



ISSN 1989–9572

DOI:10.47750/jett.2024.15.03.007

## **Knowledge management as a mechanism for achieving innovation and competitive advantage for modern organizations**

**NADI DJAMEL,  
GUENOUR ADEL,  
GUERAD YACINE.**

**Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 15 (3)**

<https://jett.labosfor.com/>

Date of revision: 01 2024

Date of Published: 07 2024

**NADI DJAMEL, GUENOUR ADEL, GUERAD YACINE (2024). Knowledge management as a mechanism for achieving innovation and competitive advantage for modern organizations. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 15(3).68-81.**



## Knowledge management as a mechanism for achieving innovation and competitive advantage for modern organizations

NADI DJAMEL \*<sup>1</sup>, GUENOUR ADEL <sup>2</sup>, GUERAD YACINE <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Economics, Business and Management Sciences University of Akli Mohand Oulhadj - Bouira-, 1000. [.\( d.nadi@univ-bouira.dz\)](mailto:d.nadi@univ-bouira.dz)

<sup>2</sup> Faculty of Economics, Business and Management Sciences University of Akli Mohand Oulhadj - Bouira-, 1000. [.\(a.guenour@univ-bouira.dz\)](mailto:a.guenour@univ-bouira.dz)

<sup>3</sup> Faculty of Economics, Business and Management Sciences University of Akli Mohand Oulhadj - Bouira-, 1000. [.\(gueradyacine@univ-bouira.dz\)](mailto:gueradyacine@univ-bouira.dz)

### ABSTRACT :

There has been increasing interest in studying the subject of knowledge management and studying its various dimensions, to form a set of concepts within the framework of an administrative methodology adopted by leading business organizations, by monitoring the knowledge and information that helps the organization adopt an administrative method that achieves its goals at reasonable costs, leading to enhancing the competitive position of the organization, and this will be addressed and clarified through this axis.

**KEYWORDS:** Knowledge management- achieving innovation- competitive advantage

### أولاً: التأسيس النظري لإدارة المعرفة

تزايد الاهتمام بدراسة موضوع إدارة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة لتتشكل مجموعة من المفاهيم في إطار منهجية إدارية تعتمد على منظمات الأعمال الرائدة، وذلك برصد المعرفة والمعلومة التي تساعد المنظمة على تبني

أسلوب إداري يحقق أهدافها وبتكاليف معقولة، وصولاً إلى تعزيز الوضعية التنافسي للمنظمة، وسيتم التطرق وتوضيح ذلك من خلال هذا المحور.

## 1. ماهية إدارة المعرفة:

2.

يُعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة نسبياً حيث تعددت آراء الباحثين والمختصين في هذا المجال، وقبل التطرق إلى هذا المفهوم لابد من توضيح مفهوم المعرفة، أهميتها والعوامل المؤثرة عليها.

### 1-1 تعريف المعرفة، أهميتها والعوامل المؤثرة عليها:

قبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة سنحاول من خلال هذا العنصر إلقاء الضوء على مفهوم المعرفة وكذا أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

#### أ. تعريف المعرفة

هناك عدة تعاريف للمعرفة نذكر أهمها فيما يلي:

تعرف المعرفة على أنها: "العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر، فالمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو المعرفة بالعلوم والآداب أو المعرفة بالسياسة والاقتصاد والإجتماع، أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم، أو المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة".<sup>1</sup>

ومن المفاهيم التي سبقت في تعريف المعرفة بأنها: البيانات والمعلومات والارشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة".<sup>2</sup>

#### ب. أهمية المعرفة:

أهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية، حيث انها بوصفها منتوجاً غير ملموس مادياً بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل منظمات الأعمال المعتمدة على المعرفة نظراً لأهميتها والتي يمكن ابرازها من خلال مايلي<sup>3</sup>:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية؛
- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع لأفرادها؛
- أسهمت في تحول المنظمات الى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات.

كما تظهر أهميتها نظراً ل<sup>4</sup>:

- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

#### ج. العوامل المؤثرة على المعرفة:

1 - رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، 2012، ص27.

2 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص18.

3 - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص31.

4 - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص20.

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في المعرفة، فتوافر هذه العوامل من عدمه له الأثر الكبير على حجم المعرفة ونوعيتها بالنسبة للمجتمع بشكل عام أو الأفراد والمنظمات بشكل خاص، سنحاول أن نستعرض أهم هذه العوامل في ما يلي<sup>1</sup>:

- **دور العولمة:** تتيح العولمة فرصا هائلة لاكتساب المعرفة تحسين أداء منظومة المعرفة المحلية عبر توفير المعرفة المتراكمة على الصعيد العالمي والتعاون الدولي، خاصة في مجالات التعليم والبحث والتطوير، ولكن بالمقابل اسهمت العولمة بتغيير جذري في مجال المعرفة، حيث اصبحت المعرفة تتحول إلى سلعة خاصة وليست عامة، ويسعى منتجوها أساسا في البلدان المتقدمة لامتلاك أقصى قدر من العائد عليها من خلال حماية الحقوق الفكرية، وبالتالي حرمان الدول الأخرى من ثمار إنتاج المعرفة، علما أن وفرة المعلومات لا يعني توفر المعرفة.
  - **ضعف الطلب على المعرفة:** المعرفة لا تنمو من فراغ بل في مجتمع ذي سياق ثقافي وتاريخي خاص، حيث أن أحد المحددات الجوهرية لتوفر المعرفة هو قيام طلب مجتمعي قوي وفعال تسنده قوة شرائية راغبة، ومقدرة على تخصيص الموارد اللازمة بحيث يحفز العمليات المجتمعية لنشر وإنتاج المعرفة، ويضعف الطلب على المعرفة تعثر النمو الاقتصادي والإنتاجية وازدياد تركيز الثروة في أيدي قليلة، فقصور الطلب على المعرفة يمكن أن يكون عاملا مهما في ضعف إنتاج المعرفة ونشرها.
  - **الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم:** مكانة العلم والمعرفة تلعب دورا هاما ومؤثرا في عملية انتشار المعرفة والبحث العلمي، وقد أصابت الفورة النفطية التي اجتاحت المنطقة عدد من القيم والحوافز الاجتماعية التي يمكن أن تؤازر وتسند الإبداع واكتساب ونشر المعرفة، فقد ضعفت القيمة الاجتماعية للعالم المتعلم والمثقف، وكادت القيمة الاجتماعية العليا تنحصر في الثراء والمال وحلت الملكية والامتلاك محل المعرفة والعلم، فكان ذلك احد الأسباب الرئيسية لهجرة الكفاءات، بسبب غياب البيئة المجتمعية والامكانيات التي يمكن أن تؤدي إلى قيام الكفاءات بدورها المنشود في منظومة المعرفة وفي نهضة بلادها.
  - **تطوير التعليم:** التعليم هو الأساس في إقامة مجتمع معرفة، وبالتالي فإن تطوير التعليم هو تطوير باتجاه إقامة منظومة معرفة متماسكة، ولكن التحدي الأهم في مجال التعليم هو مشكلة تردّي نوعية التعليم المتاح، حيث أن تردّي التعليم يؤدي إلى وجود فجوة بين مخرجات النظم التعليمية واحتياجات أسواق العمل، ويزيد من اتساع هذه الفجوة التغير السريع في احتياجات سوق العمل الناجم عن العولمة.
- 2-1 تعريف إدارة المعرفة:**

تعرف إدارة المعرفة على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة"<sup>2</sup>.

يمكن تعريف إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل منظمة ما، من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي"<sup>3</sup>.

كما تعرف على أنها: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"<sup>4</sup>.

1 - حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص42.

2 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار وراق، الأردن، 2007، ص60.

3 - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص55.

4 - صلاح الدين الكبسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص48.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي "عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة، وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المنظمة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة".

### 3-1 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

### 4-1 أهداف إدارة المعرفة:

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت ويمكننا في هذا المقام أن نوجز بعضها منها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية عالية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها؛
- تسهل في عملية تقاسم المعرفة؛
- تساهم في تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير الضرورية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكبر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام مستخدم الحكمة والذكاء في التطبيق من دون عناء وجهد كبيرين؛
- تحسين وضع المؤسسة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها؛
- تمكن إدارة المعرفة وتساهم في رفع أداء الموظفين؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

### 2- عمليات إدارة المعرفة:

1- علي عبد الله، بوسهودة ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلديّة، الجزائر، ص06.

2- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص37

اتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- تشخيص المعرفة:

- حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال:
- تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة؛
  - تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية؛
  - تحديد الأشكال التي تختزن فيها؛
  - تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.

#### ب- اكتساب المعرفة:

ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات والحوارات والاتصال بالزملاء والزيائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.

#### ج - توليد المعرفة:

ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية.

#### د - تخزين المعرفة:

ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

#### هـ - تطوير المعرفة وتوزيعها:

ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

#### و - تطبيق المعرفة:

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول بين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصراً وجامعاً لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

الخصائص	العملية
يبدأ أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المنظمة وخارجها لازمة لتحقيق الأهداف المخططة.	سأب المعرفة وتطويرها

1 - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص98.

يم المعرفة وتخزينها	يم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المنظمة وتحملومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.
المعرفة واستخدامها	من استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات فيذ على أرض الواقع.
س المعرفة وتحسينها	ماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بوا برفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في الر.

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10.

### ثانيا: السياق النظري لعملية الابتكار:

ينظر للابتكار على أنه عملية مرتبطة بكل نواحي المنظمة، فهي عملية تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير إمكانيات ومستلزمات تجسيد التفكير الابتكاري فيها، ويتميز هذا المفهوم بالكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع والاختراع، سنتطرق من خلال هذا المحور إلى جل الجوانب النظرية المتعلقة بعملية الابتكار.

#### 1- ماهية الابتكار:

تعتبر عملية الابتكار داخل المنظمة عملية ذات أهمية بالغة فهي تتوج الجهد المعرفي للأفراد والمنظمة ككل وتتميز بأهمية بالغة لدى أصحاب المنظمات التي تستثمر في عقول أفرادها.

#### أ. تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار على أنه "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المنظمة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها"<sup>1</sup>. كما يمكن تعريفه على أنه: "ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن"<sup>2</sup>.

ويعرف الابتكار على أنه " قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"<sup>3</sup>.

أما بيتر دراكر فقد عرف الابتكار "بأنه التخلي المنظم عن القديم" مؤكدا على ما قاله شومبتير\* من أن الابتكار "هو هدم خلاق"<sup>4</sup>.

ومنه نستخلص ان الابتكار في المنظمات هو "عملية التغيير والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون"

#### ب. صفات العمل (التصرف) الابتكاري:

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

2 - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 27.

3 - نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 22.

\* مقارنة التدمير الخلاق عن شومبتير، والذي يرى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم، والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه، والحقيقة أن الابتكار يغطي كلتا المقاربتين، أي تدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمنا للاستمرارية من جهة أخرى.

4 - المرجع نفسه، ص 17.

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا. حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه) بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المنظمة ككل حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج)، بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛
- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية و/أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار.

#### ج. أهمية الابتكار للمنظمة:

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه<sup>2</sup>:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها؛
- بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

#### د. خصائص العملية الابتكارية:

- اتفق الباحثون في مجال الابتكار أن العملية الابتكارية تتسم بمجموعة من الخصائص التي يمكن تحديدها على النحو التالي<sup>3</sup>:
- العملية الابتكارية ليست شيئاً غامضاً، أو غير خاضع للتحليل بالضرورة، إنها مثل أي عملية سيكولوجية تخضع للبحث والتحليل العلمي وكذلك للمعالجة والضبط التجريبي؛
- مصطلح "العملية الابتكارية" هو تلخيص متفق عليه لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، فهي عملية تشتمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل؛
- العملية الابتكارية توجد لدى كل فرد، وليست أمراً مقصوراً على قلة مختارة بعينها، ولكنها تصل إلى قمة نضجها وذروتها عند بعض الأشخاص؛

1 - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص 29.

2 - محمد سليمان، مرجع سابق، ص 36.

3 - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 162.



- أن الشخص المبتكر يقضي وقتا طويلا في الإعداد والتدريب في مجال عمله، ينتقي مشكلة أو مشروع بحث، وكذلك الأفكار المبدئية للحل والتي تحتمل التغيير.

## 2- أشكال الابتكار في المنظمة:

- قد ينصرف الذهن إلى أن الإبداع مرتبط ارتباطا ضيقا بالتكنولوجيا كما قد يعتقد البعض نظرا لما يراه من منتجات مادية بالغة التعقيد والمتغيرة باستمرار لكن في الحقيقة ما هذا الإبداع او الناتج الإبداعي ان صح التعبير الا محصلة لمجهودات الإبداع وهي المنتج ، العملية، التسويق والتسيير.
- أ. **الإبداع في المنتج:** يظهر في صورة منتجات او خدمات جديدة او تطوير في منتجات او خدمات قديمة.
- ب. **الإبداع في العملية:** يظهر في صورة عمليات مطورة داخل المؤسسة مثل عمليات التشغيل ، ادارة الموارد البشرية او المالية ويتركز هذا الإبداع على تحسين الكفاية والفعالية مثلما حدث مع شركة جونسون وجونسون عندما أدركت ان أسعار منتجاتها مرتفعة عن اسعار منتجات المنافسين فبدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تحقيق التكلفة الفعلية بما سمح لها باختراق الاسواق والتميز على منافسيها ، حيث أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتلافي التضارب والتكرار في خدمات العملاء.
- ج. **الإبداع في التسويق:** يرتبط بوظائف التسويق او بالمزيج التسويقي ماعدا تطوير المنتج حيث يتعلق الامر بالترويج ، التسعير والتوزيع. مثل الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء في تجارة التجزئة وهو ما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية.
- د. **الإبداع في التسيير:** يظهر في صورة التحسين في طريقة أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه او المراقبة كإعادة النظر في احد أهم عناصر التنظيم وهو الهيكل التنظيمي حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات التطوير والابتكار في المنتجات لان الثقل البيروقراطي من شأنه تعطيل عملية الابتكار.

## 3- معوقات الابتكار:

- أما عن معوقات الابتكار فهي بدورها أيضا متعددة ويعتبر من أهمها ما هو متعلق بالنظام الإداري والهيكل التنظيمي المثبط والمقاوم للإبداع من النواحي التالية<sup>1</sup>:
- رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير والإبداع والتغيير أحيانا، عملا بقاعدة " إذ لم تتعطل لا تصلحها"؛
  - الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة ، عدم الرغبة في الإنفاق؛
  - ثبوت الهيكل البيروقراطي وترسيخ الثقافة البيروقراطية؛
  - القناعة بما تقدمه المؤسسة ورضاء المسؤولين عنها؛
  - عدم وجود منافسة أو ضعفها؛
  - وقد حددها آخر أيضا في عدة عناصر والمتمثلة في:
  - المعوقات المادية (إمكانات المؤسسة وممتلكاتها)؛
  - القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة؛
  - مقاومة التغيير؛
  - المناخ التنظيمي؛
  - غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المؤسسة؛
  - الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين؛
  - عدم مساندة العمل الجماعي؛
  - قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي المؤسسة؛
  - التباعد بين إستراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، ط، عمان، الأردن، 2012 ، ص189.

#### 4- بيئة الابتكار في المنظمة:

إن بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الابتكاري في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها، فالابتكار يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة، ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الابتكاري بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقودة ونماذج للسلوك الابتكاري.

وكذلك قد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المؤسسات تساعد على تنمية الابتكار التنظيمي<sup>1</sup>:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز؛
- إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها؛
- التركيز على الأهداف العامة للتنظيم وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه؛
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمرا ضروريا وطبيعيا؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الابتكارية؛
- دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

وهاهي الخطوات والأفكار التي تجعل من المنظمة بيئة ترحى وتنمي الابتكار<sup>2</sup>:

- لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لا بد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضا القواعد قد تعيق المنظمة عن استغلال الفرص الجديدة، تصور مثلا أنك وجدت صفقة ستربح فيها الكثير وبالتالي ترحب فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك؛
- أنشأ نظام لتلقي الأفكار والمقترحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المنظمة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه؛
- أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية، مثال: حدث مرة في مؤسسة " جنرال إلكتريك" أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفين القدامى يعلمون تماما أن من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي إذ لا مستحيل أبدا؛
- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميز ومجتهد فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه؛
- طبق أسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو بالإيجاب على وضع المنظمة، وأعطي فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على مختلف مستوياتهم الإدارية؛ يعني أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المنظمة حتى تخلق الوعي بوضع المنظمة في قلب وعقل كل موظف؛

<sup>1</sup> - جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 129.

<sup>2</sup> - جمال خير الله، المرجع نفسه، ص 131.

- علم الموظفين نظام ( كايزن Kaizen): وهي كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، أي يجب أن لا يتوقف الابتكار أبداً، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد اللحاق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة (Sony)، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: "إذا لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً"؛
- قم بحذف كل ما يعيق الابتكار، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك.

## 5- حالة المنظمة تبعا لدرجة الابتكار لديها:

يمكن النظر إلى الابتكار من زاويتين إستراتيجيتين أساسيتين، تتجلى الزاوية الأولى في أن الابتكار مدخل من مداخل الميزة التنافسية، فإذا ما اعتبرت المؤسسة أن الابتكار أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية كان أولى أولوياتها، وبالتالي تكون المؤسسة سابقة إلى الابتكار، وعلى العموم شوهدت هذه الفكرة في الصناعات ذات دورة الحياة القصيرة والمتجددة، حيث يكون عمر الابتكارات قصير جداً مما يستوجب حالة مستمرة من الابتكارات وخاصة التحسين التدريجي المستمر.

أما الزاوية الإستراتيجية الثانية للابتكار هي الموقف التنافسي للمؤسسة ووضعها التنافسي مقارنة مع باقي المؤسسات في نفس الصناعة، وهنا يمكن التمييز بين أربعة أنماط أساسية من المؤسسات والتي يمكن توضيحها فيما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **النمط الابتكاري القائد**: وهي في الغالب المؤسسة القائد أو الرائد في السوق أو الصناعة، وهي أول من تطرح الفكرة أو المنتج أو أول من يغزو السوق الجديد، فهي بذلك من يقوم بالخطوة الأولى أو الاكتشاف الجديد.
- ب. **نمط المقلد الإبتكاري**: وهي في الغالب المؤسسات التابعة، والتي تسعى لمنافسة القائد أو المبتكر، وتأخذ من فكرة هذا الأخير وتحاول إطلاقها في قالب أو منتج جديد منافس لمنتج المبتكر بصفة مباشرة، ويعمل المقلد الإبتكاري في الغالب على إضافة التعديلات والتحسينات سواء في المنتج أو طريقة الوصول إلى القطاع السوقي بطريقة مبتكرة، ومن الملاحظ أن المقلد الإبتكاري يتحمل مخاطرة أقل لأنه يكون متأكد من نجاح المنتج أو الفكرة التي يسعى إلى تقليدها أو مجاراتها التي تكون في مرحلة النمو في الغالب.
- ج. **نمط المقلد الاستنساخي**: بعد التأكد من نجاح المنتج في السوق يحاول المفكرون استنساخ نفس المنتج بنفس الخصائص والميزات أو بإضافة تحسينات طفيفة جداً، وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسات الابتكارية الانطلاق في ابتكارات جديدة.
- د. **نمط غير المتكيف**: هي المؤسسات التي لا تستطيع أن تبتكر أو تقلد بطريقة ابتكارية ولا أن تفكر بطريقة مستنسخة، وبذلك فهي تواجه صعوبة كبيرة في المنافسة، ويبقى الحل الوحيد أمامها هو الانسحاب التدريجي والانكماش بطريقة تجنبها أكبر قدر من الخسائر المحتملة.

## ثالثاً: علاقة إدارة المعرفة بعملية الابتكار في المنظمة

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة. وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة،

<sup>1</sup> - أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار والابداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17 و18 أبريل 2006، ص03.

وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة.

وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد:

## 1. أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد

المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات . وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها<sup>1</sup>:

• أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .

• تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

## 2. أثر إدارة المعرفة على العمليات :

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للمشاركة والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز

1 - علي عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 12.

المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي<sup>1</sup>:

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

### 3. أثر إدارة المعرفة على المنتج:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة . حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المدربين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (7.5%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المدبرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة ) بغية تحقيق هذه المؤشرات<sup>2</sup> وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى .

#### خاتمة:

تبين من خلال هذه الدراسة أن للمعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أنشطة منظمات الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد، خاصة بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على تحقيق الابتكار والميزة التنافسية للمنظمات الحديثة، وفي ضوء ما تقدم تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تنضج بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها لتحقيق الأهداف.
- مصطلح "العملية الابتكارية" هو تلخيص لمجموعة معقدة من العمليات المعرفية والدافعية داخل الفرد، فهي عملية تشتمل على الإدراك والتذكر والتفكير والتحليل.

1 - ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص156.

2 - علي عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص13.

- يعني الابتكار التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى منظمة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديدا تماما لنقول عنه ابتكار، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر إبتكار.
  - يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.
  - إن بيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأعضاء المنظمة، والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ الذي تسوده الثقة بين الأفراد والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الابتكاري في المنظمة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وحمايتها وتقديرها.
  - تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبتكار للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات.
  - توجد علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والابتكار، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعلومة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما أن القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابتكار منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتوج الجديد.
- المراجع:**

1. إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار وراق، الأردن، 2007.
2. أوسير منور، سعيد منصور فؤاد، الابتكار والابداع كعنصرين أساسيين في عملية التأهيل، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17 و18 أفريل 2006.
3. بلال خلف السكرنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
4. حسين بركاتي، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
5. جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
6. راوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
7. رياء بنت حمد بن هلال الحبسي، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، رسالة ماجستير، سلطنة عمان، 2012.
8. صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
9. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2013.
11. علي عبد الله، بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع بالمنظمة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
12. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
13. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
14. محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010.

15. ناصر محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
16. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
17. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
18. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، ط، عمان، الأردن، 2012.