

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

رأس المال الفكري و دوره في  
تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات  
الجديدة

تحت إشراف الأستاذ:

قنوم لزهر

من إعداد الطالبان:

- بدر اوي سيف الدين

- مواس علي

السنة الجامعية 2011/2010



« ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و  
على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين »

سورة النمل الآية 19.

# شكر و تقدير

شكر و امتنان قبل كل أحد إلى الواحد الصمد نحمده  
ونشكره قدر الأسباب و فتح الأبواب وجعلنا في خير  
الدنيا طلاب علم.

شكر و عرفان إلى من قال فيه خير الأنام و سيد  
العلماء محمد ابن عبد الله صلى الله عليه وسلم " من  
صنع الدنيا إليكم فكافئوه فإذا لم تجدوا بما تكافئونه  
فادعوا له حتى تروا أن قد كافئتموه " S

نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في  
إنجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر الأستاذ  
المشرف " لزهر قدوم " على ما قدمه لنا من نصائح  
وتوجيهات.

## الفهرس

أ	.....	مقدمة عامة
ب	.....	أهمية الموضوع
ب	.....	الإشكالية
ج	.....	الفرضيات
ج	.....	دوافع و أهداف البحث
ج	.....	منهجية البحث
د	.....	الخطة المتبعة
هـ	.....	حدود البحث و مقترحات بحثية
		<b>الفصل الأول: إدارة المعرفة و أساسيات رأس المال الفكري.</b>
2	.....	مقدمة
3	.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
3	.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة
3	.....	1- مفهوم المعرفة
3	.....	2- خصائص المعرفة
4	.....	المطلب الثاني: أصناف و مصادر المعرفة
4	.....	1- أصناف المعرفة
6	.....	2- مصادر المعرفة
6	.....	المطلب الثالث: أبعاد و دورة حياة المعرفة
6	.....	1- أبعاد المعرفة
7	.....	2- دورة حياة المعرفة
9	.....	المطلب الرابع: جودة و العوامل المؤثرة في المعرفة
9	.....	1- جودة المعرفة
11	.....	2- العوامل المؤثرة في المعرفة
12	.....	المبحث الثاني: مدخل عام إلى إدارة المعرفة
12	.....	المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة المعرفة
12	.....	1- مفهوم إدارة المعرفة
13	.....	2- أهمية إدارة المعرفة
14	.....	المطلب الثاني: وظائف و أهداف المعرفة
14	.....	1- وظائف إدارة المعرفة
14	.....	2- أهداف إدارة المعرفة
15	.....	المطلب الثالث: متطلبات و عناصر إدارة المعرفة
15	.....	1- متطلبات إدارة المعرفة
15	.....	2- عناصر إدارة المعرفة
16	.....	المطلب الرابع: نماذج و استخدامات إدارة المعرفة
16	.....	1- نماذج إدارة المعرفة
19	.....	2- مجالات استخدام إدارة المعرفة
20	.....	المبحث الثالث: الإطار العام و التعريفي لرأس المال الفكري
20	.....	المطلب الأول: مفهوم و مراحل تطور رأس المال الفكري

20	1- مفهوم رأس المال الفكري.....
21	2- مراحل تطوير رأس المال الفكري.....
23	<b>المطلب الثاني: أهمية وخصائص المال الفكري</b>
23	1- أهمية رأس المال لفكري.....
24	2- خصائص رأس المال الفكري.....
25	<b>المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري</b> .....
27	<b>المطلب الرابع: مداخل دراسة رأس المال الفكري</b> .....
29	<b>المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري</b> .....
29	<b>المطلب الأول: طرق قياس رأس المال الفكري</b> .....
31	<b>المطلب الثاني: طرق تنشيط رأس المال الفكري</b> .....
32	<b>المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري</b> .....
33	<b>المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بإرادة المعرفة</b> .....
34	<b>خلاصة الفصل الأول</b> .....
	<b>الفصل الثاني: سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة و علاقتها بإدارة رأس المال الفكري</b>
36	<b>مقدمة</b> .....
37	<b>المبحث الأول: ماهية و أهمية المنتجات الجديدة</b> .....
37	<b>المطلب الأول: مفهوم المنتج الجديد</b> .....
38	<b>المطلب الثاني: فئات المنتج الجديد</b> .....
39	<b>المطلب الثالث: أهمية ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
41	<b>المطلب الرابع: استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
43	<b>المبحث الثاني: مداخل و نماذج ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
43	<b>المطلب الأول: ماهية الابتكار</b> .....
43	1- مفهوم الابتكار.....
43	2- تصنيف الابتكار.....
44	<b>المطلب الثاني: مستويات ومبادئ الابتكار</b> .....
44	1- مستويات الابتكار.....
44	2- مبادئ الابتكار.....
46	<b>المطلب الثالث: مداخل ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
47	<b>المطلب الرابع: نماذج ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
51	<b>المبحث الثالث: سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
51	<b>المطلب الأول: توليد و غربلة أفكار جديدة</b> .....
51	1- توليد أفكار جديدة.....
51	2- غربلة أفكار جديدة.....
52	<b>المطلب الثاني: تطوير المنتج الجديد</b> .....
53	<b>المطلب الثالث: اختبار المنتج الجديد</b> .....
54	<b>المطلب الرابع: إطلاق المنتج الجديد في السوق</b> .....
56	<b>المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
56	<b>المطلب الأول: المخزون المعرفي كأداة لتفعيل عملية ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....
58	<b>المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات كأداة لتفعيل عملية ابتكار المنتجات الجديدة</b> .....

59	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري داخل وظيفة البحث و التطوير.....
61	خلاصة الفصل الثاني.....
	<b>الفصل الثالث: دراسة واقع رأس المال الفكري و دوره في تفعيل سيرورة ابتكار الخدمات الجديدة</b> (دراسة حالة مؤسسة موبيليس).
63	مقدمة.....
64	المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة موبيليس.....
64	المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس.....
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....
68	المطلب الثالث: المعالم الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس.....
70	المطلب الرابع: نشاطات المؤسسة.....
71	المبحث الثاني: دراسة واقع رأس المال الفكري ودوره في تفعيل سيرورة ابتكار الخدمات الجديدة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس).....
71	المطلب الأول: منهجية البحث الميداني.....
71	المطلب الثاني: عرض نتائج البحث الميداني.....
82	المطلب الثالث: تفسير نتائج البحث.....
85	المطلب الرابع: الحلول و التوصيات.....
88	خلاصة الفصل الثالث.....
90	الخاتمة.....
92	المراجع.....
	الفهارس.
	الملاحق.

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
8	.....دورة اكتساب المعرفة	1
10	.....إبعاد وجودة المعلومات	2
18	.....نموذج مؤؤل	3
26	.....مكونات رأس المال الفكري	4
26	.....مكونات رأس المال الفكري	5
47	.....مختلف مراحل النموذج الصناعي	6
49	.....تطوير المنتجات وفق نموذج الجذب السوقي	7
66	.....الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	8

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
27	المكونات الفكرية لكل عنصر.	1
30	طرق قياس رأس المال الفكري.	2
40	نسبة المنتجات الجديدة من رقم أعمال بعض القطاعات الصناعية البلجيكية.	3
71 إلى 82	خاصة بتحليل نتائج الاستثمار من السؤال 1 إلى السؤال رقم 27 على الترتيب.	من 4 إلى 35

## مقدمة عامة:

منذ بداية الثمانينات شهدت بيئة الأعمال اتساع المنافسة وشدتها على صعيد الأسواق المحلية و الدولية ومع زيادة اعتماد هذه المنافسة على ابتكار والادخال المتسارع للمنتجات الجديدة. إن المؤسسات الاقتصادية تتنافس اليوم في ظل ظروف مختلفة تماما عن تلك التي عاشتها في الماضي القريب حيث تتصف هذه الظروف بعدم استقرارها السياقي الاقتصادي والاجتماعي وزيادة درجات التعقد و التغيير في البيئة واحتدام المنافسة في الاسواق وتقلص دورة حياة المنتجات.

وأدى ظهور الاقتصاد القائم على الرأس المال الفكري و المعرفي إلى إحداث تغيير جذري في اهتمامات المؤسسة بعد أن كانت تخص الموارد المادية و الموارد الطبيعية بأهمية كبيرة ليصبح التركيز و الشغل الشاغل لها هو المورد البشري على اعتبار هذا الأخير يمثل الرأس المال الفعلي و الحقيقي لها نظرا لما تمتلكه من أفكار و مهارات و قدرات فكرية و ذهنية، كما أن تقدم المؤسسات و تراجعها راجع لما يقدمه فيها من جهد في سبيل تحقيق ما تسعى إليه.

ومن أجل ضمان البقاء و الاستمرارية في خضم التحولات و التحديات و كذلك التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم و التي تمتاز بعدم الثبات و الاستقرار و عدم التأكد كان لزاما على المؤسسات الرمي بكل ثقلها إلى البحث عن الوسائل والطرق و الأساليب وحتى الاستراتيجيات ذات الفعالية و الكفاءة على تحقيق ذلك البقاء و الاستمرارية واستيعاب لمختلف تلك التحديات و أصبح نجاح المؤسسات في محيط يمتاز بكثرة التعقيد و التغيير مرهون بمدى قدرتها على إيجاد تلك الحلول.

إن اللجوء إلى الابتكار كأداة لتحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية و الخدمية يعني أنها ستتنافس على مدى قدرتها على تقديم الجديد و الأحسن لإحداث السبق التنافسي في الأسواق وبما أن ذلك مرتبط بالقدرة على خلق و تنمية مزايا تنافسية فريدة من نوعها، فقد تعتمد المؤسسات على عدة استراتيجيات أو أساليب تنافسية.

و يعتبر الابتكار أحد أهم الخيارات الاستراتيجية الهادفة لخلق أو رفع وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة و هو الشيء الذي يتضح من خلال الاهتمام المتزايد بنشاطات البحث و التطوير واستحواذها على مكانة محورية في واقع المؤسسات الحديثة. كما يتضح أيضا من خلال الكم الهائل للمنتجات و تنوعها في الاسواق و السرعة الفائقة لظهور المنتجات الجديدة و زوال المنتجات القديمة بالإضافة إلى تسارع وتيرة التطورات التكنولوجية و التنظيمية و الاجتماعية في كل مجالات الحياة الأخرى.

تهدف المؤسسات اليوم من خلال تبنيها الاستراتيجيات القائمة على المورد البشري المبدع و أنشطة البحث و التطوير إلى الاستفادة من نواتج الابتكار في رفع مزاياها التنافسية بشكل يسمح لها تحقيق التفوق و السبق الدائم على منافسيها، لذلك فهي تحاول باستمرار خلق و تهيئة كل الظروف الملائمة لإيجاد الأفكار المبدعة، و تسعى بشتى الطرق لتحويل هذه الأفكار إلى تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة و متميزة و هذه الأخيرة إلى مزايا تنافسية مستدامة و من ثم الاستمرارية و البقاء.

## 2- الإشكالية:

تطمح المؤسسة الخدمية الجزائرية إلى أن تكون في مصاف المؤسسات المؤهلة للتكامل وفق شروط المنافسة، خاصة مع الظروف الجديدة و المعايير الناشئة في بيئتها الاقتصادية كعولمة الاقتصاد و انفتاح الأسواق و تصاعد موجة التحالفات بين المؤسسات و كذا السعي على اكتساب مورد بشري ورأس مال فكري كفاء و فعال يكون قادرا على الابتكار. إن كل هذه الظروف ستؤدي إلى اتساع نطاق المنافسة و زيادة حدتها، خاصة مع رغبة الدولة في التحول إلى اقتصاد السوق وشروعها منذ سنوات في تطبيق العديد من البرامج و السياسات الهادفة لذلك كسياسات إعادة الهيكلة و برامج التكوين للموارد البشرية و تشجيع الدولة لمشاريع الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.

إن رفع القدرة الابتكارية للمؤسسة الخدمية الجزائرية يمكنها من القفز على مراحل التطور التي مرت بها المؤسسات المنافسة الأخرى حيث أن المنافسة الحالية لا تعترف بضرورة المرور على نفس الطريق الذي مر به الناجحون بل إنها تقر طريقا خاصا لكل مؤسسة تستطيع إثبات التميز و الأفضلية، و لا بد أن تكون المزايا مستدامة لأن عوامل التميز مهما كانت أصالتها و جودتها تبقى ظرفية و مرهونة بوتيرة التطورات التي يفرضها المناخ التنافسي، مما يعني أن الابتكار بصفة عامة وابتكار المنتجات الجديدة بصفة خاصة وتوفير رأس مال فكري خاص بمجال ابتكار هذه المنتجات سيكون التحدي الأول للمؤسسة الخدمية الجزائرية لكسبها الرهان التنافسي الحالي أو المستقبلي.

إذن يحق لنا أن نتساءل في ضوء ما تقدم: ما هو دور رأس المال الفكري في تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة الخدمية الجزائرية.

يهدف هذا البحث من الناحية الميدانية إلى تبيان واقع رأس المال الفكري و دوره في تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسة المدروسة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماذا نعني برأس المال الفكري؟
- 2- ما مدى الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسة؟
- 3- ما الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في ابتكار المنتجات في المؤسسة؟
- 4- وماذا نعني بالابتكار؟ وكذلك المنتجات الجديدة؟
- 5- و ماهي الخصائص الكبرى لسيرورة ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسات المبتكرة؟
- 6- و ماهي أهم معوقات سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة في المؤسسات؟

### 1- أهمية الموضوع:

- إن المؤسسات مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى أن تعمل على رفع قدرتها التنافسية بشكل يضمن لها البقاء و النمو، و يعني ذلك أن تعمل على خلق مزايا تنافسية في الأسواق من خلال تبني خيارات استراتيجية تسمح لها ب:

- إنتاج تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة.

- إنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف.
- استخدام آليات ونظم متطورة و عالية الكفاءة لتحسين منتجاتها و أساليب إنتاجها.
- تطوير كفاءاتها البشرية و الوصول بها إلى صفة الابتكارية و الإبداع.
- ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا بالاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة و جعلها قادرة على تطوير منتجات جديدة أو على الأقل تحسين منتجاتها الحالية.

### 3- الفرضيات:

- وللإجابة على هذه الأسئلة الفرعية و كذلك السؤال الرئيسي قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري و تطبيقي و ذلك من خلال إثبات أو نفي الفروض التالية:
- 1- تول المؤسسة اهتماما كبيرا برأس المال الفكري.
- 2- تعمل المؤسسة على تقييم الأداء و الفاعلية لرأس المال الفكري في المؤسسة
- 3- تعطي المؤسسة أهمية لوظيفة البحث و التطوير.
- 4- تعتمد المؤسسة على براءات الاختراع لتطوير المنتجات الجديدة.
- 5- تتبع المؤسسة أسلوب الابتكار المتدرج لمنتجاتها الحالية من خلال التحسين المتواصل.
- 6- تواجه المؤسسة عوائق تنظيمية و بشرية و مالية إدارية في سيرورة ابتكار المنتجات.

### 4- دوافع و أهداف البحث:

تتمثل الدوافع الأساسية في دراسة رأس المال الفكري و دوره في تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة في:

- نقص الدراسات و الأبحاث في هذا المجال في الجامعات الجزائرية.
- اعتبار أن المنتجات هي المحور الأساسي لكل أنواع الابتكارات.
- لكون أن ابتكار المنتجات الجديدة أحد أهم العوامل المؤدية إلى خلق القيمة و رفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

- الرغبة الشخصية و الملحة للبحث في هذا الموضوع و كذلك لتمتع الموضوع بنوع من الحيوية.
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة و حديثة و ذلك لكي تكون سندا للطلبة الجدد.
- تقديم الحلول من أجل إتباعها لتحقيق الإبداع في أي مؤسسة و إبراز أهميته بالنسبة للفرد و المؤسسة ككل.
- محاولة تقديم تعريفات خاصة بمصطلح رأس المال الفكري و الإبداع و المنتجات الجديدة.

### 5- منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على منهجين أساسيين من المناهج الوصفية هما: المنهج التحليلي و المنهج الميداني. منهج تحليلي يتمثل في بحث و دراسة ما كتب في أدبيات الموضوع بأسلوب علمي هادف، أما المنهج الميداني فيتمثل في التطرق إلى موضوع الدراسة في الواقع الميداني.

ولقد تم جمع المعلومات و البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية من مصدرها الأولي وفق نظام المسح الشامل حيث بلغ مجتمع البحث إحد عشر فرد قسم إلى فئتين إطارات و أعوان.

وللحصول على معلومات ذات مصداقية و فعالية تم استخدام استمارة بحث خاصة تتماشى وتحقيق الأهداف المسطرة وتضمنت المحاور الست التالية:

- محور أول خاص بتقييم درجة الاهتمام بالرأس المال الفكري.
  - محور ثاني خاص بتقييم الأداء و الفعالية لرأس المال الفكري في المؤسسة.
  - محور ثالث خاص بتقييم درجة الاهتمام بنشاط البحث و التطوير في المؤسسة.
  - محور رابع خاص بتقييم الأداء في مجال ابتكار خدمات جديدة.
  - محور خامس خاص بتقييم الأداء في تحسين الخدمات.
  - محور سادس خاص بعوائق ابتكار الخدمات.
- بالإضافة إلى المتغيرات المساعدة الخاصة بأفراد المستوجبة و المتعلقة بالوظيفة و المصلحة الوظيفية و الدائرة الوظيفية و التأهيل و التخصص.

#### 6- الخطة المتبعة:

• لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول يتناول الفصل الأول إدارة المعرفة و أساسيات رأس المال الفكري وذلك من خلال أربعة محاور كبرى:

محور أول يتطرق إلى مفاهيم أساسية حول المعرفة و محور ثاني يتناول مدخل عام إلى إدارة المعرفة و محور ثالث خاص بالإطار العام و التعريفي لرأس المال الفكري وذلك بالتركيز على أهميته و دوره في الابتكار و محور رابع تطرق إلى إدارة رأس المال الفكري و أهم طرق تنشيطه و أساليب المحافظة عليه و علاقته بإدارة المعرفة.

وفي الفصل الثاني نحال بشيء من التفصيل إدارة سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة و علاقتها برأس المال الفكري و ذلك بعد تحديد مفهوم المنتجات الجديدة و فناتها و أهميتها و تبيان مدخلي الابتكار و نماذجه المختلفة.

و في الفصل الثالث نستعرض نتائج الدراسة الميدانية من حيث المنهجية المتبعة و عرض نتائج الاستمارة و تفسيرها وفقا لفرضيات البحث. وهذا بعد تقديم المؤسسة و تسليط الضوء على أهم نشاطاتها الحالية و المستقبلية لنخلص في الختام إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تمثل موجهاً عامة أو خاصة لمؤسسة الدراسة.

#### 7- حدود البحث و مقترحات بحثية:

إن المصداقية العلمية تقتضي التنويه بجوانب البحث و الأفكار الواردة فيه كما تقتضي أيضا مساعدة و توجيه القراء و المهتمين إلى الجوانب و أفكار أخرى لم ترد فيه و التي لم تكن محور اهتمام أساسي إلا أنها قد تمثل خطوة إضافية في مسار البناء العلمي لموضوع متشعب المجالات. لهذا السبب لا بد من الإشارة إلى

أن دراستنا اقتصرت على الاهتمام برأس المال الفكري و الدور الذي يلعبه في تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة ومن ثم المساهمة في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية و حاولنا قدر المستطاع ابراز أهمية رأس المال الفكري في تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة في إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية و هو الشيء الذي يعطي فرص بحث للباحثين آخرين في معالجة نفس الموضوع في مؤسسات اقتصادية أخرى سواء كانت صناعية أو خدمية. ومن ثم تقسم الدراسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية لاستنباط حكم عام.

كما أن الاهتمام الأساسي للبحث يتمثل في التطرق إلى نوع خاص من أنواع الابتكار و المتمثل في ابتكار المنتجات مما يدفع بكل مهتم لاستكمال أو تناول الجوانب الأخرى للابتكار كالابتكار التنظيمي أو التكنولوجي أو التسويقي.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة وأساسيات رأس المال الفكري.

### مقدمة:

يعيش العالم اليوم مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة في كل شيء لدرجة أن أطلق عليه عالم المعرفة و مجتمع المعرفة الأمر الذي يبرز أهمية المعرفة و مكانتها و أثرها الفاعل في النجاح في جميع الأعمال فالمعرفة هي الجدارة الجوهرية و الأصل في عناصر الإنتاج إذ تشكل نوع جديد من رأس المال القائم على الفكر و الخبرة إنه رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار حيث أنه لا ينضب فأصبح الاقتصاد الجديد قائما على المعرفة خلاف لاقتصاديات العصور السابقة الذي كانت قائمة على رأس المال المادي و أصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات التي تمتلكها.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.

يحتاج الانسان للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته فهي تعد الأصل و أهم عناصر الإنتاج، و أصبحت تشكل أولوية خاصة في الاقتصاد الجديد إذا تشكل نوع جديد من رأس المال القائم على الفكر و الخبرة، إذ أن رأس المال الفكري الذي يتجدد و يتطور باستمرار، فأصبح الاقتصاد الجديد قائما على المعرفة خلافا لاقتصاد العصور السابقة التي كانت قائمة على رأس المال المادي و أصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات التي تمتلكها.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة.

**1- مفهوم المعرفة:** هناك عدة تعاريف أعطيت للمعرفة و نذكر منها:

#### • تعريف (1):

المعرفة هي حصيلا استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة و التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى الحلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.(1)

#### • تعريف (2):

المعرفة اسم مشتق من فعل " يعرف " وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلائم وأن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلا البحث العلمي و المشروعات الإبتكارية تتمثل في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات.(2)

#### • تعريف (3):

المعرفة تتكون من البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة و التعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.(3)

**2- خصائص المعرفة:** تتميز المعرفة بالسمات التالية:

- |                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| 1- أنها ضمنية           | Tacit               |
| 2- أنها موجهة بالأفعال  | Action-Oriented     |
| 3- أنها مدعومة بالقواعد | Supported by Rules  |
| 4- أنها متغيرة باستمرار | Constantly Changing |

وطبقا لذلك يمكن القول أن المعرفة المعلنة ليست معرفة استناد الى وجهة نظر تقول أن المعرفة لا يمكن أن تعيش خارج الفرد فجزء من المعرفة يمكن أن يأخذ شكلا ما. بحيث يصبح معرفة معلنة لكن هذه المعرفة تصبح عند إذن معرفة ساكنة وهذا يعني ان المعرفة التي أصبحت معلنة (ساكنة).

(1) نعيم ابراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2009، ص10.

(2) بوزيان عثمان: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة يومي 9،10 مارس 2004، ص243.

(3) عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص25.

يجب أن يتم تفسيرها ومزجها مع المعرفة الشخصية وذلك بهدف جعلها معرفة حقيقة فعلية مرة أخرى. (1)

كما توجد خصائص أخرى للمعرفة هي: (2)

- يجب أن تكون معرفة وليس معلومات أو بيانات.
- يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان و زمان.
- يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
- يجب إدخال و المحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المنظمة بشكل مطلوب.
- يجب أن تكون اللغة واضحة و دقيقة و ملائمة أي إستخدام الكلمات الواضحة و المعبرة.
- يجب أن تدعم المعرفة عملية التعلم بالمنظمة.

## المطلب الثاني: أصناف و مصادر المعرفة.

### 1- أصناف المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة و في المقدمة يرد التقييم الأقيم و الأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة و الضمنية أي التمييز بين مانعرفه ( المعرفة الضمنية و الكامنة) وهو أكثر ممانستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه ( المعرفة الصريحة)، ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحضى في حينها بالإهتمام وكان إكاجيو و نوناكا (I.NONAKA) هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر 1991 حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر إستخداما. (3)

#### • المعرفة الضمنية:

و هي المعرفة الغير رسمية" الذاتية" و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل و التعلم، وتسمى المعرفة الملتصقة و التي توجد في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة و هي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

#### • المعرفة الصريحة:

و هي المعرفة الرسمية القياسية، المرزمة، النظامية، المعبر عنها كميا، و القابلة للنقل و التعليم و تسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الإختراع، حقوق النشر و الأسرار التجارية...إلخ. كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وخطتها ومعايير تقييم أعمالها...إلخ.

كما قدم ميشيل زاك (M.H ZACK) تصنيفا آخر للمعرفة حيث صنفها إلي ثلاث مستويات و هي: (4)

(1) نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره ص43.

(2) إبراهيم الخلوف الملكوي: إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن طبعة 01 ص37.

(3) نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره ص44.

(4) نجم عبود نجم: مرجع نفسه، ص45.

## • المعرفة الجوهرية:

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة و الذي يكون مطلوباً من أجل الصناعة حسب قواعد اللعبة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

## • المعرفة المتقدمة:

وهذا 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 معرفتنا لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، و هذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

## • المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعاتها و منافسها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

ويمكن تصنيف المعرفة حسب وصولها إلى الأغراض إلى خمسة أنماط هي: (1)

- 1- معرفة ماذا Know-What وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- 2- معرفة كيف Know-How وهي كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- 3- معرفة لماذا Know-Why وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- 4- معرفة أين Know-Where وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة مخدعة بعينها.
- 5- معرفة متى Know-When وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

ويمكن تقسيم المعرفة حسب مجالها وطبيعتها إلى مايلي: (2)

## 1- المعرفة العلمية:

وتتركز هذه المعرفة على المعلومات الطبيعية (الطبعيات) أو مايسمى بالعلوم الطبيعية مثل الفيزياء، الرياضيات و الهندسة.

## 2- معرفة الإنسانيات:

وعلى رأس هذه المعرفة يأتي علم اللغة الذي يعيد التنسيق الرمزي وركيزة فروع الإنسانيات و التي تشمل علم الاجتماع و علم التاريخ و الجغرافيا و الفلسفة و علم الثقافة... الخ

(1) نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره ص 42.

(2) إبراهيم خروف الملكاوي: مرجع سبق ذكره ص 49.

### 3- معرفة الخبرة العلمية:

وهي معرفة علمية مثل معرفة صنع الأشياء وبتكرارها تتراكم القدرات العلمية لتصبح خبرة تفوق صاحبها إلى عالم الخبراء وهي المعرفة الدارجة، معرفة الممارسات اليومية وهي المعرفة الشغالة التي يلجأ إليها الفرد العادي لفهم واقعه وما يواجهه من مشاكل وتفسير الظواهر التي تواجهه.

2- مصادر المعرفة: هناك نوعين من المصادر التي تحصل من خلال المنظمة على المعرفة:<sup>(1)</sup>

#### أ- المصادر الداخلية:

عن طريق انشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل وتعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد و معتقداتهم وافتراساتهم ومذكراتهم.

#### ب- المصادر الخارجية:

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر الاقتداء بالمنظمات الأخرى و المشاركة في المؤتمرات وأستأجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية و جمع المعلومات و البيانات من الزبائن و المنافسين و الموردين و التعاون مع المؤسسات الأخرى وانشاء التحالفات واقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

### المطلب الثالث: أبعاد ودورة حياة المعرفة.

1- أبعاد المعرفة: المعرفة عدة أبعاد أهمها:<sup>(2)</sup>

#### أ- البعد الإقتصادي:

إذ تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسية و المصدر الأساسي للقيمة المضافة وخلق فرص عمل وترشيد الإقتصاد وهذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعرفة ويستعملها في مختلف شرايين حياته الإقتصادية ونشاطاته المختلفة هو المجتمع الذي يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه في العصر الرقمي الحالي.

#### ب- البعد التكنولوجي:

إذ أن مجتمع المعرفة يعني انتشار وسيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة في المصنع و المزرعة و المكتب و البيت... الخ.

(1) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ط 1 2008 ص107

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ص 31-32

## ج- البعد الإجتماعي:

إذ يعنى مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع وزيادة الوعى بتكنولوجيا المعلومات وأهمية المعلومات ودورها في الحياة اليومية للإنسان و المجتمع هنا مطالب بتوفير المعلومات الضرورية من حيث الكم، الكيف و معدل التجدد و وسرعة التطور بالنسبة للفرد.

## ح- البعد الثقافي:

إذ يعنى مجتمع المعرفة إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة و المعرفة والإهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص وتوفير حرية التفكير و الإبداع و العدالة في توزيع العلم و المعرفة بين الطبقات المختلفة في المجتمع كما يعنى نشر الوعى و الثقافة في الحياة اليومية و المؤسسة و المجتمع ككل.

## هـ- البعد السياسي:

إذ يعنى مجتمع المعرفة إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة و عقلانية أي مبنية على استعمال المعلومات وتوفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية و العدالة و المساواة وإقحام الجماهير في اتخاذ القرارات و المشاركة السياسية الفعالة.

## 2- دورة حياة المعرفة:

لاشك في أن تطور المنتجات منذ القديم في جوهره عملا معرفيا، فقبل أن توجد المنتجات الجديدة لابد من أن توجد معرفة جديدة (تصور، مفهوم، الفكرة الأولى)، التي يتم العمل من أجل تقييمها و هندستها و من ثم إنتاجها و تسويقها وهذا يعنى بالتأكيد أن ثورة المنتجات هي الأصل بالجوهر ثورة المعرفة المحسنة أو الجديدة التي يتم تحويلها إلى منتجات محسنة أو جديدة، فالمعرفة لها دورة حياة أو دورة إكتساب تمر بأربعة مراحل:<sup>(1)</sup>

### المرحلة الأولى: النفاذ الى مصادر المعرفة.

وتشير هذه المرحلة الى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل اليها و استرجاعها و التواصل مع منملكونها من أهل الخبرة و العلم و المراكز البحثية و المكتبات وأن الثورة الحاصلة في مجال الاتصالات و انتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات و المعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما أدى بالعديد من الحكومات في العالم للقيام بوضع قوانين خاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

### المرحلة الثانية: استيعاب المعرفة.

يقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات و تبويبها و تشرحها و فهرستها و استخلاص ما يكمن بها من مفاهيم و أفكار محورة و من أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل: النظم الالية للفهرسة و التنقيب عن المعرفة و وسائل تقنية و نظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير عن تنمية المعارف.

(1) إبراهيم خولف الملكاوي: مرجع سبق ذكره ص41.

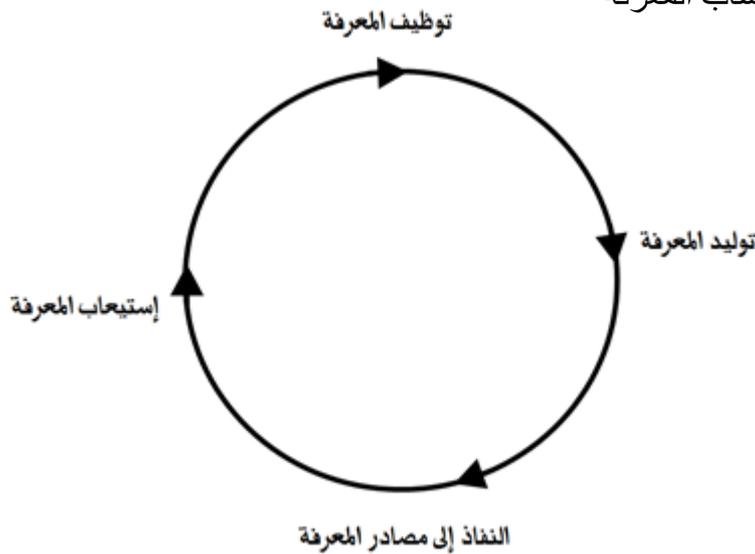
### المرحلة الثالثة: توظيف المعرفة.

وتشير الى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها و تمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

### المرحلة الرابعة: توليد المعرفة.

وتعنى إستغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة قديمة للوصول إلى معرفة جديدة بديلة بإستخدام الوسائل الإستنباطية و الإستقرائية وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث و التطوير الموجودة في المؤسسة. ويمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي:

شكل رقم (1) دورة اكتساب المعرفة



**المصدر: (إعداد المؤلف):** إبراهيم المخولف الملكاوي: إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم) مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2007 ص 42

وهناك بعض السمات التي تتميز بها دورة حياة المعرفة عن غيرها من الدورات (دورة المنتجات و الخدمات) وهي أن المعرفة في بعض المجالات أصبحت ذات دورات أقصر مما في دورات حياة المنتجات أو الخدمات في المجالات الأخرى، ففي مجال الحاسوب و النسخ المتعاقبة لأنظمة التشغيل أصبحت تتقدم بسرعة تفوق سرعة تقادم أجهزة الحاسوب في حد ذاتها.

- أنها تكون بدون دورة حياة منتهية وإنما تنسم المعرفة العلمية بالتطوير الحلزوني جراء قدرة المعرفة على التوالد الذاتي كما تنسم بالتحضير الذهني.

## المطلب الرابع: جودة والعوامل المؤثرة في المعرفة.

### 1- جودة المعرفة:

إن جودة المعرفة أصعب في التعبير أو التحديد و القياس من جودة المعلومات. ومع ذلك فإن جودة المعلومات ليس أقل صعوبة إن جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة ويمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

#### أ- البعد الزمني: ويتحدد بالسمات التالية:

- التوقيت، المعلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة.
- التكرار، المعلومات يجب أن تقدم كلما تكون مطلوبة.
- الفترة الزمنية، المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي، الحاضر، المستقبل.

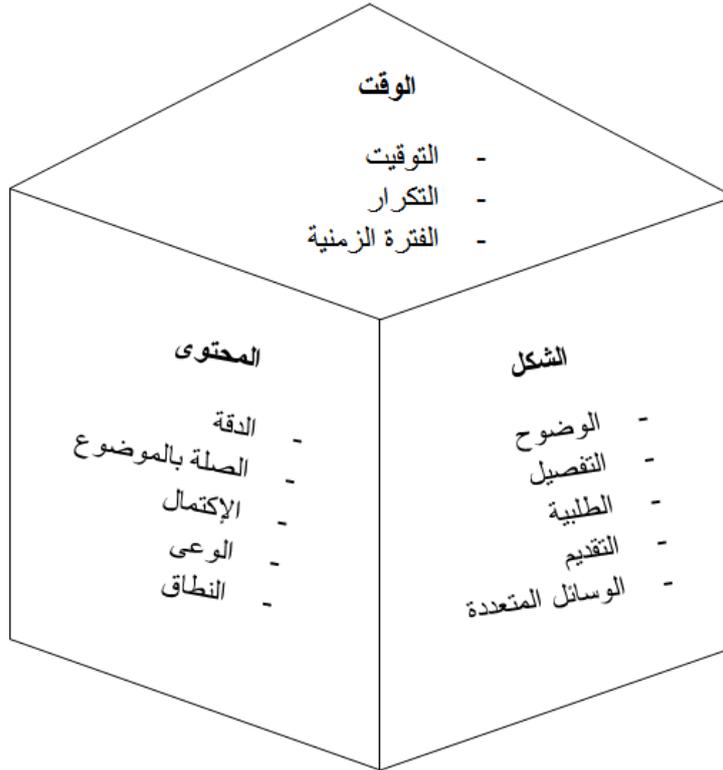
#### ب- البعد النتعلق بالمضمون:

- الدقة: أن تكون خالية من الأخطاء.
- الإكمال: كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها.
- الوعي: المعلومات المطلوبة فقط يجب أن تقدم.
- النطاق: المعلومات قد يكون لها نطاق واسع، ضيق، أو ذات تركيز داخلي أو خارجي.
- الأداء: المعلومات يجب أن تظهر الأداء في الأنشطة المنجزة، التقدم المتحقق.

#### ج- البعد الشكلي:

- الوضوح: المعلومات يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم.
- التفصيل: يمكن للمعلومات أن تقدم بشكل تفصيلي أو ملخص
- الطليبة: النعلومات يمكن ترتيبها بتعاقب مسبقا.
- التقديم: المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سري رقمي بياني أو أي شكل اخر.
- الوسائط المتعددة: المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة أو يدوية أنظر الشكل رقم(2).

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 75



**المصدر: (إعداد المؤلف):** نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص 76.

إن جودة المعرفة عادة ما تتصرف اضافة الى ما تشير اليه جودة المعلومات السابقة الى ما يأتي:<sup>(1)</sup>

#### أ- جودة صاحب المعرفة:

وهذا مايعبر عنه منخلال جودة الاعداد والتحصيل الدورات التدريبية وجودتها الخبرات السابقة و المشروعات المشارك فيها جودة الفرق والأعضاء التي عمل معها وأخيرا نوعية الاهتمامات المعرفية ذات العلاقة بالمؤسسة .

#### ب - جودة الجماعات المشتركة التي يشارك فيها:

إن الجماعات المشتركة سواء كانت علمية أو مهنية او ذات اهتمامات معرفية عامة اصبحت من أهم الفضاءات التي يتم فيها تقاسم المعرفة وتعميقها.

#### ج- الانجازات المعرفية:

إن أفضل مؤشر عن الجودة هو الجودة نفسها وأن المؤشر الأكثر دلالة عن جودة المعرفة هو انجازات صاحب المعرفة سواء في الجوائز العلمية التي يحرزها أو البحوث ذات الدوي العالي التي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة في الماضي.

<sup>(1)</sup> نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 77.

## د-التحفيز المعرفي:

إن المعرفة ذات الجودة هي التي تكون محفزة للبيئة التي تعمل فيها و الافراد المرتبطين بها سواء في التعلم الاستثنائي (الذي يحدث في فترات التفرغ المعرفي العميق في المؤسسة) أو في اثاره الاهتمام بمشروعات جديدة.

## 2-العوامل المؤثرة في المعرفة:

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها مايلي:<sup>(1)</sup>

### 1-مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث:

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر.

### 2-مدى توفر مراكز البحث و التطوير:

وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعنى وكيفية إنتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، أى أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع الممتهنيين وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا على إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية إستخدامها وتطبيقها.

### 3-مدى توفر الدعم المالي اللازم:

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث و التجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث و التجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة للإفناق على التجارب العلمية.

### 4-الحوافز بشقيها المادي و المعنوي:

حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة.

### 5-الإبداع:

حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الإبتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد اللفظ اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

### 6-المؤسسات التعليمية:

بجميع أنواعها و مراحلها بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعلم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيقها في مجالات الحياة العلمية المختلفة.

(1) إبراهيم الخلوف الملاكوي: مرجع سبق ذكره، ص 52

## 7-الأوضاع العامة:

السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية، حيث يمكنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

### المبحث الثاني: مدخل عام إلى إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة و الاهتمام بالنشاطات و الأفراد و الوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى مؤسسات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد في الأعمال التقليدية، واتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل و الأكثر أهمية و مساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

#### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

هناك عدد كبير من التعاريف التي تحاول أن تحدد معالم إدارة المعرفة وبدقة خاصة وأن مصطلح إدارة المعرفة مصطلح غريب و جديد إلى حد ما و هو لم يظهر إلا في العقدين الأخيرين وسنذكر بعض هذه التعاريف ومنها:

#### • تعريف (1):

يعرفها سكايرم وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة على أنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و المرتبطة بها و الخاصة بإستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن قياسها بشكل جلي من خلال المنظمة (Sky rme 1999).<sup>(1)</sup>

#### • تعريف (2):

وهو تعريف المطران ويعرفها على أنها إيجاد الطرق للإبداع و أسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن (المطران 2004).<sup>(2)</sup>

#### تعريف (3):

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لإستخدام الفائق للمعرفة وإنشائها. ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات الحديثة و أنها لاكتنفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى إغناؤه بإنشاء معرفة جديدة.<sup>(3)</sup>

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع نفسه، ص 79.

(3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005، بتصرف.

## • تعريف (4):

- إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال...<sup>(1)</sup>
- 2- أهمية إدارة المعرفة: تضمن إدارة المعرفة في حالة تطبيقها مايلي:<sup>(2)</sup>
- التحول الجيد إلى بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر و التفوق في الإبداع والقدرة على التكيف.
  - التطور في التقنية وماينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
  - ربط كل تلك المعارف و المعلومات و الخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
  - تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الإختراع، العلامات التجارية و الشهرة).
  - إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
  - تطوير مركز الكفاءات.
  - إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الإنترنت).
  - تسهم المعرفة بتغيير السلوك بإتجاه أفضل.<sup>(3)</sup>
  - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
  - تساعد في تحقيق الكفاءة و الإنتاجية.
  - حفظ المعرفة وتخزينها بالأماكن المخصصة لها.
  - تساعد وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و التعليم المؤسسي حيث تصبح جميعها قائمة على المعرفة.
  - تساعد على التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الإقتصادية وتزويد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم و التحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات الغير ملموسة.<sup>(4)</sup>

(1) إبراهيم خلود الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 73.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(3) إبراهيم خلود الملكاوي: مرجع نفسه، ص 80.

(4) عبد الستار العالي و آخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 28

## المطلب الثاني: وظائف وأهداف المعرفة.

### 1- وظائف إدارة المعرفة:

من خلال الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم في جميع عمليات المعرفة ابتداء من التشخيص إلى التطبيق وبالتالي توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة وعليه تتمثل وظائف إدارة المعرفة في شقيه الأول: فكري والثاني مادي وهي كما يلي: (1)

- 1/ الإهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم وإستقطابهم ورعايتهم.
- 2/ وضع نظام خاص بالحوافز و الإسهام في ذلك.
- 3/ الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها وإستخدامها.
- 4/ توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- 5/ الإهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- 6/ إعداد البيئة التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات ووسائل الإتصال اللازمة.

### 2-أهداف إدارة المعرفة:

تتمثل هذه الأهداف في: (2)

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق إختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة مع زبائنها.
- تساهم المعرفة في تغيير السلوك باتجاه أفضل. (3)
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية و المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- حماية المعرفة في المؤسسة.
- تحديد المعارف و الكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير الكفاءات و المعارف الموجودة.

(1) بن لمهاني مفيدة و حواصة كريمة و آخرون: إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمية، دفعة 2007-2008.

(2) ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 18

(3) ربحي مصطفى عليان: مرجع نفسه، ص 18.

## المطلب الثالث: متطلبات وعناصر إدارة المعرفة.

### 1-متطلبات إدارة المعرفة:

- لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي: (1)
- 1- توفر البيئة التحتية اللازمة و المتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك و التي قوامها الحاسوب الألي و البرمجيات الخاصة بذلك ومحركات البحث الإلكتروني وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
  - 2- توفر الموارد البشرية اللازمة، حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة و عليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.
  - 3- الهيكل التنظيمي، إذ يعد من المتطلبات الأساسية بنجاح 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 و العمل بحرية لإكتشاف و توليد المعرفة حيث يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة التحكم بها و إدارتها و تخزينها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة إستخدامها و يتعلق الأمر أيضا بتحديد و تجديد الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.
  - 4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم لإدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة و تأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة و الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد و تأسيس ثقافة مجتمعية و تنظيمية داعمة للمعرفة.
- 2- عناصر إدارة المعرفة:** تقوم إدارة المعرفة على عدد من العناصر أهمها: (2)
- 1- البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
  - 2- المعلومات: وهي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة مصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الإتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش، ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف آخر.
  - 3- القدرة: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدامها والإستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية و القدرة على تحليل المعلومات وتفسيرها ومن ثم التصرف بناءا على المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

(1) إبراهيم الخلف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

4- الإتجاهات: ويقصد بها الإتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير و التحليل و التصرف، لذا يشكل عنصر الإتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد و إيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

وهناك من يرى أن عناصر إدارة المعرفة تتمثل في عنصرين رئيسيين هما: (1)

1- العقل البشري: الذي يمثل الكيزة الأساسية في إنتاج المعرفة وهم الناس الذين يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على إنتاج وتوليد المعرفة و تطبيقها.

2- تقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات):

وهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة و جمع وتنظيم معرفة الجماعات.

### المطلب الرابع: نماذج واستخدامات إدارة المعرفة.

#### 1- نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات لبناء إستراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية و عرض في ما يأتي بعض النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة لدى المؤسسات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها. (2)

أولا: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.

و يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة (المقدرة الجوهرية) توجد في أربعة أشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في تصميم متمثل في براءة الإختراع.

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية.

- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

- المعرفة قد توجد في الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات و الخدمات و العمليات و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم وعلاقاتهم التفاعلية.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 114.

(2) نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 124.

**ثانياً: نموذج مؤل لإدارة المعرفة.**

وهذا النموذج قدمه دينش وبنوسكاي (D.E.Winosky) ويقوم على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية و لا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات إعتماذ متبادل.

وهذه المكونات كما مبين في الشكل رقم (3).

**أ- القيادة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم الآن):**

وتتمثل في كل البيانات و المعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المؤسسة. إنها الهيكلة الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات مؤئل لإدارة المعرفة في المؤسسة و الإستجابة لحاجات المستفدين.

**ب- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو الأهم):**

وهذه الثقافة هي التي تحدد الإتجاه و القيم و التفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه هيالتي تأتي بالإستراتيجية و ليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة.

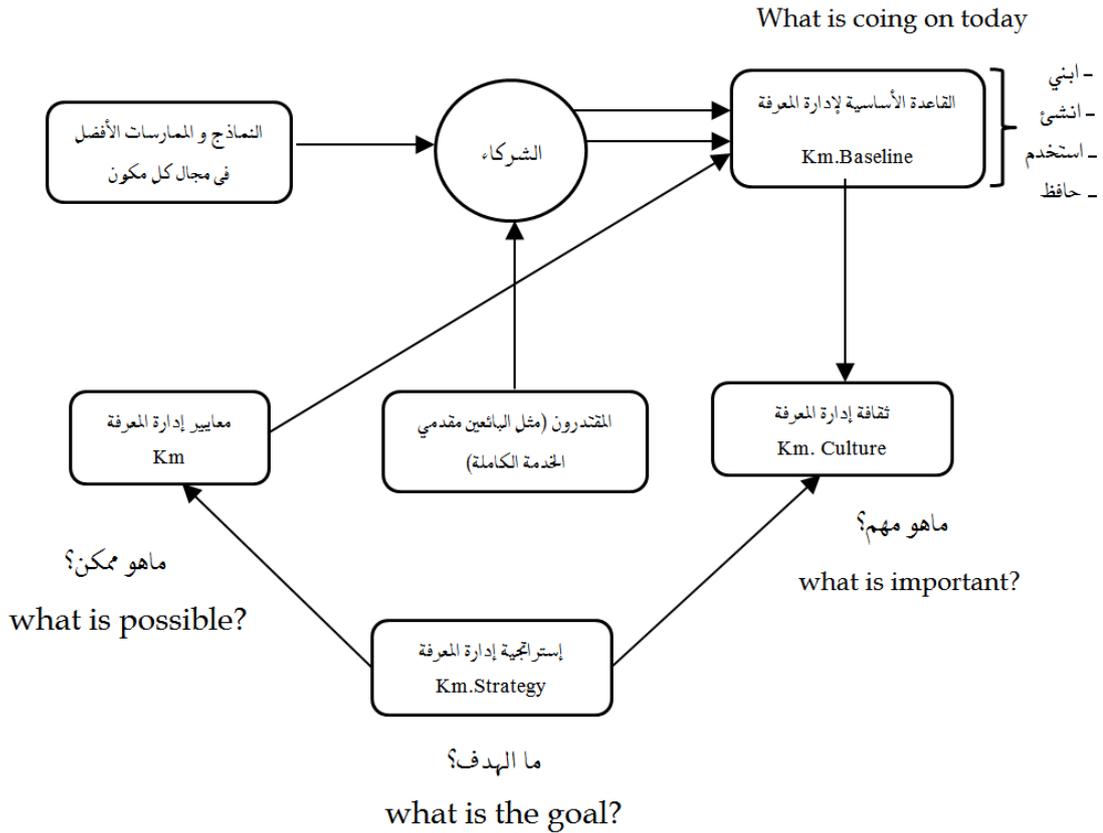
**ج- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي):**

وهذه الأهداف تتمثل أساسا في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين إستغلال موردها أو في قدراتها وكفاءاتها.

**د- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقق):**

وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة بالموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرة المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل (3): نموذج مؤل.



المصدر: (من إعداد المؤلف): نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص 125.

ثالثاً: نموذج ديفيد سكايرم.

هذا النموذج قدمه ديفد سكايرم (D.Skyrme) ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية.

تتمثل القوة المحركة الأولى بالإستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة و الطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. و القوة المحركة الثانية هي الإبتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز و إثراء الإبتكار. أما عوامل النجاح في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي: (1)

1-معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون وإستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2-المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

3-المعرفة في الأفراد: تطوير الجدرات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية.

(1) نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 127.

4-المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

5-الذاكرة التنظيمية: و هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الإستخدام المستقبلي.

6-المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل المنظمة وخارجها(موردين، زبائن)

7-الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

2-مجالات إستخدام إدارة المعرفة:

إن أي عمل يحتاج للقيام بها بأفضل وجه وعليه فإن المعرفة تستخدم في كل شيء، وفي المجالات التنظيمية

أي الشركات ومنظمات الأعمال فإن أبرز مجالات إستخدام المعرفة ما يلي:<sup>(1)</sup>

1-إتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذ القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة والكافية لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وإنعكاساته.

2- التخطيط الإستراتيجي، حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.

3- تخطيط العمليات وإعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

4- الإتصالات حيث تسهل عملية الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

6- مجالات البحث و التطوير.

---

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 109.

## المبحث الثالث: الإطار العام و التعريفي لرأس المال الفكري.

نقول بدءا إن موضوع رأس المال الفكري (Intellectual) والذي يرمز له إختصارا (I/C) من الموضوعات الحديثة جدا في الأدب الإداري وهذا ماأكدته المصادر و المراجع التي تناولت الموضوع بصورة مباشرة و التي ستذكر في هذا المبحث بل والأكثر من ذلك مانشير إليه من مفهوم رأس المال الفكري وأهم مكوناته.

### المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور رأس المال الفكري.

#### 1- مفهوم رأس المال الفكري:

ومن أهم المفاهيم التي وردت في الأدبيات المتخصصة نذكر مايلي:  
إذ يرى (Hamel.1994:19) أنه: قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.  
ويعطيه (Webster.1995:136) المعنى الآتي: صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة.  
وينظر إليه (Youndet.et.al.1996:839) بأنه: قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.  
ويعرفه (عاشور. 1.1998) بأنه: زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع و التعلم المؤسسي و الإشتهار المتعاضم في البشر تعليما و تدريبا.  
أما (Kelley.1998.12) فيرى أنه متكون من: العاملين الذين يمتلكون النجوم اللامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم.<sup>(1)</sup>  
ويعرف كذلك على أنه المقدررة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل و التناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة.  
كما عرفه كذلك هاريسون ومايبرز على أنه جميع القوى البشرية القادرة على تشغيل الوظائف الإدارية وعرفه Slayer على أنها القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد و الموجودات وغيرها.  
وبعد عرض هذه التعريفات و المفاهيم يمكننا أن نستخلص ونعرف رأس المال الفكري على النحو الآتي:

(1) عادل حروش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، طبعة 2003، ص ص 15-16.

"جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتمثل بنخبة من العاملينالذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها و جعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة. ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولايشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".<sup>(1)</sup>

## 2-مراحل تطوير رأس المال الفكري:

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهمة لظهور رأس المال الفكري. وساهمت في تطويره وبناء إستخداماته وهي على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:** إضاءات البداية وتوجهات الإهتمام بالقابليات البشرية.

قال (MCK inglay) : في أثناء عملي في مشروع تطوير معمق للموارد البشرية لإحدى المؤسسات الضخمة قبل بضع سنوات، طلب مني جمع متطور تاريخي في حركة الموارد البشرية وكان ماوجدته مدهش لي، إذ عملت كمتخصص في الموارد البشرية لسنوات عديدة، ولكن كان لدى القليل من الوعي بتطور هذا الحقل وعدهذا درسا قيما لي. وهو الذي حفزنا لتقصي بدايات الإهتمام بالقابليات البشرية، و التي كانت إضاءاتها تحديدا في القرن السابع عشر (17) على يد الإقتصاديين. إذ قال

(Nerdwin and Eribson .2001) في هذا الصدد أنه في القرن السابع عشر أكد الإقتصادي (Petty william) فكرة إختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا بـ رأس المال البشري، واستمرت جهود الإقتصاديين في هذا الإتجاه حيث في عام 1776 اشار (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق مايبذله من وقت و جهد.

وأكد الإقتصادي المعروف (Alfred Marshall) عام (1890) على الإستثمار في البشر بقوله إن أثنم ضرور رأس المال، هو مايستثمر في البشر (الحبيب.1981:36) وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجية تتصاعد بنفس إتجاه منحى خبراته ومهاراته وجاء عام (1906) ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الإقتصادي (Nerdurm and Eribeon 2001.3)

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي و الإجتماعي.

ومن كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين قد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا و جسديا وأدائيا). وشدت هذه الحقبة الإنتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي، واخيرا يمكن القول بأن موضوع

(1) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع نفسه، ص 18.

"رأس المال البشري" يمثل نقطة الارتكاز الأساسي و المؤشر المنطقي ادراسة موضوع رأس المال الفكري. ومما يؤيد ذلك ماتوصلت إليه دراسة (العنزي. 2006) من كون رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري.<sup>(1)</sup>

### المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الإهتمام بالقابلية الذهنية.

في بداية ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون و الأكاديميون و المستشارون في جميع أنحاء العالم واعين ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات الغير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 لاحظ (Hiroyuki) وجود تبليين في أداء المؤسسات اليابانية، وبعد شئى من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين. حيث مكنته هذه النتيجة من الخروج بإستنتاج مفاده أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق فوائد المؤسسات لأنها قابلة للإستخدام المتعدد و المترامن.

ويعتبر (Ralph Stayer) مدير شركة (John Son Vill) للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام (1990) حيث قال: في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، وأهم موجودات المؤسسات و المجتمع، وأما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات (Stewart 1997.5). وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تنويجا لجهود هذه المرحلة تتمثل بثلاث حوادث أولها عام 1990 عندما أطلق (ralph stayer) ولأول مرة صطلح رأس المال الفكري (stewart 1997) وثانيها عندما نشر (stewart 1991) معادلة بقوة القوة الذهنية (brain power) وثالثا عام 1991 أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم الرأس مال الفكري من قبل مؤسسة (skandia) السويدية لخدمات التأمين و المالية وهو السيد (leif edrinsson) البالغ من العمر في حينه 48 عاما و الحاصل على شادة الماجستير (mbm) من جامعة كاليفورنيا (stewart.1994.4).

وهنا يلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية التي بدأت في الثمانينات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من آراء و مقترحات، ركزت على أهمية و دور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسات ونموها، و زيادة عوائدها و البحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 و هو رأس المال الفكري الذي وجه الإهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المؤسسة.

### المرحلة الثالثة: تكتيفات الجهود البحثية و ولادة النظرية.

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و المؤسسات، و الإتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع. ففي عام (1993) اهتمت مؤسسة (Dau Chemical) في تطوير الأرباح و المنافع الجديدة من

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، طبعة 2009، ص 159.

رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار و الإبداعات التي أهملت سابقا و تطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى.

و في عام (1995) أشرفت مؤسسة (أرثر أندرسون Arthur Anderson) لاستشارات الأعمال و بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية و الجودة وهي مؤسسة بحثية غير هادفة للربح، على ندوة للمعرفة الملحة شارك فيها (447) فردا، و التي فيها (53) بحثا في المعرفة و تقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا، و قدمت مؤسسة (Arthur) أداة لتقييم إدارة المعرفة تتكون من (24) سؤالاً تسعى إلي اكتشاف مساهمة العاملين في رأس المال الفكري و تستغرق عملية الإكتشاف أسبوعين، و يستخدم لتطبيق الأداة المذكورة عدة وسائل منها: الورشة، المقابلة مع أي فرد بدأ من الإدارة العليا و إنتهاءا بالعاملين التشغيليين (Jeffers 1997:1-2)، و في المدة الممتدة بين 20 إلى 30 حزيران عام 2000، و بين 4 إلى 5 أيلول عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري و إدارته. (1)

## المطلب الثاني : أهمية وخصائص المال الفكري .

### 1- أهمية راس المال لفكري :

تبين المعايير الأتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ولمنظمات الأعمال.(2)

#### أ) المنزلة الرفيعة:

تنطلق أهمية رأس المال الفكري ابتداء من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هتان الكلمتان في (61) آية موزعة على(43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع صسور القرآن الكريم وهي نسبة ليست بالقليل وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا.

#### ب) تأسيس المنظمات الذكية :

إن المؤسسات الذكية هي المؤسسات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد على الشفافية والافصاح المعلوماتي، وبذلك فإن كل ما يوجد في المؤسسات الذكية وتحديد مسؤوليات ومهام وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد ( Heisig and Runeson.2001:158) وقد عبرت مؤسسة (SKandia) في المؤسسة الذكية، بصيغة معادلة على النحو الآتي (العلي والعمرى. 2004:9)

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومة + القيم.

ويستخلص الطروحات السابقة أن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد ، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

(2) المرجع نفسه، ص ص 171-175.

## جـ إستثمارات ناجحة وعوائد مالية:

بحلول مايسمى بـ مجتمع المعرفة تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية وذلك لأن الفكر أصبح يعد رأس مال ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة لأن رأس المال الفكري يحتوي على معرفة مفيدة. وبالاستناد إلى ما تقدم يبدو إن الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية تصل إلى حد الخيال في بعض الأحيان.

## د- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي:

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة علمية فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والإزدهار وكذا لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمة في اكتشاف تطبيقات جديد في الانتاج، وكذا ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكراتهم المتلاحقة.

## 2- خصائص رأس المال الفكري:

من خلال تعريف رأس المال الفكري خطر أنه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و لا يشترط توفر شهادة أكاديمية، ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحا سنتناول في هذه الفقرة خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري، وتتمثل هذه الخصائص فيمايلي:<sup>(1)</sup>

### • الخصائص التنظيمية: تتمثل في:

**المستوى الاستراتيجي:** يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة وبنسب متباينة.

**نوعية الهيكل:** يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة.

**الرسمية:** يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل مخفض جدا.

**المركزية:** يتبعد رأس المال الفكري في الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

### • الخصائص المهنية: تتمثل في:

**التحصيل الأكاديمي:** ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم الإثرائي.

**المهارة و الخبرة:** يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية متنوعة وبخبرات متقدمة.

### • الخصائص السلوكية و الشخصية: تتمثل في:

**المخاطرة:** يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.

**المبادرة:** يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة.

**الذكاء:** يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.

**الإفتاح على الخبرة:** يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين.

(1) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-29.

**المثابرة:** يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل.

### **المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.**

لقد أصبح من المتعارف عليه أن رأس المال الفكري للمؤسسة هو مجموعة رأس مالها البشري (الموهبة) ورأس مالها الهيكلي، الملكية الفكرية + المنتهجات + البرمجيات + الوثائق و المستندات وغير ذلك من النواتج المعرفية، ورأس مالها من الزبائن في العلاقة بالعملاء.

وحسب معايير الإتحاد الدولي للمحاسبين 1977 ، يضم رأس المال الفكري ثلاث ملامح هي:

• رأس المال البشري

• رأس المال الهيكلي (التنظيمي)

• رأس المال العلاقات (الزبائن، التسويق)

ويمكن أن يتجزأ كل من الملامح الثلاثة إلى أجزاء أصغر لتشكيل هيكل من ثلاث مستويات بل أكثر.

لقد إقترح (أدفيسون) التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

**رأس المال الهيكلي (التنظيمي):** ويضم مجموعة الأدوات و التقنيات مجموعات العمل المعروفة و

المستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات و المعارف في المؤسسة الموجهة قياسا إلى رأس المال البنيوي.

رأس مال الزبائن: ويضم مجموعة المعلومات حول الزبائن وعلاقتهم مع المؤسسة أصحاب القرار و

الهيكل التنظيمية و الشبكات.

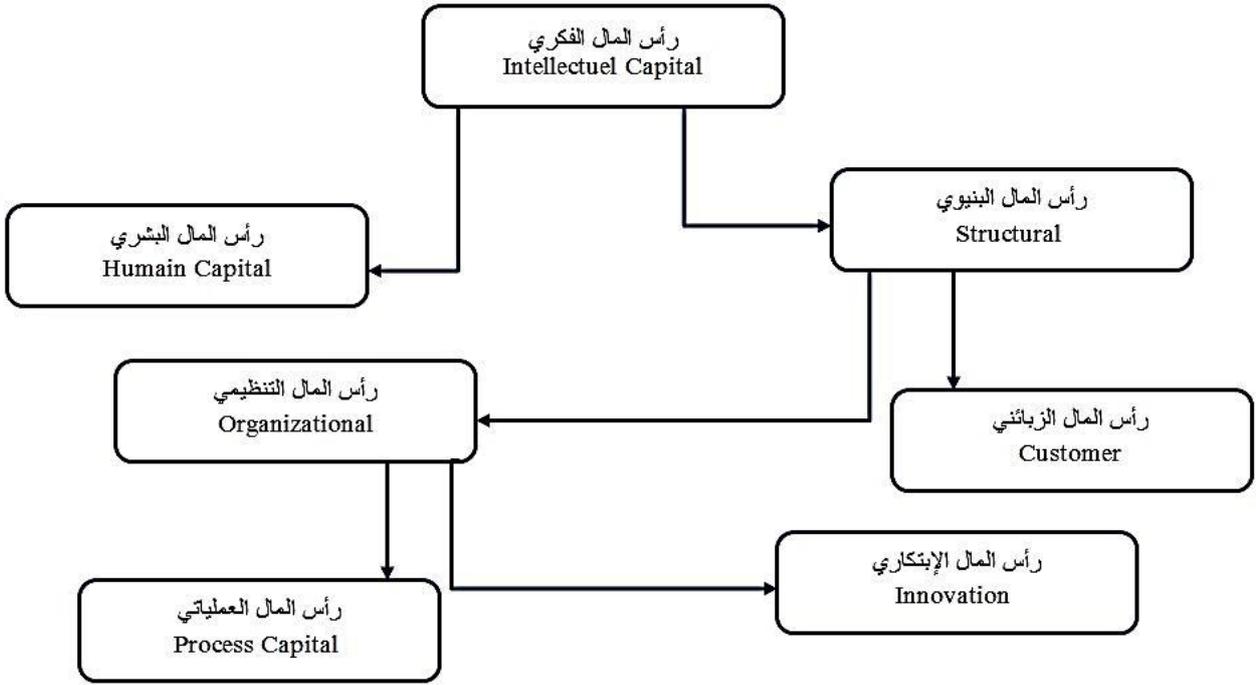
**رأس المال البنيوي:** ويضم قدرة البنية على تحريك، تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالإعتبار التوقعات

الجديدة و الإعتراف بالأفكار الجديدة و المفاهيم و الأدوات المتكيفة مع التغيير.

**رأس المال البشري:** ويضم الكفاءات و المعارف و المهارات و الخبرات لدى الموظفين و أصحاب القرار

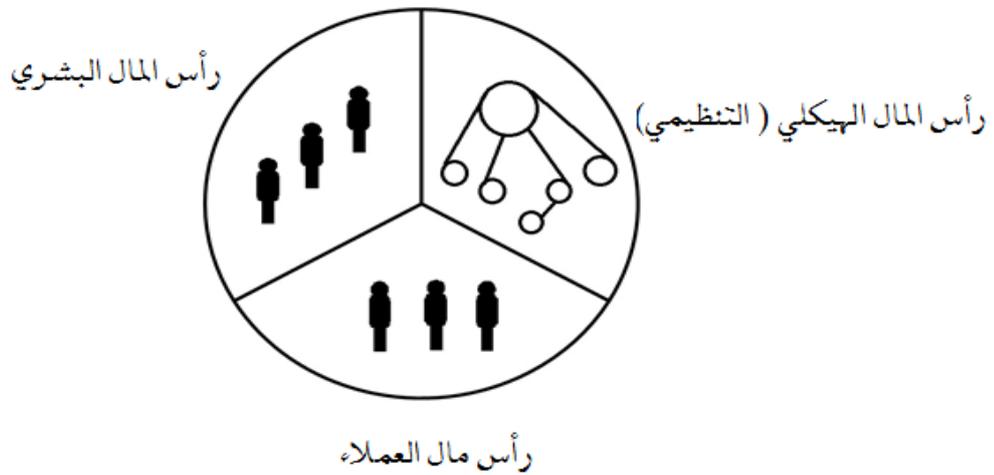
في المؤسسة.

شكل (4) مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: المعلوماتية و الحد من الفقر، دمشق، أيام 4- 6 أفريل 2005

شكل (5) مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: <http://www.arabdb.myorg.us/hashem/content-images/capitals.gi>

ولمزيد من التفصيل و الإيضاح نبين المكونات الفكرية لكل عنصر من العناصر كما هو موضح في الجدول أسفله:

الجدول (1): المكونات الفكرية لكل عنصر.

رأس المال الزبائن	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النصيب في السوق .</li> <li>- ولاء العملاء .</li> <li>- متوسط مدة علاقة الزبون .</li> <li>- رضا الزبون .</li> <li>- نسبة إيصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة .</li> <li>- هامش الربح الإجمالي .</li> <li>- تكلفة إكتساب الزبائن .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المصروفات الإدارية/المبيعات .</li> <li>- إعادة إستخدام المعرفة :عدد مرات الحصول على مواقع الأنترنت ، الممارسة الأفضل المكررة... الخ .</li> <li>- زيادة الإنتاجية الممكن إدراجها إلى معدات جديدة مقابل أفكار جديدة .</li> <li>- مقاييس الجودة ، الأخطار ، إعادة العمل... الخ .</li> <li>- براءات الإختراع المسجلة بواسطة آخرين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متوسط سنوات الخدمة</li> <li>- متوسط التعليم</li> <li>- النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة .</li> <li>- الإلمام بتكنولوجيا المعلومات .</li> <li>- ساعات التدريب/التوظيف .</li> <li>- رضا العملاء .</li> <li>- نجاح برامج إقتراحات الموظفين .</li> <li>- العلاقة الجديدة المتولدة بين الزملاء .</li> </ul>

**المصدر:** بوكريديد عبد القادر، إستراتيجية المنافسة على رأس المال الفكري، ورقة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، أيام 4- 5 ديسمبر 2007، ص7.

### المطلب الرابع: مداخل دراسة رأس المال الفكري.

إن المدخل من وجهة نظر (Stufflebsam.1991:60) يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة و الخبرة المتعلقة بموضوع ما نظريات أو مسارات منظمة و متطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة و الخبرة، وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته، ومن هنا اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري، وكما يأتي:<sup>(1)</sup>

#### 1-المدخل الفلسفي:

ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظيم العلمي للمفهوم المعرفي، و كيفية جمع المعلومات حول الحقائق الإجتماعية و المنظمة، ويركز على أهداف و أنواع و مصادر المعرفة، وكما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري و المفاهيم الأخرى مثل درجة التأكدو السببية وغيرها.

(1) سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-182.

## 2- المدخل الإدراكي:

يمثل هذا المدخل مساهمة علما الإدارة و نظرية المؤسسة و السلوك التنظيمي، و ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الإقتصادية و الفكرية، و يعدونه شرطا مهما لبقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة و فعالية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما:

- المسار الأول: مسار المعرفة و المقدرة العقلية، ويركز على خلق و توسيع معرفة المؤسسة.
- المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة و الفكرية في المؤسسة.

إن هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين و يعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الإنطلاق من الداخل إلى الخارج.

## 3- المدخل الشبكي

يقوم هذا المدخل على نظريات المؤسسات الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء و تقاسم و نقل المعرفة من خلال تبادل أفقية و انسياب متداخل للموارد و خطوط اتصال تبادلية، و بعد اقتناء و تقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى أن المؤسسة أنها ضرورية.

## 4- مدخل الممارسات الجماعية:

و يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي و التاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لاشيء على الإطلاق، و انها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية فالمعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام و ثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

## 5- المدخل الكمي:

تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية و أن تكنولوجيات المعلومات و الإتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع مشكلات معقدة و كبيرة، و يعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

## المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري.

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتعديلات كبيرة في عالم الأعمال، كان سببها بروز موضوعات معاصرة تعرف بموضوع رأس المال الفكري، مما جعل علماء الإدارة البحث عن وسائل و أساليب و استراتيجيات ذات فعالية وقدرة عالية لاستيعاب هذه التحديات وذلك من خلال قيام الإدارة بتحديد طرق قياس رأس المال الفكري وكذا طرق تنشيطه و أساليب المحافظة عليه.

### المطلب الأول: طرق قياس رأس المال الفكري.

يقول (Stewart.1997) : "على الرغم من أن أحدا لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية المؤسسات المعاصرة، إلا أن النتيجة التي خلصت عليها معظم المؤسسات تثبت أن الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد على حد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء و ترسيخ القاعدة الفكرية في المؤسسة".<sup>(1)</sup> (عبيد، 2000:42).

ويستخلص مما تقدم أنه لا توجد طريقة أو طرق موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها لقياس رأس المال الفكري بل هناك محاولات للوصول إلى ذلك وهذا نظرا لحدثة الموضوع، ومهما تكون الأسباب و المبررات فإن قياس رأس المال الفكري يعد مسألة في غاية الأهمية لما يأتي:

1- أن رأس المال الفكري حين لا يقاس، لا يمكن إدارته ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمته و فاعلية الإستثمار فيه.

2- أن رأس المال الفكري يسهم إسهاما فعالا في تحديد للقيمة الحقيقية المؤسسة. وبعدهذا التمهيد نعرض في الجدول التالي بعضا من طرق قياس رأس المال الفكري.

---

(1) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 95

الجدول (2): طرق قياس رأس المال الفكري.

الكاتب	أهداف الطريقة	إجراءات الطريقة
MC.Gawan, 1996:1-2	- التعرف على مستوى دخل المؤسسة ومستوى أرباحها بقيمتها في السوق ومدى رضى الزبون لأنها مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري.	- تكوين اتفاقية مع الزبائن للتعرف على آرائهم بالمنتجات. - تبني نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول المؤسسة على أرباح كافية
Quinn.et.al.1996:72.73	- تحديد المستويات المكونة لرأس المال الفكري، و التي تبين بمجموعها مدى توافر رأس المال الفكري من عدمه.	- تحديد القدرات المعرفية: التي تمثل قاعدة (معرفة ماذا). - تحديد مدى فهم الأنظمة: التي تمثل قاعدة (معرفة لماذا). - الإبداع المحرك ذاتيا: التي تمثل قاعدة (رعاية الأفراد لماذا). - تحديد المهارات المتقدمة: التي تمثل قاعدة (معرفة كيف).
Bruwn.1998:2-3	- بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية في الشركة (المؤسسة) و محاولة تعزيزها وتفعيل أدائها.	- تحدد مدى الابتكار في السلع و الخدمات. - مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين. - مدى الاهتمام بتدريب العاملين و تطويرهم. - مدى المحافظة على موقع متميز في السوق.
Abdol Mohamadi and Greenlay.1999:1-2	أ- تحديد مقدار العائد المتحقق على الموجودات بفعل رأس المال الفكري.	- قيمة الأرباح بعد الفوائد و الضرائب على إجمالي الموجودات.
	ب- تحديد نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم .	- قسمة سعر السهم في السوق على القيمة الدفترية للسهم.
	ج- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مستوى مساهمته في إنتاجية المنظمة (المؤسسة)	- تحليل مكونات رأس المال الفكري و هي: • رضا الزبون وولائه. • براءات الاختراع. • مستوى المعرفة. • التعليم و التدريب. • نظم المعلومات.

المصدر: (إعداد المؤلف): عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، طبعة 2003، ص 96.

وبنظرة تقويمية لمعطيات الجدول السابق، نجد أن بعض الطرق تحتاج إلى جهود و تكاليف عالية و قد لاتنضي إلى النتائج المعهودة كما هو الحال في طريقة (Mc.Gowam, 1996). والبعض لأخر لا تعطينا مستوى رأس المال الفكري بالضبط و أين يتمركز ثقله أ في القمة أم في الوسط أم القاعدة كما هو الحال في طريقة (Abdol Mohamed and Greenlay, 1999). أما طريقة (Brown, 1998) فقد ذهبت إلى كشف مدى الإهتمام برأس المال الفكري و المحافظة عليه أكثر مما هو قياس مستواه أو مستوى إسهامه في إنتاجية المنظمة.

### **المطلب الثاني: طرق تنشيط رأس المال الفكري.**

لمسنا من خلال الطروحات السابقة أن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الإبتكارية و الإبداعية المتميزة في مجال المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في السوق المنافسة و بغية الحصول على تلك المساهمات لابد من تنشيط رأس المال الفكري و تطويره، ولبوغ ذلك هناك عدد من الطرق الكفيلة بذلك و التي نذكر منها:

#### **1- عصف الأفكار:**

تقوم هذه الطريقة على تكوين مجموعة من الأفراد مكونة من (5-10)، يكون أحد أفراد المجموعة قادرا على الإثارة و الإبداع وخلق الجو المناسب و يعين مديرا للجلسة، وتتبع هذه الطريقة ثلاث خطوات تتمثل في توضيح المشكلة، كيفية العمل و السلوك ، تنقية الأفكار، و تستغرق الجلسة ما بين (15-60) دقيقة. الهدف من هذه الطريقة هو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار.

#### **2- حلقات السيطرة النوعية:**

تتمثل هذه الطريقة في تكوين مجموعة من (5-10) أفراد يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد، حيث أنهم يلتقون ساعة في الأسبوع أو أكثر لدراسة طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي و تطوير برنامج العمل خلال المناقشة و تطوير الأفكار و تحديد الإستراتيجية الأنسب للعمل و تشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للإطلاع على التقدم الذي أحرزته، و الهدف من هذه الطريقة هو زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية وكذلك تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين.

#### **3- الإدارة على المكشوف:**

تقوم هذه الطريقة على تكوين فريق العمل و يجب أن يكون ذا معرفة دقيقة بإستراتيجيات المؤسسة الحالية و المستقبلية و تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق و تحديد آمال و طموحات كل عضو في الفريق و الإلتزام بالضبط الإجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة و التحضير و نظم الثواب و العقاب و الهدف من هذه الطريقة هو إستخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم ببتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الإجتماعات و اللقاءات.

#### 4-الجماعات الحماسية:

وتقوم هذه تاطريقة على إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة وتسهيل المحاورات مع ذوي تاخبرة بإستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية و البريد الإلكتروني و شبكات الحاسوب وتهدف هذه الطريقة إلى توليد إثارة و متعة في المنافسة بالشكل الذي يجعل الأفراد المشتركين في الجماعات يشعرون بالحيوية و التفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر لإنجاز المهمات المناطة بهم.

#### المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حاليا التحدي الأكبر أمام المؤسسات القائمة على المعرفة ففي هذه المؤسسات لاتتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات و الهياكل و النظم، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين الذين يمتلكون المعرفة و القادرين على تطوير الأفكار القديمة و ضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال، وطالما أن موضوع رأس المال الفكري حديث فمن المنطقي أنك لاتجد كتابات و دراسات تصب مباشرة في تحديد أساليب المحافظة عليه، ولذلك يمكن الرجوع إلى البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري، ومن خلال مسح تتبعي لنتائج البحوث و الدراسات السابقة لعديد من الكتاب و الباحثين تم الوصول إلى خمسة أساليب للمحافظة على رأس المال الفكري وهي كالآتي:

##### 1- تنشيط الحفز المادي:

ونقصد به مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد و التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إتساع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية وترشيده: لسلوك معين، و تتمثل وسائل قياس هذا الأسلوب وتحديد من خلال المقابلات الشخصية وكذلك إستمارة الإستقصاء وكذلك جلسات الحوار المفتوح.

##### 2- التصدي للتقادم التنظيمي:

يعني جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات و إمكانات ومهارات العاملين فيها وبإستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية، أما وسائل قياسه و تحديده تتمثل في تفويم الأداء و التحليل النفسي و التقني و الإداري وكذا التدريب القبلي و البعدي.

##### 3- مواجهة الإحباط التنظيمي:

ويعرف على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود معوقات و عقبات لا يمكن مواجهتها و السيطرة عليها أو التحكم فيها تمنعه من ذلك والوسائل التي يمكن من خلالها قياس هذا الأسلوب في المقابلات الشخصية استمارة الاستقصاء سجلات الحضور و الانصراف صناديق الشكاوي.

#### 4- تقليل فرص الإغتراب التنظيمي:

و يعني حالة الشعور بعدم الاندماج و التباعد عن المجتمع و الثقافة حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا لذلك فهو يشعر بالانعزال والانعزال عن المجتمع اذ لا يستطيع أن يرى ذاته في هذا المجتمع ويشعر أنذاك بضيق ذاته والوسائل التي يقاس بها هذا الأسلوب تتمثل في المقابلات لبشخصية استمارة الاستقصاء معدلات الدوران، انخفاض الانتاجية، كثرة مشاكل العمل.

#### 5- تعزيز التميز التنظيمي:

يقصد به جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجيدة الموجودة في عقولهم في طريق تشجيع الإبداع و الابتكار و العمل بروح الفريق و احترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة المؤسسة ومن يمنحها سمة القوة و البقاء، و الوسائل التي تستخدم لقياس و تحديد هذا الأسلوب هي: عدد براءات الإختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث و الدراسات، زيادة القيمة السوقية للمنظمة.

### المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بإرادة المعرفة.

يتفق كل من (Rastogi, 2000:1) و (Stevenson, 2000:1) على أن العاقبة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة وطيدة بإعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لايمكن إستخدامها في حالة فقدان النسيج الإجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة و التعاون و الإخلاص و المساعدة و الإهتمام، على هذا فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن إستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة من وجهة نظر (Doft, 2001:258) "الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الأحكام التي يتوصل إليها الإنسان، فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب بذلك نقلها إلى الآخرين".<sup>(1)</sup>

ويتم إستخراج هذه المعرفة من خلال إجراء المحاوره في طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر. كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة بإستثمار معطيات رأس المال الفكري وتكبيقتها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب بوجه المنافسين لإستثمار هذه المعطيات.

(1) عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص- ص 59-60.

## خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرضاً للمكونات الأساسية لإدارة المعرفة وكذا أساسيات رأس المال الفكري وذلك عبر تحديد المفاهيم الأساسية حول المعرفة انطلاقاً من مفهوم وخصائص المعرفة مروراً بأصناف و أبعاد المعرفة وصولاً لدورة حياة المعرفة، ثم أوضح و بين المدخل العام لإدارة المعرفة حيث تطرق إلى مفهوم و أهمية إدارة المعرفة و وظائف و متطلبات و نماذج إدارة المعرفة، ثم تطرق إلى توضيح الإطار العام و التعريفي لرأس المال الفكري، موضحاً مفهوم و مراحل تطور رأس المال الفكري وكذا أهمية و مكونات رأس المال الفكري، ليصل أخيراً إلى التحدث عن إدارة رأس المال الفكري و ما تقوم به من مهام، حيث تحدث عن طرق قياس رأس المال الفكري و كذا أساليب المحافظة عليه، ثم توضيح علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

## الفصل الثاني: سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة و علاقتها بإدارة رأس

### المال الفكري.

#### المقدمة:

- يعد الابتكار و تطوير المنتجات الجديدة من السمات الرئيسية للمؤسسات الحديثة إذا أن بيئة عملها تشهد تغيرات سريعة مما يجعل تطوير منتجات جديدة ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح و البقاء في السوق.

و هناك عدة عوامل للتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات اليوم، تتمثل هذه العوامل في ثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و التطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية و الصناعية إضافة إلى التغير السريع و المستمر لحاجات و رغبات المستهلكين و المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.

- إن تطوير المنتجات الجديدة يأتي كنتيجة لتطبيق قواعد العلم و المعرفة و الخبرة المتراكمة في المؤسسة و حصيلة أنشطة إبداعية خلاقة تعمل على استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تطوير منتجات جديدة (سلع وخدمات) قادرة على اتباع حاجات و رغبات العملاء من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية من جهة أخرى وهذا كله لا يأتي إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري و تحفيزه و تكوينه حتى يصبح فردا مبدعا قادرا على خلق و إيجاد المعارف الجديدة و تطبيقها و استغلال مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة.

## المبحث الأول: ماهية و أهمية المنتجات الجديدة.

في ظل الاقتصاد الحالي تصارع المؤسسات من أجل تطوير نشاطها لأنها بفضلها تستطيع إرضاء مختلف الشركاء و الأطراف ذات الصلة بها، وبما أن حاجات و طلبات هؤلاء تتغير و تتحدد فالمؤسسة مطالبة بأن تواكب هذا التغيير و تعمل على الاستجابة له ولن تستطيع ذلك إلا إذا كانت قادرة على ابتكار المنتجات الجديدة أو تحسين منتجاتها الحالية.

### المطلب الأول: مفهوم المنتج الجديد.

يعرف المنتج من الناحية التجارية على أنه كل ما يدركه الزبون عند قيامه بعملية الشراء، ويشمل بذلك كل العناصر المادية الملموسة و العناصر غير المادية الرمزية المرافقة له، أما صفة الجديد فتعني أن هذا المنتج فريد من نوعه و متميز عما يقدمه المنافسون في السوق، وقد يكون المنتج جديدا تقنيا لكن المهم أن يدركه الزبائن على أنه فعلا جديد، لهذا السبب فإن صفة الجودة هي نسبية و غانية في نفس الوقت صفة نسبية لأنها ترتبط بعدة عناصر أهمها الوقت، و ذاتية لأنها ترتبط بالزبون و بطبيعة المنتج، و باعتبار أن المنتج هو مجموعة المكونات المادية و غير المادية فهو يتصف بمجموعتين من الخصائص<sup>(1)</sup>.

الخصائص الفزيائية: تشمل كل الجوانب الملموسة التي يمكن قياسها و تصنيفها كالشكل و القوة و المواد المستعملة في صنعه.

الخصائص المدركة: تشمل كل العناصر المكونة للصورة التي يدركها الزبائن و المستعملين المحتملين للسلعة، و لمعرفتها لابد من القيام بتقييم موضوعي لاتجاهات و سلوكيات الزبائن.

إذن يتخذ المنتج شكلا جديدا إذا تم تغيير مواصفاته أو خصائصه أو أدائه، وهو نفس المفهوم المعمول به في الدراسة التطبيقية.

و كلمة المنتج الجديد بها نوع من المطاطية و التي يمكن أن تعطي معاني و مدلولات مختلفة يمكن تأشيرها كالاتي:<sup>(2)</sup>

- 1- المنتج المخترع (المبتكر):** وهو ذلك المنتج الجديد و الذي لم يكن موجودا في السوق أصلا و تم اختراعه أو ابتكاره لأول مرة في حينه.
- 2- المنتج المطور (المحسن):** وهو المنتج القديم الذي أجريت له تعديلات أو تطويرات معينة لمواكبة حاجيات المشتري و لتطوير أدائه.
- 3- المنتج المعدل:** وهو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذرية سواء كان في التركيب أو التصميم بحيث اختلف عن شكله السابق بنسبة كبيرة، وهذا هو أساسا الاختلاف في المنتج المطور.

(1) ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2006، ص55.

(2) تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 257

4- **المنتج بعلامة جديدة:** وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة قد تكون منها التخلص من التقليد أو التغيير في وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج، أو الدخول في أسواق جديدة خارجية.

### **المطلب الثاني: فئات المنتج الجديد.**

لا يوجد لغاية الآن اتفاق بين الباحثين في مجال ابتكار و تطوير المنتجات الجديدة لوضع تصنيف أو فئات محددة للمنتجات الجديدة نظرا للاختلاف في وجهات النظر حول ما هو المنتج الجديد و أن مصطلح منتج جديد نسبي و متعدد الأبعاد، إضافة إلى ذلك يعتبر الباحثون في هذا المجال أنه فقط (10%) من المنتجات الجديدة التي يتم تطويرها تعتبر جديدة و إبداعية بالنسبة للمؤسسة و السوق، بشكل عام أشار عدد من الباحثين إلى أن المنتجات الجديدة يمكن أن تصنف على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

#### **1/ منتجات جديدة تطرح لأول مرة ( New to the world products ):**

وهذه المنتجات تكون جديدة على المنظمة و السوق و العملاء و نسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية و تكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير وابتكار منتجات جديدة و بوظائف جديدة و تصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق مثل برامج كمبيوتر مايكروسوفت و الكاميرات الجديدة بدون أفلام.

#### **2/ إضافة خطوط منتجات جديدة (جديدة بالنسبة للمؤسسة فقط):**

#### **(New Products Lines (New To The Organization))**

إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق و إنما جديدة على المؤسسة حيث تحاول المؤسسة إضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

#### **3/ توسيع خطوط المنتجات الحالية (Extensions To Existing Lines):**

هنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة، وتكون هذه المنتجات قريبة إلى المنتجات الحالية من حيث المواصفات و العوامل التسويقية الأخرى ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة و غير جديدة بالنسبة للسوق.

#### **4/ تحسين ومراجعة المنتجات الحالية:**

#### **(Improvements and Revisions To Existing Products)**

قد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك إما بغرض تقليل الكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها.

#### **5/ تخفيض التكاليف (Cost Reductions):**

(1) مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2004، ص ص 94-95.

إن تخفيض التكاليف قد لا ينظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر تسويقية وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة يعتبر منتجا جديدا، ولكن إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق أو زيادة القيمة المضافة للعملاء فإنه قد يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة، ولكن ليس جديدا بالنسبة للسوق أو العملاء.

#### **6/ إعادة إحلال المنتجات (Repositioning Products):**

وهنا تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة، لمنتجاتها أو تغيير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل المنتجات الطبية.

#### **7/ تطوير نظام تسليم الخدمات (Developing Service Delivery System):**

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة و العمليات و الإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المؤسسة إلى العملاء في قطاعات تسويقية معينة.

### **المطلب الثالث: أهمية ابتكار المنتجات الجديدة.**

نظرا لأهمية ابتكار المنتجات تعمل المؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة على خلق تدفق مستمر للمنتجات الجديدة و تكوين برامج خاصة بمختلف مراحلها من مرحلة ظهور الأفكار إلي غاية سحب المنتجات من الأسواق، ترجع أهمية ابتكار المنتجات الجديدة للعوامل التالية:

#### **1- المنتجات الجديدة لها دورة حياة:**

المنتجات تمر بدورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان فهي تنمو وتنضج وتدهور و أخيرا تحل محلها منتجات أخرى، هذا معناه أن ما يعتبر الآن منتجا جديدا يصبح بعد فترة معينة متقادما و لايد من إيجاد بديل له لأنه كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المولدة عنه.

#### **2- المنتجات الجديدة محدد أساسي للربح:**

المنتجات الجديدة مصدر ضروري لتحقيق أو المحافظة على معدل الربح المتوقع، ويربط معدلات ربحية المنتجات بدورة حياتها نجد أن نمو المبيعات يكون في ذروته في مرحلتي الانطلاق و النمو هذا من جهة، من جهة أخرى المنتج الجديد يمكن المؤسسة من خلق وضعية الاحتكار و فرض أسعار عالية و الهيمنة على السوق و بالتالي تعظيم الأرباح، في هذا السياق كان شومبتير من الأوائل الذين ألحوا على دور الابتكار المولد للربح و تطوير المؤسسات الاقتصادية، هذه الأخيرة التي كانت معروفة بأنها مؤسسات تدار من طرف رجال يتمتعون بالسلطة و محفزين بالإرادة القوية للنجاح وهم من ساهم بالمقاولين.

#### **3- المنتجات الجديدة مصدر للنمو:**

تعتبر المنتجات الجديدة مصدرا أساسيا لنمو المؤسسات و لزيادة قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية و العالمية، حسب OCDE فإن معظم المؤسسات الأمريكية تحقق ما بين 60% - 80% من مبيعاتها من المنتجات الجديدة التي لا تقل أعمارها عن عشر سنوات، 25% من المنتجات التي لا تقل أعمارها عن خمس

سنوات تحقق أكثر من 30% من رقم أعمالها، وقد يتم تجاوز هذه النسبة لتصل إلى 90% في المؤسسات التي تنتج التكنولوجيا المتطورة.

كما وضع Verckve أهمية الابتكار كعامل نمو داخل الصناعة من خلال تقريره حول حصة المنتجات الجديدة التي لا تقل أعمارها عن خمس سنوات من رقم أعمال المؤسسات البلجيكية في القطاعات الفرعية للصناعة الكيميائية، حيث تحصل على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3): نسبة المنتجات الجديدة من رقم أعمال بعض القطاعات الصناعية البلجيكية.

الفرع الصناعي (من الصناعة الكيميائية)	نسبة المنتجات الجديدة (أقل من 5 سنوات) في القطاع
صناعة المنتجات الأساسية	من 1% إلى 5%
صناعة البلاستيك	20%
صناعة الكيمياء الخفيفة	من 20% إلى 40%
صناعة الكيمياء الصيدلانية	من 50% إلى 80%

Source : Jean- Marie Choffray et Francoise Porey, Op, Cit, P3.

الملاحظ من الجدول أن المنتجات الجديدة تساهم بنسبة معتبرة في نمو القطاعات الصناعية و تزداد مساهمتها كلما ازدادت حاجة الصناعة إلى التقنية و البحث و الاعتماد على التكنولوجيا كالصناعة الصيدلانية مثلا، و يعتبر الابتكار أيضا عاملا لنمو و تطور الاقتصاديات القومية، فقد تناول شومبيتر في نظريته المعروفة بنظرية التطور الاقتصادي هذه الفكرة بالتركيز على نقطتين أساسيتين. النقطة الأولى تبرز العلاقة الإيجابية بين الابتكار وسلطة الاحتكار. أما النقطة الثانية فتكشف عن دور مخابر البحث و التطوير في الابتكار و أن المؤسسات الكبيرة تتمتع بإمكانيات أكبر من المؤسسات الصغيرة.

نلخص إذا الابتكار أن المنتجات الجديدة يؤدي إلى تطوير و نمو المؤسسات الاقتصادية و القطاعات الصناعية و الاقتصادية القومية.

#### 4- ابتكار المنتجات الجديدة محفز للاستثمار:

الابتكار محفز للاستثمار في عدة مجالات و قد حاول كل من Frishtak et Rosemberg إظهار العلاقة بين الابتكار و الاستثمار من خلال تأكيدهما على أن التطور التقني له آثار قبلية و آثار بعدية على الصناعة المعنية، قبل العملية الإنتاجية يمثل الابتكار قرارا استثماريا إضافيا في قطاع الإنتاج، و بدوره سيجلب مرة أخرى سلسلة من الابتكارات عند الشروع في إنجازه، و هذا يكون التطور و يستثمر، و بعد العملية الإنتاجية يمثل الابتكار عاملا أساسيا في زيادة الإنتاج عند دخول المنتجات الجديدة إلى السوق، وهو ما سيؤدي إلى انخفاض الأسعار و زيادة الطلب و توسيع السوق و تحقيق أرباح معتبرة، مما يؤدي مرة أخرى إلى زيادة الاستثمار و ترقية التطور التقني للصناعة في القطاع المعني.

## 5- زيادة فرصة المستهلك (أو الزبون) في الاختيار:

مع زيادة الدخل المتاح و تنوع المنتجات و تعددها يستطيع المستهلك إتباع معظم حاجاته، حيث كلما تعددت و تنوعت هذه المنتجات كلما أصبح الزبون أكثر حرية في الاختيار و المفاضلة بينها.

### المطلب الرابع: استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة.

عند الحديث عن استراتيجيات ابتكار المنتجات فإن ذلك يعني قيام المؤسسة بتطوير المنتجات الجديدة و طرحها في الأسواق بشكل مخطط و مدروس و هادف، وربما تتوافق هذه الاستراتيجيات مع مفهوم مصفوفة النمو لـ Igor Ansoff المعروفة بتمييزها لأربع خيارات استراتيجية لتحسن المنتجات الحالية أو لتطوير منتجات جديدة في الأسواق الحالية أو الجديدة وهي كالاتي:

#### 1- استراتيجية اختراق السوق: (أسواق حالية + منتجات حالية).

ويقصد بها تلك الاستراتيجية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية عن طريق تغلغلها في الأسواق الحالية باستخدام منتجاتها الحالية المعدلة أو المحسنة، وكذا تسعى من خلالها المؤسسة إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسة من منتجاتها الحالية المقدمة في نفس السوق التي تعمل به عن طريق زيادة الحملات الإعلانية، تحسين كفاءة القوى البيعية محاولة إقناع الأفراد الغير عملاء بالتعامل مع المؤسسة من خلال تشجيعهم على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية، أو إقناع و تشجيع عملاء المؤسسات المنافسة بالتحول إلى المؤسسة و التعامل معها.

#### 2- استراتيجية تطوير المنتجات: (أسواق حالية + منتجات جديدة).

وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم المؤسسات بالتخطيط لزيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية من خلال تقديم منتجات جديدة تماما، أو تطوير منتجاتها الحالية ومحاولة تسويقها في سوقها الحالي.

#### 3- استراتيجية تطوير السوق: (أسواق جديدة + منتجات حالية).

تعني هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة بالتخطيط لزيادة حجم مبيعاتها أو حصتها السوقية أو أرباحها من خلال تسويق منتجاتها الحالية في أسواق جديدة عليها، و يتحقق ذلك من خلال مد نشاط المؤسسة إلى أسواق خارجية، أو الدخول في أسواق محلية جديدة.<sup>(1)</sup>

بمعنى توسيع أو تمديد النطاق الجغرافي للأسواق التي تخدمها، كأن تفتح المؤسسة فرعا لها في مدينة أخرى داخل أو خارج الدولة التي تعمل بها.

#### 4- استراتيجية التنوع:

وفقا لهذه الاستراتيجية تسعى المؤسسات إلى تنويع مجالات أعمالها من خلال البحث عن فرص أعمال جديدة غير مرتبطة بالأنشطة التي تعمل بها حاليا.

(1) طارق طه: إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 367.

و مع ذلك، فإن التنوع برغم كونه يتيح للمؤسسات فرصا للنمو المستقبلي، إلا أن الدخول في مجالات جديدة غير مرتبطة بأنشطة المؤسسة الحالية ينطوي على قدر كبير من المخاطرة، ينبغي أخذها في الحسبان عند اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي.<sup>(1)</sup>

وتشمل استراتيجيات التنوع البدائل الاستراتيجية التالية: التنوع المركز، التنوع الأفقي، التنوع المختلط.

#### **\* استراتيجية التنوع المركز:**

تعني استراتيجية التنوع المركز قيام المؤسسة بإضافة منتجات جديدة تستخدم نفس التسهيلات التسويقية و الفن التقني المتوافر، و تقديم تلك المنتجات إلى قطاعات جديدة من العملاء.

#### **\* استراتيجية التنوع الأفقي:**

وتتمثل هذه الاستراتيجية في قيام المؤسسة بالتخطيط لتقديم منتجات جديدة إلى نفس قطاعات العملاء الذين تقوم بخدمتهم، ويعني ذلك أن المؤسسة تقوم بتوسيع مزيج منجاتها أفقيا من خلال استحداث منتجات جديدة تضاف إلى هذا المزيج.

#### **\* استراتيجية التنوع المختلط:**

طبقا لاستراتيجية التنوع المختلط تقوم المؤسسة بالتخطيط للدخول في مجالات أعمال جديدة من خلال تقديم منتجات لا ترتبط بالفن التقني أو بالتسهيلات المستخدمة في تقديم منجاتها الحالية، وخدمة قطاعات جديد من العملاء تحتاج إلى سياسات و برامج تسويقية مختلفة، و برغم مخاطرة الدخول في مجالات جديدة بالنسبة للمؤسسة قد لا تتوافر له الخبرة الكافية بها، إلا أنها في المقابل تخفض من مخاطر اعتمادها على مجال أعمال معين قد يحدث به تدهور.

تجدر الإشارة إلى أن كل خيار من الخيارات الاستراتيجية الأربع الواردة في مصفوفة أسواق تحتاج إلى استراتيجيات و سياسات تسويقية داعمة تختلف من خيار إلى آخر حسب طبيعة أبعاد المصفوفة.

---

(1) طارق طه: مرجع سبق ذكره، ص 370.

## المبحث الثاني: مداخل و نماذج ابتكار المنتجات الجديدة.

من المعروف بأن هناك العديد من المداخل و النماذج و الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام مؤسسات الأعمال لتحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو و التوسع و التفوق في المدى القصير و البعيد، ويعتبر ابتكار المنتجات الجديدة أحد هذه الخيارات الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق أهداف النمو و التوسع و التفوق.

### المطلب الأول: ماهية الابتكار.

1- مفهوم الابتكار: أعطيت عدة تعاريف للابتكار منها:

#### تعريف 01:

هو استخدام شيء جديد، فكرة، أسلوب، نظرية أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.<sup>(1)</sup>

#### تعريف 02:

عرف الابتكار على أنه إنتاج وتنفيذ الأفكار و المنتجات و الخدمات الجديدة في سياق خاص وهذا استخدام الابتكار كمرادف لمفهوم الخلق.<sup>(2)</sup>

#### تعريف 03:

وهو ذلك الذي قدمته منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE و فحواه أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال. و مما تقدم أن مفهوم الابتكار أشمل و أوسع من مفهوم الإبداع حيث يعني الأول تحسين و تطوير ما هو موجود أو ابتكار جديد في حين الثاني ابتكار الجديد فقط.

### 2- تصنيف الابتكار:

يصنف الابتكار على أسس عديدة، حسب هدفه، حسب الاستراتيجية المتبعة، حسب مصدره إلى قسمين: أولاً: الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي و التقني و تطور العلم و المعرفة و هي ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا و تكون جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لا بأفكار جديدة في ميدان العلم و المعرفة المنظمة.<sup>(3)</sup>

ثانياً: الابتكارات الناتجة عن تغييرات سلوك الزبائن و المستهلكين و هي ما تعرف بابتكارات جذب السوق، أي أنها تكون مفروضة من خارج المؤسسة تهدف إلى تلبية حاجات و رغبات المستهلكين و الزبائن.

(1) سليم بطرس جلدة و زيد منير عبودي: إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 19.

(2) Selon (Jaques et Ryan 1978), ibid, P 2.

(3) Isabelle Rayer «les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits »N° 139, Juillet-Aout, 2002, P 18.

## المطلب الثاني: مستويات ومبادئ الابتكار.

### 1- مستويات الابتكار: للابتكار ثلاث مستويات هي: (1)

التحسين، التطوير، الابتكار الجذري.

#### أ- الابتكار بمعنى التحسين:

هو كل تحسين مهما كان بسيطاً للمنتج أو لسيرورة العمليات الإنتاجية أو التنظيم، فهو لا يعني ابتكار منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج والتنظيم وحتى إذا كانت هذه المنتجات أو الطرق الإنتاجية والتنظيمية جديدة بالنسبة للمؤسسة فهي ابتكرت وطبقت خارجها.

#### ب- الابتكار بمعنى التطوير:

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

#### ج- الابتكار الجذري:

وهو الابتكار الذي لا علاقة له بكل ما هو سائد من قبل، أي أنه جديد و مبتكر لأول مرة وفعل الابتكار يكون مطلقاً من الناحية الداخلية والخارجية للمؤسسة وهذا النوع من الابتكار يتطلب من المؤسسة أن تكون دائمة البحث عن مصادر حقيقية للابتكار وهذا ما يتطلب جهوداً كثيفة من البحث والتطوير والتطبيقات الهندسية.

### 2- مبادئ الابتكار:

مهما كانت حداثة و أصالة الفكرة الناشئة لا بد أن تخضع للتحليل والتنظيم والتكيف حسب واقع معين وهذا مهما كان مصدرها وطريقة بروزها سواء تميزت بالبحث المنظم أو بالتلقائية والعشوائية وبما أن العمل المنظم يمكن أن يقوم على مبادئ يتم الاستعانة بها كموجهات عامة من الضروري مراعاة بعض المبادئ الخاصة بالابتكار وهي كالاتي: (2)

#### أ- إيجاد الفرص المحتملة للابتكار:

كل فكرة جديدة حتى تحقق قيمة من المفروض أن تعبر عن إمكانية لإشباع حاجة أو إرضاء ميول أو تحقيق رغبة معينة، وإن إشباع وتحقيق الحاجات الإنسانية غير ممكن ما دمنا لانعرف مجالات النقص أو مجالات التطور فيها، إذن على المبتكرين أفراد أو مؤسسات أن يدركوا أولاً فرص الابتكار الممكنة في

(1) Bertrand Bellon « Innovation créatrice » edition eisnomivia paris, 2002.

(2) بيتر داركر " التجديد و المقولة"، ترجمة عبد الفتاح حسين"، مركز الكتب الأردني، 1985، ص 139، بتصرف.

الحاضر و المستقبل و أن يقوموا ب تحديد و تحليل هذه الفرص، ثم يسارعوا إلى تنظيم الأبحاث حولها بشكل يسمح بالاستفادة منها في شكل منتجات أو تكنولوجيات أو نظم جديدة.

#### **ب- البحث الهادف:**

بعد إيجاد الفرصة المواتية للابتكار لابد أن يتم تفحص كل المعلومات و الحقائق اللازمة لتحديد طبيعة الابتكار المحتمل عن طريق 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 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.

#### **ج- 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 و المؤسسة معاً. بالإضافة إلى ما سبق لا بد أن يكون موضوع الابتكار مركزاً على هدف واحد حيث أن تعدد الأهداف سيؤدي إلى تشتت الاهتمام و الجهود و الموارد.

#### **د- التدرج:**

تبدأ معظم الابتكارات الناجحة صغيرة ثم تتدرج إلى مستوى التطوير حتى تصبح جوهرية و هذا بفعل عوامل الخبرة و التعلم و التراكم المعرفي و الفني الناتجة عن التجارب السابقة.

#### **هـ- التفوق و تحقيق الزيادة:**

إن الغاية الأولى من الابتكار هو تحقيق الزيادة و التفوق التنافسي و احتلال المراكز الأولى في الأسواق و يندرج هذا ضمن استراتيجية تنافسية تقوم على الابتكار و تعتبره ميزتها الأولى. فالمؤسسة تبتكر بهدف التمتع بمزايا الاحتكار و التفوق على المنافسين باعتبارها الوحيدة القادرة على عرض الجديد في الأسواق.

## المطلب الثالث: مداخل ابتكار المنتجات الجديدة.

في ظل الاهتمام بالابتكار واعتباره أداة تنافسية فعالة في الأسواق قد تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى احد المدخلين: مدخل الابتكار الجذري ومدخل الابتكار المتدرج (التحسين المرحلي المستمر).<sup>(1)</sup>

أ- **مدخل الابتكار الجذري:** يمثل الابتكار الجذري قفزة (وثبة) استراتيجية كبيرة تنتقل من المستوى القائم إلى مستوى نوعي جديد الشيء الذي يميزه بالخصائص التالية:

- الابتكار الجذري يؤدي إلى إدخال منتجات جديدة.  
- الابتكار الجذري بقدر ما يتطلب استثمارات عظيمة تصاحبه مخاطر كبيرة وطويلة المدى في حالات كثيرة.  
- الابتكار الجذري يمكن ان يجني عوائد كبيرة لفترة طويلة تساوي فترة الحماية القانونية إذا تعلق الأمر ببراءة الاختراع.

- الابتكار الجذري عادة ما يوجد موجة من الابتكارات المتسابقة في مجالات أخرى غير المجال الاصلي له وبالتالي موجات أوسع لتطوير المنتجات في عدة قطاعات اقتصادية.

رغم الخصائص الهامة للابتكار الجذري إلا أن برامج الابتكار عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها بحاجة إلى تكييف وتغيير تكنولوجيا التشغيل وإدخال تعديلات كثيرة في التنظيم الداخلي والنظم والمهارات وبرامج الإنتاج والتسويق والعلاقة بين الموردين والموزعين. وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكون تطوير الفكرة عمل منتج محفوف بعدم التأكد والفشل. ولهذا فإن الشركات في هذا النوع من الابتكار تواجه من ترجمة تتمثل أهمها في ما يلي:

- الاحتمال العالي بالفشل: وذلك راجع إلى التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد.  
- التكلفة العالية: نظرا للاستثمارات الضخمة المنفقة على البحث والتطوير والتكنولوجيا.  
- الفكرة الزمنية الطويلة: من المعروف أن الابتكارات الاصلية عادة ما تتطلب فترة زمنية طويلة.  
- مشكلة التقليد: وهي من المشاكل الاساسية المتعلقة بإضعاف عملية الابتكار وبالتالي إضعاف القدرة التنافسية بفعل محاكاة ابتكاراتها من طرف المنافس.

### ب- مدخل الابتكار المتدرج (أو التحسين المتواصل):

هو المدخل الحديث للابتكار وقد فرضته الخصائص الحالية للمنافسة وبرعت فيه المؤسسات اليابانية إذا كان التحسين المتواصل قد حظي بالاهتمام الكبير في مجال الجودة في هذه المؤسسات .  
وقد يتمثل التحسين في إزالة كل اشكال التبذير والهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة صفة جديدة أو أكثر للمنتج الحالي أو تحسين تصميمه أو سهولة استخدامه كل هذه العناصر تدرج ضمن مدخل الابتكار المتدرج .

- إن فرص التحسين متوفر وإمكانية التطوير نحو الافضل مفتوحة باستمرار والمهم في هذا السياق هو الاستمرار والتدرج المرحلي في التحسين لتدعيم أو الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة.

(1) ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

وعلى خلاف ذلك الابتكار الجذري يقوم المتدرج بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية لاستجابة أفضل لحاجات السوق مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

- إن التحسين المستمر هو الأسلوب الشائع في الشركات الحديثة بوصفه أداة فعالة ليس فقط للحصول على تيارات مستمرة من المقترحات والافكار لتطوير المنتجات الجديدة وإنما أيضا في تحقيق ذلك بتكاليف أقل.

### المطلب الرابع: نماذج ابتكار المنتجات الجديدة:

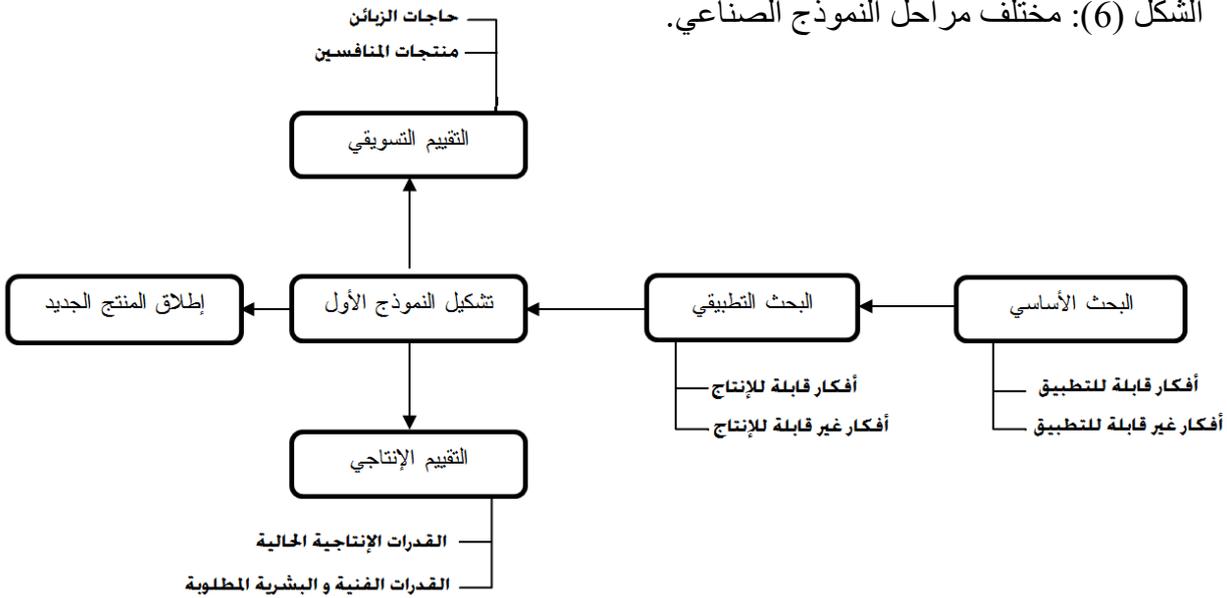
تعتبر دراسة نماذج وأساليب ابتكار وتطوير المنتجات مهمة لأنه لا يوجد نموذج واحد صالح لكل المؤسسات. كما أن نموذج عمليات تطوير المنتجات الجديدة يختلف من أسلوب لآخر من حيث المراحل والخصائص والفعالية في تحقيق أهداف الابتكار.

#### 1-النموذج الصناعي:

يعتبر النموذج الصناعي أو الأساليب المعروفة في مجال الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة و هو خاص بالمؤسسات الإنتاجية كبيرة الحجم التي تتمتع بقدرات مالية وبشرية ضخمة.

وعرف هذا النموذج ولايزال كذلك، بصفة الخطية و التتابع في سيرورة عمليات ابتكار المنتجات الجديدة فهو غالبا ما يبدأ بالبحث الأساسي لإيجاد الأفكار الجديدة ثم ينتقل إلى البحث التطبيقي لاختبارها ثم تجسيدها بعد التحليل التقني و التجاري و أخيرا تسويقها في شكل منتجات جديدة عادة ما تتصف بالتقنية الكبيرة عما كان قائما و الشكل الآن يوضح مختلف مراحل النموذج الصناعي.

الشكل (6): مختلف مراحل النموذج الصناعي.



المصدر: (إعداد المؤلف): نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 272.

ولابد من الإشارة إلى أن هذا النموذج دعم النظرة التقليدية البيروقراطية القائمة على ربط الابتكار بالفرد المبتكر فقد عرفت هذه المؤسسات بكثرة عقبات الابتكار كالرقابة الشديدة و الميل إلى الاستقرار و محدودية

الأفق التنظيمي و الإجراءات المطولة بحيث لا يمكن أن يكون الابتكار فيها إلا نتاجا لجهد فردي عظيم لا يتوفر إلا لدى أفراد قليلين.

## 2- النموذج المقاول:

النموذج المقاول على عكس النموذج الصناعي صالح للمؤسسات الصغيرة التي لا تمتلك هياكل بحث وتطوير و لا موارد مالية ضخمة لكنها تمتاز بقدرة ابتكارية عالية جدا، بل وظيفتها الأولى هي بيع الابتكارات. إن المؤسسات الصغيرة ينظر إليها اليوم على أنها أكثر المؤسسات الموفرة لفرص العمل باعتبارها الأقدر على التواجد و النمو في فترات الركود وتعتبر المؤسسات الصغيرة في الدول المتقدمة المؤسسات المبادرة لتبني أغلب الابتكارات و التي تنشئ بالأصل كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد واعتبرها Stringer مصدر أغلب الابتكارات الجذرية لأنها تكون أكثر مرونة في إدخال هذه الابتكارات لعدم خضوعها لقيود بيروقراطية وليس لديها إلا القليل من الاستثمارات الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

هناك أسباب تجعل الشركات الصغيرة أكثر تحسينا و تطويرا من المؤسسات الكبرى، أهمها:

- أن المؤسسة الصغيرة تدار من قبل مدير المشروع أو المقاول الذي يتمتع بروح المبادرة و بمهارة المقاول وتفحص البيئة واكتشاف الفرص الجديدة، في حين أن الشركات الكبيرة تدار من قبل المديرين العاملين و التنفيذيين الذين هم أكثر تحفظا وارتباطا بما هو قائم.

- أن المؤسسات الصغيرة عادة ما تكون بسيطة في تنظيمها وموجهة نحو نشاط أساسي، في حين أن المؤسسات الكبيرة عادة ما تمارس نشاطات كثيرة يحررها إمكانية التركيز على الموارد و المواهب و الاهتمام.

- أن الشركات الصغيرة تتم بالرشاقة وخفة الحركة في التغيير كما أن الاستثمارات المحدودة تجعل الانتقال إلى الجديد أقل مخاطرة بالمقارنة مع الشركات الكبيرة.

- في المؤسسات الصغيرة المقاول يكون مستعدا للمحاولة وصيادا للفرص و هناك القليل من الأفراد الذين يعارضون الأفكار الجديدة، أما في المؤسسات الكبيرة فهناك الكثير من القواعد و القيودات تضعها الأقسام الوظيفية.

- أن المؤسسات الصغيرة عادة ما تكون أقرب للسوق وأكثر اندماجا بتغييراته الأنية و السريعة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تكون أكثر ارتباطا بالماضي و بطيئة الاستجابة للتغيرات الحالية.

## 3- النموذج الإداري:

ظهر هذا النموذج في المؤسسات الشبكية الأنقلوسكسونية و هو يتصف بوجود سياسة و استراتيجية خاصة بالابتكار و البحث و التطوير في المؤسسة و قد انتشر استخدامه بسرعة في كثير من المؤسسات.

النموذج الإداري أو التسييري هو أسلوب لإدارة المنتج الجديد من الفكرة إلى الإنتاج و التسويق، يقوم على تشكيل فرق صغيرة متعددة الاختصاصات و الوظائف تكون عادة مستقلة و منفصلة عن بقية المؤسسة لضمان

(1) نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 65.

استقلاليتها في العمل وعدم خضوعها للإجراءات الروتينية البطيئة التي تعيق الحركة السريعة و التنسيق و التعاون المستمر ما بين الوظائف المختلفة كما تعمل هذه الفرق على إعطاء أهمية لتطوير المنتجات في المؤسسة.

ومن المشاكل التي يواجهها هذا النموذج هو طول فترات الدراسة وكثرة الاجتماعات وارتباط المشروع بالقائمين عليه و تضارب المصالح الوظيفية للأقسام حول التكاليف و الجوانب التقنية.

#### 4- النموذج الاحترافي:

النموذج الاحترافي (نموذج المحترفين) هو أسلوب المؤسسات المتوسطة و التي لا تباع المنتجات في حد ذاتها و إنما تباع الكفاءات و القدرات و حلول المشاكل.

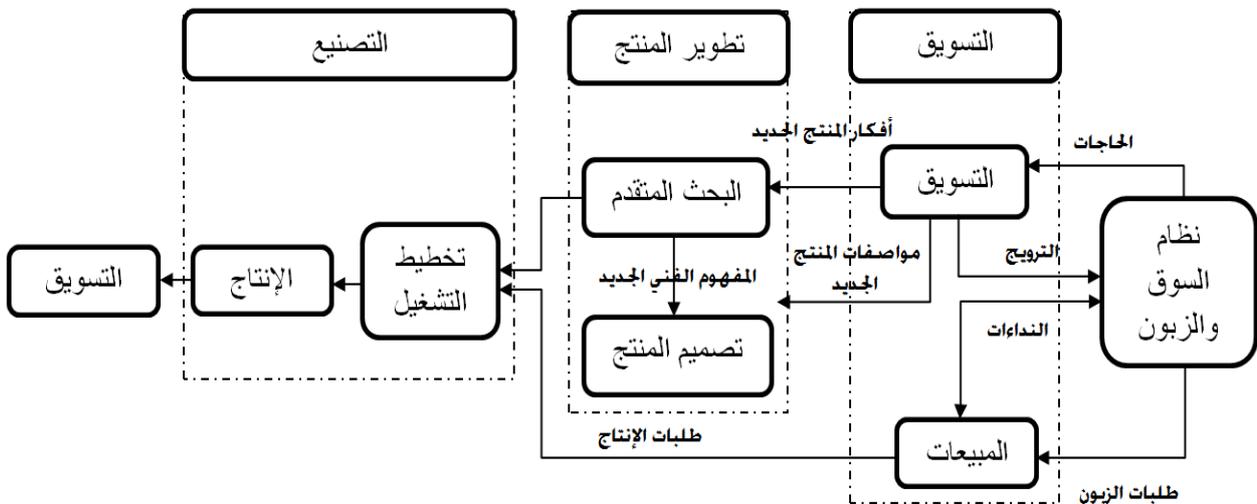
وتهدف المؤسسات المتوسطة من خلال خيار الابتكار إلى دعم قدرتها الفنية بصورة مستمرة بفرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في بيئتها أو بغرض تنسية حصتها السوقية أو لرفع مستوى أرباحها أو للحفاظ على وضعها الحالي.

- المؤسسة التي تتبع مثل هذا النموذج رغم أنها لا تخصص هياكل رسمية للابتكار إلا أنها قد تتبنى استراتيجية الإبتكار المتدرج خاصة المخفض للتكلفة باعتبار المؤسسات محدودة الموارد المالي و المادية و البشرية.

- إن المؤسسات المتوسطة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للمتطلبات السوق لذلك فهي تبتكر أو تحسن منتجاتها وفق سيرورة الجذب السوقي التي تتميز ببدءها من خارج المؤسسة.

أي من حاجات و طلبات الزبائن ثم يتم الانتقال إلى التطوير و التصنيع و ذلك كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل (7): تطوير المنتجات وفق نموذج الجذب السوقي.



المصدر: (إعداد المؤلف): نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 273.

لهذا النموذج مزايا منها:<sup>(1)</sup>

- المرونة

- القدرة على الاستجابة للتغيرات السوقية.

- القدرة على تحقيق تكامل الجهود الفردية و الجماعية.

أما عيوبه فتتمثل في:

- خطر التخلي أو الانقطاع عن سيرورة الابتكار.

- غياب مشروع للمؤسسة.

- خطر تسرب المعارف و الأفكار بسبب دوران المحترفين.

## 5- النموذج الحرفي:

حسب التسمية هو أسلوب الحرفيين و المؤسسات الصغيرة الحرفية التي لا تمتلك لا استراتيجية ابتكار و لا هياكل تنظيمية خاصة بالبحث و التطوير أو حتى هياكل تنظيمية للإعلام الألي. الابتكار وفق هذا النموذج يعتمد بدرجة أولى و أساسية على التعلم و التحسين عن طريق التجربة و الخطأ، وقد يكون أسلوبا جيدا لبعض المؤسسات العائلية أو المؤسسات الفردية و الخاصة أو بعض الخدمية مثل المؤسسات الفندقية و مؤسسات التنظيف.

- يتصف هذا النموذج على خلاف النماذج السابقة باعتماده في الغالب على فرد واحد أو عدد قليل جدا من الأفراد في خلق الجديد، ويعرف هؤلاء بالحرفيين في نشاطهم وهم يتميزون بكفاءات خاصة و نادرة اكتسبوها من خلال التراكم المعرفي للتجارب الشخصية غير الموجهة بالضرورة من قبل المؤسسة.

(1) ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 82

## المبحث الثالث: سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة.

تبنى استراتيجية الابتكار يقوم على خلق تدفق مستمر و مبرمج للمنتجات الجديدة، مما يعني برمجة تسيير جميع مراحل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة، و تتمثل المراحل الأساسية فيما يلي:

- توليد الأفكار و غربلتها و تقييمها.

- تصميم و تطوير المنتج الجديد و اختباره.

- إطلاق و تسويق المنتج الجديد.

ربما يلاحظ للوهلة الأولى أن المراحل منفصلة و متسلسلة خطيا تبدأ كل مرحلة بمجرد انتهاء المرحلة التي تسبقها لكن في الحقيقة هناك تداخل و ترابط و تكامل في نفس الوقت بين جميع المراحل و ما هذا التقسيم إلا تقسيم نظري بغرض دراسة مراحل ابتكار المنتجات التي تكون محورية في كل النماذج.

### المطلب الأول: توليد و غربلة أفكار جديدة.

#### 1- توليد أفكار جديدة:

المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديد و يراه المستهلك جديدا و يشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق قائمة أو جديدة، و تكون لها جدوى اقتصادية و قبول اجتماعي و هناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الجديدة، أهمها الآتي:<sup>(1)</sup>

أ- الاعتماد على جهات خارجية ليس لها علاقة وطيدة بالمؤسسة المعنية.

ب- الاعتماد على أشخاص يعملون في المؤسسة ذاتها.

ج- الاعتماد على مكاتب و مؤسسات استشارية متخصصة في مجال الأفكار المبتكرة و المتطورة.

أما مصادر الحصول على الأفكار الجديدة فهي كالاتي:

1- مصادر داخلية: مثل مدراء الوحدات الإدارية، الإدارة العليا، و العاملون على اختلاف أنواعهم (مثل

مندوبي العمل) و دوائر الإنتاج، و البحث و التطوير، و المالية و التسويق و الموارد البشرية... إلخ

2- مصادر خارجية: مثل المستهلكين و المستخدمين للمنتجات، و الموردين، و المنافسين، و وسائل الإعلام

المختلفة و المؤسسات المتخصصة في مجال توليد الأفكار، و المؤتمرات و المعارض و النوعية، و الزيارات

الميدانية المخططة لمواقع المستهلكين أو المستخدمين. كما يلعب الوسطاء دورا حيويا كمصادر خارجية

للحصول على أفكار جديدة ذات جدوى اقتصادية باعتبارهم قريبين جدا من نبض السوق

#### 2- غربلة أفكار جديدة:

تحتاج الأفكار الجديدة المتراكمة إلى غربلة و التنقيح لاختيار أفضلها من حيث جدواها الاقتصادية و

التسويقية و تكوينها للقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك أو المستخدم. و في عملية الغربلة يتم الاعتماد

(1) حميد الطائي و بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص ص 70-71

على الخبرة و الحكم الشخصي بدلا من الاعتماد على السوق و البيانات التنافسية لغرلة الأفكار الجديدة وتنقيحها. ومن بين أبرز أهداف الغرلة الآتي:

أ- تحديد الكفاءات و الجدارات الإدارية و الفنية و التسويقية و الإنتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة.

ب- التعرف على مدى قدرة المؤسسة المعنية و استعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد.

ج- استبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المادية و الفنية و القانونية و الاجتماعية ( الأخلاقية ) و التسويقية.

## **المطلب الثاني: تطوير المنتج الجديد .**

مرحلة تطوير المنتج الجديد هي المرحلة الحساسة في سيرورة الابتكار لأن المؤسسة وصلت إلى مرحلة متقدمة في عملية الابتكار تظهر من خلالها نتائج البحث والتطوير وعلى ضوءها تستطيع المؤسسة أن تتنبأ نسبيا بمدى النجاح التجاري للمنتج الجديد، تتضمن هذه المرحلة تطوير المنتج تقنيا بكل خصائصه وصفاته وتعريفه من الناحية التجارية.<sup>(1)</sup>

### **1-التطوير التقني للمنتج:**

بعدها تم تحديد مفهوم المنتج وتحديد كل خصائصه من الناحية النظرية، لا يبقى سوى إنجازه تقنيا وتجسيده في شكله المادي وذلك بالتنسيق مع مختلف وظائف المؤسسة. في هذه المرحلة يتم تكوين دفتر الشروط الذي يصف الفاعلية التقنية ويحدد خصائصه الفيزيائية للمنتج وإنجاز المجسمات والرسوم الهندسية والتصاميم . يقوم الفريق المكلف بالمشروع في هذه المرحلة بتحديد كل مكونات المنتج وطريقة إنتاجه والوقت اللازم لذلك كما يتم إنتاج عدد محدود من المنتجات لاختبارها تقنيا، وقبل ذلك على المؤسسة أن تحدد الطرق أو المقاربات المختلفة لإنتاج هذا المنتج، وأن تحدد طريقة الإنجاز والمتابعة حسب كل مقاربة.

### **2- التعريف التجاري للمنتج الجديد:**

التعريف التجاري للمنتج الجديد يعني اختيار الموقع السوقي الذي سيحتله مقارنة بالمنتجات الموجودة ويتم ذلك في العادة من خلال استراتيجية تسويقية خاصة ، وتكون الإدارة التسويقية هي الأقدر على تحديد كل الخصائص والصفات التجارية (الإدراكية) التي سيجملها المنتج الجديد .

(1) ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91

## المطلب الثالث: اختبار المنتج الجديد.

بمجرد اتخاذ المنتج الجديد شكله المادي والتجاري يمثل موضوع اختبارات مختلفة والهدف منها التأكد من اهتمام وقبول المستهلكين للمنتج الجديد، وتكمل أهمية الاختبارات في اقتصاد الوقت والجهد والمال واجراء التعديلات والتحسينات اللازمة على مختلف جوانب المنتج الجديد في الوقت المناسب، ورغم أن هذه الاختبارات تكون محدودة إلا أنها تتيح تسليط الضوء على جوانب النقص في المنتج الجديد وتسمح بانتقاده من طرف المستهلكين.

ومن خلال الاختبارات يستطيع التقنيون اقتراح التحسينات اللازمة للمنتج الجديد ولإضافة العناصر أو الخصائص التي لم تكن موضوع اهتمام من قبل أو التخلي عن بعض العناصر التي كان يعتقد أنها مهمة للمنتج لكن الزبائن والمستعملين النهائيين يرونها غير ذلك. و في العادة نميز بين نوعين من الاختبارات للمنتج الجديد: الاختبارات التقنية والاختبارات التسويقية.<sup>(1)</sup>

### 1- الاختبارات التقنية:

الاختبار التقني يتمثل في اختبار تحليل يقيس فعالية المنتج الجديد ومطابقته للمعايير والخصائص المحددة واخبار تحليلي يقيس قيمة المنتج الجديد من حيث الاستخدام، وتهدف هذه الاختبارات إلى:

- التأكد من أن المنتج الجديد سيستجيب للمعايير التقنية والقانونية ومتطلبات السوقية.
- التأكد من القدرة التنافسية للمنتج من حيث الفاعلية والخصائص التقنية.

### 2- الاختبارات التسويقية:

وتسمى أيضا باختبارات القبول وتهدف إلى التعرف على ردود أفعال المستهلكين اتجاه المنتج الجديد، تختلف طرق انجاز هذه الاختبارات حسب مجال الاختبار، الدقة، الوقت.

تهدف الاختبارات التسويقية التعرف على:

- فعالية المنتج الجديد من خلال التجريب الفعلي له
  - مدى قبول المنتج الجديد من طرف المستهلكين.
  - تنافسية المنتج الجديد مقارنة بالمنتجات المنافسة.
- إن هذه الاختبارات هي إجابة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالجودة واللون والشكل والحجم وطرق الاستخدام والدوافع الشرائية وحدود الأسعار والعلامة... الخ.

(1) ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 92

## المطلب الرابع: إطلاق المنتج الجديد في السوق.

### 1- إعداد استراتيجية السلعة:

هناك بعض المحددات الأساسية في استراتيجية السلعة وهي هيكل الصناعة وموارد المنشآت التي تعمل في الصناعة والتي تشكل الصناعة ككل، ولكي تعد استراتيجية سليمة لا بد أن تعلم ما هي الموارد المطلوبة لمقابلة حاجات السوق، مثلا قد يتوفر في الشركة الخبرة التكنولوجية اللازمة ولكن لا يزال ينقصها المهارات التسويقية الضرورية والمتوفرة لدى المنافسين .

وعند دراسة السلعة الجديدة الأخرى المنافسة في السوق لابد من دراسة مزاياها وعيوبها ثم الربط بين نتائج الدراسة وبين نصيب السلعة ويلاحظ أيضا ان مفهوم دورة حياة السلعة يعتبر تشخيصا قيما لاستراتيجية السلعة، فإذا كانت السلعة الجديدة في مرحلة تقديمها إلى السوق وبقيت السلع التابعة في مرحلة النضوج فهذا يعني أنها سوف تلقى منافسة شديدة من السلع القديمة والمستقرة .<sup>(1)</sup>

### 2- استراتيجية التسعير:

على غرار العناصر المزيج التسويقي عنصر مهم جدا أو تحديده ليس بالأمر السهل خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة وبالأخص إذا كانت المؤسسة غير قادرة على التحكم في تكاليفها المستقبلية لكن إذا اعتبرنا عوامل الخبرة والتحكم التي تكتسبها المؤسسة المبتكرة مع مرور الوقت فإنها تستطيع بعد فترة زمنية معينة تخفيض تكاليفها بفعل عدة عوامل أهمها:<sup>(2)</sup>

- زيادة الانتاجية.

- تطورات تكنولوجية لسيرورة عمليات الانتاج التي تحدثها المؤسسة لارتباطها بابتكار المنتجات ويمكن للمؤسسة أن تحدد اسعار المنتجات الجديدة وفق إحدى السياسات التالية:

**1- سياسة الهامش الثابت :** أي أن السعر يساوي كل المصاريف الوحودية على المنتج زائد هامش ربع ثابت مهما كان حجم الانتاج ومهما كانت الأسعار المنافسة .

**2- سياسة التسعير الهجومية:** في المراحل الأولى لتقديم المنتج الجديد تحدد المؤسسة سعرا أقل من التكلفة الحقيقية وذلك لاختراق السوق ثم تراهن فيما بعد على عناصر خبرة والكفاءة لتخفيض تكاليفها إلى حد أقل من هذا السعر، هذا في حالة إمكانية رفع السعر مستقبلا .

**3- سياسة المظلة:** أو سياسة تغطية السوق حيث تقوم المؤسسة المحددة بالحفاظ على السعر المحدد إلى غاية ما يتمكن المنافسون من دخول السوق ثم تبدأ حرب الأسعار في هذه اللحظة. إن اختيار إحدى هذه السياسات مرتبطة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي دون إغفال بعض القيود القانونية والتنظيمية المحددة لأسعار بعض المنتجات.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق المعاصر، مطبعة القاهرة، 1988، ص 328.

(2) ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 95

### 3- استراتيجية التوزيع:

إن معظم المؤسسات تعتمد على عدة سياسات في عملياتها التوزيعية وممن بين أشكال توزيع المنتج الجديد نجد:

- تغيير منافذ التوزيع أي خلق قنوات توزيع جديدة.
  - الإبقاء على قنوات التوزيع الحالية.
  - تطوير خدماتها التوزيعية المتعلقة بالمنتج الجديد وذلك بالاعتماد على الاستمرارية و المعيار الزمني.
  - الاعتماد على نفس وكلاء التوزيع.
  - توفير وكلاء جدد أكثر كفاءة وذلك بالمقارنة مع نوعية و حداثة المنتج.
  - تطوير النظام المعلوماتي التوزيعي و ذلك لتوفير المعلومة التوزيعية بأكثر دقة و أكثر شمولية.
- ومن بين الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في عملياتها التوزيعية نذكر منها: (1)
- الاستراتيجية الانتقالية: تكون منتجاتها في عدد محدود من نقاط البيع و تطبق هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان المنتج الجديد مرتفع الثمن و وعال الجودة أي مخصص لفئة معينة من المجتمع.
  - الاستراتيجية المكثفة: تسعى فيها المؤسسة إلى تغطية شاملة للسوق أي جعل المنتج الجديد في معظم نقاط البيع.

### 2- استراتيجية الترويج:

تعتمد استراتيجية الترويج للمنتجات الجديدة على استخدام أساليب وأدوات لنشر المعلومات الخاصة بالمنتج الجديد و إيصال هذه المعلومات الملائمة بكثافة لمستهلكي هذا المنتج، ومن أهم وسائل الترويج التي تعتمد على المؤسسة في عملياتها الترويجية نجد الإعلان بشقيه الإعلامي و التذكيري، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العينات المجانية.

وبعد تحديد كل سياسات المزيج التسويقي و تسطير البرامج التنفيذية بجميع مكوناتها يتم إطلاق المنتج الجديد و تبدأ بهذا المرحلة الأولى لدورة حياة المنتج وفي هذه المرحلة يتم تحديد الفئات السوقية و القطاعات الجغرافية التي سيتم إطلاق المنتج الجديد فيها كما يتم تحديد و فترة الإطلاق الفعلية بكل عناية. (2)

(1) شوبعل خالد وبن محمد الأمين: مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال، جامعة 08 ماي 1945 قالمه، 2008، ص 53

(2) ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 95

## المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في ابتكار المنتجات الجديدة.

يعد الابداع أحد أهم الخيارات الاستراتيجية والاساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات على خلاف أنواعها و انشطتها و حجمها وإمكانياتها من أجل التكيف مع المحيط الذي يمتاز بكثرة التغيير و التعقيد وهذا الابداع لا يتأتى إلا من خلال التركيز و الاهتمام بنشاط البحث و التطوير و إسهامات الموارد البشرية المبدعة في تحسين و تطوير المنتجات الحالية أو في خلق أفكار جديدة و تحويلها إلى منتجات جديدة و مميزة فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة كل ذلك يمدّها بالتفوق عن باقي منافسيها و كذلك تحقيق جودة شاملة لمنتجاتها وفعالية أكبر في أداء أعمالها.

### المطلب الأول: المخزون المعرفي كأداة لتفعيل عملية ابتكار المنتجات الجديدة.

لقد أصبحت المؤسسات تدرك من أي وقت مضى بأن الابتكار هو العامل الأكثر قدرة الذي يسمح لها بتحقيق الاهداف والبقاء والاستمرار، فالمؤسسات تدرك ذلك من خلال اكتسابها أو امتلاكها على مخزون معرفي قوي وفعال ودو أهمية كبيرة يكون قادر على تقديم وتوفير المعلومات والأفكار الابتكارية والجديدة والتي تمكن المؤسسة على ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة .

فالمؤسسة تكسب هذا المخزون المعرفي من خلال تراكم المعارف الناتجة عن الاهتمام الكبير الذي تليه المؤسسة إلى رأس مالها الفكري. فنجد أن هناك علاقة بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة، فهذه الأخيرة تعد هي المسؤولة عن استخراج المعرفة الضمنية التي يكتسبها رأس المال الفكري، وكذا تتجسد العلاقة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لتحقيق التفوق، مما يسمح هذا كله بتوفير مخزون معرفي هام للمؤسسة.

#### 1- مكانة الابتكار من التراكم (المخزون) المعرفي:

اعترف النموذج الكلاسيكي بوضوح من أهمية الابتكارات والابداعات في النمو الاقتصادي إلا أنه لا يعطي تفسيراً واضحاً لهذا المتغير الحساس، أما في نظريات اقتصاديات المعرفة (نظريات النمو الداخلي) فهي تعطي مفهوماً واضحاً لهذا المتغير وذلك من خلال المخزون المعرفي المتوفر الذي يسمح بتقديم الأفكار الابتكارية التي تساهم في ابتكار المنتجات الجديدة وتحقق للمؤسسة التفوق التنافسي.<sup>(1)</sup>

#### 2- مميزات التراكم (المخزون) المعرفي:

1/ اللامنافسة أو اللامزاحمة: وتعني أن استخدام فكرة ابتكارية جديدة ما من طرف مؤسسة ما لا يمنع من استخدامها من طرف مؤسسة أخرى، فالمعرفة المتصفة باللامزاحمة لا يمكن بحال من الأحوال أن يكون انتاجها وتوزيعها يخضع لقوانين السوق، فبمجرد ظهور الاكتشاف العلمي فإن استخدامها من طرف مؤسسات أخرى لا يكلف شيئاً وعليه فإن الاكتشافات العلمية لا تخضع لقانون السوق كما تخضع له ابتكار المنتجات (السلع والخدمات).

(1) البشير عبد الكريم: "دعم البحث والتطوير في المؤسسات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية-تحليل نظري ميداني"، (في)، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة)، ملتقى دولي في مجمع سويداني بوجمعة، جامعة قلمة، 16 و17 نوفمبر 2008، ص 78، بتصرف.

2/ **حق التفرد (حق التصرف دون الغير):** حيث نقول على المنتجات المبتكرة والكورة بأنها منتجات عصرية أو متفردة إذا كان بالإمكان منع الآخرين من استخدامها، ويتوقف حق التفرد بالنسبة للمعارف على نوعية الأفكار الابتكارية المنتجة من جهة والمؤسسات الضامنة لهذه الابتكارات في المنتجات من جهة أخرى، وهذا من أجل تحقيق أعلى وأكبر الأرباح، وينطبق هذا على المؤسسات التي تقوم بالإنفاق على البحث والتطوير للوصول إلى ابتكارات جديدة من المنتجات وذلك لتحقيق أكبر الأرباح.

### 3- أنواع التراكم (المخزون) المعرفي:

1/ **دعم البحث العلمي القاعدي:** إن المعارف العلمية القاعدية ذات الطبيعة الابتكارية تستخدم بكل حرية من طرف الجهات المطالبة لها، فالأفكار والمعارف الابتكارية للمنتجات تستخدم بالمجان، وعليه فإن هذا النوع من المعرفة يتميز بخاصية اللامنافسة وبالتالي لا يكون حافز الربح هو المحرك لهذه الأبحاث والمعارف العلمية، حيث أن تطوير وإنتاج هذه المعارف يتوقف على دعم وتمويل الدولة.

2/ **تشجيع البحث والتطوير والابتكارات الخاصة:** إن البحث والتطوير عملية يتم بموجبها تجميع الموارد البشرية وخاصة رأس المال الفكري والمادية للقيام بالبحوث التطبيقية بالهدف الوصول إلى ابتكارات. أما الابتكارات فهي عبارة عن التطبيقات الناجحة في الاختراعات في المجال الاقتصادي، حيث أن كل ابتكار يسبقه اكتشاف علمي وكل اكتشاف علمي يسبقه بحث علمي إذا فالابتكارات هي نتيجة نفقات البحث والتطوير فهذه الابتكارات تتميز بالحصرية كابتكار منتجات جديدة وذلك عن طريق تشريعات حقوق الملكية حيث يكون للمبتكر حق التفرد في استخدام ابتكار وذلك بمنحه براءة الاختراع حيث يصبح المبتكر محتكراً لابتكاره.<sup>(1)</sup>

3/ **الفرص الممنوحة لأصحاب المواهب:** إن الاكتشافات العلمية والابتكارات الجوهرية للمنتجات عادة ما تكون نتيجة أعمال الأشخاص الأذكياء أو الأفراد المتفوقين وهذا ما يعرف برأس المال الفكري التي تسعى المؤسسة إلى الاهتمام به من خلال منحه الفرص اللازمة على تقديم ما لديه من أفكار ابتكارية تساعد المؤسسة على تطوير منتجاتها.

4/ **التعلم بالممارسة:** إن الخبرة والممارسة في إنتاج المنتجات تجعل الأفراد المبتكرين والمبدعين يستخدمون تجربتهم ومهارتهم في البحث عن أحسن الطرق في ابتكار المنتجات وتطويرها، وكلما كانت مدة الأفراد المبتكرين في الاحتكاك الميداني أطول كلما اكتسبوا خبرة جديدا تؤهلهم إلى تطوير وابتكار المنتجات وعمليات الإنتاج. إن هذه المعارف هي مكتسبة بطريقة عفوية عكس الابتكارات والاختراعات التي نحصل عليها عن طريق الإنفاق في البحث أي بطريقة متعمدة.

نستنتج مما سبق بأن التراكم (المخزون) المعرفي يؤدي إلى التطور التكنولوجي مما يؤدي هذا إلى المساهمة في مساعدة المؤسسات على ابتكار المنتجات الجديدة .

(1) البشير عبد الكريم: مرجع سبق ذكره، ص 80، بتصريف.

فالتراكم المعرفي يعد ويعتبر عنصر هام وفعال في عملية ابتكار المنتجات وذلك من خلال الاستثمار الجيد والحسن لرأس المال الفكري لاكتساب المعرفة التي ينتج من خلالها الابتكارات والتطورات التي تسمح بابتكار المنتجات الجديدة وتطويرها وتحسينها من جهة أخرى، وضرورة تجديد تجهيزاتها بصورة دائمة ومستمرة من جهة أخرى مما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وزيادة قدرتها التنافسية.

### **المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات كأداة لتفعيل عملية ابتكار المنتجات الجديدة.**

إذا كانت إدارة المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة عن طريق الاستجابة لمطالب الزبائن وذلك بتحسين المنتجات وتطويرها حتى تصبح تتماشى مع هذه المطالب وبالتالي التميز تحقيق الولاء للمؤسسة وفي الواقع فإن تحقيق هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي توجد في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات التي تعتبر من الوسائل الفعالة في تنفيذ هاتين المهمتين وتحقيق أغراضهما وذلك بواسطة مدخلين أساسيين:

**1- المدخل القائم على التكنولوجيا:** وهذا المدخل يتركز على الالتزام الكبير بأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الذي أدى في أحيان كثيرة إلى تخفيض المعرفة إلى معلومات وتخفيض إدارة المعرفة إلى مجموعة أنظمة معلومات إدارية أو تنفيذية وبرمجيات خاصة بأنظمة العمل المعرفي وهي كثيرة ومتنوعة.

**2- المدخل القائم على الأفراد:** وهذا المدخل يوجد بقدرة الأفراد على تجديد وإنشاء المعرفة الجديدة، فالأفراد هم الأكثر مرونة وقدرة على التعامل على المشكلات غير المهيكلة والمعلومات المحدودة والغامضة. إن تكنولوجيا المعلومات هي الأكثر قدرة على المحافظة على المعرفة كرصيد أو كرأس مال فكري في جانبه الصريح (المحدد في براءة الاختراع، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات،...) وهذا يتكامل مع النظرة للمعرفة كرأس مال فكري في جانبه أي كعملية توليد وإنشاء مستمرة يمثلها الأفراد في المؤسسة.

فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي التي تجمع أو توثق أو تنظم فإن الأفراد هم الذين يستخدمون ذلك كله من أجل توليد معرفة جديدة تخلق القيمة وتغرز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة من ثم خلق القيمة عن طريق الابتكار وتحسين المنتجات وتطويرها:

1- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: إن تكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة و جعل جميع المعلومات متاحة مع امكانيات التحديث لهذه المعلومات و وصول هذا التحديث إلى جميع العاملين مما يجعل عملية التعلم مستمرة و للجميع و بالتالي الاستمرار في التحسين و التجديد للمنتجات.

2- المحافظة على معلومات و معرفة المؤسسة: حيث أن تكنولوجيا المعلومات المحوسبة تساعد على تطوير قواعد و مستودعات البيانات كرصيد أساسي لمعلومات المؤسسة. كما يمكن عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة الاحتفاظ بمعرفة المؤسسة و إعادة استخدامها من قبل العاملين في تطوير المنتجات.

3- تقاسم المعرفة: حيث أن استخدام برمجيات التشارك الجماعي يوفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة و المعلومات عن بعد و في بيئات قائمة على الحاسوب و برمجيات التطبيق الملائمة لهذا الغرض. و من ثم تبادل الخبرات عن بعد و حل المشكلات التي تواجه عمليات الإبداع و التحسين.

4- سرعة و فعالية الاتصالات: مما يسهل نقل المعرفة إلى كل العاملين في المؤسسة و تحديثها.

5- التعامل مع المعرفة الحرجة (المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية و إيجاد الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها.)، إن تكنولوجيا المعلومات تجعل هذه المعرفة محظوظة من فقدان و الضياع و قابلة للتحديث باستمرار من قبل الإدارة العليا أو فرق العمل المتخصصة.

إن الأفراد هم الذين يمارسون الأدوار الجوهرية في تطوير و إنشاء هذه المعرفة فإن تكنولوجيا المعلومات هي التي تمارس الأدوار الجوهرية في توثيقها و المحافظة عليها و جعلها متاحة للمستفيدين المتعددين من أجل إعادة الاستخدام و المناقشة حولها، و كذلك من أجل تحديثها و تطويرها و من ثم استغلال هذه المعارف المطورة في ابتكار و تطوير المنتجات الجيدة.

### **المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري داخل وظيفة البحث و التطوير.**

يعد نشاط البحث و التطوير المغزى الرئيسي للإبداعات خاصة في المؤسسة الكبيرة التي تتوفر على امكانيات مادية و بشرية معتبرة حيث كلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها و مؤشرات تقييمها صعبة التحديد و نتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال و التنقل الجيد بينها و بين الوظائف الأخرى إضافة إلى الكفاءات الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث و التطوير.

- ويقصد بالبحث و التطوير كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج منتجات سواء كانت استهلاكية أو استثمارية. وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية و الخدمية.

- تحتل وظيفة البحث و التطوير مكانة هامة في المؤسسات التي تحاول تعزيز ثقة مستهلكي منتجاتها و استقطاب مستهلكين جدد. و ذلك بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق أو داخلية من مشاكل تواجه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الانتاج وكذلك المعلومات الناتجة العلم و التكنولوجيا المتاحة واستخدام تلك المعلومات المتحصل عليها في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة و تلبية حاجات و رغبات الزبائن و ذلك عن طريق تحسين المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة أو عن طريق تقديم خدمات إضافية.

- إن وظيفة البحث و التطوير تعتمد أساسا على العنصر البشري و مدى فعاليته في التعامل مع المشاكل التي تواجهه سواء في الإنتاج أو التسويق و بالتالي تحقيق استجابة أكبر و من ثم الرفع من إنتاجية رقم الأعمال.

و من أهم الصفات التي يجب توفرها في الأفراد القائمين بوظيفة البحث و التطوير:

- 1- أن يكون لديهم معارف تقنية عالية
- 2- أن يكون لديهم مهارات فنية عالية.
- 3- أن يكونوا قادرين على فهم و تفسير النتائج المخبرية.
- 4- أن يتمكنوا من الاستعمال الأمثل للمعلومات.

## خلاصة الفصل:

عموما نستطيع القول بأن المؤسسات الناجحة التي استطاعت إدارة أنشطة عملية الابتكار و التطوير بشكل ناجح لديها قواعد و خبرات متراكمة عبر عقود من الزمن مكنتها من إدارة الابتكار و تحقيق نجاحات متميزة فالمؤسسات المبدعة و المهتمة بالابتكار لديها معرفة متراكمة وخبرة و مهارات و قدرات مميزة، خاصة المتواجدة لدى العنصر البشري و الذي يعد رأس المال الفكري للمؤسسة، إذ تعتبرها المصدر الرئيسي و الأساسي لإدارة أنشطة الابتكار و التطوير، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن هذه المعرفة و الخبرات المتراكمة هي غير ملموسة و صعبة التقليد من قبل المنافسين و غير مفهومة لهم و لا يستطيعون الحصول عليها، مما يجعلها أحد أهم أصول المؤسسة غير الملموسة لتصبح مصدرا مهما لابتكار و تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية تتميز من خلالها عن باقي المنافسين.

## الفصل الثالث: دراسة واقع رأس المال الفكري و دوره في تفعيل سيرورة ابتكار المنتجات الجديدة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)

مضمون الدراسة الميدانية:

تبين أن ابتكار المنتجات الجديدة يعتبر أحد العوامل الهامة في خلق و رفع القدرات التنافسية لأي مؤسسة، كما اتضح أن عملية الابتكار تعتبر نشاط جد معقد ويتطلب مشاركة العديد من الأطراف و تداخل الكثير من العمليات وكذا تخصيص الكثير من الموارد وخاصة البشرية التي تعتبر رأس المال الفكري الهام و الفعلي في تحقيق الابتكار، لهذا نحاول التعرف على واقع ابتكار المنتجات في إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية و علاقتها برأس المال الفكري من حيث الأسلوب و الخصائص الكبرى لعمليات الابتكار و المعوقات الأنية ولمعرفة العناصر السابقة تم صياغة استمارة بحث تضمنت المحاور التالية:

- محور أول خاص بتقييم درجة الاهتمام بالرأس المال الفكري.
- محور ثاني خاص بتقييم الأداء و الفعالية لرأس المال الفكري في المؤسسة.
- محور ثالث خاص بتقييم درجة الاهتمام بنشاط البحث و التطوير في المؤسسة.
- محور رابع خاص بتقييم الأداء في مجال ابتكار خدمات جديدة.
- محور خامس خاص بتقييم الأداء في تحسين الخدمات.
- محور سادس خاص بعوائق ابتكار الخدمات.

## المبحث الأول: توصيف عام لمؤسسة موبيليس

يهدف من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة موبيليس. وهذا بالتطرق إلى مجموعة عناصر تتجلى في تاريخ المؤسسة وهيكلتها التنظيمية وتواجدها الجغرافي ووحداتها التنفيذية ومتعاملاتها الاقتصاديين.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس:

عمد القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة ومما ترتب مباشرة على هذا الإجراء:

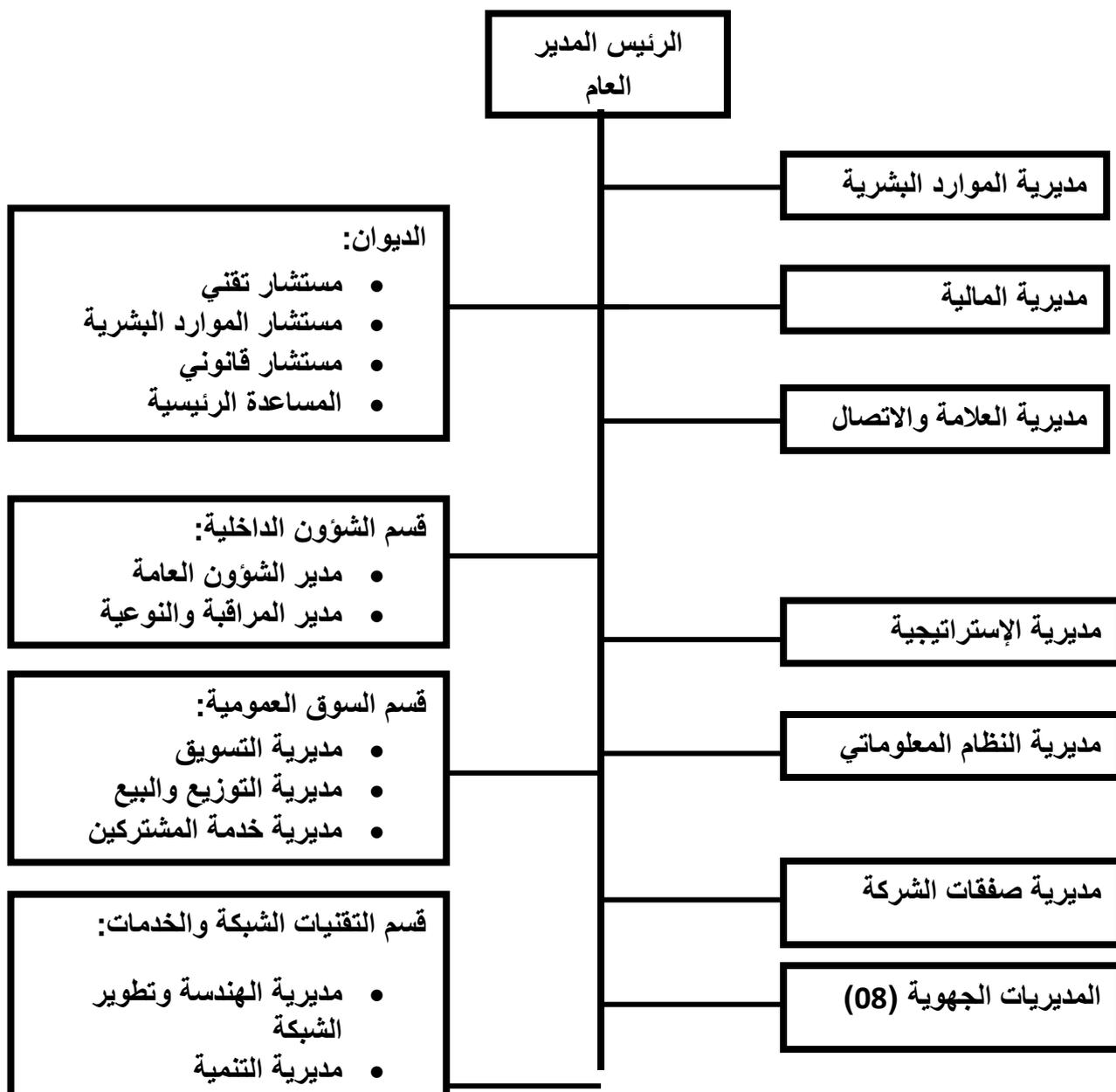
- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. والتي أوكلت مهمة الضبط ووضع استراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
- تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- في شهر أوت منحت الرخصة الأولى لمجمع ORASCOM لوضع شبكة الهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.
- عام 2002 استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقل GSM، ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءاً من الفاتح جانفي 2003. حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- في أوت 2003 تمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "ATM MOBILIS" للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
- في ديسمبر 2003 رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.
- وشركة موبيليس هي شركة بالأسهم (SPA) يقدر رأسمالها بـ 100.000.000 دينار جزائري، مقسمة إلى 1000 سهم مملوكة في مجملها من طرف الجزائر للاتصالات (Algérie TELECOM).
- ولقد سطرت بادئ الأمر، مجموعة من الأهداف سعت إلى تحقيقها فيما بعد هي كالاتي:
- الوصول إلى شبكة تغطية تقدر على الأقل بـ 95% من السكان في الجزائر.
- الوصول إلى: 3.000.000 مشترك سنة 2005 و6.500.000 مشترك سنة 2008.
- 10.000 نقطة بيع نهاية سنة 2005.
- الوصول إلى نسب التوظيف العالمية: موظف واحد لكل 4000 حتى 5000 زبون. وعامل صيانة لكل 15 موقع إيذاع.
- البلوغ وفي الآجال المحددة هامش ربح إجمالي يمثل 40% من رقم الأعمال وصافي يمثل 25% من رقم الأعمال.

كان هذا ما ميز بدايات موبيليس، وستعرض في العناصر القادمة إلى الانجازات التي قامت بها الشركة بهدف تفعيل استراتيجيتها التسويقية وهذا لتحقيق الغايات المرجوة منها تنظيميا وعلى مستوى القطاع.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:**

تسعى مؤسسة موبيليس إلى بناء هيكل تنظيمي يتجاوز ومتطلبات العمل في أي قطاع كان، ويتمشى و الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة ومن ثم تحقيق التمايز في السوق وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس و الذي أصبح ساري المفعول منذ فيفري 2006.

الشكل (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: موبيليس الجريدة، العدد رقم 1، جانفي 2006

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس أن المدير العام هو المشرف والمسئول الأول على عملية الإدارة والتسيير في الشركة، ويقع تحت تصرفه المباشر ستة مديرين وطنيين:

• مدير التجارة والتسويق: وهو المكلف بتسويق الخدمات و إعداد السياسات التسويقية الضرورية لعملية التسويق و تنفيذها بشكل يناسب البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسة وذلك من أجل تحقيق حصة سوقية عالية و الوقوف في وجه المنافسين (جازي و نجمة).

ومن أجل ذلك قامت مؤسسة موبيليس بالتركيز على توفير أكبر عدد ممكن من الوكالات و نقاط البيع عبر كافة التراب الوطني من أجل الاتصال بالزبائن و تصريف خدماتها و تقديم امتيازات وخدمات ما بعد البيع (رصيد إضافي- رسائل مجانية- مكالمات 3 دقائق مجانية يوميا-.....الخ.

• المدير التقني: هو المسؤول الأول على هندسة الشبكات و تطويرها و تحديثها و توزيعها بشكل منظم يسمح بتغطية أكبر عدد ممكن من الزبائن و هو أيضا المكلف ببرمجة شبكة الاتصالات و اكتشاف الأخطاء التي تحدث بها و تصحيحها و من ثم تطويرها.

• مدير الموارد البشرية: وهو المكلف بتسيير الموارد البشرية و تكوينها و تحفيزها من أجل النهوض من أجل عملية الابتكار في المؤسسة و تقديم خدمات جديدة للزبائن لأن رأس المال الفكري هو المصدر الأول للابتكار.

• مدير الشؤون العامة: وهو المكلف بإدارة الشؤون العامة للمؤسسة و تحديد الاستراتيجيات و السياسات العامة و الأهداف المسطرة و السهر على تحقيق ذلك بأفضل طريقة ممكنة

• مدير المالية والمحاسبة: وهو المسؤول على إعداد الميزانيات المختلفة من ميزانيات التسيير و التجهيز و الحرص على تنفيذها بدقة بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة.

• مدير التنمية: وهو المسؤول في المؤسسة على إحداث تنمية في جميع المجالات و الأقسام سواء تعلق بالتسويق و الانتاج و التوزيع...الخ

• مدير نظام المعلوماتية: وهو المكلف بالاتصال بالزبائن و العمال و العمل على تحقيق التنسيق و الاتصال بينهم من أجل جمع معلومات صحيحة و دقيقة و كافية على حاجات و رغبات الزبائن و السوق (المنافسين) و من ثم التكيف مع التطورات التي تحدث في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ثمانية مديرين جهويين يسهرون على تسيير المديرات الجهوية. كما دعمت الشركة نفسها بمجلس إداري يتكون من تسعة أعضاء يتمتعون بمؤهلات مهنية متعددة مهمتهم اتخاذ القرار في كل ما يتعلق بالاختيارات الاستراتيجية.

## المطلب الثالث: المعالم الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس.

ومنذ إنشاء المؤسسة عمدت إدارة موبيليس على العمل وفقا لمعايير المانجمنت الدولية وهذا بوضع معالم استراتيجية تمثل مرجعية للتحفيز وتقييم الأداء والعمل من اجل أن تقدم الأحسن وان تكون الأحسن في السوق. ويمكن تقديم هذه المعالم فيما يلي:

### الالتزامات:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة وشفافة دون أي مفاجآت.
- التحسين المستمر للخدمات ، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بكل الوعود.

### الأهداف:

- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من السكان بالجزائر.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق. وهذا يجعل موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي بتوسيع نظام EDGE وتعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS.
- موبيليس المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير نظامي VPN و MVPN.
- تنمية الشبكة التجارية.
- الإبداع أكثر في الاستراتيجية التجارية ووضع سياسة اتصالية فعالة.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

### المبادئ:

- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- التضامن.
- النوعية.
- الشفافية.
- روح الجماعة.
- الأمانة.

• احترام الالتزامات.

• الأخلاق.

• الإبداع.

• الجودة.

• العمل المتقن.

• الاستحقاق.

• الصدق.

ولقد استطاعت مؤسسة موبيليس فعليا من قطع أشواط كبيرة بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته والالتزامات التي وضعتها ولعل المعطيات الآتية ستكون أحسن دليل على هذا، والتي يمكن تقسيمها إلى محورين:

**1- مؤسسة موبيليس مطلع سنة 2006:** حيث تميزت هذه الفترة بتحصيل المؤسسة على مؤشرات جد

إيجابية

يمكن عرضها بإيجاز في النقاط التالية:

• عدد المشتركين أكثر من خمسة ملايين مشترك.

• حصص المؤسسة في السوق 36 % .

• التغطية: 80%.

• المستخدمون: 1700.

• الموزعون: 05.

• الشبكة التجارية: 6000 نقطة بيع.

## المطلب الرابع: نشاطات المؤسسة.

و يمكن الإشارة إليها من خلال ما يلي:

- في سبتمبر 2004 انتهجت استراتيجية جديدة بالمؤسسة، وهذا على كل المستويات من التجاري إلى التقني وحتى في مجال التوسع الهيكلي مما مهد لانطلاق فعلي لمختلف النشاطات.
- استراتيجية اتصالية فعالة وسياسة تجارية جديدة وطرق حديثة لتطوير الشبكة.
- كل هذا أعطى نتائج جيدة ترجمت بزيادة فائقة في عدد المشتركين وصلت إلى 645 % في ظرف عام واحد.

• عمدت موبيليس إلى وضع برنامج واسع لتطوير شبكة التغطية عبر التراب الوطني. فموبيليس اليوم تغطي أكثر من 80% من السكان بشبكة ذات جودة عالية.

ومقارنة بما خططت له الإدارة العليا لمؤسسة موبيليس أول مرة عندما تقلدت مهامها، خاصة فيما يتعلق بالمجال التسويقي، نلاحظ أن الشركة قد أحرزت تقدما مذهلا. إلا أن هذا يبقى نسبيا وكيفيا خاصة في حالة ما إذا كانت عملية التنبؤ غير موضوعية أو تفتقد إلى الأسس العلمية، ويتجلى هذا خاصة في عدد المشتركين الذي كانت تسعى إلى تحقيقه فالفارق جد واسع وكبير بينما خطط له ألا وهو 3.000.000 مشترك و5.000.000 مشترك نهاية سنة 2005. ولقد اعتمدت مؤسسة موبيليس على التخطيط كأداة استراتيجية، حيث وضعت مجموعة من الأرقام تعتبر مرجعا أساسيا في التقييم وتحقيق الأهداف، تتجسد فيما يلي:

- عدد المشتركين: 1200000 نهاية شهر جانفي 2005. الهدف نهاية 2005: 3000000 مشترك.
- عدد BTS المركبة: 1000 نهاية شهر جانفي 2005. الهدف نهاية 2005: 3000.
- الأفراد: 600 عامل وموظف في 31 جانفي 2005.
- عدد Télé conseillers في مصلحة الزبون: 100 في 31 جانفي 2005.

## المبحث الثاني: دراسة واقع رأس المال الفكري ودوره في تفعيل سيرورة ابتكار الخدمات الجديدة (دراسة حالة موبيليس).

### المطلب الأول: منهجية البحث الميداني.

نعرض في هذا الجزء منهجية البحث الميداني المنجز في المؤسسة الخدمية لوكالة موبيليس - قالمة- بتحديد إطار المعاينة و مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة.

#### 1- المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

توظف الوكالة 11 عاملا مقسمين إلى فئتين إطارات و أعوان وقد شمل الاستبيان كافة عمال الوكالة وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة و إمكانية تغطيته بالكامل وذلك لزيادة مصداقية المعلومات التي سنحصل عليها خاصة و أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم اطارات و أعضاء الإدارة المسيرة لأن ابتكار الخدمات الجديدة هو نشاط استراتيجي يتم تقريره من طرف هؤلاء الذين يعتبرون الرأس المال الفكري في عملية الابتكار.

#### 2- أدوات التحليل الإحصائي:

تم تحليل بيانات الاستمارة تحليلا جدوليا باستخدام النسب المئوية و ذلك للحكم على مدى اختيار كل بديل من بدائل الإجابات المحددة في الأسئلة أو لتقييم مدى تجانس الأفكار في الأسئلة المفتوحة.

### المطلب الثاني: عرض نتائج البحث الميداني.

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

### 1/ تقييم درجة الاهتمام بالرأس المال الفكري

#### جدول (4): إجابات الأفراد عن السؤال (1)

- هل لديكم إلمام كافي بالمفاهيم المتعلقة بالرأس المال الفكري؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
100%	11	100%	3	100%	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا

يتضح من الجدول أن كل الأفراد المستجوبين سواء إطارات أو أعوان أجابوا بنعم بنسبة 100% وهذا يدل على أن المؤسسة لديها إلمام كافي بالمفاهيم المتعلقة بالرأس المال الفكري.

**جدول (5): إجابات الأفراد عن السؤال (2)**

- هل المؤسسة اهتمام وعناية برأس المال الفكري؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
81.82	9	75	2	87.5	7	نعم
18.18	2	25	1	12.5	1	لا

يتضح من الجدول أن أغلب الاجابات تؤكد على أن المؤسسة لها اهتمام وعناية برأس المال الفكري وهو ما تبرزه نسبة 81.82% .

**جدول (6): إجابات الأفراد على الشطر الثاني من السؤال(2)**

- إذا كانت الاجابة بنعم كيف ترى هذا الاهتمام؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
33.33	3	0	0	42.85	3	كبير
66.66	6	100	2	57.14	4	متوسط
0	0	0	0	0	0	ضعيف

معظم إجابات الأفراد تثبت بأن المؤسسة لها اهتمام بالرأس المال الفكري، حيث أكد معظمهم أن هذا الاهتمام هو اهتمام متوسط وهو ما تبرزه النسبة التي تمثل 66.66% .

**جدول (7): إجابات الأفراد عن السؤال (3)**

- هل المؤسسة تنظم إلى الرأس المال الفكري بأنه أهم المصادر لتحقيق الابتكار؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
90.90	10	100	3	87.5	7	نعم
9.09	1	0	0	12.5	1	لا

يؤكد أغلب المجيبين بأن المؤسسة تنظر إلى رأس المال الفكري على أنه يعتبر من أهم المصادر لتحقيق الابتكار وهو ما تبينه النسبة المئوية التي أكدت ذلك بـ 90.90% .

**جدول (8): إجابات الأفراد عن السؤال (4)**

- هل المؤسسة تسعى إلى الاستثمار في رأس المال الفكري؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
90.90	10	66.66	2	100	8	نعم
9.09	1	33.33	1	0	0	لا

يتضح من الجدول ن أغلب إجابات الأفراد المستجيبين جاءت مؤكدة على أن المؤسسة تسعى إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري، وهو ما تؤكدته النسبة المئوية 90.90% من مجموع الاجابات.

## 2/ تقييم الأداء والفعالية لرأس المال الفكري:

### جدول (9): إجابات الأفراد عن السؤال (5)

- هل يساهم رأس المال الفكري في ابتكار الخدمات الجديدة؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
100	11	100	3	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا

يؤكد جميع الأفراد المستجيبين على أن الرأس المال الفكري يساهم في ابتكار الخدمات الجديدة، وهذا ما تبرزه نسبة 100% من مجموع الاجابات.

### جدول (10): إجابات الأفراد على الشطر الثاني من السؤال (5)

- إذا كانت الاجابة بنعم هل هذه المساهمة؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
9.09	1	0	0	12.5	1	كبير
81.81	9	100	3	75	6	متوسط
9.09	1	0	0	12.5	1	ضعيف

يتضح من هذا الجدول بأن أغلب الأفراد المستجيبين اجابوا على أن المساهمة التي يساهم بها الرأس المال الفكري هي مساهمة متوسطة وهو ما تبينه نسبة 81.81% من الاجابات الكلية.

### جدول (11): إجابات الأفراد عن السؤال (6)

- هل تدري بأن راس المال الفكري تتم وفق الطريقة العلمية؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
90.90	10	66.66	2	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
9.09	1	33.33	1	0	0	لا أدري

معظم إجابات الأفراد المستجيبين تثبت على أن إدارة رأس المال الفكري تتم وفق الطريقة العلمية وهو تؤكدته النسبة المئوية 90.90% من مجموع الاجابات.

جدول (12): إجابات الأفراد عن السؤال (7)

- هل يحقق رأس المال الفكري الأهداف المنشودة؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
90.90	10	66.66	2	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
9.09	1	33.33	1	0	0	لا أدري

معظم الأفراد المستجوبين أجابوا بـ نعم وذلك بنسبة 90.90% من مجموع الاجابات، حيث أكدوا على أن رأس المال الفكري يحقق الأهداف المنشودة والمسطرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، أما نسبة 9.9% من الأفراد المستجوبين أجابوا بـ لا مما يعني عدم معرفتهم أو عدم رغبتهم في الاجابة.

جدول (13): إجابات الأفراد عن السؤال (8)

- هل يتم تقييم أداء رأس المال الفكري؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
100	11	100	3	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا

يؤكد جميع الأفراد المستجوبين على أن أداء رأس المال الفكري يتم تقييمه وهو ما تبرزه نسبة 100% من الاجابات الكلية.

جدول (14): إجابات الأفراد على الشطر الثاني من السؤال (8)

- إذا كانت الاجابة بـ نعم هل هذا التقييم يتم بصفة ؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
81.81	9	66.66	2	87.5	7	منتظمة (دورية)
18.18	2	33.33	1	12.5	1	عشوائية

يتضح من هذا الجدول على أن تقييم وأداء رأس المال الفكري يتم بصفة دورية حيث أكد ذلك أغلب الأفراد وذلك بنسبة 81.81% من مجموع الاجابات، أما نسبة 18.18% من الاجابات الكلية فأجابوا بأن التقييم يتم بصفة عشوائية.

جدول(15): إجابات الأفراد في السؤال(9)

- حسب موقعها في المؤسسة ما هي المشاكل التي تحول دون تطوير رأس المال الفكري؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
45.45	5	66.66	2	37.5	3	مشكل إدارة
18.18	2	0	0	25	2	مشكل تنظيمي
27.27	3	33.33	1	25	2	مشكل اتصالي
9.09	1	0	0	12.5	1	مشكل تكنولوجي
0	0	0	0	0	0	مشكل ثقافي تطبيقي

يتضح لنا من الجدول على أن الخيارات الثلاثة الأولى حازت على أكبر النسب بـ 45.45% ، 18.18% ، 27.27% على التوالي وهذا ما يؤكد على أن المشاكل التي تحول دون تطوير رأس المال الفكري تتمثل في هذه المشاكل.

3/ تقييم درجة الاهتمام بالبحث والتطوير في المؤسسة

جدول(16): إجابات الأفراد في السؤال(10)

- هل تقوم مؤسستكم بنشاط البحث والتطوير؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
90.90	10	75	2	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
9.09	1	25	1	0	0	لا أدري

يتضح من الجدول أن معظم الأفراد المستجوبين يؤكدون على قيام المؤسسة بنشاط البحث حيث بلغت الاجابات نسبة 90.91% وحتى الأفراد الذين لا تربطهم علاقة مباشرة بنشاط البحث والتطوير، أعوان يؤكدون ذلك بنسبة 75% خلاصة الاجابة عن السؤال (10) تبين وجود نشاط البحث داخل المؤسسة.

جدول(17): إجابات الأفراد في السؤال(11)

- ما نوع الأبحاث التي تقوم بها مؤسستكم؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
27.28	3	25	1	25	2	بحث اساسي علمي
72.72	8	75	2	75	6	بحث تطبيقي
0	0	0	0	0	0	كل البحوث السابقة

أغلب أفراد المجتمع يؤكدون أن المؤسسة تول اهتماما كبيرا للبحث التطبيقي بنسبة 72.72% وتول اهتمام خفيف للبحث الأساسي أي بنسبة 27.28%، و هذا يعني أن المؤسسة تهتم بتطوير خدماتها أكبر من الاهتمام بتطوير المعارف العلمية داخل المؤسسة.

#### جدول(18): إجابات الأفراد في السؤال(12)

- هل لمؤسستكم باحثين مختصين؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
81.82	9	25	1	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
8.18	2	75	2	0	0	لا أدري

يتضح من الجدول أن معظم الاجابات كانت بنعم أي بنسبة 81.82% وهذا يدل على أن للمؤسسة باحثين مختصين في إيجاد الأفكار الجديدة وبالتالي ابتكار الخدمات.

#### جدول(19): إجابات الأفراد في السؤال(13)

- هل لمؤسستكم ميزانية خاصة بالبحث والتطوير؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
81.82	9	75	2	87.5	7	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
8.18	2	25	1	12.5	1	لا أدري

من الجدول يمكن أن نقول أن أغلب الأفراد يؤكدون وجود ميزانية خاصة بنشاط البحث والتطوير وهذا بنسبة 81.82% وهذا يؤكد الأطارات بنسبة 87.5% والأعوان بنسبة 75% وهذا يدل على الاهتمام المؤسسة الكبير للنشاط البحث والتطوير.

#### جدول(20): إجابات الأفراد في السؤال(14)

- هل لمؤسستكم علاقات مع مراكز بحث أو مكاتب أو جامعات؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
81.82	9	25	1	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
8.18	2	75	2	0	0	لا أدري

من الجدول نلاحظ أن كل الأطارات وثلاث الأعوان يؤكدون وجود علاقة بين المؤسسة ومراكز البحث خارج المؤسسة وذلك بنسبة 81.82% في حين أن نسبة 18.18% من الأفراد مع هذه الأطراف وهم من فئة الأعوان، ومن هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة لها علاقة مع مراكز بحوث خارج المؤسسة.

#### 4/ تقييم الأداء في مجال ابتكار الخدمات الجديدة

جدول(21): إجابات الأفراد في السؤال(15)

- هل قامت مؤسستكم بإنتاج خدمات جديدة خلال السنتين الأخيرتين؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
100	11	100	3	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
0	0	0	0	0	0	لا أدري

أكد كل أفراد المجتمع على قيام المؤسسة الخدمية إنتاج خدمات جديدة في السنتين الأخيرتين.

جدول(22): إجابات الأفراد في السؤال(16)

- هل تمتلك مؤسستكم براءات اختراع؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
100	11	100	3	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
0	0	0	0	0	0	لا أدري

من الجدول تتبين أن كل أفراد المجتمع يؤكدون على وجود براءات الاختراع لدى المؤسسة.

إجابات الأفراد على الشطر(2) من السؤال (16) .

في حالة الإجابة بنعم كم عددها كلهم أجابوا بأنها عديدة وهذا يدل أن المؤسسة فعلا مهتمة بتطوير الخدمات وتحسينها.

جدول(23): إجابات الأفراد عن السؤال (17)

- هل تتم ابتكار خدمات جديدة؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
100	11	100	3	100	8	داخل المؤسسة
0	0	0	0	0	0	خارج المؤسسة

كل أفراد المجتمع يؤكدون بصفة قطعية أن ابتكار الخدمات الجديدة تم داخل المؤسسة وهذا باستعمال

براءات اختراعاتها وعدم بيعها من دون الاستفادة منها.

**جدول(24): إجابات الأفراد عن السؤال (17)**

- في حالة الاجابة بأن ابتكار تم داخل المؤسسة فهل لمؤسستكم نظام خاص بإيجاد ابتكار الخدمات الجديدة؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
90.90	10	75	2	100	8	نعم
9.10	1	25	1	0	0	لا

من الجدول نلاحظ أن الأغلبية يؤكدون على وجود نظام خاص بإيجاد ابتكار الخدمات الجديدة وهذا بنسبة 90.90% و مصدر هذه الابتكارات هي براءات الاختراع التي تمتلكها المؤسسة.

**5/ تقييم الأداء في مجال تحسين الخدمات الحالية**

**جدول(25): إجابات الأفراد عن السؤال (18)**

- هل قامت مؤسستكم بتحسين خدمات السابقة خلال السنتين الأخيرتين؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
100	11	100	3	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
0	0	0	0	0	0	لا أدري

كل الاجابات تؤكد أن المؤسسة قامت بتحسين خدماتها السابقة خلال السنتين الأخيرتين.

**جدول(26): إجابات الأفراد عن السؤال (19)**

- ما توصيفك لتحسين الخدمات في مؤسستكم؟ هل هي:

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
18.18	2	25	1	12.5	1	ابتكارات جذرية
81.82	9	75	2	87.5	7	تحسينات صغيرة ومرحلية(بالتدرج)

من الجدول ينتج أن أغلبية الأفراد يؤكدون أن التحسينات التي تسلمت الخدمات هي تحسينات مرحلية وجزئية وهذا بنسبة 81.82% وهذا ما يؤكد الاطارات بنسبة 87.5% والأعوان بنسبة 75% .

**جدول(27): إجابات الأفراد عن السؤال (20)**

- من بين الآليات التالية حدد تلك التي تعتمد عليها مؤسستكم في تحسين خدماتها؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
18.18	2	33.33	1	12.5	1	فرق الابتكار والتجديد
45.45	5	33.33	1	50	4	متخصصين بدراسة السوق
9.1	1	0	0	12.5	1	نظام الاقتراح والابتكار
18.20	2	33.33	1	12.5	1	نظام خدمات ما بعد البيع مساعدة الزبائن
9.1	1	0	0	12.5	1	فرق متعددة الوظائف
0	0	0	0	0	0	ولا آلية من الآليات السابقة

من الجدول يتضح أن الخيار الثاني حاز على أكبر نسبة وهي 45.45% ثم تليه الخيارات 4، 1 وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على آلية الأفراد المتخصصين لدراسة السوق بنسبة 45.45% ثم تليها كل من فرق الابتكار والتجديد ونظام خدمات ما بعد البيع.

#### جدول (28): اجابات الأفراد عن السؤال (21)

- حسب تجربة مؤسستكم من تقوم بتحديد خدماتها.

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
27.27	3	75	2	12.5	1	بعد ظهور خدمات المنافسين
72.73	8	25	1	87.5	7	قبل ظهور خدمات المنافسين
0	0	0	0	0	0	بعد طلب الزبون
0	0	0	0	0	0	بعد زيادة احتياجات الزبائن
0	0	0	0	0	0	عند زوال الخدمة الحالية
0	0	0	0	0	0	بعد تدني رقم الأعمال

يتضح من الجدول على أن الخيارين الأولين حازا على أكبر النسب، حيث حاز الخيار الأول على نسبة 27.27% والثاني حازا على 72.73% مما يؤكد هذا على أن الخيار الثاني هو الخيار التي تعتمد عليه المؤسسة بتحديد خدماتها، وذلك من خلال أغلب إجابات الأفراد المستجوبين أكدوا على أن المؤسسة تقوم بتجديد خدماتها قبل ظهور خدمات المنافسين.

#### جدول (29): إجابات الأفراد عن السؤال (22)

- حسب تجربة مؤسستكم ما مدى ارتباط تحسين الخدمات بتكنولوجيا الإنتاج؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
36.36	4	75	2	25	2	ارتباط قوى
36.36	4	0	0	50	4	ارتباط متوسط
27.28	3	25	1	25	2	ارتباط ضعيف
0	0	0	0	0	0	لا يوجد

يتبين لنا من الجدول أن الخيارين الأولين تحصلا على أكبر النسب 36.36% لكلا منهما يرى أن للمؤسسة ارتباط قوى والبعض الآخر يرى بأن لها ارتباط متوسط مما يؤكد هذا على أن المؤسسة لها ارتباط تحسين الخدمات بتكنولوجيا الانتاج.

### جدول(30): إجابات الأفراد عن الشطر الثاني عن السؤال(22)

- في حال وجود ارتباط فهل قامت بتحديد تكنولوجيا الانتاج؟ وما توصيفك لهذه التجديدات؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
9.1	1	33.33	1	0	0	قامت بابتكارات كبيرة
81.81	9	33.33	1	100	8	قامت بتجديد صغير
8	0	0	0	0	0	لم تقم بأي تجديد
9.1	1	33.33	1	0	0	لا أدري

تؤكد أغلب اجابات الأفراد المستجيبين على أن المؤسسة قامت بتجديد صغير. وهو ما تبرزه نسبة 81.81% من مجموع الاجابات.

### 6/ عوائق ابتكار الخدمات في المؤسسة

### جدول(31): إجابات الأفراد عن السؤال(23)

- يعتبر الاهتمام بالموارد البشري والجوانب التنظيمية والمالية من أهم المتطلبات لابتكار الخدمات فهل أنت؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة الاختيارات
%	ث	%	ث	%	ث	
100	11	100	3	100	8	نعم
0	0	0	0	0	0	لا

يؤكد جميع الأفراد المستجوبين إلى أن الاهتمام المورد البشري والجوانب المالية والتنظيمية يعد من أهم المتطلبات لابتكار الخدمات وهذا ما تبرزه 100% من مجموع الاجابات الذين أجابوا بالموافقة على ذلك.

### جدول(32): إجابات الأفراد عن السؤال(24)

- هل استفدت من برنامج للتدريب واعادة التأهيل في إطار البحث وتطوير الخدمات الجديدة؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
90.90	10	66.66	2	100	8	نعم
9.09	1	33.33	1	0	0	لا

يتضح من الجدول أن أغلب الاجابات للأفراد المستجوبين تؤكد على أنهم استفادوا من برنامج التدريب وإعادة التأهيل من أجل البحث وتطوير الخدمات وهو ما تؤكد نسبة 90.90% .

### جدول(33): إجابات الأفراد عن السؤال(25)

- هل يستمتع رؤساؤك للشكاوي والاقتراحات التي تقدمها في مجال العمل؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
81.81	9	66.66	2	87.5	7	نعم
9.09	1	0	0	12.5	1	لا
9.09	1	33.33	1	0	0	لا أدري

يمكن تحليل نتائج الجدول من زاويتين:

أولاً: يرى الاطارات بأن رؤساءهم يستمتعون للشكاوي والاقتراحات المقدمة في اطار العمل واجاباتهم وفق الخيار "نعم" بنسبة 87.5% تعتبر منطقية لأنهم يعتبرون كذلك هم الرؤساء من جهة، ومن جهة ثانية تكون الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف الاطارات في غاية الأهمية لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار .

ثانياً: يرى الأعوان الذين أجابوا على الخيار "نعم" بنسبة 66.66% بان الشكاوي والاقتراحات التي يقدمونها تأخذ بعين الاعتبار، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة عملهم وخصوصية النشاطات التي يؤديونها.

خلاصة القول يؤكد أغلب الأفراد المستجوبين بأن الشكاوي والاقتراحات التي يقدمونها تأخذ بعين الاعتبار وهو ما تبرزه نسبة 81.81%.

### جدول(34): إجابات الأفراد عن السؤال(26)

- هل يتم تحفيزك على الاقتراحات والمبادرات التي تقدمها؟

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
81.81	9	66.66	2	87.5	7	نعم
18.18	2	33.33	1	12.5	1	لا

يتضح من الجدول أن أغلب إجابات الأفراد المستجوبين أجابوا بـ "نعم" وذلك بنسبة 81.81% مما يؤكد ذلك على أن الاقتراحات والمبادرات التي يقدمونها يتم تحفيزهم عليها من قبل الادارة، أما نسبة 18.18% من مجموع الأفراد المستجوبين فأجابوا بـ "لا" حيث يرون بأن المبادرات والاقتراحات التي يقدمونها لا يتم تحفيزهم عليها.

## جدول(35): إجابات الأفراد عن السؤال(27)

- ما تقييمك لنظم التحفيز والادارة في المؤسسة من حيث تشجيعها على ابتكار وايجاد أفكار جديدة.

المجموع ن=11		أعوان ن=3		إطارات ن=8		الفئة
%	ث	%	ث	%	ث	الاختيارات
18.18	2	33.33	1	12.5	1	جيدة
72.72	8	66.66	2	75	6	حسنة
9.09	1	0	0	12.5	1	متوسطة
0	0	0	0	0	0	ضعيفة
0	0	0	0	0	0	ضعيفة جدا

الظاهر من الجدول ان أغلبية الأفراد المستجوبين يجمعون على أن أنظمة التحفيز والادارة حسنة وذلك بنسبة 72.72%، في حين يرى 18.18% منهم بأنها جيدة، ويرى 9.09% على أنها متوسطة، وبالرجوع إلى أكبر نسبة نجد أن أنظمة التحفيز والادارة في المؤسسة هي حسنة.

### المطلب الثالث: تفسير نتائج البحث:

#### 1- تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى: "تول المؤسسة اهتماما كبيرا برأس المال الفكري."

تبين من التحليل الاحصائي السابق أن المؤسسة تول اهتماما كافي لرأس المال الفكري ويظهر ذلك في إجابات الأفراد على الأسئلة التي تتعلق بمعرفة المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري واعتبروا أن رأس المال الفكري بانه أهم المصادر لتحقيق الابتكار ولذا يجب الاستثمار في الرأس المال المادي وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن، إذ تثبت الفرضية الأولى على أن المؤسسة تول اهتماما كبيرا برأس المال الفكري.

#### 2- تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية: « تعمل المؤسسة على تقييم الأداء و الفاعلية لرأس المال الفكري في المؤسسة ».

اتضح جليا من خلال التحليل الإحصائي السابق، أن المؤسسة تعمل و تقوم على تقييم أداء و فاعلية رأس المال الفكري في ابتكار و تحسين الخدمات ، ويظهر ذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها من قبل الأفراد المستجوبين على الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء و الفاعلية حيث أكد الأغلبية على أن المؤسسة تعمل على تقييم أداء و فاعلية رأس المال الفكري، حيث يكون هذا التقييم وفق الطرق العلمية التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة رأس مالها الفكري الذي تعتبره المؤسسة من بين أهم الموارد و المصادر مساهمة في ابتكار الخدمات الجديدة.

إذ يمكن إثبات الفرضية الثانية على أن المؤسسة تعمل على تقييم أداء و فاعلية رأس المال الفكري.

### 3- تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة: "تعطي المؤسسة أهمية لوظيفة البحث والتطوير"

تبين من التحليل الاحصائي السابق أن المؤسسة تول وتعطي أهمية واهتمام كافي لنشاط البحث والتطوير، ويظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء قسم خاص بهذا النشاط والقيام ببعض الجهود البحثية، حيث أن من بين الأبحاث التي تقوم بها المؤسسة وتعتمد عليها وتهتم بها أكثر البحوث التطبيقية التي ترى المؤسسة بأنها الوسيلة الأنجح من أجل تطوير وابتكار الخدمات الجديدة، أما البحوث الأساسية فاهتمام المؤسسة بها ضعيف كما يظهر، اهتمام المؤسسة بنشاطات البحث والتطوير أيضا من خلال قيام المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة بهذا النشاط، فهي تخصص نسبة من الموارد المالية من أجل الابتكار والابداع والتطوير.

ويظهر اهتمام تطوير المؤسسة بهذا النشاط كذلك من خلال توفير موارد بشرية وباحثين مختصين في مجال البحث والتطوير وهذا من أجل قيام هؤلاء الباحثين على إيجاد أفكار جديدة تسمح لها بابتكار وتطوير الخدمات.

بالنسبة لمستوى التعاون والعلاقات الخارجية في مجال البحث والتطوير فإن المؤسسة لها علاقات مع مراكز بحث وجامعات، حيث أن المؤسسة تعمل على المشاركة في مجال البحث مع مراكز البحث من أجل توطيد العلاقة أكثر وكذا من أجل تحقيق الابتكار والتجديد والتطوير وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة والاقتصادية والعلمية الجديدة.

إذا يمكن اثبات الفرضية الثانية حول اهتمام المؤسسة بنشاط البحث والتطوير.

### 4- تفسير النتائج وفق الفرضية الرابعة: "تعتمد المؤسسة على براءات الاختراع لتطوير الخدمات الجديدة"

اتضح جليا من تحليل الاحصائي للمحور الرابع للاستثمار ثبوت هذه الفرضية وذلك من خلال التأكيد على أن المؤسسة لها اهتمام كبير بمفهوم الابتكار والتطوير والابتكار الجذري للخدمات الجديدة والأفكار الجديدة، إن الخدمات الجديدة عادة ما تكون نتيجة وجود واكتساب المؤسسة لبراءات الاختراع، مما تسمح هذه الأخيرة للمؤسسة على ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة، ويعتبر انتاج المؤسسة للخدمات جديدة خلال السنتين الأخيرتين دليلا على قيام المؤسسة بالابتكار والتطوير .

وإذا ثبتت هذه الفرضية حول اعتماد المؤسسة على براءات الاختراع لتطوير الخدمات الجديدة.

### 5- تفسير النتائج وفق الفرضية الخامسة: "تتبع المؤسسة أسلوب الابتكار المتدرج لخدماتها الحالية من خلال التحسين المتواصل".

اتضح لنا جليا من خلال التحليل الاحصائي، أن المؤسسة تعمل على تحسين خدماتها الحالية، وذلك من خلال التحسينات التي قامت بها خلال السنتين الأخيرتين، حيث وصفت كل هذه التحسينات على أنها تحسينات صغيرة ومرحلية(بالتدرج) مما يؤكد هذا على ان المؤسسة تميل إلى الابتكار المتدرج لخدماتها الحالية.

وقد بينت الاستمارة اتفاق الجميع على أن هذه التحسينات الصغيرة والمرحلية كانت من خلال اعتماد المؤسسة على آلية المتخصصين بدراسة السوق، حيث أن المؤسسة ترى هذه الآلية هي الانسب من أجل

تحقيق هذه التحسينات، كما أن فعل التحسين هذا يتم كذلك من خلال اعتماد المؤسسة على فرق الابتكار والتجديد ونظام الخدمات ما بعد البيع ومساعدة الزبائن.

أما بخصوص هذه التحسينات والتجديدات للخدمات فالمؤسسة تقوم بهذا قبل ظهور خدمات المنافسين، حيث ان المؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة والتقدم من خلال المبادرة في تجديد وتحسين خدماتها قبل المنافسين الآخرين.

أما فيما يخص تحسين وتجديد تكنولوجيا الانتاج باعتبارها عاملا مؤدي إلى ابتكار وتحسين الخدمات وذلك بارتباطهما المتبادل، فقد تأكد أن تحسين الخدمات الحالية له ارتباط بتحسين تكنولوجيا الانتاج بالمؤسسة، لهذا تسعى المؤسسة على توفير استغلال هذه التكنولوجيا من أجل تحسين وتطوير خدماتها والاعتماد عليها بكثرة في مجال انتاجها.

إذن يمكن إثبات الفرضية الرابعة للبحث حول قيام المؤسسة بتحسينات صغيرة وطفيفة واهتمامها بأسلوب الابتكار المتدرج في ذلك.

**6- تفسير النتائج وفق الفرضية السادسة: "تواجه المؤسسة عوائق تنظيمية وبشرية ومالية وإدارية في سيرورة ابتكار الخدمات".**

تبين التحليل الاحصائي للمحور الأخير للاستمارة، ان المؤسسة لا تواجه عوائق في ابتكار وتحسين وتطوير الخدمات، حيث أن المؤسسة تول الاهتمام الكبير للابتكار وتحسين الخدمات إذ يرى أن الفضل في الاستمرار ومنافسة المؤسسات الأخرى راجع إلى الاعتماد على الابتكار والتجديد والتحسين، لذا فالمؤسسة تعمل على توفير كل الامكانيات والمتطلبات لتحقيق عملية الابتكار، وكذلك تعمل على سد وغلغ كل العوائق التي تعيق في ذلك.

لذا نجد أن المؤسسة تعمل على الاهتمام بالموارد البشري والجوانب المالية والتنظيمية التي تعتبرها أهم المتطلبات لتحقيق الابتكار، حيث تسعى على مواردها البشرية وتوفير ما يحتاجونه، فتوفر لهم التدريب والتكوين اللازم والمفيد وكذا توفر لهم برامج إعادة التأهيل في اطار البحث والتطوير لاكتساب المعارف والخبرات لتسمح لهم بتحقيق ابتكار الخدمات .

كما أن المؤسسة ترى بأن تحقيق الابتكار يمكن كذلك في توفير التمويل اللازم لذلك وتخصيص ميزانية من أجل تمويل مشاريع الابتكار والتحسين، كما انها تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبل العمال وكذا تقديم التحضيرات والتشجيعات على تلك المبادرات والاقتراحات مما يسمح ذلك على تحقيق الاستمرار في الابتكار والتحسين .

## المطلب الرابع: الحلول و التوصيات.

### 1- توصيات خاصة بمؤسسة الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها للمؤسسة الخدمية « موبيليس » ارتأينا أن نقدم لها بعض الاقتراحات من أجل الاهتمام أكثر برأس المال الفكري و النهوض بعملية الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية واستغلال الفرص المتاحة في السوق ومن أهم الاقتراحات:

- إذا أرادت المؤسسة القديمة تنمية الموارد البشرية (رأس المال الفكري) و قدرتها الابتكارية فعليها أن تحدد ذلك كأولوية أساسية في مخططاتها الكلية والاستثمار في رأس المال الفكري لأنه من أهم المصادر لتحقيق ابتكار خدمات جديدة وتحقيق الأهداف المسطرة

- إصلاح سياسة تسيير الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري (رأس المال الفكري) هو منبع الابتكار و هو أساس فعالية الموارد الأخرى فلا بد على المؤسسة الخدمية أن تعمل على تثمين و تنمية كفاءاتها البشرية بما يتوافق ومتطلبات الابتكار و التنافس وذلك بالتركيز على:

1- سياسة التدريب (التكوين) و إعادة التأهيل بتبني التدريب الفعال و الابتعاد عن التدريب الشكلي الهادر للأموال.

2- تكييف العمل في مجالات البحث و التطوير و دفع العمال إلى تحسين مستوياتهم العلمية.

3- إصلاح سياسة التحفيز بما يتلائم و استراتيجية الابتكار حيث يعتبر التحفيز سواء كان مادي أو معنوي من الممارسات الإدارية التي تعظم الاستفادة من الطاقات البشرية المبدعة.

4- تحسين سياسة الاتصال و التسويق بين الأفراد و الأفراد أو بين الأفراد و الوظائف داخل المؤسسة.

- تبني استراتيجية ابتكار الخدمات كأداة تنافسية للمؤسسة وتفعيل كل ما يرتبط بها من نشاطات البحث و سياسة الموارد البشرية وتكثيف علاقات التعاون الخارجية

- ضرورة تنويع الخدمات لتحقيق النمو و التفوق في السوق.

- القيام بدراسات سوقية لخدماتها الحالية و للخدمات الجديدة التي ستخططها في المستقبل.

- الاهتمام أكثر بنشاط البحث و التطوير في جانبه العلمي.

- تحسين سياسة الاتصال و التنسيق بين الأفراد و الوظائف داخل المؤسسة حيث تعتبر البيروقراطية و المركزية من أهم كوابح الابتكار خاصة في ظل التسيير العمومي.

- محاولة إقحام أسواق جديدة أو توسيع أسواقها الحالية وذلك من خلال القيام بتقديم منتوجات مطورة أو محسنة.

- لا بد من زيادة الجهود البحثية و التطوير الخدمي للمؤسسة دون إغفال البحوث الأساسية و التطبيقية للخدمات و التكنولوجيا بجانبها المادي و المعرفي وذلك من خلال زيادة عدد وكفاءات عمال البحث و

التطوير وزيادة رصيد الميزانية المخصصة لذلك مع قيام المؤسسة بإنشاء علاقة تعاون حقيقية مع الأطراف الخارجية في مجال البحث على المستوى الوطني و العالمي.

- تذليل الصعوبات الإدارية وزيادة درجة اللامركزية داخل المؤسسة بما يسمح بالاتصال و الاقتراح و أخذ المبادرة.

## 2- توصيات عامة:

لا تستطيع المؤسسة أن تصبح مبتكرة من دون الاهتمام برأس المال الفكري في محيط لا يشجع على ذلك حيث يبقى دور الدولة جد هام في تفعيل المتطلبات و الميكانيزمات على الابتكار. وفي ظل الظروف الراهنة للاقتصاد الجزائري لا بد من اتخاذ العديد من الاجراءات لتهيئة مناخ للمؤسسات الخدمية، وأهمها:

### 2-1- الإجراءات القانونية:

على الدولة الجزائرية أن تعمل على تشجيع رأس المال الفكري و حماية نشاط الابتكار و اعتباره نشاطا اقتصاديا هاما و احاطته بالحماية القانونية و تسهيل دفعه في الإطار المنظم للتعامل الاقتصادي و الاجتماعي. و لا يتم ذلك إلا من خلال ترسانة قانونية فعالة كإصدار قوانين خاصة ب:

- قانون حول الابتكار لتوثيق الروابط بين المخابر و الجامعات من جهة، و العالم الصناعي من جهة أخرى، قصد تسهيل نقل التكنولوجيا و البحث الأكاديمي نحو الشركات.

- نص قانوني حول الملكية الصناعية في البحث العمومي يسمح للباحثين العاملين في مشاريع بحث ممولة من طرف الدولة أو المؤسسات العمومية الاحتفاظ بحقوق الملكية الصناعية.

- قانون يمكن بموجبه خلق تعاقدات بحث أو تطوير وابتكار بين الوكالات و المخابر و المعاهد و الشركات.

### 2-2- الإجراءات التنظيمية: وذلك من خلال:

- تعزيز مكتب الملكية الصناعية بالوسائل المادية و البشرية لإشراكها في تطوير و ترقية الابتكار.

- إنشاء أجهزة متخصصة في عمليات تثمين نتائج الأبحاث الأكاديمية و العمومية.

- منح قروض بدون فائدة للشركات من أجل توفير الشروط الملائمة لترقية الابتكار.

- مساعدة الباحثين و المبتكرين و المخترعين على إنشاء المؤسسات الجديدة و المبتكرة.

- إنشاء تعاونيات بحث بين معاهد البحث و الجامعات و المؤسسات الاقتصادية

- تسهيل إنشاء المؤسسات الجديدة عن طريق تقليل العقبات على مستوى القوانين و الإعلام و التمويل.

- الإصلاح الهيكلي لأسواق الخدمات و العمل ورؤوس الأموال.

- تشجيع التعاون التكنولوجي الدولي.

- توظيف الوسائل المناسبة لتسهيل نقل ونشر الابتكار و الاختراع في الشركات.

- تقديم المساعدة الكافية لإنجاز المشاريع الصناعية النموذجية.

- إقامة الحاضنات لدعم عملية خلق المؤسسات المبتكرة، حيث تعتبر الحاضنات هيكل جد فعال لاستقبال و

تقديم الاستشارة و مرافقة حاملي المشاريع الجديدة.

## 2-3- الإجراءات الضريبية: وذلك من خلال:

- إعفاء مصاريف التحفيز و البحث و التطوير و الابتكار من الضرائب.
- إعفاء الشركات من الضريبة المستحقة على أجور الخبراء و التقنيين الأجانب الذين يلجأ إليهم لتقديم إعانات تتعلق بأنشطة البحث و الابتكار.
- إعفاء الآلات و التجهيزات و الخدمات و الوثائق التقنية المستوردة لأغراض البحث و التطوير من الحقوق و الرسوم الجمركية.

## 2-4- الإجراءات المالية:

- تخصيص اعتمادات مالية مباشرة للعنصر البشري المبدع و لأنشطة البحث و الابتكار من طرف الدولة للمؤسسات المبتكرة.
- حث المؤسسات الخدمية على الاستثمار اللامادي.
- تكثيف الدعم المالي للبحث و التطوير الصناعي مع إزالة العقبات التي تعترض تطوير آليات السوق كالأرأس المال المخاطر الذي من شأنه تمويل الابتكار كبديل للدعم التقليدي للبحث و التطوير.
- تقديم مساعدات مالية للهيئات المكلفة بتنفيذ نتائج البحث الصناعي عامة و الابتكار خاصة.
- تقديم مساعدات مالية للشركات العمومية و الخاصة لتطوير الابتكارات.
- تبني آليات جديدة لمساعدة المبتكرين، لمساعدة مشاريع الابتكار، المساعدة على نقل التكنولوجيا، دعم تشغيل إطارات البحث من أجل الابتكار، مساعدة المبدعين الأحرار.
- إنشاء صناديق خاصة وتعبئة البنوك لمساعدة منسئي الشركات انطلاقاً من ابتكارات و براءات الاختراع.

## خلاصة الفصل:

إذا كان ابتكار المنتجات يشمل كل من التحسين المستمر و المتواصل والابتكار الجذري في خصائص أو أداء المنتجات، فهذا فإن ما يمكن تثمينه من هذه الزاوية على مستوى المؤسسة المدروسة هو اهتمامها بتحسين و تطوير منتجاتها وسعيها الدائم من أجل الحفاظ على المكانة و المركز الذي وصلت إليه، كما يجب الإشارة إليه من زاوية أخرى هو أن الابتكار لا يمثل عامل لتحقيق المنافسة إلا إذا ارتبط بإدارة حقيقية للتفوق و التميز في الآخرين وذلك من خلال الاهتمام الكبير الذي تمنحه المؤسسة للعنصر البشري الذي يعتبر من بين أهم المصادر و الموارد لتحقيق الابتكار لذا فالمؤسسة تولي اهتماما بهذا المورد لأنه يعتبر رأس مالها الفكري الذي يوفر لها أفراد يتمتعون بأفكار ابتكارية و إبداعية، تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق و التقدم، لهذا فالمؤسسة تسعى جاهدة على اكتساب وتحقيق التميز في ابتكار المنتجات الجديدة من خلال توفير و اكتساب رأس مال فكري كفاء و فعال يحقق لها التميز عن باقي المنافسين.

## الخاتمة:

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات كثيرة و هذا نتيجة تواجدها في محيط ديناميكي كثير التعقيد إضافة إلى الثورة العلمية و المعرفية و التكنولوجية التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا. بحيث لم يعد ينصب اهتمام المؤسسة على كيفية الانتاج بحجم كبير أو التحكم في الأسعار بقدر ما أصبحت تركز على البحث في كل ما هو جديد، وابتكار المنتجات و الخدمات الجديدة و تحسين و تطوير أساليب الإنتاج التقليدية بإدخال عمليات جديدة و طرائق جديدة غير تقليدية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مما يضمن لها البقاء في السوق في ظل الاقتصاد الرقمي أو اقتصاد المعرفة.

كما أن انفتاح الأسواق أدى إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات مما جعلها تقارن أداءها بأداء المؤسسات الرائدة و بالتالي توجهها إلى ابتكار منتجات جديدة أو ابتكار أساليب جديدة تمكنها من تطوير و تحسين المنتجات وهذا عن طريق الاستثمار في معارف رأس المال الفكري. فباكتساب المؤسسة المعرفة التي ينتج عنها الابتكارات و الاختراعات تصبح قادرة على مواجهة التحدي المفروض عليها من قبل المؤسسات الكبرى و الرائدة، كما أن أداء المؤسسة يصبح متميز من خلال ابتكار منتجات جديدة تلبي حاجات و رغبات ما يرغب به الزبون.

ومهما كان توجه المؤسسة نحو الابتكار و التجديد لتعزيز قدراتها التنافسية تبقى الحاجة إلى تقييم دائم للأداء أمر ضروري و محتم وهذا للتأكد من مدى فعالية تطبيق ما تم التخطيط له فعلا، بحيث يكون التقييم بشكل يخترق جميع المجالات و المستويات داخل المؤسسة و أن يكون مبني على أساس مؤثرات و معايير و واضحة تسمح لنا بتحديد مستوى الأداء الذي وصلت إليه المؤسسة.

فابتكار المنتجات بات من الخيارات النادرة و الهامة أمام المؤسسات الخدمية الجزائرية لرفع أو تعزيز قدرتها التنافسية في الظروف الراهنة، و أن تسارع المؤسسات اليوم للتطوير و التحسين و ابتكار كل ما هو جديد لا يدع مجالاً للشك على أن المبتكرين و الأفراد الذين يتمتعون بأفكار ابتكارية و إبداعية هم الأقدر على التأثير في قواعد الصراع الدائر على المستوى العالمي.

فالتنافسية التي تسعى إليها المؤسسات اليوم لا تعني الاكتفاء بخلق المزايا في الأسواق بل تتعداها إلى التميز المتجدد و المستمر من خلال سعي المؤسسات إلى الحصول على رأس مال فكري كفاء و ذات كفاءة و فاعلية يمكن هذه المؤسسات من تحقيق الابتكار و التطوير الذي تضمن من خلاله التفوق و تعزيز القدرة التنافسية وإن كان ذلك ممكنا في الحاضر فإنه يكاد يكون مستحيلا في المستقبل نظرا لوتيرة التطورات و التغييرات الواقعة أو المحتمل وقوعها في العديد من المجالات، فالأمور المسلمة التي باتت أكيدة في مجال الأعمال هي أن ما لا يجدد يتقادم و ما يتقادم يضمحل و يزول، فهذا فالمؤسسات تسعى إلى الاستفادة من خيار الابتكار من أجل رفع قدرتها التنافسية و استمرار بقائها في المستقبل، وذلك إذا باشرت تحسين و إصلاح الجوانب ذات الصلة بالابتكار، وأهمها سياسة تسيير الموارد البشرية و الاهتمام بها و التي تعد الرأس المال الفكري

للمؤسسات الذي يضمن لها الاستمرار بالإضافة إلى الاهتمام بنشاطات البحث و التطوير و الجوانب المالية و  
التكنولوجية.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### أ- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي: " إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1.
- 2- بيتر دراكر: " التجديد و المقابلة"، ترجمة عبد الفتاح حسين، مركز الكتب الأردني، 1985.
- 3- تامر ياسر البكري: " استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008.
- 4- حميد الطائي: بشير العلاق: " تطوير المنتجات و تسعيرها، اليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2008.
- 5- ربحي مصطفى عليان: " إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 6- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي: " إدارة الإبداع و الابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 8- طارق طه: " إدارة التسويق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 9- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح: " رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 10- عبد الستار العالي وأخرون: " مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2006.
- 11- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: " تطوير المنتجات الجديدة"، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2004.
- 12- محمد سعيد عبد الفتاح: " التسويق المعاصر"، مطبعة القاهرة، 1988.
- 13- نجم عبود نجم: " إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2005.
- 14- نعيم إبراهيم الظاهر: " إدارة المعرفة، دار جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009.

#### ب- الملتقيات:

- 15- الملتقى الدولي الثاني حول " المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، أيام 4-5 ديسمبر 2007.

## مقالات:

- 16- بوكريديد عبد القادر: " استراتيجية المنافسة على رأس المال الفكري "   
17- الملتقى الدولي حول " التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة "، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.   
18- بوزيان عثمان: " التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة ".

## مذكرات:

- 19- بن لمهاني مفيدة و حواوسة و آخرون: " إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، دفعة 2007-2008.   
20- شويعل خالد وبن ممش محمد الأمين: " تسويق المنتجات الجديدة مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2008.

## المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Isabelle Rayer : « les proiedures décisionnelles et le développement de nouveaux produits » N° 139, Juillet- Aout, 2002.
- 2- Selon (Jaques et Ryan 1978), ibid.
- 3- Bertrand Bellon : « Innovation Créatrice » édition einsnsmiva, Paris, 2002.

ملحق رقم (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المؤسسة الخدمية موبيليس



جامعة 08 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استمارة

تهدف هذه الاستمارة إلى التعرف على واقع ابتكار الخدمات في مؤسستكم وعلاقتها برأس المال الفكري،  
نحيطكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستبقى سرية و لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية،  
فالرجاء الإجابة على أسئلتها بكل صدق و صراحة.