام والقدرة الإيحائية ولديهم الرغبة بالمواظبة والمثابرة، ويكونون متنوعي الخبرات والمعارف والمهارات، وتعد هذه الجماعة جلسة لا تستغرق أكثر من ساعة.

إن أسلوب الترابطات يميل إلى تهيئة المشاركين في المشاركة المبدعة وفي الاقتراب من المشكلة، وهذا خلاف عصف الأفكار التي تطرح المشكلة عند بدء الجلسة وتطلب الأفكار والحلول حولها، ففي أسلوب الترابطات التي قام بتطويرها غوردون (W.j.j.Gorden) عام 1994 يتم استخدام آليتين هما: جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً، ففي البداية يتم تعريف المشكلة (الجديدة) لتأخذ طابعاً مألوفاً، وقد تكون هذه المشكلة أشياء بسيطة ومألوفة فيتم إتباع الآلية المعاكسة لجعل المشكلة غريبة وغير مألوفة، وإن النظر إلى المشكلة من هذه الزوايا المختلفة يجعل التوصل إلى الحل الابتكاري الجديد أسهل.⁽¹⁾

ويدرب المشاركين على بعض الآليات الإجرائية في تكوين تماثلات وتصورات تساعد على تقديم صور ذهنية عن المشكلة، وباستخدامها فإن غير المألوف يصبح مألوفاً.

4- كتابة الأفكار:

إن كتابة الأفكار يستخدم في توليد الأفكار الجديدة، وإذا كان عصف الأفكار يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد من الأفكار الجديدة، فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب ويدون الفرد أفكاره، وذلك بإعطائه الوقت الملائم من أجل الاختلاء بنفسه وتسجيل أكبر عدد من الأفكار الجديدة أو الأفكار الخلاقة التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني، أو لمعالجة المشكلة التي يواجهها.⁽²⁾

ومما لا شك فيه أن كتابة الأفكار تمثل وسيلة ناجعة من أجل كتابة الكثير من الأفكار التي تأتي وتذهب بسرعة مما ينصح أن يتم وضع ورقة وقلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد الذي ينشغل بالتفكير والبحث عن حلول خلاقة في موضوع معين أو مشكلة معينة.

5- حلقات الجودة:

حلقة الجودة هي فريق يتكون من (12-6) فرداً يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام واقتراح التجديدات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة، وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

1- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 92

2- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 90

6- فرق الحوار:

وهي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار لمنتجات جديدة. في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم، وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم اتجاه فئة المنتجات الحالية، حيث كل عضو من الفريق يقوم بتقديم رأيه اتجاه المنتج بكل حرية وبطريقة تلقائية، وفي حالة إحساس المنشط بذاتية المحاور أو في حالة حدوث انقطاعات في النقاش الدائر يمكن أن يسأله عن ردود أفعال أشخاص آخرين قريبين منه، ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها، ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين، هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار ومعارف جديدة لابتكار منتجات وعمليات جديدة.

7- تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:

المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج، وتحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة من إيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجاتها حسب رغبات الزبائن.

8- استخدام طريقة التنشيط الفكري: (1)

يستخدم في حالة اشتراك مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يتمتعون بقدر متنوع من المعرفة في موضوع المناقشة، ونقوم بتسجيل جميع الأفكار بصرف النظر عن غرابتها في بعض الأحيان.

والهدف من التنشيط هو حث الاهتمام والمناقشة السريعة اعتماداً على المعرفة التي تلم بها المجموعة، ويجب ألا يكون أي من أعضاء المجموعة على علم مسبق بموضوع المناقشة، فعلى القائد أن يعلن للمجموعة عن موضوع النقاش ومنح الأعضاء خمس دقائق للتفكير فيه وتدوين ملاحظاتهم بصورة فردية.

ثم يقوم كل فرد على التوالي بعرض فكرة، ويقوم القائد بتدوينها، ولا يجب أن يكون هناك سخرية من أي فكرة يتم طرحها، ويجب تدوين كل الأفكار وبحثها، فإن هذا الأسلوب يحفز ويثير مزيد من الأفكار بين أفراد المجموعة لم يكونوا يتوقعونها في البداية، وفي اللحظة التي تصل فيها الأفكار لمرحلة تقبل الزيادة، يجب أن تصنف الأفكار تحت عناوين مناسبة، وحينئذ يمكن أن يبدأ اختيار الأفكار الواعدة.

وتهدف جميع هذه الأساليب إلى مساعدة المؤسسة على توليد أفكار جديدة أو استخراج المعارف الضمنية التي في عقول أفرادها وتحويلها إلى ابتكارات جديدة (منتجات جديدة، تحسين المنتج الحالي، عمليات جديدة) تستطيع من خلالها التميز عن باقي المنافسين.

¹ طرق وأساليب الحصول على الأفكار، مجلة تنمية المراحل، المنظمة الكشفية العربية الأمانة العامة، العدد 39، 2003، ص 3، منشورة على الموقع: www.scoutbase.org.uk, item code: FS310604

المبحث الثاني: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

إدارة المعرفة ورأس المال الفكري مفهومان نالا الكثير من الاهتمام في أبحاث علوم التسيير خلال السنوات الأخيرة، وإذا كانت الأدبيات أعطت هذين المفهومين خصائص مشتركة، وخاصة فيما يتعلق بالدور المهم في مسار نشر وخلق المعارف، فإن دراسات قليلة فقط اهتمت بالعلاقة بين هذين المفهومين، وفيما يلي سنحاول توضيح العلاقة بين إدارة المعارف و رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

- يعرفه Ulrich : " هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة، تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا." (1)

- ويعرفه توماس على أنه: " الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات ، وكذلك الماكينات التي تجسدها لخلق الثروة." (2)

- ولقد عرفه الدكتور علي السلمي على أنه: " ناتج ونشاط، وعمل العقل الإنساني ويشمل الحقائق والأوصاف، التقنيات، النظريات، المفاهيم والقوانين، والنماذج." (3)

وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في

¹ - Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, january – february, 1998, p02

² - توماس.أ. ستيوارت، ترجمة علا احمد إصلاح، ثورة المعرفة (رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2002، ص 209.

³ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

المؤسسة، ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي.⁽¹⁾

وفي ضوء ما سبق ذكره، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.⁽²⁾

ولقد أصبح من المتعارف عليه أن رأس المال الفكري للمؤسسة هو مجموع رأس مالها البشري (الموهبة)، ورأس مالها الهيكلي (الملكية الفكرية، الوثائق، والمستندات، وغيرها من النواتج المعرفية)، ورأس مالها من الزبائن (العلاقة مع العملاء).

1- رأس المال البشري: ويمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة. وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة، وينشرونها في مجال عملهم.

2- رأس المال الهيكلي: إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي لمؤسسة ما وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس المال البشري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات المؤسسة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة عندما تنطفئ الأضواء فيها عند آخر يوم العمل، فهو يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات، إجراءات وأدلة عمل وبرامج تظل في المؤسسة.⁽³⁾

3- رأس المال الزبوني: ويتمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية:⁽⁴⁾

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة، فقد تبين أن ثلثي المؤسسات المدرجة في قائمة المؤسسات الثرية البالغ عددها (500)

1 - ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر، 73-86، 2008، ص75

2 - سملاي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 97-117، 2004، ص 99

3 - بندي عبد الله السلام ومراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8

4 - الهادي بوقفلول، الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلديّة، 02-03 ديسمبر 2008، ص04

في سنة 1954 قد اختفت أو لم تعد كبيرة، وحل محلها مؤسسات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى.

- يعد رأس المال الفكري في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية وهذا ما دعا (Adanes jerome) المدير الرئيسي للتعليم في مؤسسة (Shell) النفطية بالقول: نحن ملتزمون لأن نصبح مؤسسة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع.

- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه للوجود والممارسة، ويعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة، ويؤكد Stewart ذلك بقوله: " إن الفكر الموجود في المؤسسة يصبح رأس مال فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة."

- يمثل رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة للمؤسسة، ويقول Quinn عن ذلك: " إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح، إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا."

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري.

إن العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، تلك القوة التي لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص.

وعلى هذا الأساس فإن من أول مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري والتي تمثل الخبرات الشخصية المكتسبة لأداء عمل ما، والتي يتمس عليها بمرور مدة على أدائه لها، حيث يتم استخراج تلك المعرفة عن طريق تجميع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور والنقاش، أي نقل الخبرات من شخص لأخر.⁽¹⁾

ويمكن تصنيف الأدبيات التي اهتمت بدراسة مفهوم رأس المال الفكري ومفهوم إدارة المعرفة والعلاقة بينهما في الاتجاهات الأساسية التالية:⁽²⁾

- الاتجاه الأول: وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة، انطلاقا من قناعة مؤداه أن إدارة المعرفة كمفهوم قد اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.

- الاتجاه الثاني: ويتعامل مع كل من رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفين يصعب الفصل الدقيق بينهما، وعلى أنهما يمثلان الأساس

¹- بندي عبد السلام ومراد عله، مرجع سبق ذكره، ص 17

²- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التربية النوعية، المنصورة، مصر، العدد 22، جوان 2011، ص8

لنجاح أي مؤسسة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المؤسسات المتعلمة. ويمكن للمؤسسة أن تحسن عملية إدارتها لرأس المال الفكري من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للعاملين ، وتخزينها في قواعد بيانات المؤسسة.

- الاتجاه الثالث: ويرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة، وفي هذا الإطار ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري، كما أنها تمثل عملية تفاعلية تسعى المؤسسة من خلالها إلى خلق وزيادة ما تمتلكه من رأس المال الفكري، وربما تكون هذه الرؤية هي الأوسع انتشارا للأسباب التالية:

- تؤكد بعض الدراسات أن رأس المال الفكري يتعامل مع مستويات الإدارة العليا والإستراتيجية، ويركز على خلق القيمة، ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمؤسسة بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المؤسسة من المنظور الاستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكتيكية التي يمكن من خلالها خلق وحياسة وتحويل واستخدام المعرفة.

- تعد إدارة المعرفة كممارسة إدارية مدخلا أكثر تفصيلا وتهتم بأنشطة خلق وحياسة المعرفة في الأجل القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.

- يؤكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالأبعاد الاقتصادية للمعرفة اعتمادا على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.

- يشير الباحثين أيضا إلى أن إدارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتم تكوينه وتطويره باستمرار أو إعادة استخدامه والمحافظة عليه.

ووفقا لهذا السياق يتبين لنا أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسيرية ذات أهمية بالغة، فهي تتضمن التوجيه والتنظيم، والتنسيق ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال، وخلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر وتخزين واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد والخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها إذا أرادت تنمية رأس مالها الفكري.

وحتى تستثمر المؤسسة رأس مالها الفكري أفضل استثمار فمن المفترض أن تشجع عاملها وتحفزهم على تقديم أفكارهم، وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما

بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وإن توفر لهؤلاء العاملين المناخ الذي يمكنهم من تقديم معلوماتهم وأفكارهم بحرية كاملة.⁽¹⁾ ولقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي، وذلك من خلال إدارة جيدة لرأس مالها الفكري والذي يتجسد في ابتكارات تكنولوجية جديدة، ووسائل إنتاجية، وأساليب عمل ساهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الابتكار

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمؤسسة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة له كتحسين المنتجات، ابتكار منتجات وعمليات جديدة، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد.

المطلب الأول: دور المعرفة في تحسين المنتجات.

ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لفترة طويلة بدون تغيير أو تحسين، وإن المؤسسات الحديثة تدرك جيدا أن التغيير التكنولوجي والتسويقي وكذلك في حاجات ورغبات الزبائن، يجعل من غير الممكن المحافظة على نفس الحصة السوقية والمركز التنافسي في السوق بالمنتج الحالي بدون تغيير أو تحسين لفترة طويلة. فهذا فالمؤسسة التي لا تحسن منتجاتها تواجه خطر التقدّم لأن المنافسين سوف يطورون منتجاتهم ليحلوا منتجات المؤسسات الأخرى خارج الاستعمال. ولهذا لم يعد بإمكان المؤسسات الاختيار بين التحسين وعدم التحسين لمنتجاتها إذا ما أرادت التوسع والبقاء في السوق، وإن جميع المؤسسات الحديثة تضع برامجها المتقدمة والميزانيات الكبيرة وتستخدم المعارف والخبرات من أجل تحسين منتجاتها بالسرعة الكافية للبقاء في السوق الذي أصبح أكثر عرضة للتغيرات المتسارعة والمفروضة من الزبائن أو من المؤسسات المتنافسة نفسها.

وإن الابتكار المتدرج أو التحسيني هو المدخل الحديث للابتكار، وقد فرضته الخصائص الحالية للمنافسة وبرعت فيه المؤسسات اليابانية، وإذا كان التحسين المتواصل قد حظي بالاهتمام الكبير في مجال الجودة في هذه المؤسسات يعود إلى جانب مهم يتمثل في أن الجودة هو مفهوم نسبي ليس له حدود والتحسين فيها قد يكون كذلك أيضا، فقد يتمثل التحسين في إزالة كل أشكال التبذير والهدر في المنتج الحالي. كما قد يتمثل في إضافة مزايا جديدة للمنتج الحالي، أو إضافة صفة جديدة أو أكثر للمنتج الحالي أو تحسين تصميمه أو سهولة استخدامه.

وإن عملية تحسين المنتجات الحالية لا يعتمد على الحظ وإنما يستند إلى نظام معرفي يعتمد على ثلاثة خصائص:⁽²⁾

- التشجيع المستمر والقوي لتقديم أكبر عدد من الأفكار التي تعمل على تحسين المنتجات الحالية.
- المراجعة السريعة والغير المكلفة لأفكار المنتجات من قبل خبراء ومحلي المؤسسة.

¹- موسى سعداوي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14

²- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مرجع سبق ذكره، ص 158

- أن يكون النظام حاوياً على أفضل الأفكار والمعارف التي يمكن أن تصل إلى السوق.

وتشير أدبيات تحسين المنتجات الحالية إلى أن هناك علاقة وثيقة جداً بين إدارة المعرفة وتحسين المنتج في المؤسسة من حيث أن أحد أهم مخرجات عملياتها هو قدرة المؤسسة على تحسين منتجاتها الحالية (الابتكار التحسيني).⁽¹⁾ والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات، حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المديرين العاملين تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين (5-7%)، وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية أو النوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة بغية تحقيق هذه المؤشرات.⁽²⁾

ويأتي دور إدارة المعرفة في تحسين المنتجات من حيث دور هذه العملية في تهيئة كافة الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بذلك الشكل الذي يسمح بالقيام بعملية تحسين المنتجات الحالية وممارسة كافة أنشطتها ومراحلها وإدارة هذه العملية بكفاءة وفعالية. وعليه فإن عملية تحسين المنتجات الحالية هي أحد العمليات الفرعية والهامة من عملية إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة ككل، وتسمح عملية إدارة المعرفة للمؤسسة بإدارة واستغلال قاعدة المعرفة والمهارات والقدرات الموجودة لديها في مختلف الوظائف داخلها، وتوظيفها لصالح تحسين المنتجات الحالية (الابتكار التحسيني) ، وتحقيق أهداف المؤسسة.⁽³⁾

المطلب الثاني: دور المعرفة في ابتكار منتجات جديدة.

يعرف المنتج الجديد على أنه أي شيء يمكن تغييره، أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو الغير ملموسة، أو الخدمات المرفقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا منتوجاً جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطويره.⁽⁴⁾

وإن ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو هذا التسارع في إدخال منتجات جديدة مما يجعلها تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات الجديدة والتزايد المستمر لها، وتقضي الطبيعة الديناميكية للأسواق أن تكون المؤسسة واعية ومدركة للحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تتسم بالتنامي والتجدد والتطور، مما يتطلب ضرورة التعرف الدائم عليها والعمل على إحداث المطابقة الخلاقة بين تلك الحاجات وبين ما تنتجه المؤسسة من سلع وخدمات.

1 - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص98

2 - عبد الستار العلي وعامر قنديلي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص281

3 - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص99

4 - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص94

وضمن هذا السياق تعد عملية ابتكار المنتجات الجديدة إحدى الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من الرد على تحديات ديناميكية الأسواق، وكذلك يساعدها على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، وتكمن أهمية ابتكار منتجات جديدة للمؤسسات كونها تمكنها من تحقيق أهدافها طويلة وقصيرة المدى وكذلك يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف مالية وغير مالية (كزيادة الأرباح وزيادة رضا العملاء).

وتعتبر إدارة المعارف من أهم المقومات التي تساعد المؤسسات في ابتكار المنتجات الجديدة (ابتكار جذري)، حيث توفر لها مختلف المعارف الخاصة بتشخيص البيئة (الفرص والتهديدات)، وكذلك مختلف المعارف الخاصة بحاجات ورغبات الزبائن، وتعمل على تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة والتي تدخل في ابتكار هذا المنتج من خلال توظيفها. "حيث يرى Drucher أن إحدى مسؤوليات صناعات المعرفة هي الابتكار المستمر للمنتجات." (1)

فعلى إدارة المعرفة أن تختار المعرفة الصحيحة ثم توظفها في توليد وابتكار منتجات جديدة، حيث يعبر المنتج الجديد عن ابتكارية المؤسسة ويعول في تقديمه على قاعدة معرفية يتم بخصائص تجعل استخدامه من قبل المستفيدين أكثر بريقاً، ويزداد اعتماد المستفيدين عليه. فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه وتجسده في ابتكار المنتجات مما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية والتكيف مع التغيرات البيئية.

حيث يشير Noth & Mrinalini (2000): " أن المؤسسة تعتمد على البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، ثم تقوم بتطبيقها لتقدم سلع أو خدمات جديدة، وبما يوصلها إلى مرتبة تكني فيها بالمؤسسة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع والابتكار." (2)

المطلب الثالث: دور المعرفة في تحسين العمليات.

قبل أن نتطرق إلى أثر المعرفة في تحسين العمليات وابتكارها يجب أولاً التعرف على مفهوم العمليات.

- " العملية هي عبارة عن الأنشطة المتعلقة بخلق السلع والخدمات وذلك من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تأخذ هذه الأنشطة مكانها في كل المؤسسات الصناعية أو الخدمية " (3).

1 - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 382

2 - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 383

3- سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتعددة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2009، ص 08

وتمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة، خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، المحاسبة، الأفراد والعلاقات العامة، وجميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: (1)

- الفاعلية: وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة، وأخذ أفضل القرارات الممكنة.
- الكفاءة: وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
- الابتكار: وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الفاعلية والكفاءة.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين المعايير السابقة من العمليات داخل المؤسسة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين، من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.

لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المؤسسة ودرجة الابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تتجزأ المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا، كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبتكرة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية، وإن هذه النتائج تتحقق في المؤسسة لأن إدارة المعرفة الفعالة تساعد العاملين على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج على استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا. وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة وإفشال خططها الإنتاجية.

ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال مايلي: (2)

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرها.

1 - خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص121.

2 - عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وغسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص279.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ولتحسين وتطوير العمليات يجب أن تجنى منافع الابتكار من خلال الإضافات المستمرة والمتزايدة للمعارف والإبداعات العلمية الجديدة وترجمتها إلى عائد اقتصادي في شكل ارتفاع مستمر في الإنتاجية، لأن المؤسسات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتنتشرها باستمرار، وسرعان ما تجسدها في تقنية أو عملية جديدة أتاحت للمؤسسات ابتكار منتجات جديدة أو تطوير منتجاتها الحالية بسرعة كبيرة، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ولقد ذهب Raisinghani " أن إدارة المعرفة تتضمن ابتكار هياكل تضم العناصر الأكثر تقدماً من الموارد التكنولوجية، والمدخلات الأساسية التي تتيح للمؤسسة أن تصنع قرارات فعالة، وتستجيب لحاجات المستفيدين وفق نموذج فكري مبدع.⁽¹⁾ وبمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد تبين مما سبق أن للمعرفة دوراً كبيراً وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسات الاقتصادية، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوماً بعد يوم، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على ابتكارية المؤسسات، وتوجد علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة وابتكارية المؤسسة، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد ولدت الحاجة إلى الابتكار لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية (رأس المال الفكري) مكنت المؤسسات من ابتكار منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلاً عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد بما يعزز موقعها التنافسي .

¹- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص383.

مقدمة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في الفصول النظرية، يأتي هذا الفصل الذي أردناه أن يكون دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الخاصة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الكائنة ببلدية الفجوج. حيث حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الحياة العملية أو الميدانية لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على الابتكار داخل هذه المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

تمت الدراسة التطبيقية لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر المنتجة للسميد والعجائن الغذائية، وهي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية مثلها مثل باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى في التطلعات والأهداف.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

لقد تم تأسيس مؤسسة عمر بن عمر لأول مرة سنة 1984 من طرف السيد عمر بن عمر الأب، بعد إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث من بينها دراسة المنطقة من الناحية الجيولوجية وكذلك إمكانيات التمويل المتاحة.

وطبقا لهذه الدراسة تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بمنطقة الفجوج بولاية قالمة، إذ تقع بالشمال الشرقي بالولاية بحوالي 4 كلم. حيث يحدها شرقا بلدية هليوبوليس، وشمالا بلدية الفجوج وغربا مجاز عمار، وجنوبا بلدية قالمة. وتقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 42500م²، وقد أوكلت مهام الانجاز إلى شركة ايطالية وشرع في الأشغال بـ 28 ماي 2000، وهذا بالنسبة للمطحنة الأولى، والتي تنتج حوالي 300طن يوميا والتي شرعت في الإنتاج في 27 ماي 2002، أما المطحنة الثانية والتي تقدر سعتها بـ 400 طن يوميا، ولقد شرع في انجازها في 04 مارس 2005، وبدأت في الإنتاج في 03 جوان 2006.

وفي إطار تنويع خطوط الإنتاج افتتحت المؤسسة وحدة إنتاج للعجائن الغذائية سنة 2009، وهي تابعة إداريا للمطاحن.

المطلب الثاني: أهداف وطبيعة نشاط عمل المؤسسة

أولا: أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- كسب الزبائن وتعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع من خلال العلاقة الجيدة مع الموردين والزبائن.
- المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق.
- تحقيق ميزة تنافسية محلية وخارجية والمحافظة عليها واستمرارها.
- تلبية الطلب المتزايد على المواد الاستهلاكية التي تنتجها.
- العمل على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها ونيل رضا الزبون وكسب ولائه.
- تصميم وابتكار عروض منتجات جديدة.
- البقاء والنمو والاستمرار في ظل المنافسة السائدة.
- توسيع المؤسسة وتوسيع مجالات نشاطاتها.
- المساهمة في التنمية الوطنية.
- الوصول إلى الأسواق الدولية.

ثانيا: طبيعة نشاط عمل المؤسسة

تمكنت مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من احتلال موقع في السوق المحلي، حيث تغطي جزءا هاما من احتياجات السوق المحلية والوطنية بإنتاج المادة الغذائية (السميد ومشتقاته)، باعتبارها مادة واسعة الاستهلاك في السوق الجزائرية بصفة عامة، وتقوم باستيراد القمح من المكسيك، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ويتميز العمل في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بالاستمرارية والتواصل وعدم التقطع، حيث يتم العمل في المؤسسة بالتناوب بواسطة أربعة فرق مقسمة كالآتي:

- الفرقة الأولى: تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا.

- الفرقة الثانية: تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 مساء.
- الفرقة الثالثة: تعمل من الساعة 21:30 مساء إلى الساعة 05:30 صباحا.
- الفرقة الرابعة: تكون في فترة راحة لمدة يومين ثم تحل محل فرقة من الفرق السابقة وهكذا.

وتقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بإنتاج المادة الغذائية (السميد والعجائن)، بنوعيات مختلفة وأوزان متباينة تلبي أغراض مختلفة، بهدف إرضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح بتحقيق مردودية عالية و الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، والمنتجات التي تنتجها المؤسسة هي كالاتي:

- بالنسبة للسميد:

- سميد عادي بوزن 25 كلغ.
- سميد رفيع بوزن 25 كلغ و 10 كلغ.
- سميد ممتاز بوزن 25 كلغ.
- سميد خاص للمواشي.
- فرينة القمح الصلب بوزن 50 كلغ.
- نخالة بوزن 40 كلغ.

- أما فيما يخص العجائن فالمؤسسة تنتج المنتجات التالية:

- Penne وزن 500 غ.
- Coquillage وزن 500 غ.
- Coudesn°4 وزن 500 غ.
- Coudesn°6 وزن 500 غ.
- Makaron وزن 500 غ.
- Torsades وزن 500 غ.
- Serpentinei وزن 500 غ.
- Plombs وزن 500 غ.
- Langue d’oiseaux وزن 500 غ.
- Tlitli n°4 وزن 500 غ.
- Vermicelles وزن 500 غ.
- Couscous وزن 1 كلغ، وبكل أنواعه خشن، متوسط، ناعم.

ومن أهم منافسي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في الجزائر نجد:

- مطاحن رياض سطيف (فرجيو).
- مطاحن البلدي (عنابة).
- مطاحن هليوبوليس (قالمة).
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).

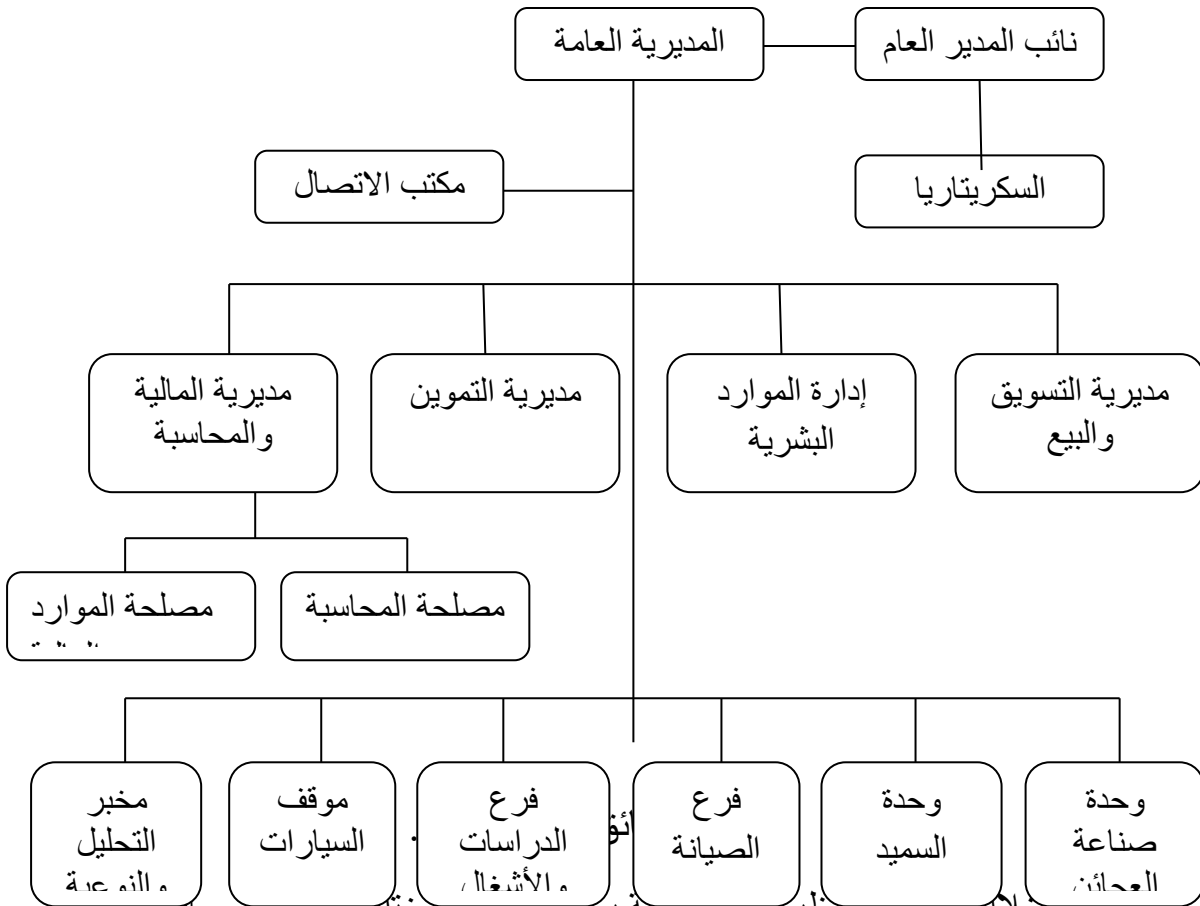
أما بالنسبة للعجائن فنجد:

- Sim (البليدة).
- الوردة البيضاء (تونس).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي في ذلك الشكل أو الإطار الذي يوضح مختلف التقسيمات و العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية وكيفية الاتصال فيما بينها، لغرض تحقيق الأهداف المنشودة. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

شكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



ومن خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن عرض مختلف مهام المصالح حسب المستويات الإدارية المختلفة:

- المديرية العامة: تقوم بإدارة وتسيير شؤون الوحدة كما تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح حيث تعلم العمال في حالة وجود مستجدات أو قوانين جديدة خاصة بأوقات العمل. كما تمتلك جميع القوانين التي تخص العمال مثل ساعات العمل الإضافية، الغياب، الحوافز الاجتماعية... الخ. وهذا في إطار المصلحة التي يعمل بها العامل، وتأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في العمل، الخبرة ومستوى العمل والكفاءة المهنية.

- مديرية التسويق والبيع: ونجد فيها:

أ- مديرية التسويق: وتعتمد على سياسات الترويج المختلفة لغرض مزاولة نشاطاتها والتعريف أكثر بمنتجاتها. ومن الوسائل المعتمدة نجد: تنشيط المبيعات، العلاقات العامة.

ب- مديرية البيع: حيث تهتم هذه المصلحة ببيع وتقديم المنتج النهائي وذلك بواسطة إجراءات خاصة يقوم بها رئيس المصلحة بموافقة مدير المؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية: تعمل على التسيير الحسن لشؤون العمال المهنية والاجتماعية، وتشرف هذه الدائرة على مصلحتين هما:

أ- مصلحة تسيير المستخدمين: وتتكفل هذه المصلحة بمتابعة حالة ووضعية العمال

وملفاتهم وكل ما يتعلق بالأجور، العلاقات المختلفة كتقديم كشف الأجور.

ب- مصلحة الشؤون الاجتماعية: تهتم بجمع خصوصيات العمال من الناحية الاجتماعية كالمنح والعطل المرضية، كما تضمن له عدة تأمينات كالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية.

- مديرية التموين: ومهمتها توفير الموارد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية، حيث تقوم بالإشراف على عمليتي الشراء والتخزين.

- مديرية المحاسبة والمالية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية التي يتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة (ربح أو خسارة) من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية، كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة المؤسسة وتقسيم المهام وتوزيع العمل. وتنقسم إلى فرعين هما: مصلحة المحاسبة و مصلحة الموارد المالية.

- وحدة صناعة العجائن الغذائية: و من بين المهام التي تقوم بها هذه الوحدة توفير المواد الغذائية بكميات ونوعيات مختلفة، والمتمثلة في مختلف العجائن التي تنتجها المؤسسة.

- وحدة السميد: من المهام الرئيسية التي تقوم بها هذه الوحدة توفير المادة الغذائية المتمثلة في السميد للزبائن بالكمية والنوعية المطلوبة.

- فرع الصيانة: تعتبر الصيانة في المؤسسة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة و الآلات و يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد وقطع غيار، وتضم هذه الدائرة كل من مصلحة الكهرباء و مصلحة الميكانيك، ورشة القطع،

ويتمثل دور كل هؤلاء المصالح في مراقبة آلات الطحن بإعداد تقرير شهري حول عدد التعطلات التي تحدث لوسائل الإنتاج والتدخلات التقنية التي قامت بها.

- فرع الدراسات والأشغال: تتمثل مهام هذه الدائرة في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات الجديدة في المؤسسة.

- مخبر التحليل والنوعية: ومهمته تتمثل في الفحوصات والتحليل الذي يجري على المنتج و المادة الأولية، وعند الفحوصات والتحليل في الأخير يقوم المكلف بهذه المهمة بإعداد تقرير مفصل إلى مدير مصلحة الإنتاج.

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني.

نعرض في هذا المبحث منهجية البحث الميداني المنجز في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بتحديد إطار المعاينة وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: المجتمع الإحصائي و عينة البحث.

توظف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر 450 عاملا مقسمين إلى ثلاث فئات وظيفية كبرى، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (02): إطار المعاينة

النسبة %	العدد (عاملا)	المستوى الوظيفي
14.44	65	الإطارات
7.77	35	أعوان التحكم
77.79	350	أعوان التنفيذ
100	450	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة 2013

وتم اختيار 45 عاملا كعينة دراسة من مجموع 450 عامل أي بنسبة 10%، وتم مراعاة كافة الفئات المتواجدة بالمؤسسة والموزعة كما يلي:

جدول رقم (03): عينة الدراسة.

النسبة %	العدد (عاملا)	المستوى الوظيفي
22.22	10	الإطارات
33.33	15	أعوان التحكم
44.45	20	أعوان التنفيذ
100	45	المجموع

خصائص العينة:

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.89	40	85	17	86.68	13	100	10	ذكر
11.11	5	15	3	13.33	2	0	0	أنثى

الملاحظ من خلال توزيع العمال حسب الجنس أن نسبة كبيرة منهم تشكل فئة الذكور وذلك بنسبة 88.89%، بينما نسبة الإناث تصل إلى 11.11%، وهذا الفارق الكبير بين نسبة تواجد الإناث والذكور في عينة البحث يتوافق مع الفارق الموجود بين النسب المعبرة عن تواجد الذكور والإناث في المجتمع الكلي.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17.78	8	30	6	13.33	2	0	0	أقل من 30
48.89	22	55	11	46.67	7	40	4	من 31 إلى 40
24.44	11	10	2	33.33	5	40	4	من 41 إلى 50
8.89	4	5	1	6.67	1	20	2	51 فأكثر

ما يلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أن الفئة العمرية لعمال المؤسسة تنحصر ما بين 31 إلى 40 سنة، إذ يشكلون 48.89% من النسبة الكلية، أما الفئة الثانية فتشكل نسبة 24.44% حيث يتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة.

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0	0	0	0	0	0	0	0	ابتدائي
6.68	3	15	3	0	0	0	0	متوسط
15.55	7	25	5	13.33	2	0	0	ثانوي
62.22	28	30	6	80	12	100	10	جامعي

مركز التكوين	0	0	1	6.67	6	30	7	15.55
--------------	---	---	---	------	---	----	---	-------

حسب معطيات الجدول أعلاه فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة متحصلين على الشهادات الجامعية وشكلت نسبة 62.22% من حجم العينة ككل، تليها نسبة قليلة تقدر بـ 15.55% المتحصلين على المستوى الثانوي وشهادات من مراكز التكوين.

جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.

الفئة	إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاختيارات								
أقل من 5 سنوات	1	10	5	33.33	6	30	12	26.67
من 5 إلى 10	4	40	8	53.33	10	50	22	48.89
من 10 فما فوق	5	50	2	13.34	4	20	11	24.44

من خلال نتائج الجدول نجد أن نسبة 48.89% من أفراد العينة لهم خبرة عمل أكثر من 5 إلى 10 سنوات، بينما الفئة التي تليها والتي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات تشكل نسبة 26.67% من حجم العينة، ثم تأتي الفئة التي لديها خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 24.44%، ومن خلال هذه النتائج يمكن أن نقول أن معظم عمال المؤسسة يمتلكون خبرة أكثر من 5 إلى 10 سنوات.

ولانجاز البحث تم استجواب جميع أفراد العينة دون استثناء بالاعتماد على استمارة البحث، ودامت مدة الدراسة لمدة شهر للاطلاع على كافة نشاطات المؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم الاستمارة.

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات، ولقد تم تصميم استمارة البحث وإجراءات المعاينة وفق السيرورة التالية:

- بعد تحديد المحاور الكبرى للاستمارة شرع في كتابة الأسئلة الخاصة بكل محور ، وهذا بعد دراسة متفحصة لجميع الوظائف والنشاطات بمختلف أقسام ومصالح المؤسسة.
- كتبت معظم الأسئلة على شكل أسئلة مغلقة وذلك نظرا لجدة الموضوع، وتم مراعاة كتابتها بلغة سهلة وواضحة ليتمكن المجيب من فهمها والإجابة عليها، كما كتب على الصفحة الأولى لهذه الاستمارة تعليمات خاصة بالجهة المشرفة على البحث وعنوانه والهدف منه.
- وفي المرحلة الأخيرة قدمت نسخة من الاستمارة للمستجوبين لقراءتها وتتبعهم لتسلسل الأسئلة والإجابة عليها، ومن ثم تسجيل الإجابات المختلفة على النسخة الثانية (نسخة الباحث).

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي.

بعد القيام بجمع البيانات و المعلومات الضرورية من ميدان الدراسة بواسطة الاستمارة، تم القيام بتفريغها في جداول إحصائية، وهذا بغية التعليق عليها وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج منها وربطها بفرضيات البحث. وبغية إعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات المتحصل عليها تم الاعتماد في التحليل على بعض المقاييس الإحصائية تمثلت أساسا في النسب المئوية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج البحث الميداني.

بعد استجواب أفراد العينة تم جمع عدد هائل من المعلومات تم تحليلها واستنباط أهم نتائجها وفقا لفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تقييم درجة الاهتمام بالمعرفة داخل المؤسسة.

جدول رقم(08): إجابات الأفراد على السؤال (1)

هل تقومون بتطبيق إدارة المعرفة في مؤسستكم؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.22	37	60	12	100	15	100	10	نعم
4.44	2	10	2	0	0	0	0	لا
13.34	6	30	6	0	0	0	0	لا أدري

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة وبمختلف مستوياتهم يؤكدون على قيام المؤسسة بتطبيق إدارة المعرفة وهذا ما يعادل نسبة 82.22%، وخالصة الإجابة عن هذا السؤال تبين وجود إدارة للمعارف داخل المؤسسة.

جدول رقم(09): إجابات الأفراد عن السؤال(2)

هل يوجد شخص في مؤسستكم مهمته خلق وتنظيم المعرفة؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62.22	28	40	8	66.67	10	100	10	نعم
11.11	5	25	5	0	0	0	0	لا
26.67	12	35	7	33.33	5	0	0	لا أدري

من خلال الجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يتفقون على وجود شخص في المؤسسة مهمته خلق وتنظيم المعرفة وذلك بنسبة 62.22%، وقد صرح بذلك الإطارات بنسبة 100% وأعوان التحكم بـ 66.67% بينما أعوان التنفيذ بنسبة 40%، وهذا ما يؤكد على وجود شخص مهمته خلق وتنظيم المعرفة.

جدول رقم (10): إجابات الأفراد عن السؤال (3)

هل تملكون بنك للمعلومات؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75.55	34	55	11	86.66	13	100	10	نعم
6.66	3	15	3	0	0	0	0	لا
17.79	8	30	6	13.34	2	0	0	لا أدري

أغلب أفراد العينة يتفقون على وجود بنك للمعلومات داخل المؤسسة، وهذا ما توضحه النسب التالية: إطارات بنسبة 100% و أعوان التحكم بنسبة 86.66% وأعوان التنفيذ بـ 55% أي ما يعادل إجمالي النسب 75.55%، وهذا ما بين اهتمام المؤسسة بالمعرفة.

جدول رقم (11): إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (3)

هل يتم الاطلاع عليه من طرف العمال؟

المجموع (ن=34)		أعوان تنفيذ (ن=11)		أعوان تحكم (ن=13)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
41.17	14	18.18	2	46.15	6	60	6	نعم
58.83	20	81.82	9	53.85	7	40	4	لا

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة لا تسمح بالاطلاع على المعلومات من قبل جميع الأفراد كما يتفق معظم أفراد العينة (58.83%)، بل يتم الاطلاع عليه من طرف أشخاص معينين وهذا ما تؤكد النسب التالية: إطارات 60%، أعوان التحكم بـ 46.15% و أعوان

التنفيذ بـ 18.18%.

جدول رقم(12): إجابات الأفراد عن السؤال(4)

هل لديكم آليات فعالة لنشر المعرفة عبر حدود المؤسسة؟

الفئة	إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)
	%	ت	%	ت	%	ت	
الاختيارات							
نعم	100	10	80	12	70	14	80
لا	0	0	0	0	20	4	8.88
لا أدري	0	0	20	3	10	2	11.12

غالبية أفراد العينة يتفقون على وجود آليات فعالة لنشر المعرفة داخل المؤسسة وهذا ما تؤكد نسبة 80%، مما يعني أن المؤسسة تهتم بنشر المعارف داخلها وذلك بتصريح من الإطارات بنسبة 100%، وأعوان التحكم بـ 80% و70% لأعوان التنفيذ.

جدول رقم (13): إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (4)

من بين العناصر التالية علم على الآليات التي تستخدمها المؤسسة في نشر المعرفة داخلها؟

الفئة	إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 12)		أعوان تنفيذ (ن = 14)		المجموع (ن = 36)
	%	ت	%	ت	%	ت	
الاختيارات							
في شكل أوامر	100	10	100	12	100	14	100
اجتماعات	100	10	100	12	42.86	6	77.78
لوحات إخبارية	100	10	100	12	100	14	100
آليات أخرى	30	3	41.67	5	28.57	4	33.33

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بنشر المعرفة على الإطارات وأعوان التحكم في شكل أوامر، اجتماعات ولوحات إخبارية وذلك حسب نتائج إجاباتهم (100%)، أما أعوان التنفيذ فتقوم المؤسسة بنشر المعارف بينهم في شكل أوامر أو لوحات إخبارية.

جدول رقم(14): إجابات الأفراد عن السؤال(5)

على أي أساس تعتمد المؤسسة في التوظيف؟

الفئة	إطارات (ن = 10)	أعوان تحكم (ن = 15)	أعوان تنفيذ (ن = 20)	المجموع (ن = 45)

[الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر]

الاختيارات		ت	%	ت	%	ت	%
الشهادة		3	30	5	33.33	6	30
الاختبار		2	20	7	46.66	8	40
الخبرة		5	50	3	20.01	6	30

يتضح جليا من خلال الجدول أن المؤسسة لا توظف على أساس معيار واحد بل توظف على أساس عدة معايير وهذا ما توضحه إجابات أفراد العينة والتي يوجد تقارب فيما بينها، حيث نجد النسب كما يلي: الشهادة 31.11% و الاختبار بـ 37.78%، الخبرة بـ 31.11%.

جدول رقم(15): إجابات الأفراد عن السؤال (6)

هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية من أجل تحسين مستواكم؟

الفئة		إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
الاختيارات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم		10	100	14	93.33	12	60	36	80
لا		0	0	1	6.67	8	40	9	20

يؤكد أغلب أفراد العينة على قيام المؤسسة بدورات تكوينية من أجل تحسين مستوى عمالها، وهذا ما توضحه الإجابات حيث وصلت النسبة إلى 80% تؤكد على وجود دورات تكوينية، خاصة بالنسبة لجميع الإطارات (100%).

جدول رقم(16): إجابات الأفراد عن السؤال (7)

على أي أساس تتم عملية الترقية والتحفيز في المؤسسة؟

الفئة		إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
الاختيارات		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
المعرفة		6	60	3	20	3	15	12	26.66
الأقدمية		2	20	4	26.66	6	30	12	26.66
اعتبارات أخرى		2	20	8	53.34	11	55	21	46.68

يتضح جليا من الجدول أن المؤسسة لا تعتمد على معيار واحد للترقية والتحفيز، وهذا ما تبينه نسبة الإجابات الكلية بـ 46.68%، ونسبة 60% من الإطارات بصفتهم الأدرى

بعملية الترقية والتحفيز يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بعملية الترقية والتحفيز على أساس معيار المعارف.

جدول رقم(17): إجابات الأفراد عن السؤال(8)

هل تمنح مؤسستكم الحرية الكافية للتعبير عن أفكاركم؟

الفئة		إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
الاختيارات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		100	10	93.33	14	65	13	82.22	37
لا		0	0	6.67	1	35	7	17.78	8

يجمع كل الإطارات وغالبية أعوان التحكم وأكثر من نصف أعوان التنفيذ على أن المؤسسة تمنح الحرية الكافية للعمال من أجل التعبير عن أفكارهم داخلها وهذا ما يعادل نسبة 82.22% من إجمالي إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: تقييم درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير في المؤسسة.

جدول رقم (18): إجابات الأفراد عن السؤال(9)

هل تقوم المؤسسة بنشاط البحث؟

الفئة		إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
الاختيارات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		100	10	100	15	20	20	100	45
لا		0	0	0	0	0	0	0	0
لا أدري		0	0	0	0	0	0	0	0

يتضح من الجدول أن كل أفراد العينة يؤكدون على قيام المؤسسة بنشاط البحث والتطوير، حيث بلغت الإجابات بنعم نسبة 100%، وحتى الأفراد الذين لا تربطهم علاقة مباشرة بنشاط البحث والتطوير كأعوان التنفيذ يؤكدون ذلك. وخلاصة ذلك تبين وجود نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسة.

جدول رقم (19): إجابات الأفراد عن السؤال(10)

ما نوع الأبحاث التي تقوم بها مؤسستك؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20	9	30	6	20	3	0	0	البحث الأساسي
40	18	50	10	53.33	8	0	0	البحث التطبيقي
40	18	20	4	26.67	4	100	10	كل الأنواع السابقة

يؤكد جميع الإطارات بصفة قطعية على أن المؤسسة تقوم بكلى النوعين من البحوث (الأساسي والتطبيقي) بنسبة 100%، مما يعني أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتطوير معارفها العلمية وكذا تطوير منتجاتها وسيرورت إنتاجها، بينما أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يؤكدون على اهتمام المؤسسة بالبحث التطبيقي وذلك بنسبة 53.33% و 50% على التوالي.

جدول رقم (20): إجابات الأفراد عن السؤال (11)

هل لمؤسستكم باحثين مختصين؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68.88	31	40	8	86.66	13	100	10	نعم
4.44	2	10	2	0	0	0	0	لا
26.68	12	50	10	13.34	2	0	0	لا أدري

يتضح جليا من الجدول أن المؤسسة توظف باحثين وكفاءات عالية التأهيل في مجال البحث، وهذا ما تبينه نسبة الإجابات الكلية بـ 68.88%، ونسبة 100% من الإطارات بصفتهم الأدرى بتسيير وتنظيم عمال المؤسسة، وما نستنتجه هو أن المؤسسة تمتلك كفاءات عالية التأهيل وهذا ما يوضحه المتغير المساعد في الاستمارة (المؤهل العلمي) حيث وصلت نسبة العمال المتحصلين على الشهادات الجامعية حوالي 62.22%.

جدول رقم (21): إجابات الأفراد عن السؤال (12)

هل لمؤسستكم ميزانية خاصة بالبحث والتطوير؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
53.33	24	30	6	53.33	8	100	10	نعم
8.88	4	20	4	0	0	0	0	لا
37.79	17	50	10	46.67	7	0	0	لا أدري

يؤكد جميع الإطارات و أكثر من نصف أعوان التحكم على وجود ميزانية خاصة بالبحث والتطوير، بينما 50% من أعوان التنفيذ اختاروا الخيار الثالث (لا أدري) وربما يعود ذلك إلى عدة اعتبارات موضوعية، في المقابل نجد 100% من الإطارات يصرحون بوجود هذه الميزانية حيث يتبادر لهم وجود ميزانية لمعرفتهم المسبقة بالمصاريف المنفقة في أقسام البحث والتطوير.

جدول رقم (22): إجابات الأفراد عن السؤال (13)

هل لمؤسستكم علاقات مع مخابر بحث خارج المؤسسة؟

المجموع (ن = 45)	أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات	
	%	ت	%	ت	%	ت		
42.22	19	30	6	33.33	5	80	8	نعم
8.88	4	15	3	6.66	1	0	0	لا
48.9	22	55	11	60.01	9	20	2	لا أدري

يتضح من خلال الجدول أن غالبية الإطارات (80%) يتفقون على وجود علاقات تعاون بين المؤسسة ومخابر بحث خارجها، في حين 60.01% من أعوان التحكم و 55% من أعوان التنفيذ لا يعلمون إن كان لها علاقات مع هذه الأطراف. ويمكن أن نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما لإقامة علاقات مع أطراف خارجية في مجال البحث والتطوير استنادا إلى إجابات الإطارات.

جدول رقم (23): إجابات الأفراد عن السؤال (14)

هل لمؤسستكم علاقة مع الجامعات؟

المجموع (ن = 45)	أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات	
	%	ت	%	ت	%	ت		
62.22	28	35	7	80	12	90	9	نعم
6.66	3	10	2	6.66	1	0	0	لا
31.12	14	55	11	13.34	2	10	1	لا أدري

يتفق أفراد العينة على وجود علاقة تعاون بين المؤسسة والجامعات، وهو ما يتضح من نسبة 90% من إجابات الإطارات، و 80% من أعوان التحكم، و 62.22% كنسبة كلية.

إن وجود علاقات بين المؤسسات والجامعات أمر حيوي وضروري لإثراء مجالات البحث والتطوير، وتعتبر البحوث التي يقوم بها الطلبة داخل المؤسسة شيء ايجابي في توطيد علاقات التعاون خاصة إذا لقيت الاهتمام والتطبيق الفعلي.

جدول رقم (24): إجابات الأفراد عن السؤال (15)

هل تشارك مؤسستكم في انجاز أبحاث خارج المؤسسة؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
44.44	20	40	8	26.66	4	80	8	نعم
15.55	7	25	5	13.33	2	0	0	لا
40.01	18	35	7	60.01	9	20	2	لا أدري

يتبين من الجدول أن المؤسسة تشارك في انجاز أبحاث ودراسات خارج أقسامها الوظيفية، حيث يصرح بذلك 80% من الإطارات، و 44.44% بنسبة كلية من المستجوبين.

جدول رقم (25): إجابات الأفراد عن السؤال (16)

هل تشارك هيئات أخرى في انجاز أبحاث مؤسستكم؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75.55	34	65	13	73.33	11	100	10	نعم
4.44	2	10	2	0	0	0	0	لا
20.01	9	25	5	26.67	4	0	0	لا أدري

يبين الجدول مشاركة هيئات مختلفة في أبحاث المؤسسة وهذا بنسبة 75.55% من الإجابات الكلية لأفراد العينة، ومن خلال الجدولين (23) و(24) يتضح أن المؤسسة تعيش في تواصل مع الأطراف الخارجية في مجال البحث والتطوير.

المطلب الثالث: تقييم أثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة

جدول رقم (26): إجابات الأفراد عن السؤال (17)

هل أنتجت مؤسستكم منتجات جديدة خلال السنوات الخمس الأخيرة؟

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	إطارات	الفئة
---------	-------------	------------	--------	-------

(ن = 45)		(ن = 20)		(ن = 15)		(ن = 10)		الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
88.88	40	75	15	100	15	100	10	نعم
11.12	5	25	5	0	0	0	0	لا

أكدت غالبية أفراد العينة (88.88%) على قيام المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة خلال السنوات الخمس الأخيرة، وهذا ما يدل على وجود عملية ابتكارية في المؤسسة.

جدول رقم (27): إجابات الأفراد عن السؤال (18)

هل تم ابتكار هذه المنتجات داخل المؤسسة أو خارجها؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
17.77	8	25	5	6.66	1	20	2	داخل المؤسسة
82.23	37	75	15	93.34	14	80	8	خارج المؤسسة

يؤكد معظم أفراد العينة (82.23%) أن مصدر ابتكار المنتجات الجديدة كان من خارج المؤسسة، بينما 17.77% تؤكد على أن المؤسسة كذلك تقوم بابتكار المنتجات داخلها.

جدول رقم (28): إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (18)

هل لمؤسستكم نظام خاص بإيجاد وابتكار الأفكار الجديدة؟

المجموع (ن = 8)		أعوان تنفيذ (ن = 5)		أعوان تحكم (ن = 1)		إطارات (ن = 2)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75	6	60	3	100	1	100	2	نعم
25	2	40	2	0	0	0	0	لا

يتبين من خلال الجدول على أن أفراد العينة الذين أجابوا على السؤال السابق أن المؤسسة تقوم بابتكار المنتجات الجديدة داخلها يتفقون على أن المؤسسة تمتلك نظام خاص بإيجاد وابتكار الأفكار الجديدة وذلك بنسبة 75% من النسبة الكلية.

جدول رقم (29): إجابات الأفراد عن السؤال (19)

هل أدخلت مؤسستكم تحسينات على منتجاتها السابقة؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	45	100	20	100	15	100	10	نعم
0	0	0	0	0	0	0	0	لا

يؤكد جميع أفراد العينة (100%) على أن المؤسسة قامت بإدخال تحسينات على منتجاتها السابقة، ومن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تقوم بعمليات ابتكارية لتحسين منتجاتها وتطويرها تماشياً مع المتغيرات البيئية المختلفة.

جدول رقم (30): إجابات الأفراد عن السؤال (20)

ما هي الآليات التي تعتمد عليها مؤسستكم في تحسين منتجاتها؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
24.44	11	30	6	20	3	20	2	فريق البحث والتطوير
15.55	7	20	4	13.33	2	10	1	نظام لاقتراح المعارف والابتكارات
17.77	8	15	3	36.67	4	10	1	فرق العمل
28.88	13	20	4	36.67	4	50	5	مختصين لدراسة السوق
13.36	6	15	3	13.33	2	10	1	آليات عديدة في آن واحد

من خلال الجدول يتضح أن هناك تباين في إجابات أفراد العينة بنسب مختلفة، وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على عدة آليات في تحسين منتجاتها، ومن أكثر الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة نجد: مختصين لدراسة السوق وفرق البحث والتطوير وذلك بنسبة 28.88% و 24.44% على التوالي.

جدول رقم (31): إجابات الأفراد عن السؤال (21)

ما هي المجالات التي ترى فيها مؤسستك أكثر تحسيناً لمنتجاتها؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
57.77	26	55	11	60	9	60	6	صيغة المنتج
22.22	10	25	5	20	3	20	2	أحجام المنتج
8.88	4	10	2	6.67	1	10	1	العبوات وعناصر التغليف
11.13	5	10	2	13.33	2	10	1	مجالات أخرى

يتبين من خلال الجدول أن أكثر المجالات التي تعمل المؤسسة عليها من أجل تحسين منتجاتها نجد صيغة المنتج وذلك حسب إجابات أفراد العينة (57.77%)، إلا أن هناك تحسينات إضافية أخرى تقوم بها المؤسسة كأحجام مختلفة للمنتج والعبوات وعناصر التغليف... الخ.

جدول رقم(32): إجابات الأفراد عن السؤال(22)

هل أدخلت المؤسسة تكنولوجيا وآليات جديدة في سيرورات الإنتاج؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	45	100	20	100	15	100	10	نعم
0	0	0	0	0	0	0	0	لا

يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة قد اجمعوا (100%) على أن المؤسسة قد أدخلت تكنولوجيا وآليات جديدة في سيرورة الإنتاج وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة قامت بتحسينات منتجاتها السابقة وابتكار منتجات جديدة.

جدول رقم(33): إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال(22)

في حالة الإجابة بنعم كيف تم الحصول عليها؟

المجموع (ن=45)		أعوان تنفيذ (ن=20)		أعوان تحكم (ن=15)		إطارات (ن=10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0	0	0	0	0	0	0	0	ابتكارها داخل المؤسسة
13.33	6	15	3	13.33	2	10	1	شراء براءات الاختراع
40	18	25	5	53.33	8	50	5	الترخيص

0	0	0	0	0	0	0	0	الشراكة والتحالف
46.67	21	60	12	33.34	5	40	4	طرق أخرى

كل المجيبين يؤكدون أن مصدر ابتكار التكنولوجيا وسيرورات الإنتاج كان من خارج المؤسسة، ولقد تحصلت عليها من خلال إما الترخيص بنسبة 40% أو طرق أخرى بنسبة 46.67% أو شراء براءات اختراع بنسبة 13.33% حسب إجابات أفراد العينة.

جدول رقم(34): إجابات الأفراد عن السؤال(23)

من أين تأتي أفكار تحسين العمليات؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13.33	6	10	2	13.33	2	20	2	المدراء
28.88	13	15	3	33.33	5	50	5	العملاء
31.11	14	45	9	26.67	4	10	1	الموظفين
26.68	12	30	6	26.67	4	20	2	قسم البحث والتطوير

من خلال الجدول يتبين لنا أن أهم مصادر الأفكار الابتكارية لتحسين العمليات تتمثل في ثلاث مصادر أساسية وهي:

- الموظفين (31.11%).
- العملاء (28.88%).
- قسم البحث والتطوير (26.68%)

ما يمكن استنتاجه من خلال الإجابات المختلفة عن هذا السؤال أن الموظفين يمثلون أهم مصدر للحصول على الأفكار من أجل تحسين العمليات.

المطلب الرابع: عوائق إدارة المعرفة في المؤسسة

جدول رقم(35): إجابات الأفراد عن السؤال(24)

هل استفدت من برنامج للتدريب وإعادة التأهيل في إطار تنمية المعارف؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
62.22	28	45	9	60	9	100	10	نعم
37.78	17	55	11	40	6	0	0	لا

الملاحظ أن أغلبية أفراد العينة (62.22%) يتلقون تدريباً وإعادة تأهيل في إطار تنمية معارفهم وتطويرها، هذا يعني أن المؤسسة تخصص وتدريب مواردها البشرية لاستعمال التكنولوجيا الجديدة أو لتطوير وتحسين منتجاتها أو لابتكار منتجات جديدة.

جدول رقم(36): إجابات الأفراد عن السؤال(25)

إذا كنت ترغب في استكمال تعليمك فهل تسمح لك المؤسسة بذلك؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	36	55	11	100	15	100	10	نعم
20	9	45	9	0	0	0	0	لا

يصرح غالبية أفراد العينة (80%) أن المؤسسة تسمح لعمالها بإكمال تعليمهم ومزاولة أعمالهم، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير معارف أفرادها.

جدول رقم(37): إجابات الأفراد عن السؤال(26)

هل يتم تقاسم المعارف فيما بينكم؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
82.22	37	60	12	100	15	100	10	نعم

لا	0	0	0	0	8	40	8	17.78
----	---	---	---	---	---	----	---	-------

يتبين لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن هناك تقاسم للمعارف فيما بين الأفراد وهذا ما تؤكدته نسبة 82.22% من إجابات أفراد العينة، ويدل هذا على تناقل وتواصل المعارف في مختلف المستويات داخل المؤسسة.

جدول رقم(38): إجابات الأفراد عن السؤال(27)

هل يستمع رؤسائك للشكاوي التي تقدمها في مجال العمل؟

الفئة الاختيارات	إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	100	15	100	15	75	40	88.89
لا	0	0	0	0	5	25	5	11.11

يرى معظم أفراد العينة أن رؤساء المؤسسة يستمعون إلى الشكاوي المقدمة لهم من طرف العمال وهذا ما تؤكدته نسبة 88.89% من الإجابات الكلية لأفراد العينة، ونستنتج من ذلك أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بشكاوي العمال وهذا ما يساعد المؤسسة على تفادي وجود صراعات ونزاعات فيما بين أفرادها.

جدول رقم(39): إجابات الأفراد عن السؤال(28)

هل يأخذ رؤسائك بعين الاعتبار اقتراحاتك الجديدة؟

الفئة الاختيارات	إطارات (ن = 10)		أعوان تحكم (ن = 15)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		المجموع (ن = 45)	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	10	100	15	100	13	65	38	84.44
لا	0	0	0	0	7	35	7	15.56

يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والأفكار الجديدة المقدمة من طرف العمال، وهذا ما تؤكدته نسبة 84.44% من الإجابات الكلية لأفراد العينة، ونستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تحاول أن تستفيد من الأفكار والمعارف الضمنية والصريحة للعمال.

جدول رقم(40): إجابات الأفراد عن السؤال(29)

هل تشجع المؤسسة وتحفز العاملين لتبادل المعارف فيما بينهم؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51.11	23	15	3	73.33	11	90	9	نعم
48.89	22	85	17	26.67	4	10	1	لا

هناك تقارب في إجابات أفراد العينة حول تشجيع وتحفيز المؤسسة للعمال الذين يتبادلون المعارف و الاقتراحات فيما بينهم، حيث نجد أن 51.11% بنعم و 89.48% بـ لا.

جدول رقم(41): إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال(29)

في حالة الإجابة بنعم : ما نوع هذا التحفيز؟

المجموع (ن = 23)		أعوان تنفيذ (ن = 3)		أعوان تحكم (ن = 11)		إطارات (ن = 9)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
34.78	8	33.33	1	27.27	3	44.44	4	مادي
65.22	15	66.67	2	72.73	8	55.56	5	معنوي

غالبية أفراد العينة الذين أجابوا بنعم يتفقون على أن المؤسسة تقوم بتقديم حوافز معنوية أكثر من المادية للأفراد الذين يتبادلون المعارف والاقتراحات والمبادرات الجديدة في العمل.

جدول رقم(42): إجابات الأفراد عن السؤال(30)

ما هي الإجراءات التي تتبعها مؤسستك في حماية معارفها الجديدة (ابتكاراتها)؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة الاختيارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

17.79	8	15	3	20	3	20	2	تسجيل العلامة
0	0	0	0	0	0	0	0	تسجيل براءة الاختراع
82.22	37	85	17	80	12	80	8	الاحتفاظ بها كسر مهني

يمكن تحليل الجدول من خلال زاوية واحدة وهو أن المؤسسة تعتمد في حماية معارفها الجديدة بالاحتفاظ بها كسر مهني وذلك حسب أغلبية أفراد العينة (82.22%)، ونستنتج من خلال هذا أن المؤسسة تحاول الاستفادة والاحتفاظ بمعارفها وحمايتها بنفسها دون أن تصل إلى أي جهة خارجية للاستفادة منها.

جدول رقم(43): إجابات الأفراد عن السؤال(31)

هل تواجه مؤسستكم عوائق في تحسين منتجاتها؟

المجموع (ن = 45)		أعوان تنفيذ (ن = 20)		أعوان تحكم (ن = 15)		إطارات (ن = 10)		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاختيارات
53.33	24	55	11	60	9	40	4	نعم
22.22	10	25	5	13.33	2	30	3	لا
24.45	11	20	4	26.67	4	30	3	لا ادري

يرى معظم أفراد العينة أن المؤسسة تواجه عوائق في تحسين منتجاتها، وهذا ما تثبته نسبة 53.33% من الإجابات الكلية لأفراد العينة.

جدول رقم(44): إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال(31)

في حالة الإجابة بنعم: هل تقوم مؤسستكم بالدراسات السوقية لإيجاد أفكار المنتجات الجديدة؟

المجموع (ن = 24)		أعوان تنفيذ (ن = 11)		أعوان تحكم (ن = 9)		إطارات (ن = 4)		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاختيارات
95.83	23	90.91	10	100	9	100	4	نعم
0	0	0	0	0	0	0	0	لا
4.17	1	9.09	1	0	0	0	0	لا ادري

من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بدراسات سوقية لإيجاد أفكار للمنتجات الجديدة، وهذا ما تؤكدته نسبة 95.83% من الإجابات الكلية لأفراد العينة، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.

جدول رقم(45): إجابات الأفراد عن السؤال(32)

من بين العناصر التالية علم على تلك التي تمثل عائق في إيجاد الأفكار في مؤسستكم؟

المجموع (ن =45)		أعوان تنفيذ (ن =20)		أعوان تحكم (ن =15)		إطارات (ن =10)		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاختيارات
100	45	100	20	100	15	100	10	عدم وجود أنظمة خاصة
44.44	20	60	12	40	6	20	2	عدم الاهتمام بالموارد البشري المبدع
20	9	45	9	0	0	0	0	ضعف العلاقة ما بين المؤسسة ومخابر البحث
66.67	30	90	18	46.67	7	50	5	نقص الموارد والوسائل المادية والمالية المساعدة على إيجاد الأفكار
31.11	14	55	11	20	3	0	0	القيود التنظيمية للإدارة المسيرة

يتبين لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن العوائق الأساسية التي تواجه المؤسسة في إيجاد أفكار جديدة تتمثل فيما يلي:

- عدم وجود أنظمة خاصة.
- نقص الموارد والوسائل المادية والمالية المساعدة على إيجاد الأفكار.
- عدم الاهتمام بالموارد البشري المبدع.
- القيود التنظيمية للإدارة المسيرة.

جدول رقم(46): إجابات الأفراد عن السؤال(33)

من بين العناصر التالية علم على تلك التي تمثل عائقا في تحويل الأفكار إلى ابتكارات في مؤسستكم؟

الفئة		إطارات (ن=10)		أعوان تحكم (ن=15)		أعوان تنفيذ (ن=20)		المجموع (ن=45)	
الاختيارات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
عوائق تقنية وتكنولوجية		100	10	100	15	100	20	100	45
الخوف من الفشل		70	7	86.67	13	85	17	82.22	37
قلة الوسائل و الإمكانيات لدراسة وتنفيذ الأفكار		80	8	93.33	14	95	19	91.11	41
ضعف الاتصال بين المستويات		0	0	13.33	2	45	9	24.44	11
ضعف التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير وباقي الوظائف الأخرى		30	3	33.33	5	75	15	51.11	23
ارتفاع تكاليف التصميم والتطوير والانجاز		30	3	13.33	2	25	5	22.22	10

يرى معظم أفراد العينة أن عوائق تحويل الأفكار إلى ابتكارات داخل المؤسسة تتمثل في:

- عوائق تقنية وتكنولوجية.
- قلة الوسائل و الإمكانيات.
- الخوف من الفشل.
- ضعف التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير وباقي الوظائف الأخرى.

جدول رقم(47): إجابات الأفراد عن السؤال(34)

هل توجد لقاءات غير رسمية لتبادل المعارف والخبرات؟

الفئة		إطارات (ن=10)		أعوان تحكم (ن=15)		أعوان تنفيذ (ن=20)		المجموع (ن=45)	
الاختيارات		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
نعم		100	10	100	15	85	17	93.33	42
لا		0	0	0	0	15	3	6.67	3

من خلال إجابات أفراد العينة نجد أن هناك لقاءات غير رسمية بين مختلف العمال وعلى جميع المستويات لتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بنسبة 93.33%، بينما 6.67% يصرحون بأنه لا توجد هناك لقاءات غير رسمية لتبادل المعارف.

المبحث الرابع: تفسير النتائج و توصيات البحث

من خلال هذا المبحث سنحاول تفسير كل فرضية على حدا ثم نقدم بعض الحلول وتوصيات للمؤسسة من أجل القضاء كلياً على العوائق التي تواجهها في تطبيق إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها الابتكارية.

المطلب الأول: تفسير النتائج وفقاً لفرضيات البحث

1- تفسير النتائج وفقاً للفرضية الأولى: " المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماماً لإدارة معارفها".

من التحليل الإحصائي السابق يتضح أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام بإدراك معارفها من خلال تخصيص أفراد مهمتهم خلق وتوليد المعارف، من خلال إنشاء بنك للمعلومات والذي يتضح أنها تركز أكثر على المعارف الصريحة والتي تمكن بعض العاملين من الاطلاع عليها.

كما أن اهتمام المؤسسة بمختلف المعارف يظهر من خلال إجابات أفراد العينة خاصة المعارف الصريحة التي يتم نشرها في شكل أوامر واجتماعات ولوحات إخبارية أو دورات تكوينية.

وتبقى المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً للمعارف الضمنية من خلال اهتمامها بالكفاءات وسياسات التوظيف كأحد الأدوات التي تعتمد عليها في تجسيد الابتكار.

ومن خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن المؤسسة تقوم بعمليات الترقية على أساس الأقدمية والخبرة، بينما تتناقص فرص الاهتمام بالمعرفة نوعاً ما، وهو ما يؤكد تركيزها أكثر على المعارف الصريحة والتي تشكلت مع مرور الوقت في شكل خبرات وممارسات أفضل.

مما سبق نصل إلى حقيقة مفادها أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر تولي اهتماماً لإدارة معارفها، وهو ما ينفي صحة الفرضية الأولى.

2 - تفسير النتائج وفقاً للفرضية الثانية: " تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لنشاط البحث والتطوير".

من خلال إجابات أفراد العينة يتضح لنا أن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً لنشاط البحث والتطوير، وحسب إجابات الإطارات نجد أن المؤسسة تقوم بالبحوث الأساسية و التطبيقية من أجل توليد وتطوير المعارف العلمية والتكنولوجية في مجال تخصصها وذلك باعتمادها على باحثين مختصين وكفاءات عالية التأهيل.

و إن اهتمام المؤسسة بنشاط البحث والتطوير يتجلى أيضا من خلال تخصيص ميزانية لهذا النشاط، وذلك من أجل تدعيم العملية الابتكارية داخلها وزيادة المعارف والمهارات البشرية لأفرادها.

أما بالنسبة لمستوى التعاون في مجالات البحث والتطوير فإن المؤسسة لا تعاني من القطيعة في هذا المجال وذلك حسب إجابات أفراد العينة، حيث لديها علاقات مع مخابر بحث خارجية وعلاقات تعاون مع الجامعات بالإضافة إلى هيئات أخرى تساعد على إنجاز أبحاث المؤسسة.

و إن وجود علاقات تعاون بين المؤسسة ومخابر البحث أو مكاتب دراسات أو هيئات بحث أخرى يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تولي اهتماما لإقامة علاقات مع أطراف خارجية في مجال البحث والتطوير، وبالتالي فهي تعتبر مؤسسة منفتحة على بيئتها، حيث تعير اهتماما كبيرا لمختلف التطورات التكنولوجية والاقتصادية.

ومما تقدم نتوصل إلى حقيقة مفادها أن المؤسسة تهتم بإقامة علاقات بحث خارجية لكي تجاري مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة في بيئتها الجزئية والكلية، كما أنها تخصص موارد مالية للبحث والتطوير من أجل إنتاج المعارف الجديدة (الابتكار) وتحددها كمنشآت أساسية في أقسامها ومصالحها المختلفة.

ولقد اتضح لنا من خلال دراستنا هذا المحور أن طبيعة الفرضية المقدمة تعد صحيحة أي أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا لنشاطات البحث والتطوير داخلها (أي توليد المعارف وإنتاجها).

3 - تفسير النتائج وفقا للفرضية الثالثة: " لإدارة المعرفة أثر كبير على الابتكار داخل المؤسسة".

من خلال إجابات أفراد العينة يتضح لنا أن المؤسسة قامت بطرح منتجات جديدة (ابتكارات جذرية) خلال السنوات الأخيرة، وذلك اعتمادا على مراكز بحثية خارجها، إلا أنها تحاول أيضا الاستفادة من معارفها وكفاءاتها الداخلية دون إهمالها كليا.

ويرى جميع أفراد العينة أن المؤسسة قامت بإدخال تحسينات على منتجاتها الحالية (الابتكار التحسيني)، وذلك باعتمادها على مختصين لدراسة السوق وفريق البحث والتطوير الخاص بها تماشيا مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية (معرفة السوق ومعرفة الزبائن)، حيث قامت المؤسسة بتحويل المعارف المتحصل عليها إلى تحسينات على مستوى صيغ وأحجام منتجاتها وذلك بواسطة خبرة وممارسات أفرادها وجعلتها تتلائم مع حاجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة.

أما بخصوص الابتكار على مستوى العمليات وحسب إجابات أفراد العينة، فالمؤسسة قامت بإدخال تكنولوجيا و آليات عمل جديدة في سيرورات إنتاجها، وذلك عن طريق ترخيص وشراء براءات الاختراع، أما فيما يخص أفكار تحسين العمليات فتطرح من طرف عمال المؤسسة وعمالها، وكذلك قسم البحث والتطوير الخاص بها.

مما تقدم نتوصل إلى حقيقة مفادها أن لإدارة المعرفة تأثير كبير على الابتكار داخل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر حتى ولو كان مصدر المعارف الجديدة (الابتكارات) من خارج المؤسسة، ومنه ثبوت الفرضية التي تقول إن لإدارة المعرفة أثر كبير على الابتكار داخل المؤسسة.

4 - تفسير النتائج وفقا للفرضية الرابعة: " تواجه إدارة المعرفة عوائق مختلفة بالمؤسسة محل الدراسة".

رغم الجهود المبذولة من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لإدارة معارفها من خلال توليدها ونشرها وتحويلها إلى ابتكارات، إلا أنها لم ترتقي بعد إلى المستوى المطلوب، وذلك راجع إلى عدة معيقات خاصة بالمؤسسة وأخرى بالمحيط الخارجي لها، ومن خلال نتائج الاستمارة نجد من أهم هذه المعوقات مايلي:

- حسب إجابات أفراد العينة أغلبية عمال المؤسسة في الإدارة التشغيلية لا يتلقون تدريباً ولا إعادة تأهيل في إطار تنمية معارفهم وخبراتهم.
- عدم اهتمام المؤسسة بتشجيع وتحفيز عمالها التنفيذيين بالقدر الكافي لتبادل المعارف فيما بينهم والاقتراعات والمبادرات التي يقدمونها، وحتى لو كان هناك تحفيز إلا أنها تعتمد كثيراً على التحفيز المعنوي دون المادي.
- ضعف اهتمام المؤسسة بحماية معارفها الجديدة (ابتكاراتها) والاحتفاظ بها كسر مهني دون تسجيلها كبراءة اختراع أو كعلامة تجارية.
- عدم وجود أنظمة خاصة للمؤسسة في إيجاد الأفكار والمعارف الجديدة .
- نقص الموارد والوسائل المادية و المالية المساعدة على إيجاد الأفكار الجديدة.
- ويتضح كذلك من خلال إجابات أفراد العينة أن المؤسسة لا تهتم بالقدر الكافي بمواردها البشرية المبدعة.
- كذلك قلة الوسائل والإمكانات لدراسة وتنفيذ الأفكار (غياب التقنية أي تكنولوجيا المعلومات).
- وجود بعض القيود التنظيمية للإدارة المسيرة (القيادة التنظيمية) التي تحد من عملية خلق وتوليد الأفكار الجديدة داخل أوساط عمالها.
- ضعف التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير وباقي الوظائف الأخرى.

من خلال دراستنا هذا المحور اتضحت لنا صحة هذه الفرضية: " تواجه إدارة المعرفة عوائق مختلفة بالمؤسسة محل الدراسة".

المطلب الثاني: توصيات البحث

بعد القيام بالدراسة النظرية والتطبيقية ومقارنة الجانب النظري بالعملية نقدم جملة من التوصيات والاقتراعات والتي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات وتفعيل عملياتها الابتكارية.

1- بالنسبة لمؤسسة الدراسة:

إذا أرادت المؤسسة تفعيل أثر إدارة المعرفة على العملية الابتكارية في المستقبل القريب، فعليها أن تحدد ذلك كأولوية أساسية في مخططاتها الكلية وذلك بـ :

- تبني إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة كأداة لخلق وتوليد الابتكارات داخلها.
- الاهتمام بنشاط البحث والتطوير داخلها وعدم الاعتماد كلياً على مراكز البحث الخارجية.
- السماح لجميع العمال بالاطلاع على بنك المعلومات الخاص بالمؤسسة، وذلك من أجل تنمية وتفعيل القدرات الإبداعية داخلها.
- وضع أسس ومقاييس عالية للتوظيف لاستقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمعارف.
- تبني سياسة تدريب وإعادة تأهيل فعالة والابتعاد عن التدريب الشكلي الهادر لأموال المؤسسة.
- تكثيف العمل في مجالات البحث والتطوير ودفع العمال إلى تحسين مستوياتهم العلمية.
- إصلاح سياسة التحفيز بما يتلائم وإستراتيجية الابتكار، حيث يعتبر التحفيز من أهم الممارسات الإدارية التي تعظم الاستفادة من الطاقات البشرية المبدعة ومعارفهم المختلفة.
- تفعيل دور المدراء العامون باعتبارهم حلقة الوصل الرئيسية بين العمال والإدارة العليا، وتعزيز مشاركتهم في تنظيم وتحسين أداء الموظفين وضمان المشاركة الفعالة للمعرفة.
- تحسين سياسات الاتصال بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة.
- محاولة تحقيق تنسيق فعال بين الوظائف، خاصة بين وظيفة البحث والتطوير وباقي الوظائف الأخرى.
- وضع أنظمة أو آليات تساعد على الابتكار داخل المؤسسة.
- تذليل الصعوبات الإدارية وزيادة درجة اللامركزية داخل المؤسسة بما يسمح بالاتصال والاقتراح وأخذ المبادرات.

2 - توصيات عامة:

في ضوء الشروحات والمناقشات التي جاءت عبر صفحات الدراسة، واستناداً على النتائج التي تمخضت عنها، فإننا نضع التوصيات التالية والتي نؤمل من ورائها أن تتمكن المؤسسات الجزائرية من توظيف إدارة المعرفة في أعمالها وتحسين أدائها، وبحيث تصبح قادرة على الابتكار والتميز:

- إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة والابتكارات وتتلخص مهمتها برسم السياسات العامة المتعلقة بإطلاق مبادرات إدارة المعرفة في مختلف الدوائر العامة، وتنفيذها ومراقبة ذلك، يضاف إلى هذا قيام هذه الهيئة بتقديم الخبرة والمشورة إلى مؤسسات القطاع الخاص.

- استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية يتمكن الطالب من خلاله من استيعاب مفهوم كل من إدارة المعرفة والابتكار، وفوائد وأهداف وعمليات كل منهما مما يعزز من مساهمته في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة عند التحاقه بسوق العمل.
- العمل على نشر الابتكارات التي تمخضت عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة في بعض المؤسسات العامة والخاصة، وذلك بهدف توسيع وتعزيز إدراك المؤسسات لفوائد إدارة المعرفة.
- التدرج في تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق نتائج أفضل وخاصة في المراحل الأولية، حيث إن طرح المفهوم بكامله منذ البداية قد يؤدي إلى شعور لدى الموظفين بأن الأمر معقد وصعب وبالتالي رفض الفكرة وعدم الرغبة بالمشاركة فيه.
- إشراك أكبر عدد ممكن من الموظفين والعاملين في عمليات إدارة المعرفة، وعدم اقتصر الأمر على فريق محدد توكل إليه المهمة بحيث يشعر البقية بأن الموضوع لا يعينهم ويقتصر على الفريق فقط، في حين أن النجاح في إدارة المعرفة يرتكز بالأساس على المشاركة في عملياتها.
- اعتبار إدارة المعرفة جزءاً رئيسياً وهاماً في مجال الابتكار والتكيف مع متغيرات البيئة المختلفة.
- التحفيز بشقيه المادي والمعنوي للأفراد المبدعين والمبتكرين سواء من طرف المؤسسة أو الدولة.
- وضع برامج تدريبية وتأهيلية تمكن العمال من الوقوف على محتوى ومضمون إدارة المعرفة وتوجهها.
- تهيئة البيئة المعرفية المناسبة للعمال والتي تساعدهم على تنمية معارفهم ومن أمثلتها الأجهزة الالكترونية والبرمجيات المتقدمة.
- إقامة الحاضنات وفرق العمل لتوليد المعارف الجديدة وتدعيم العملية الابتكارية داخل المؤسسات.
- تخصيص اعتمادات مالية مباشرة لأنشطة البحث والابتكار من طرف الدولة للمؤسسات المبتكرة.
- على الدولة إعفاء المؤسسات من مصاريف البحث والتطوير والابتكار من الضرائب و الرسوم الجمركية.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر إدارة المعرفة على العملية الابتكارية داخل المؤسسات.

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل أن نسقط جانباً من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال أفراد عينة الدراسة، حيث استخلصنا أن مؤسسة مطاحن عمر بن عمر مدركة لأهمية إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على العملية الابتكارية داخلها، فهي تولي اهتماماً كبيراً لنشاط البحث والتطوير بغية الحصول على معارف جديدة وتجسيدها في شكل ابتكارات أو تحسينات، إلا أن المؤسسة تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فاعلية كل من إدارة المعرفة والابتكار معا.

المخلص:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى توضيح أثر الضوابط الاحترازية على الدور التمويلي للبنوك، و قد اقتصرت طبيعة الموضوع التعامل مع عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة، إذ اعتمدنا على المنهج الوصفي باستعراض مختلف المفاهيم والتعاريف، والمنهج التحليلي، بتحليل بعض المعلومات من خلال مختلف الإحصائيات و بعد إنهاء مختلف تطلعات هذه الدراسة توصلنا إلى أنه ورغم ما تحققة الضوابط الاحترازية من ايجابيات أهمها حماية المودعين و تعزيز الثقة، إلا أنه بالتأكيد لها أثر سلبي كبير على العمل المصرفي المحلي وأهمها زيادة تكلفة القروض بسبب زيادة رأس المال و تقليص حجم الائتمان الموجه للاقتصاد.

الكلمات المفتاحية:

البنوك- المخاطر المصرفية- الرقابة المصرفية- الضوابط الاحترازية- رقابة البنك المركزي- لجنة بازل- معيار كفاية رأس المال.

Résumé :

Nous visons à travers cette étude à clarifier l'impact des précaution sur le rôle financier des banques ,et notre thème se limite sur le comportement avec plusieurs méthodes d'une façon intégrée et cohérente . on s'est appuyé sur l'examen descriptif en donnant les différents concepts et définitions sur l'examen analytique, en analysant certaines informations par le biais de diverses statistiques, et enfin de compte, nous avons abouti que malgré les bienfaits qu'a réalisés les précaution citons, la protection des déposants et le renforcement de la confiance. On a constaté qu'elle a sûrement un impact négatif sur l'activité bancaire locale notions, l'augmentation des coûts d'emprunts à cause de l'augmentation de capital et la réduction du taux du crédit destiné à l'économie .

Mots- clé :

Banques- les risque bancaires-Supervision Bancaire-Contrôle Prudentiel-contrôle de la Banque centrale-le Comité de Bâle-la norme de suffisance du capital.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب:

- 01- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 02- أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي والعشرين)، بدون دار النشر، بدون مصدر، الطبعة الثالثة، 2000.
- 03- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- 04- أحمد عبد الجواد، كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع الفكري، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، مصر، الطبعة الأولى، 2000.
- 05- بيتر دراكر، ترجمة حسين عبد المفتاح، التجديد والمقولة، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 1985.
- 06- توماس.أ. ستيوارت، ترجمة علا احمد إصلاح، ثورة المعرفة (رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين)، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2002.
- 07- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ، السعودية، 2003.
- 08- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 09- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 10- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، بدون ناشر، بغداد، العراق، 1991.
- 12- راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 13- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 14- سعاد نائف البرنوطي، الأعمال خصائص الوظائف الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 15- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 16- سليمان عبيدات ومحمود علي سالم، إدارة العمليات الإنتاجية، الشركة العربية المتعددة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، مصر، 2009.

- 17- عادل احمد حشيش، العلاقات الاقتصادية الدولية، دار الجديد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 18- عبد الستار العلي وعامر قنديل و غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 19- عبد الوهاب سمير، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات استشارات الإدارة العليا، القاهرة، مصر، 2007.
- 20- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، مصر، 2003.
- 22- فريد النجار، الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 23- فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي و تجريبي"، مكتبة الإشعاع، بدون بلد النشر، 1997.
- 24- فلاح سعيد جبر، انعكاسات الجريمة وتحرير التجارة على الصناعة العربية، المنظمة العربية للتنمية، بدون بلد النشر، 2001.
- 25- فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 26- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 27- مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 28- محمد سعيد أوكيل: "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 29- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 30- محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 31- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 32- مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002.
- 33- مصري عبد الحميد حمورة، علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000.
- 34- مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، انجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 35- المطيران مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.
- 36- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

37- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

38- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

39- نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة: محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

ب - الرسائل والأطروحات

01- داسي وهيبية، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2006 -

02- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.

ج - الملتقيات

01- أبو فارة، يوسف احمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28/04/2004.

02- باخاشة موسى، عقون عادل، المعرفة كأداة لدعم الابتكار وخلق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية المقاربة القائمة على الاستثمار البشري والكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجمع سويداني بوجمعة، جامعة قالمة، 16-17 نوفمبر 2008.

03- براهيم شراف، انعكاس إستراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط وربحية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجمع سويداني بوجمعة، قالمة، 16-17 نوفمبر 2008.

04- بندي عبد الله السلام ومراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011.

05- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

06- الرفاعي غالب و ياسين سعد، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 04 أبريل 2004.

07- شريف غياط، محمد بوقموم، واقع الابتكار و انتشاره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة الجزائر-، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، الجزائر، 16 و 17 نوفمبر 2008.

- 08- طرشي محمد وبربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي، شلف، 27-28 نوفمبر 2008.
- 09- عرابة الحاج وتمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، 27-28 نوفمبر 2007.
- 10- فريد كورتل و مساوي زهية، خالدي خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة (مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد)، ورقة بحث في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن ، 23/25 افريل 2005.
- 11- فلاق محمد، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
- 12- قويدري محمد، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة ، قسم علوم التسيير والاقتصاد، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 13- منير نوري، فاتح مجاهدي ، دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر، ملتقى دولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة" - كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة -16-17 نوفمبر 2008.
- 14- موسى سعداوي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بو علي، شلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 15- الهادي بوقفلول ، الرأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 02-03 ديسمبر 2008.

د- المجلات

- 01- الزامل ريم ،إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ،مجلة العالم الرقمي ،العدد16 ، أوت 2003 .
- 02- سملاي يحضه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 97-117، 2004.

- 03- ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر، 73-86، 2008.
- 04- الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التربية النوعية، المنصورة، مصر، العدد 22، جوان 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 01- Amabile, T.M.: Creativity in context: Westview Press, New York, 1996.
- 02- Bertand Bellon : « L'innovation créatrice », édit, economica, paris 2002.
- 03- Davenport ,thomas h,and Prusak,laurence woking knowledge : How organisations manage what the know ,Boston,Harvard Business press(2000).
- 04- Delphine Manceau : « Faut –il être le premier a innover ? » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec Pwc Consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit. Village mondial, paris, 2001.
- 05- F.Z.Oufriha-A, djeflat : « industrialisation et transfert de technologie dans les payes en développement, le cas de l'Algérie »O.PU, Alger,1987.
- 06- G.F.ADAM: Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982.
- 07- Isabelle Royer, « les procédures décisionnelles et le développements de nouveaux produits » (dans) (Revue Française de Gestion), N 139, Juillet-Aout 2002.
- 08- Jean Jacques Lambin, le marketing stratégique, Science édition ,Paris, France, 2 éme édition,1993.
- 09- Jean Marie Choffray et Françoise Dorey « développement et gestion des produits nouveaux », édit. McGraw-Hill, 1983.
- 10- Jean-Jaque Chanaron et André Maissen : « économie et gestion des systèmes techniques » (dans) (encyclopédie de la gestion et du management ,T1), Rebort le Duff, édit .Daloz, 1999 .
- 11- Patrick chevalicr et Aline scouarncc : « la prospective des métiers » (dans) (la revne Française de gestion) N140, Septembre2002.
- 12- Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa : « technologie et stratégie d'entreprise », édition international, paris, 1994.
- 13- Rebert Heller : « le guide du nouveau manager », édit. Village Mondial Press, 2002.
- 14- Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, january – february,1998.
- 15- Wiig ,Karl M, Knowledge manage foundations : thinking About thinking / How people and organizations create, Represent and use knowledge ,US.A, schema press(1993).
- 16- Yves Chirouze: le marketing, tome 01, groupe liaisons, 4e édition, paris, 1991.

ثالثا: المواقع الالكترونية

01- Page web :www.acfas.ca /decourir/innovation/innov-8htm,
consultation :15:00h,21/11/2009.

02- Site web : [www. Club des innovateurs. Com](http://www.Club des innovateurs. Com), consultation :15 :30h ,
21/11/2009.

03- طرق وأساليب الحصول على الأفكار، مجلة تنمية المراحل، المنظمة الكشفية العربية
الأمانة العامة، العدد39، 2003، ص3، منشورة على الموقع:

www.scoutbase.org.uk, item code: FS310604

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	نماذج عمليات إدارة المعرفة	01
103	جدول إطار المعاينة	02
103	جدول عينة الدراسة	03
104	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
104	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
105	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
105	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	07
107	إجابات الأفراد على السؤال (1)	08
107	إجابات الأفراد على السؤال (2)	09
108	إجابات الأفراد على السؤال (3)	10
108	إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (3)	11
109	إجابات الأفراد على السؤال (4)	12
109	إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (4)	13
110	إجابات الأفراد على السؤال (5)	14
110	إجابات الأفراد على السؤال (6)	15
111	إجابات الأفراد على السؤال (7)	16
111	إجابات الأفراد على السؤال (8)	17
112	إجابات الأفراد على السؤال (9)	18
112	إجابات الأفراد على السؤال (10)	19
113	إجابات الأفراد على السؤال (11)	20
113	إجابات الأفراد على السؤال (12)	21
114	إجابات الأفراد على السؤال (13)	22
114	إجابات الأفراد على السؤال (14)	23
115	إجابات الأفراد على السؤال (15)	24
115	إجابات الأفراد على السؤال (16)	25
116	إجابات الأفراد على السؤال (17)	26
116	إجابات الأفراد على السؤال (18)	27
117	إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (18)	28
117	إجابات الأفراد على السؤال (19)	29
118	إجابات الأفراد على السؤال (20)	30
118	إجابات الأفراد على السؤال (21)	31
119	إجابات الأفراد على السؤال (22)	32
119	إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (22)	33
120	إجابات الأفراد على السؤال (23)	34
121	إجابات الأفراد على السؤال (24)	35

121	إجابات الأفراد على السؤال (25)	36
122	إجابات الأفراد على السؤال (26)	37
122	إجابات الأفراد على السؤال (27)	38
123	إجابات الأفراد على السؤال (28)	39
123	إجابات الأفراد على السؤال (29)	40
124	إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (29)	41
124	إجابات الأفراد على السؤال (30)	42
125	إجابات الأفراد على السؤال (31)	43
125	إجابات الأفراد عن الجزء الثاني من السؤال (31)	44
126	إجابات الأفراد على السؤال (32)	45
127	إجابات الأفراد على السؤال (33)	46
127	إجابات الأفراد عن السؤال (34)	47

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	01
11	جبل الجليد المعرفي	02
13	دورة حياة المعرفة	03
15	العوامل المؤثرة في المعرفة	04
21	نموذج البيانات – إستراتيجية المعرفة	05
22	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة	06
28	عمليات إدارة المعرفة	07
33	نموذج ليونارد بارتون	08
34	نموذج موئل إدارة المعرفة	09
37	نموذج الرصيد- التدفق – الميزة	10
63	مراحل العملية الابتكارية	11
101	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	12

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير
المالية

استمارة تحت عنوان :

تأثير إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية

ملاحظة:

- تهدف هذه الاستمارة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على الابتكار داخل مؤسستكم
- للإجابة على الأسئلة يرجى وضع (X) في الحالة المناسبة.
- ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية ولن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة، فالرجاء الإجابة على أسئلتها بكل صدق وصرامة.

استمارة الأسئلة

معلومات شخصية: تحليل عينة الدراسة

أنثى

ذكر الجنس:



- 11- هل لمؤسستكم باحثين متخصصين؟ لا نعم أدرى
- 12- هل لمؤسستكم ميزانية خاصة بالبحث والتطوير؟ نعم لا أدرى
- 13- هل لمؤسستكم علاقات مع مخابر بحث خارج المؤسسة؟ نعم لا أدرى

- 14- هل لمؤسستكم علاقة مع الجامعات؟ لا أدرى
- 15- هل تشارك مؤسستكم في إنجاز أبحاث خارج المؤسسة؟ نعم لا أدرى
- 16- هل تشارك هيئات أخرى في أبحاث مؤسستكم؟ لا أدرى

المحور الثالث: تقييم أثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة.

- 17- هل أنتجت مؤسستكم منتجات جديدة خلال السنوات الخمس الأخيرة؟ نعم لا
- 18- هل تم ابتكار هذه المنتجات: داخل المؤسسة خارج المؤسسة
- في حالة تم ابتكارها داخل المؤسسة:
- فهل لمؤسستكم نظام خاص بإيجاد وابتكار الأفكار الجديدة؟ نعم لا
- 19- هل أدخلت مؤسستكم تحسينات على منتجاتها السابقة؟ نعم لا
- 20- من بين الآليات التالية حدد تلك التي تعتمد عليها مؤسستكم في تحسين منتجاتها:

- فريق البحث والتطوير
- نظام لاقتراح المعارف كارات
- فرق العمل
- مختصين لدراسة السوق
- آليات عديدة في آن واحد

- 21- ماهي المجالات التي ترى فيها مؤسستك أكثر تحسينا لمنتجاتها؟
- صيغة المنتج أحجام العبوات وعلام التغليف لآت
- أخرى

- 22- هل أدخلت المؤسسة تكنولوجيا واليات جديدة في سيرورات الإنتاج؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم:

- كيف تم الحصول عليها؟

- ابتكارها داخل المؤسسة
- شراء براءات تراخ
- الترخيص
- طرق أخرى
- 23- من أين تأتي أفكار تحسين العمليات؟

- المدراء - العملاء (الموردون، الزبائن، ...)

- الموظفون - قسم البحث والتطوير

المحور الرابع: تواجه إدارة المعرفة عوائق مختلفة بالمؤسسة محل الدراسة.

- 24- هل استندت من برنامج للتدريب وإعادة التأهيل في إطار تنمية [] فـ [] نعم
لا
- 25- إذا كنت ترغب في استكمال تعليمك فهل تسمح لك المؤسسة بذلك [] نعم [] لا
- 26- هل يتم تقاسم المعارف فيما بينكم؟ [] []
- 27- هل يستمع رؤسائك للشكاوي التي تقدمها في مجال العمل [] نعم [] لا
- 28- هل يأخذ رؤسائك بعين الاعتبار اقتراحاتك الجديدة؟ [] [] لا
- 29- هل تشجع المؤسسة وتحفز العاملين لتبادل المعارف فيما []؟ نعم [] لا

• في حالة الإجابة بنعم:

- ما نوع هذا التحفيز؟ مادي (نسبة من أرباح [] الختراج) معنوي (ترقية) []
- 30- ما هي الإجراءات التي تتبعها مؤسستك في حماية معارفها الجديدة (الابتكارات)؟
- تسجيل العلامات [] - تسجيل براءة الاختراع [] - الاحتفاظ بها كسر مهني []
- 31- هل تواجه مؤسستكم عوائق في تحسين منتجات []؟ نعم [] لا []

• في حالة الإجابة بنعم:

- هل تقوم مؤسستكم بالدراسات السوقية لإيجاد أفكار المنتجات الجديدة؟
- نعم [] لا [] لا أدر []

- 32- من بين العناصر التالية علم على تلك التي تمثل عائق في إيجاد الأفكار في مؤسستكم:
- عدم وجود أنظمة خاصة بهذا الغرض داخل المؤسسة. []
- عدم الاهتمام بالموارد البشري المبدع. []
- ضعف العلاقة ما بين المؤسسة ومخابر البحث. []
- نقص الموارد والوسائل المادية والمالية المساعدة على إيجاد [].
- القيود التنظيمية للإدارة المسيرة. []
- 33- من بين العناصر الآتية علم على تلك التي تمثل عائقا في تحويل الأفكار إلى ابتكارات في مؤسستكم:

- عوائق تقنية وتكنولوجية []
- الخوف من الفشل []
- قلة الوسائل والإمكانيات لدراسة وتنفيذ الأفكار []
- ضعف الاتصال بين المستويات []
- ضعف التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير وباقي الوظائف [].
- ارتفاع تكاليف التصميم و التطوير والانجاز. []
- 34- هل توجد لقاءات غير رسمية لتبادل المعارف والخ []؟ نعم [] لا