الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع : ...../2022

الفرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان:

أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر ـميلةـ

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص " تسويق الخدمات "

إعـداد الطلبة:
-سارة كباش
-شيماء بولقصب

إشراف الدكتور:
محمود بولصباع

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
بوهلالة سعاد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
د. محمود بولصباع	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
بوزاهر صونيا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

قال الله تعالى:

قال تعالى :"وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

وستردون إلى عالم الغيب و الشهادة

فينبئكم بما كنتم تعملون"

(سورةالتوبة : الآية 105)

"وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت

علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه

و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

شكر وتقدير

بعد إتمام هذا العمل لا يسعني إلا أن
أحمد الله عزوجل على أن أمدني
بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه.
كما اتقدم باشكر الجزيل إلى الأستاذ
"بولصباع محمود"
لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة
وكذا إلى جميع الأساتذة الذين
أفادوني بالنصائح المفيدة ولا يفوتني
أن أعبر عن تقديري الخالص إلى كل
من أمدني بيد المساعدة
والتشجيع لإنجاز هذا البحث.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا

العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

من قال فيهما الله عز وجل " وَٱخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ ٱلذُّلِّ مِنَ ٱلرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ٱرْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِى صَغِيرًا"

أمي وأبي الكريمين حفظهما الله

وقدرني على رد جزء من جميلهما

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة

الأسرية أخواني وأخواتي الذين ساهموا

في وصولي إلى ما وصلت إليه

و بالخصوص أختي باية وريحانة

وإلى جميع الأقارب والأصدقاء والأحباب في الله

وإلى كل من ساعدني ودعمني عن

قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

شيماء

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا

العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

من قال فيهما الله عز وجل " وَٱخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ ٱلذُّلِّ مِنَ ٱلرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ٱرْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِى صَغِيرًا"

أمي وأبي الكريمين حفظهما الله

وقدرني على رد جزء من جميلهما

والى اخواتي و اخواني وإلى زوجي وإلى أصدقائي وكل الاهل و الأحباء.

سارة

الملخص

الملخص:

يهدف هذا الموضوع إلى دراسة أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر – ميلة–،حيث تم الإعتماد على أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، ومدى تأثير كل بعد على الإبتكار التسويقي للفندق، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إستخداماالإستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيعه على عينة 30 موظف من موظفين فندق البساط الأحمر، وقد تم إستخدام الحزمة الإحصائيةللعلوم الإجتماعية(SPSS) من أجل تحليل بيانات الإستبيان وهذا بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحدار وغيرها من الإختبارات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- وجود أثر لإدارة المعرفة على إبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر – ميلة –.
- هناك أثر لبعد توليد المعرفة على الإبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر – ميلة –.
- لا يؤثر بعد تخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر – ميلة –.
- لا يؤثر بعد نشر المعرفة على الإبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر – ميلة –.
- لا يؤثر بعد تطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر – ميلة –.

وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

Abstract

This topic aims to study the impact of knowledge management on marketing innovation in the Red Carpet Hotel - Mila, where the dimensions of knowledge management were relied on: knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge application, and the impact of each dimension on the hotel's marketing innovation, In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was used as a tool for the study, and it was distributed to a sample of 30 employees of the Red Carpet Hotel. The study resulted in a set of results represented in:

• There is an impact of knowledge management on marketing innovation in the Red Carpet Hotel - Mila.

• There is an impact of the knowledge generation dimension on marketing innovation in the Red Carpet Hotel - Mila.

• The knowledge storage does not affect the marketing innovation in the Red Carpet Hotel - Mila.

• The dissemination of knowledge does not affect the marketing innovation of the Red Carpet Hotel - Mila.

• The application of knowledge does not yet affect the marketing innovation in the Red Carpet Hotel - Mila.

The study provided a set of explanations and recommendations related to the topic.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	IV
إهداء	V
الملخص	VII
قائمة الجداول والأشكال	XVI–XII
قائمة الملاحق	XIV
مقدمة	أ – و
الفصل الأول: الجانب النظري	
تمهيد	27
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة	28
المطلب الأول: مفهوم بيانات ومعلومات ومعرفة	28
المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة	30
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	30
المبحث الثاني: أبعاد و إستراتيجيات إدارة المعرفة	35
المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة	35
المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة	38
المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة	40
المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة	43
المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة	43
المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة	44
المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة	45
خلاصة الفصل الأول	46
الفصل الثاني: الإبتكار التسويقي	
تمهيد	48
المبحث الأول: مدخل عام إلى الإبتكار	49
المطلب الأول: مفهوم الإبتكار وعلاقته ببعض المصطلحات	49
المطلب الثاني: أهيمة الإبتكار	53
المطلب الثالث: أنواع الإبتكار	55

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الإبتكار	57
المبحث الثاني: أساسيات حول الإبتكار التسويقي	64
المطلب الأول: مفهوم الإبتكار التسويقي	64
المطلب الثاني: أهمية الإبتكار التسويقي	64
المطلب الثالث: متطلبات الإبتكار التسويقي	65
المبحث الثالث: أبعاد الإبتكار التسويقي	74
المطلب الأول: الإبتكار التسويقي في المنتج	74
المطلب الثاني: الإبتكار التسويقي في التسعير	75
المطلب الثالث: الإبتكار التسويقي في التوزيع	77
المطلب الرابع: الإبتكار التسويقي في الترويج	78
خلاصة الفصل الثاني	80
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي في فندق البساط الأحمر	
تمهيد	82
المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة الفندقية " فندق البساط الأحمر – ميلة–"	83
المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الفندقية " فندق البساط الأحمر"	83
المطلب الثاني: خدمات فندق البساط الأحمر	83
المطلب الثالث: هيكل التنظيمي لفندق البساط الأحمر	84
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها	85
المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة الدراسة	85
المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات	86
المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة	88
المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	98
المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	98
المطلب الثاني: دراسة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة	105
المطلب الثالث: إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة	111
خلاصة الفصل الثالث	122
الخاتمة العامة	123
قائمة المراجع	128
الملاحق	134

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة	42
2	توزيع العينة الممثلة للدراسة	86
3	المتغير المستقل (إدارة المعرفة) أبعاده وعدد عباراته	86
4	المتغير التابع (الإبتكار التسويقي) أبعاده وعدد عباراته	87
5	أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي	88
6	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح	88
7	إختبار التوزيع الطبيعي	89
8	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الأول توليد المعرفة	90
9	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثاني تخزين المعرفة	91
10	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثالث نشر المعرفة	92
11	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الرابع تطبيق المعرفة	93
12	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الأول الإبتكار في المنتج	94
13	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثاني الإبتكار في التسعير	94
14	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثالث الإبتكار في التوزيع	95
15	معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الرابع الإبتكار في الترويج	96
16	مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	97
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	99
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حالة العائلية	100
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	101
20	توزيع أفراد عينة الدراسة مستوى التعليمي	102
21	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفي	103
22	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	104
23	نتائج تحليل لبعد الأول توليد المعرفة	105
24	نتائج تحليل لبعد الثاني تخزين المعرفة	106
25	نتائج تحليل لبعد الثالث نشر المعرفة	107
26	نتائج تحليل لبعد الرابع تطبيق المعرفة	107
27	نتائج تحليل لبعد الأول الإبتكار في المنتج	109
28	نتائج تحليل لبعد الثاني الإبتكار في التسعير	109

29	نتائج تحليل لبعد الثالث الإبتكار في التوزيع	110
30	نتائج تحليل لبعد الرابع الإبتكار في الترويج	111
31	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الرئيسية الأول	112
32	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الأول	112
33	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الثانية	113
34	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الثالثة	113
35	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الرابعة	114
36	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الئيسية الثانية	114
37	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الأول	115
38	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الثانية	116
39	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الثالثة	116
40	نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الفرعية الرابعة	117
41	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	118
42	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأول	118
43	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	119
44	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	120
45	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة	121

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ج
2	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	40
3	مفهوم الإبتكار – الأول إلى الفكرة ، المنتج والسوق	53
4	يوضح القيادة وأسلوب الإدارة	60
5	هيكل التنظيمي للفندق	84
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	99
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	100
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	101
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	102
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	103
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية	104

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	الإستبيان	135
2	مخرجات SPSS	138

مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر على جميع المنظمات في ظل هذه البيئة المتغيرة برزت المعرفة كعنصر إستراتيجي تنافسي، وذلك لدور الفعال الذي يلعبه المعرفة في نجاح المنظمات وتحويلها نحو إقتصاد المعرفي فضلا عن دورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة، والتحديات الناتجة عن عولمة الأعمال والتغيرات البيئة المتسارعة ، الأمر الذي جعل منظمات الأعمال تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التي تتمتع بها، مع إهتمامها بالإبتكار كعنصر أساسي في تحسين قدرة المنظمة على النجاح الطويل الأمد وتمكين المنظمة من الوصول إلى مركز تنافسي مرموق، حيث يعد الإبتكار التسويقي أهم مصادر خلق الميزة التنافسية، وبالتالي البقاء في السوق تنوعت فيه إحتياجات الزبائن وتطورت بفعل تطور البيئة التي يعيش فيها، فقد أصبح يتطلع إلى أساليب جديدة لتقديم الخدمة وجودتها ولعل الإبتكار التسويقي يحقق له ذلك .

لذلك إتجه علماء الإدارة في العالم إلى الفكر والمعرفة المتجددة من أهم وسائل نجاح المنظمات العامة والخاصة بغض النظر عن مجالاتها وأهدافها، وهذا فرض عليها أن تعيد تشكيل نفسها لكي تواكب نموذج المنظمة المستند على نظرية المعرفة والتي تقوم بإنتاج ونشر المعرفة، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر في العديد من الجوانب التنظيمية والبشرية لتلك المنظمات، والعمل على تحديثها وتطويرها بإستخدام أساليب ومداخل إدارية جديدة، والتي من أهمها مدخل إدارة المعرفة.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي لفندق البساط الأحمر؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر لتوليد المعرفة على الإبتكار التسويقي لفندق البساط الأحمر؟
- هل هناك أثر لتخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي؟
- هل هناك أثر لنشر المعرفة على الإبتكار التسويقي؟
- هل هناك أثر لتطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي؟

الفرضيات الدراسة:

<u>الفرضية الرئيسية الأولى:</u>

يقيم العاملين مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يقيم العاملين مستوى توليد المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=005)**

الفرضية الفرعية الثانية:

يقيم العاملين مستوى تخزين المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

الفرضية الفرعية الثالثة:

يقيم العاملين مستوى نشر المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

الفرضية الفرعية الرابعة:

يقيم العاملين مستوى تطبيق المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

الفرضية الرئيسية الثانية

يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار التسويقي بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار في الخدمة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

الفرضية الفرعية الثانية:

يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار في السعر بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

الفرضية الفرعية الثالثة:

يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار التوزيع بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**

الفرضية الفرعية الرابعة

يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار الترويج بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**.

الفرضية الرئيسية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة (**α =0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة (**0,05= α)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(0,05= α)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

الفرضية الفرعية الثالثة:

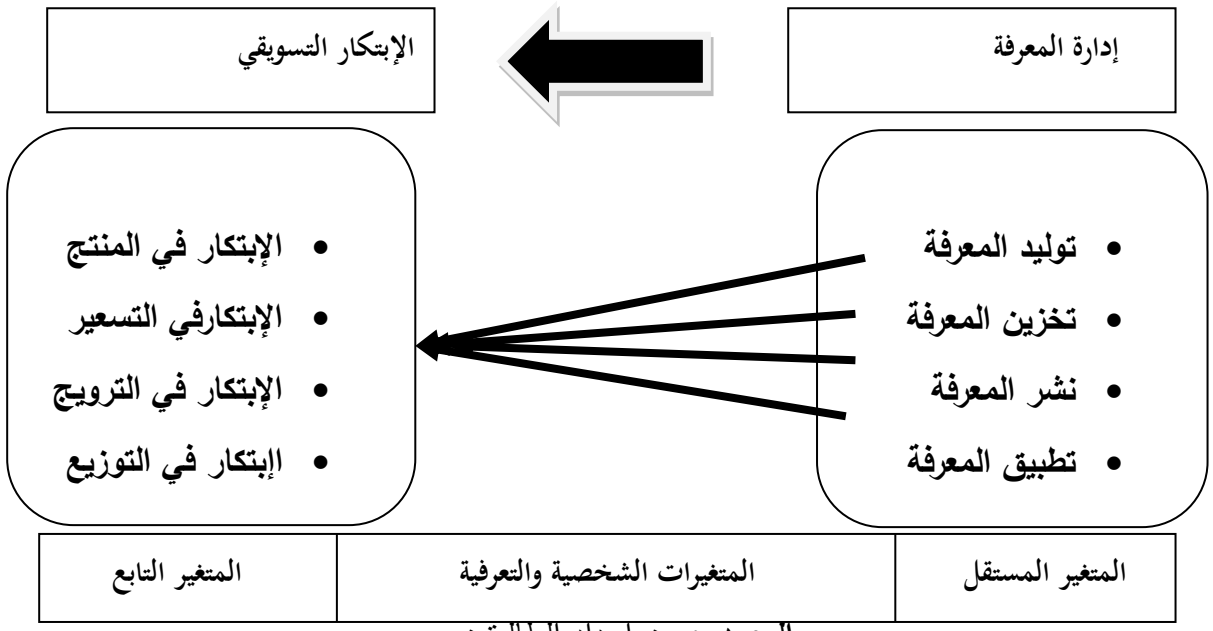
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نشر المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(0,05= α)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة**(0,05= α)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

نموذج الدراسة

الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

أهمية الدراسة:

يحتل موضوع إدارة المعرفة وكذا الإبتكار التسويقي موقعا هاما في مؤسسات الخدمية وخاصة الفندقية منها حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال:

- توضيح وتفصيل مفهوم الإبتكار التسويقي وأبعاده المختلفة.
- تشجيع الفنادق للأخذ بمفهوم إدارة المعرفة بإعتباره أسلوب إداري جديد ومبتكر يجب الإلتزام به لما له من قيمة ومكانة.
- تعريف الفنادق بأكثر العوامل تأثيرا في الإبتكار التسويقي بالتالي أخذها بعين الإعتبار.
- تقديم توصيات بناءا على معلومات ونتائج الدراسة قد تساهم في تغيير نظرة الفنادق فيها نحو
- أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية والإبتكارالدائم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إبراز الأهداف التالية:

- التعريف على مستوى إدارة المعرفة وتوضيح أهميتها.
- التعرف على مستوى الإبتكار التسويقي الممارس بفندق البساط الأحمر.
- التعرف على مدى وجود أثر لإدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي لفندق البساط الأحمر.

أسباب إختيار الموضوع:

تتلخص أهم الأسباب من إختيارنا لهذا الموضوع فيمايلي:

- نقص الوعي لدى بعض المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية إدارة المعرفة ومدى تأثيرها على الإبتكار التسويقي.
- إبراز أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة من أجل إستمرار نشاطها.
- الميول الشخصي لمعالجة هذا الموضوع نظرا لإرتباطه بمجال تخصصنا.

منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كمايلي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بتقديم تأصيل نظري حول إدارة المعرفة والإبتكار التسويقي هذا بالإعتماد على مختلف المراجع التي تناولت الموضوع، كما إعتمدنا في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي من خلال دراستنا لواقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل

الدراسة وكذا تأكيد ونفي الفرضيات المطروحة، وقد تم الإعتماد على الإستبيان في جمع المعلومات والبيانات ومعالجتها إحصائيا وفق برنامج spss.

صعوبات الدراسة:

- ضعف الإنترنت.
- العراقيل الميدانية أثناءإجراء الدراسة التطبيقية.

الدراسات السابقة :

1. **دراسة (ياسر بشير، علي إبراهيم)،(2017)، بعنوان (إدارة المعرفة وأثرها على الإبتكار التسويقي دراسة حالة على قطاع المصرفي السوداني)**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسات منظمات الأعمال الخدمية لعملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالابتكار التسويقي، حيث كان المستهدف من الدراسة عينة من موظيفي المصارف السودانية بالخرطوم، إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة وزعت (170) إستبانة، توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى منظمات الأعمال وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات، وأيضا ترسيخ ثقافة الإبتكار خصوصا في التسويقي بإعتباره عنصرا مهما لضمان وديمومة وإستمرارية نمو هذه المنظمات.

2. **دراسة (أقطي جوهرة، ترغيني صباح)،(2016)، بعنوان (دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الإبتكار التسويقي دراسة حالة في مؤسسة جيزي، بسكرة)**

هدفت الدراسة إلى إختبار إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي بالتطبيق على مؤسسة جيزي فرع بسكرة تم قياس الإبتكار التسويقي من خلال أبعاده كما تم تركيز في إدارة المعرفة ثلاث عمليات وهي توليد المعرفة ، المشاركة بالمعرفة ، وتطبيق المعرفة. بإستخدام الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة مكونة من (45) موظف في كامل المستويات التنظيمية، توصلت الدراسة إلى ان إدارة المعرفة لها أثر إيجابي على كل من إبتكار الخدمات وإبتكار الترويج، بينما ليس لها أثر على كل من إبتكار التسعير وإبتكار التوزيع.

3. **دراسة (بن رجم أسامة، بوسبتة صباح)،(2019)، بعنوان دور (إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ميلة)**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الثقافة الإبداعية والإبتكارية في مؤسسة إتصالات الجزائر ميلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة غلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع والإبتكار في المؤسسة محل الدراسة بحيث تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والإبتكار، وكذلك تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

4. **دراسة (خلفاوي حكيم)، (2015)، بعنوان (دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي دراسة إستطلاعية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر)**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي على مستوى عدد من شركات الصناعات الغذائية بالجزائر، وذلك إنطلاقا من أنموذج فرضي يأخذ بعين الإعتبار طبيعة العلاقة بين المعرفة السوقية والإبتكار التسويقي، تتكون عينة الدراسة من (87) من المدراء أو رؤساء أقسام التسويق في هذه الشركات، ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية و الإبتكار التسويقي.

خطة الدراسة:

بغرض دراستنا هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني خصصا للجانب النظري، أما الفصل الثالث والأخير فخصص للجانب التطبيقي.

- **الفصل الأول:** كان تحت " الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة " وإندرج تحت هذا العنوان ثلاث مباحث يتعلق الأول مدخل إلى إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فخصص للتعرف على إدارة المعرفة أبعادها وإستراتيجيتها، أما المبحث الثالث فتضمن متطلبات وعمليات إدارة المعرفة.
- **الفصل الثاني:** كان تحت عنوان " الإبتكار التسويقي" وإندرج تحت هذا العنوان ثلات مباحث يتعلق الأول بمدخل عام إلى الإبتكار، أما المبحث الثاني فخصص للتعرف أساسيات حول الإبتكار التسويقي، أما المبحث الثالث فتضمن ابعاد الإبتكار التسويقي.
- **الفصل الثالث:** خاص بالدراسة التطبيقية في فندق البساط الأحمر، وتضم هذه الدراسة المبحث الأول تقديم لفندق البساط الأحمر محل الدراسة، والمبحث الثاني يتضمن الاطار المنهجي للدراسة ، اما المبحث الثالث يتضمن تحليل بيانات واختبار الفرضيات.

الفصـل الأول:

مدخل إلى إدارة المعرفة

-مفاهيم وأسس-

تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع إزدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل إقتصاد المعرفة.

وقد إكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي ترتكز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث يتناول فيه :

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة.

المبحث الثاني : أبعاد وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث : متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءا مهما في راسمالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لا بد من التطرق أولا إلى الثلاثية التالي "البيانات، المعلومات، المعرفة" كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني يتضمن نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث تشمل أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم البيانات و المعلومات والمعرفة

أفضل من عبروا عن "إدارة المعرفة" هم الذين عرفوا المعرفة أولا، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر قبلها بمرحلتين هما:

أولا: البياناتData

هي عبارة عن حقائق، مشاهداتوإدراكات، إن البيانات تمثل أرقام خام وحقائق، فالبيانات قد تكون غير منظمة، والحقائق تكون عادة غير مصنعة ورغم ذلك تحتاج جميع المنظمات إلى البيانات، لكنهم يجب أن يقرروا طبيعة هذه البيانات وحجمها لخلق المعلومات. **(الطاهر، 2012، صفحة 60.59)**

ثانيا: المعلومات Information

المعلومات يمكن وصفها بأنها رسالة من مرسل إلى مستقبل بغرض تغير الطريقة التي يدرك بها المستقبل شيئا ما ، والتأثير على حكمه وسلوكه، والمعلومات، بخلاف البيانات، تحمل معنى، وهي منظمة لتحقيق غرض معين.

وتعرف أيضا :"هي ناتج تشغيل البيانات سواء كان التشغيل يدويا أو آليا، والمعلومات ليست هدفا ولكنها أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرارات ". **(جاد الرب، 2006، صفحة 63)**

. تعرف كذلك بأنها" بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد، وذلك لإمكانية إستخدامهالإتخاد القرار، ويمكن تقديمها في أشكال متعددة منها البياني، صورة أو محادثة مع طرف أخر". **(علاوي و أخرون، 2005، صفحة 307)**

والبيانات تشكل المادة الأولية أو الخام للمعلومات. **(حريم و الخشالي، 2006، صفحة 151)**

وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها، إلا إذا تم معالجتها وارتبطت ببعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

ثالثا: المعرفة

يتباين تعريف المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب تدخل عليه. في مجال هذا المفهوم .كمايرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيت هو التغيرات السريعة التي تدخل عليه.

و من المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة نجد: **(البنا و الخفاجي، 2014، صفحة 68)**

.**المنهج الاقتصادي:** الذي يرى في المعرفة رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعل.

.**المنهج المعلوماتي:** الذي يرى في المعرفة قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.

.**المنهج الإداري:** يرى في المعرفة موجودا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

. **المنهج التقني:**يرى في المعرفة قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.

. **المنهج الاجتماعي:** ينصرف في تصوره للمعرفة كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.

المنهج الوظيفي: يرى أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تتيح للمنظمة مواجهة تحدياتها و تحقيق تميزها واقتدارها.

.**المنهج الشمولي:** يتضمن تصورا يضم كافة المناهج الواردة سابقا.و بالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل العوامل التقنية والتنظيمية ويمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.

.**المنهج الثنائي:** ويشير إلى إن المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات و الخبرة و الاستدلال والحكمة.

ومن أهم تعريفات المعرفة ما يلي:

– **المعرفة:** هي "الاستخدام المثمر للمعلومات". **(سعداوي، 2011، صفحة 03)**

. **المعرفة:** هي " الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي و الدراسات الميدانية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن" **(الكافي، 2014، صفحة 325)**

. **المعرفة:** هي "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات و المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين و لدى المنظمة ."**(العالي، العمري، و قنديلجي، 2009، صفحة 26)**

–**المعرفة :"** هي مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات، التجارب المعلومات، البيانات، المفاهيم و الاستراتيجيات و المبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة و تستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين ومعالجته " **(قنديلجي و الجباني، 2008، صفحة 37)**

. وقد عرف **(ياسين، 2007، صفحة 25)**المعرفة بأنها " مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى أخر هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

المطلب الثاني : إدارة المعرفة: النشأة والمفهوم

أولا: نشأة إدارة المعرفة

إن أول من إستخدم مصطلح إدارة المعرفة (knouledge Management) هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات ، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الادارة Druckur من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة ، وأن المؤسسات بتقليص الإنتاجية و الخدمية ستكون من صناع المعرفة (Knouledgeworks) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من العملاء ، وأرجع بدايتها الى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (packard Hewlett) الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر ولكن هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و بتأثيرها على عملية الأعمال، في أن Wallstreet أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، لكن لاحقا بدأ الإهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافأتها وحدد أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمامبإدارة المعرفة ، والمتمثلة في : **(المحاميل، 2008، الصفحات 20-21)**

- التطور التكنولوجي الكبيرة التقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية .
- التطور الهائل في التكنولوجيات الاتصال وتراسل المعلومات وخاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية . الإنترنت والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية و الأقمار الصناعية.
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة وظاهرة العولمة وأبعادها المختلفة.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، وبالتالي ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لها، لكن يمكن إدراج بعض التعريفات كالأتي:

- تعرف إدارة المعرفة على أنها وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع إستعمال، خلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة وبالتالي تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى مواردها البشرية بغية تنمية الإبداع

والإبتكار وتنمية روح المبادرة والتعاون بين افراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءتها بما يحقق ميزة تنافسية ومستدامة. **(بعلي، 2010، صفحة 18)**

- إدارة المعرفة هي كافة الطرق و الإجراءات والأدوات التي تجمع تحت مدخل شامل يساهم في تعزيز عمليات المعرفة، كما أنها عرفت بكونها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تنطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي. **(الناصر، 2015، صفحة 34)**
- إدارة المعرفة جمع وتأمين التوافق بين الأفراد والمعلومات حيث أن أي مجتمع أو أي منظمة لا يمكن لهما أن يستميرا من دون معرفة متجددة لذا فإن مركز المعلومات المكتبات بإستطاعتها تزويد كل موطن تخدمه بيئة تأمن له تعلم والمعرفة والوصول إليها، من دون معوقات أو حواجز فإدارة المعرفة هي حقل قطاع أساسي بل ومركزي في المجتمع والمنظمة تشتد أساسا إلى موارد المعلومات والمعرفة وفي المقابل فإن مركز المعلومات هو جزء مهم من هذا القطاع. **(قنديلجي، أسس إدارة المعرفة وإستراتيجيتها التكنولوجية، 2006، صفحة 05)**
- إدارة المعرفة هي مصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي تشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب المعرفة وخزنها وتوزيعها وعكسها في العمليات الأعمال لوصول إلى الأفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. فالتحديات الجديدة من العولمة وحرية تبادل ولدت ضغوطا جوهرية عند المنظمات كلها التي يلاحظ أنها تنتاقل إلى إقتصاد عالمي أكثر تداخلا وتكاملا لإيجاد ميزة تنافسية طويلة الأمد. **(الجاموس، 2013، صفحة 60)**
- إدارة المعرفة هي مصطلح معبر عن العمليات والأدوات و السلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدين من المنظمة لاكتساب المعرفة وخزنها توزيعها وعكسها في العمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. فالتحديات جديدة من عولمة وحرية تبادل ولدت ضغوطات جوهرية عند المنظمات كلها التي يلاحظ أنها تنتقل إلى إقتصاد عالمي أكثر تداخلا وتكاملا لإيجاد ميزة تنافسية طويلة الأمد . **(زنيتي، 2011، صفحة 04)**

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولا: أهمية إدارة المعرفة

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي: **(العالي، العمري، و قنديلجي، 2009، صفحة 27)**

- ✓ كيفية إقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية، والتجارة الالكترونية ؛
- ✓ كيفية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
- ✓ الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي.

ويمكن ذكر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: **(الكبيسي، 2005، صفحة 43.42)**

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية كتوليد الإرادات الجديدة؛
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- ✓ تعد أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليهاعملية سهلة وممكنة؛
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المستبق عن علاقات غير معروفة والفجوات في توقعاتها؛
- ✓ تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة؛
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من خلال تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
- ✓ تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة و الغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة كذلك من خلال دورها في: **(الظاهر، 2009، صفحة 92.91)**

- ✓ خلق قواعد و معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات و المعارف المنظمة؛
- ✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- ✓ إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصال لتشجيع التعاون (الانترنيت)؛
- ✓ تطوير مراكز الكفاءات استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق و الحفاظ على إدارة المعرفة (الخبراء، الوسطاء، الوثائقيين).

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

يجب أن نتوخى الحذر حينما تصف إدارة المعرفة بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات وتبادل المعلومات، فوظيفتها الأساسية هي التعاون وتنظيم الأفراد والمعرفة التنظيمية، وتهدف إدارة المعرفة إلى مساهمة في: **(عليان، 2012، صفحة 172.171)**

- ✓ نقل المعرفة الداخلية والخارجية.
- ✓ نقل المعرفة المخبأة الكامنة.
- ✓ المعرفة متاحة جدا.
- ✓ تطور المعارف الجديدة.
- ✓ وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات.
- ✓ تقييم عمليات المعرفة.

ومن أهداف إدارة المعرفة:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق إختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- تسهل عملية تقاسم المعرفة.

- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

المبحث الثاني: أبعاد وإستراتيجيات إدارة المعرفة

تنعكس الرؤى المختلفة وطبيعتها على عدة مداخل ويمكنالتمييز في هذا الإطار على عدة مداخل منها الأبعاد والمجالات بالإضافة إلى إستراتيجيات إدارة المعرفة والتي لخصها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة ابعاد ولا يوجد إتفاقبين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد ابعاد ولا على ترتيبها لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه ابعاد تعرض منها ابعاد الجوهرية التالية :

1. تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة أولى ابعاد إدارة المعرفة، وفق هذه العملية تسعى المنظمة إلى العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقا من حاجتها إلى تلك المعرفة بغية تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المنظمة بمقارنة موجوداتها المعرفية الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة منها، ومن ثم محاولة اكتساب المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كان مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها. **(العلي، قنديلجي، و العمري، 2009، صفحة 40)**

إذن تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود غموض معين في مشروع ما (مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمة لإيجاد حل له مع مراعاة عنصر الزمن، وتستخدم المنظمة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: مصفوفة المواقع التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل، دفتر الملاحظات ،النماذج وغيرها من الوسائل التي تزيد من فعالية ودقة العملية. وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقه . **(الزيادات، 2008، صفحة 90)**

2. إكتساب المعرفة:

بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليهايتم العمل على اكتسابها وبلوغها، ونقصد باكتساب المعرفة "تجميع المعلومات ودمجها مع بعضها البعض وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وذلك من خلال تخزين وتصنيف المعلومات بمصادر تنظيمية مشتركة". **(عصام، 2010، صفحة 91)**

ويعني اكتساب المعرفة له قيمة في حد ذاته، وهو أيضاوسيلة لبناء قدرة الإنسان، فالمعرفة هي العنصر الرئيسي في الإنتاج، وعليه فهناك تكامل مهم بين اكتساب المعرفة والقوة الإنتاجية للمجتمع، والعكس صحيح، فان قلة المعرفة وركود تطورها يحكمان بضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية . **(سلمان، 2009، صفحة 162).**

3. توليد المعرفة:

ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية تساعدها في التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوة عمل جديدة ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدر معرفة جديدة. **(العمري، 2010، صفحة 93)**

4. تخزين المعرفة:

بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، و تسعى جاهدة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا،ويتم خزن المعرفة في مخازنها التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها ... لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة، **(كحلات، 2009، صفحة 66)**.

تمثّل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا.**(شعباني، 2016، صفحة 31.30)**

ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستعملة في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها والسيطرة عليه اوتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن ثم في توصيلها.

5. توزيع المعرفة:

تعد عملية المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعارا في إدارة المعرفة، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل: النشر، البث، النقل وغيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه، إن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تتكمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة. **(كحلات، 2009، صفحة 67)**.

فالمنظمات تستخدم قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي كجلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية وغيرها.... وإن لم تقم المنظمة بتوزيعها بشكل كفء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة إضافة إلى أن توزيع المعرفة يخلدها ويزيد منها بالمشاركة والاستخدام والتحدي في هذه العملية يكمن استحالة تحول كل المعرفة الضمنية إلى ظاهرية كما يستخدم بعض المنظمات الرائدة في هذا المجال عدة وسائل مثل قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة .

6. تطبيق المعرفة:

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدُّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدُّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة، وخاصةً في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت.**(العايد و الطيط، 2017، صفحة 25)**

. إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة التي تواجه المنظمة ويجب أن يستهدف هذا التطبيق أهداف وأغراض المنظمة . **(الزيادات، 2008، صفحة 103)**

. فعمل نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة، لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات.

المطلب الثاني:مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليونتدس(Leontiondes) أنه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدارك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة.**(بوركوة، 2012، صفحة 16)**

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر (Wing) أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:**(شفرور، 2010، صفحة 144)**

- **مجال موجودات المعرفة:** تشمل الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- **مجال نشاطات المعرفة:** وتشمل عملياتالتوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، والتقييم.
- **مجال القدرات والميول:** وتشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- **مجال المؤسسة:**يشمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجياتها وممارستها وثقافتها.

كما يذكر (wing) ثلاث مجالات أخرى: **(بوركوة، 2012، صفحة 16)**

- **مجال الأعمال:** الذي يركز على لماذا وأين وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
- **مجال الإدارة:** يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
- **مجال العمليات الفعلية:** يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

ويمكن القول بشكل أكثر تفصيل أن إدارة المعرفة ترتكز على عدد من المجالات منها: **(الظاهر، 2009، صفحة 97.96)**

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه المواد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها ، واتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع .
4. توليد النشاطات والإستراتجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرةعليها، والتحالفات الإستراتجية وغير ذلك.

5. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكيد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير أخذت بالتلاشي والضمور، وعدم إنشاء هذه المعرفة لدى المنافسين.

وقد وضع Morriبعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:**(بوعافية، 2015، صفحة 17)**

- استرجاع المعلومات؛
- نظم إدارة المعلومات والمعارف؛
- مبادئ إدارة المعرفة؛
- تنظيم المعلومات؛
- تصميم قواعد البيانات؛
- الإدارة الإبداعية؛
- قضايا في الحقوق المعلوماتية؛
- تصميم مواقع النشر الإلكتروني.

ومن أجل تغطية المجلات السابقة فقد وضع دافنبورت Devenport عدة مبادئ هي:

1. أن إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل:
- تصميم الملفات ونقلها إلى الكومبيوتر؛
- تحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومات؛
- تطوير تصنيفات المعرفة؛
- تطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تساهم في تطوير المعرفة؛
- تعليم الموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.

2. أن الإدارة الفاعلة للمعرفة تتطلب تهجين العنصر البشري مع العنصر التكنولوجي في إنتاج المعرفة؛

3. أن إدارة المعرفة لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداولات سياسية وحملات لولبية؛

4. أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مدير من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة؛

5. أن إدارة المعرفة تتطلب خرائط للمعرفة وليس نماذج للمعرفة، كما تتطلب سوق للمعرفة أكثر من حاجتها إلى السلطة؛

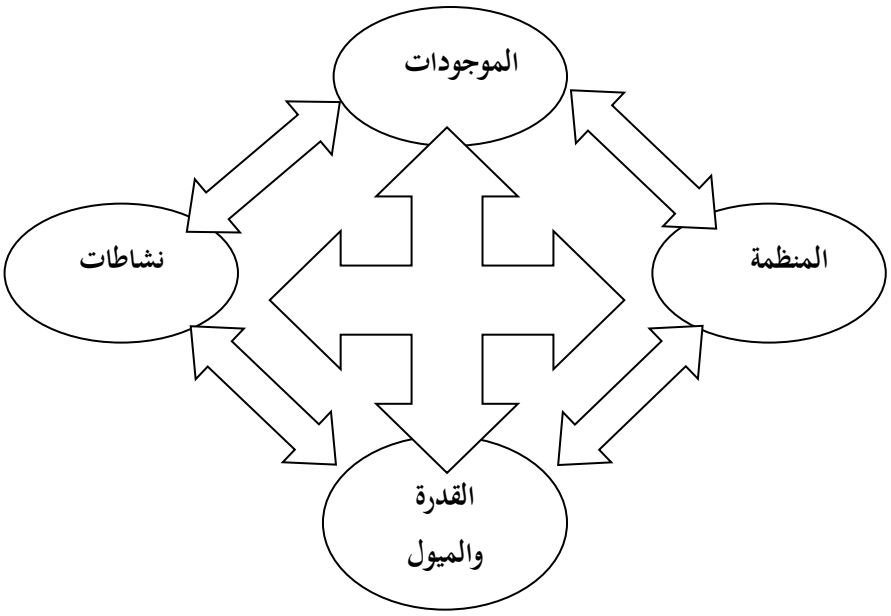
6. أن عملية تبادل واستخدام المعارف تحتاج إلى تصرفات غير عادية نتيجة ما يرتبط بإدارة المعارف من مخاطر وعقبات؛

7. إدارة المعرفة تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة؛

8. إدارة المعرفة عملية لا تعرف نقطة نهاية؛

9. إدارة المعرفة تتطلب عقود تبادل المعرفة.

شكل رقم (2): يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم علي،إدارة المعرفة: مدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان،الاردن 2005، ص29.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن استراتجيات إدارة المعرفة تتنوع تبعا لطبيعة عمل كل منظمة والمدخل الذي تتبناه، فشركات المعرفة هي التي تعتبرها موردا أساسيا لتحقيق أهدافها التنافسية، وبناء على ذلك لابد من أن تملك المنظمة رؤية إستراتجية في إدارة عمليات المعرفة.

ميز الباحثون في مجال إدارة المعرفة بين عدد من الاستراتجيات المتاحة أمام المنظمة تتيح لها تبني منهجية وبرامج قائمة على المعرفة ولقد اقترح wiig ثلاث إستراتجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي على النحو التالي: **(الزيادات، 2008، صفحة 143.144)**

أولا– استراتجيات النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: ويمكن استخدام هذه الإستراتجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينمايكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتجية لكونها إستراتجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة غلى المنظمات محدودة الموارد يكونقليلا.

ثانيا– إستراتجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا. وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية بتطبيق

المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

ثالثا– إستراتجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الإستراتجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتجية بأنها إستراتجية متوسطة المدى فيمايتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

لقد أصبح معروفا في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهو ما قدمه نوناكا في دراسته " المؤسسات الخلاقة للمعرفة " عام 1991، وأن المؤسسات توظف هذين النوعين خلال تبني الإستراتيجيتين المتميزتين هما: **(العقاب، 2009، صفحة 51)**

أولا– إستراتجية الترميز:

والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في لأعمال المؤسسة.

ثانيا. إستراتيجية الشخصنة

وهي التي تركز على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

والمنظمات عادة لاتستخدم إحدى الإستراتجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتجيتين معا، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، فإستراتجية الشخصنة تلاؤم المنظمات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغير عالية، أما الترميزية فتلاؤم المنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

نقترح الجدول التالي في محاولة لعرض إستراتيجيتي إدارة المعرفة والمقارنة بينها:

الجدول رقم (01): مقارنة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة

إستراتيجية الشخصنة	إستراتيجية الترميز
. الإهتمام بالتفاعلات الشخصية . التركيز على المعرفة الضمنية . توليد المعرفة وتطبيقاتها . الثقافة التشاركية .الإنسجام, الرعاية والمشاركة . ميزة طويلة الأمد . نقل المعرفة ما بين المؤسسات, أسلوب لنقل المعرفة عن طريق تنقل الآفراد إلى المؤسسات الآخرى	. الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات . التركيز على المعرفة الصريحة . التوثيق وتنسيق المعارف الحالية للأفراد . ثقافةالترميز والتوثيق . الإدارة العلمية . ميزة قريبة الأمد . عدم نقل المعرفة إلى المؤسسات الأخرى

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المنظمة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون باختلاف متطلباتها وعناصرها وهذا ما سنتطرق له ففي المطلب الأول نتناول متطلبات إدارة المعرفة، فأما المطلب الثاني فنتناول فيه معوقات تطبيق إدارة المعرفة، ثم نشير إلى عوامل نجاح إدارة المعرفة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تبنى وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي نلخصها فيمايلي: **(عليان، 2012، الصفحات 182-183)**

1. توفير البنية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة:

وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الالكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو أخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.

2. -توفير الموارد البشرية اللازم:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.

3. الهيكل التنظيمي:

يعدالهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول عليها والتحكم بها و إدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4. العامل الثقافي:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة. فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة، وإنما الثقافة الفردية والمنظمة هي التي تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، إذ أن قسما كبيرا من المعرفة الموجودة في أذهان الأفراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الايجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحن هممهم بالحوافز، ولتوليد ثقافة منظمة تجاه المعرفة " ثقافة المعرفة " لابد من وجود مناخ تنظيمي

مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود الأفراد ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة " إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسمها.

5. الالتزام الاستراتيجي المستدام:

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولابد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولابد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق ادارة المعرفة

تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة العديد من المعوقات نوجزها فيمايلي:**(البيلاوي و سلامة، 2007، الصفحات 121-122)**

1. المعوقات الإدارية:

. عدم توافر الوقت لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة؛

– الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المنظمات؛

– نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة؛

– عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة؛

– نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة؛

– نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة؛

–نقص البواعث والحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة؛

– نقص التكنولوجيا المناسبة في المنظمات؛

– عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

2. المعوقات التنظيمية:

وترجع إلى أن المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم منعزلين عن بعضهم البعض في معظم التنظيمات، ومن ثم تقل الفرص المتاحة لعملية الاتصال والتواصل بينهم، وكذلك فان إدارة التعلم تقتصر فقط على قسم التدريب كجزء من الموارد البشرية، أما إدارة المعرفة فلا تخص قسم التدريب، فهي تتميز بمكانة وموقع متميز وفريد.

بالإضافة إلى غموض مفاهيم إدارة المعرفة، وعدم القدرة على فهمها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة، على الرغم من وجود اتفاق جزئي حول مفاهيم وتعريفات المعرفة، ومحتواها الفكري

وبعض المفاهيم الأساسية الأخرى التي قد تؤدي إلى سوء الفهم، وفقد الفرص للاتصال مع الأفراد الآخرين.

المطلب الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة

ويمكن تلخيص عوامل نجاح إدارة المعرفة في النقاط الأتية: **(الكبيسي، 2005، الصفحات 123-124)**

- الإبتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعليم والمشاركة به؛
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعينة أولا، طالما أن مركز التعلم وإستعمال المعارف يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل؛
- مساعدة الأفراد لتحديد دور متطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- تركيز الإهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- إبتكار المنظمة غير المحدودة (Boundaryless) والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث أيضا عن الأفكار من أي مكان أخر؛
- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة؛
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل لحوافز والمكافأت، حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطور والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية ، وتساعد مثل هذه الخطة على أي قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

خلاصة الفصل الأول:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي إستخدم في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وذلك للتميز وتدعيم قدراتها التنافسية إعتمادا على الإبتكار، وتمثل إدارة المعرفة كافة الطرق والإجراءات والأدوات التي تجمع تحت مدخل شامل يساهم في تعزيز عمليات المعرفة، كما أنها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تنطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي.

الفصل الثاني:
الاطار المفاهيمي للابتكار التسويقي

تمهيد:

حضى الابتكار التسويقي باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال التسويق في مجال التسويق لما له من تأثير بالغ في تحقيق التميز للمؤسسة في ميدان التسويق، ومن ثم الرفع من أداء المؤسسة ككل، ففي ظل هذا الزحم الذي تشهده المؤسسة من عوامل المنافسة وضغوط بيئة متنوعة كان لابد من التميز في التسويق من خلال الابتكار، والذي أصبح ينظر إليه على أنه التوجه الأخير في تطور التسويق.

ومن هذا المنطق يتناول هذا الفصل الاطار المفاهيمي الابتكار التسويقي حيث يتناول فيه:

المبحث الأول : مدخل عام الى الابتكار.

المبحث الثاني: أساسيات حول الإبتكار التسويقي.

المبحث الثالث: أبعاد الابتكار التسويقي.

المبحث الاول: مدخل عام الى الابتكار

أصبح ينظر الى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة التميز المؤسسة،بل أكثر من ذلك عامل محدد للإستمراريتها وبقائها، وذلك من ظل مايميزبيئة الاعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود عدة تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: مفهوم الإبتكار وعلاقته ببعض المصطلحات

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندر روشكا:"إن الإبتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة" **(مدحت، 2002، صفحة 90)**.

فهذا التعقيد الذي يكتنف الابتكار واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات خلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد.....،حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الإبتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصريفي بأن يرى: **(الصريفي، 2003، صفحة 12)**

الابتكار= الإبداع= الخلق. .....

ومن الملاحظة أيضا أن هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في العربية هو كلمة الابتكار **(مصطفى، 1984، صفحة 246)**.

كما أن البعض استخدم مصطلح التجديد عند ترجمته لكلمةinnovation ، وعلى سبيل المثال" كتاب بيتر دراكر(innovation and entrepreneurship)، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان المقاولة والتجديد في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع الجذري و التحسيني أكثر مما يعني التجديد" **(نجم، 2003، صفحة 17)**.

فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد **(فريد، 1998، صفحة 436)**، حيث يرى Yves بأن:" الابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال"**(Yves, 1991, p. 126)**، ويمكن بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى ؟إليه كل مؤسسة، وفي هذا السياق سنحاول إبراز علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات العلاقة قبل التعرض إلى مفهومه.

أولا: الإبتكار والاختراع

وكما أشرنا في البداية نجد أن هناك خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لايفرق بينهما ويستخدم المصطلحين للدلالة على نفس الشيء، والواقع أن درجة التشابك الكبيرة بينما والترابط قد أسهمت في هذا الخلط الحاصل بينهما ،فالبعض لايرى بأن هناك فرق بينهما وأنه يمكن استخدامها كمترادفين وبشكل متبادل كما يرى ذلك كل من ميليا ولاثام(**نجم، 2003، صفحة 17**) بينهما البعض الآخر يفرق بينهما، وسنحاول أولا من خلال التعريف الآتي ، معرفة ما المقصود بالاختراع ثم نتطرق إلى إبراز العلاقة بينه وبين الابتكار، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه : كل جديد في المعلومات العلمية ، ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أن يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين (**أوكيل، 1992، صفحة 112**).

أما خليل حسين الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه:" إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية (**الشماع و خيضر، 2000، صفحة 421**)، ومن خلال هذا التعريف للاختراع ، نستنتج أن الاختراع لابد أن يكون شيئا جديدا بشكل تام وما دون ذلك لا يعتبر اختراع، كما يجب أن يكون ملبيا لحاجة إنسانية،وهذا يوضح أن هذا التعريف يتبنى المقولة الفلسفية لأفلاطون بأن حاجة هي أم الاختراع ،والتي أطلقها منذ 2500 سنة حيث بقيت صالحة حتى بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، وعلى سبيل المثال نجد أنه لم تكن هناك أي حاجة وراء اختراع جهاز الفيديو المنزلي، و"إنما كانت رغبة جديدة لمتابعة المواد الترفيهية والتعليمية.

فالواقع اليوم يشير إلى أن المؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع، ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم يتعلق بالاختراع، وهو الاختراع يرتبط بجانب تكنولوجي بشكل كبير وأن الاختراع يكون على أساس خلفية تكنولوجية ، حيث يعرف كل من روبنيزوكولتر بأن:" الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنلوجيا وتؤثر في الؤسسات المجتمعية ، ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع والابتكار نجد أن Yves قد فرق بينهما حيث يرى بأن:" الاختراع هو كشف أو اكتشاف عملى يسمح بتنمية المعرفة الانسانية بينهما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد".

أما محمد أحمد عبد الجواد يرى بأن" الابتكارهو القدرة على الاختراع " (**محمد، 2000، صفحة 12**)،أي أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع ، وفي هذا السياق هناك رؤية لشكل العلاقة بين الابتكار والاختراع، ومفادها أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع(**Jean, 1993, p. 20**).

أما Marie Debourg ترى بأن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وتعطي مثال على الليزر بأنه اختراع وأن الأقراص الليزرية هي تطبيق تجاري لاختراع الليزر(**Marie camille, 2004, p. 164**)، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية :

الابتكار= الاختراع+ التطبيق التجاري.

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

ثانيا:الابتكار والإبداع

قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من الوقفة عند مصطلح الإبداع، والتي تعني النمو، وإلى الفعل kere حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانيةcreate في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبدع والذي يعني سبب المجيء . **(حمورة، 2000، صفحة 73)**ويعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحداثة " **(نيجل و نيل، 2004، صفحة 42)**، وهذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحداثة، وفي إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط وعدم التفريق الحاصل بينهما كما أشرنا سابقا، نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء، حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:

" الابتكار = الإبداع... ، ويعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة " في حين يرى البعض بأن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة، وأن الابتكار هو تطبيق هذا الحل وهذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار . فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار **(أحمد، 2001، صفحة 572)**.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي" **(Amabile, .1996, pp. 1154,1155)**

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار. وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار = الإبداع + التطبيق.

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

ثالثا: مفهوم الابتكار:

وبالرجوع إلى مصطلح الابتكار فإن راوية حسن ترى بأن الابتكار:" هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها" **(راوية، 2001، صفحة 393)**، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى خاصية يمكن أن تكتسبها حيث يعرف longman المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال الابتكار على أنه: " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت"**(G.F, 1982, p. 244)**.

أما بيتر دراكر P.F.Druckerفقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ماقاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق".

وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب 1986(Anderson &Tushman) وهي **(بوقلقول و سوامس، 2004، صفحة 4)**:

(la destruction créatrice) مقاربة التدمير الخلاّق 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 ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى.

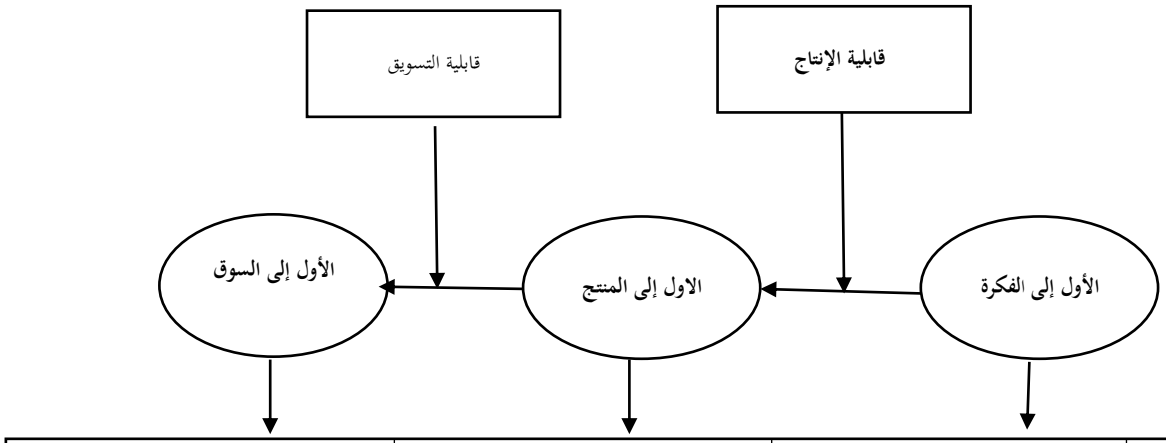
أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: " قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى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

والشكل رقم (03) يوضح أبعاد هذا التعريف، حيث يؤكد أيضا على أن الابتكار هو: **(نجم، 2003، صفحة 23)**

- قدرة الشركة في حالتي الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تداؤب أفرادها كفريق؛
- ماهو الجديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفة جديدة لما هو موجود أو كشفا جديدا غير مسبوق؛

- يضيف قيمة، أي أن ماهو جديد أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة؛
- أن يكون هذا الابتكار أفضل مما يقدمه المنافسين؛
- الابتكار قائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج.

الشكل رقم (03) مفهوم الإبتكار – الأولى إلى الفكرة ، المنتج والسوق.



العامل المؤثر	الجدة – التحسين الكبير	الهندسة – كفاءة الإنتاج	القرب من السوق
الوسائل المساعدة	الخبرة الذاتية للمبتكر أو الشركة، الأدبيات والدراسات،الموزعون ، الزبائن ، والمنافسون ....إلخ	الخبرة الهندسية، مرونة لعملية، إدارة العمليات كفوءة، وإدارة تكاليف كفوءة.سياسات التسعير، وترويج	الخبرة التسويقية، التوجه إلى الزبون، قنوات التوزيع، وإعلان.

المصدر : **نجم عبود نجم ،إدارة الابتكار، الطبعة 01 ، دار وائل لنشر والتوزيع،عمان، الاردن ،،2003، ص 23.**

المطلب الثاني: أهمية الابتكار

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات ،الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد **(سعيد، 1998، صفحة 293)**، ومن جهة

أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المنظمات، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله الشركات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، لدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن الشركات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30 % من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25 % من كل الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الابتكار لعامليها، وهذا يمثل زيادة بمقدار(540 %) في السنوات الأربع ، ولقد أصبح العائد من الابتكار مهم ونتائجه في كثير من أحيان مبهرة ما بين 1999– 2003، (في حالة نجاحه)، حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة الأمريكية أن M ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد الابتكار نجد في شركة حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة ، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن الاستمرار بل والنمو. ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:

- ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛
- كبر حجم منظمات الأعمال؛
- ارتفاع توقعات المستهلكين؛
- نقص الموارد؛
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الميزة التنافسية على أنها : kotler الرابحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف، ويعرف " تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها على أنها " قابلية المنظمة على اتباع حاجات ورغبات Doyle حاليا أو مستقبلا "، كما يعرفها الزبائن بشكل أفضل من منافسيها في السوق " **(ردينة، 2000، صفحة 122).**

فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك Porter أما نجد أن تشير ميرهورن يؤكد في كتابه الأحدث على أن الابتكار = ميزة تنافسية .

فالكثير من الكُتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام.

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه: **(أحمد، 2002، صفحة 260)**

– 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 يسهم 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 الإبتكار.

المطلب الثالث:أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات، تصنيف Stewart حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع **(سليماني، 2007، الصفحات 36-38)** :

1. **ابتكارات كبيرة Macro innovations**: وتتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.
2. **ابتكارات أساسية Innovations de Base** : تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات.
3. **ابتكارات التحسين Innovations d'amélioration**:ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

وهناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة في الآلات ومنتجات جديدة، وابتكارات غير متجسدة تظهر في الأفكار والنظريات والمفاهيم الجديدة، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين، الابتكار الجذري والابتكار النسبي(تحسيني)، وهذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار وكثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد ونفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة، وبالتالي كلما كان المفهوم جديدا والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما تزداد درجة كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة ويرى علي الشريف أن الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة " ، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني فيعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

غير أن هناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات:

أولا- حسب النظم الاجتماعية الفنية F.Damanpour and E.William:

يفرق بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المنظمة.

ثانيا - ابتكارات المنتجات والعمليات:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي. وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

ثالثا- حسب خصائص الابتكار :

قدم **Zaltman** ورفاقه في 1973 نموذجا مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

1. **مبرمج وغير مبرمج:** بمعنى أن هناك ابتكارات مخطط لها مسبقا وابتكارات لم يخطط لها مسبقا أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راكدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة،

كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري،حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لمجال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة.

2. **مساعد أو نهائي:** أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار أخر.
3. **الأصالة:** أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفرطة والمخاطرة الكبيرة.

رابعا- حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات:

1. **ابتكارات داخلية:** وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة وبقدراتها الذاتية.
2. **ابتكارات خارجية:** وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من الخارج(في بعض أحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع (عن طريق الاستيلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلا، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة وديناميكية مما يعني وجود عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره، كما أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى وربما هذا ما يزيد في درجة تعقيده. ومع هذا فإن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي:

مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع **(نجم، 2003، صفحة 129)**.

أولا- مجموعة الخصائص الشخصية:

يعتبر الفرد المبتكر لب عملية الابتكار داخل المؤسسة ونقطة البدء، حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع

كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون **(مدحت، 2002، صفحة 90)**.

كما أنهم يتميزون **(شارلز، 2005، الصفحات 72-73)** :

- حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛
- يتحدوا الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛
- يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛
- يأتوا بتبصرات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص. ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:

1. الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2. حالة الشك:

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طال بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لابد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

3. الحدس:

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين

يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار، ويوضح Bois 1978 على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من استخدام والاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية والمكتسبة **(العالي، 2004، صفحة 64)**.

4. الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته ، والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم Maslowماسلو للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها، وعمليا لن يشبع هذه الحاجة إلا نسبة ضئيلة جدا من الأفراد في أي مجتمع من ذوي المساهمات التي لا تُنسى ، ولا عجب في أن الفرد المبتكر يسعى إلى إشباع هذه الحاجة **(اللوزي، 2003، صفحة 304)**.

5. النفور من المحددات والقيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا ومتسع ما لا يمكن أن يحدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا– مجموعة العوامل التنظيمية:

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية،

وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبتكار:

1) إستراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من الشركات، شركات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي الشركات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة **(عبيدات، 2002، صفحة 95)**.

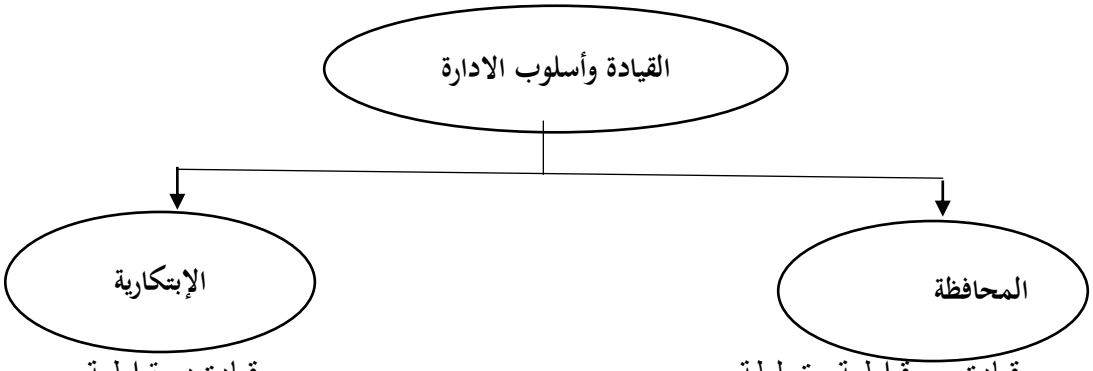
2) القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة "على أنها ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك" **(الرشيد، 2004، صفحة 35)**، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشيع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق عدم العمل والوحدات المستقلة.

فإن النمط الثاني(البيروقراطي) يتسم بالمركزية، المرونة، الهرمية، الروتينات القوية، واتصالات أسفل-الأعلى.

والشكل التالي يوضح اختلاف بين النمطين:

الشكل رقم (04) : يوضح القيادة واسلوب الإدارة



– قيادة بيروقراطية متسلطة.	– قيادة ديمقراطية.
– العلاقات هرمية.	– العلاقات الأفقية.
– القواعد والروتينات محددة بالتفصيل.	– القواعد والروتينات مرنة وقابلة للتغيير.
– الابتكاروظيفة.	– الابتكار ومشروع.
– السياسات والأنظمة محددة وملزمة.	– السياسات والأنظمة عامة.
– اتصالات أعلى- أسفل.	– اتصالات في جميع الاتجاهات.

المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار، الطبعة 01 ، دار وائل لنشر والتوزيع،عمان، الاردن،2003 ،137.

3) الفريق:

يعرف الفريق على أنه" تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك " ، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي

إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمواجهة خطرين:

- ✓ خطر التخصص: الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.
- ✓ تحرير :هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في الشركة.

4) ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: " مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معينا في عمل الأشياء" .

ونجد أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف الشركات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار **(نجم، 2003، صفحة 137)**.

5) العامل المؤثر:

- ✓ إن الابتكار في الشركة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار فعلى سبيل المثال: إذا كان الابتكار يؤثر على الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة الحدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون.
- ✓ إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين

6) الاتصالات:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط الشركة، ففي الشركات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام الشركة وإداراتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل

المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة الشركة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه(**الرشيد**، 2004، صفحة 39).

ثالثا- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقائه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع:

1- الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:

وتتمثل الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع كالأتي :**(سعيد، 2001، صفحة 600)**

أ- العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

ب - العوامل السياسية:

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

2- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

أ- مراكز البحث والجامعات:

تلعب دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

ب- نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على " أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية" **(أوكيل ، 1994، صفحة 165)**، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم باللحاق بسرعة بالمبتكر صاحب الابتكار الأصلي الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الابتكار، بل ومنافسته مما يضيع عليه فرصة الانتفاع بالابتكار الذي توصل إليه، وبالتالي ضياع كل جهوده سدى، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض قوي من أجل الابتكار، غير أنه من جهة أخرى قد يدفع هذا النظام وما يوفره من حماية قانونية اعتماد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات كضمانة للتفوق، حيث استمرت مؤسسات كثيرة لفترة طويلة تحصل على جعالاتمن الشركات الأخرى التي تستخدم براءاتها وتراخيصها **(نجم، 2003، صفحة 142)**، ولا شك في أن هذا له تأثير على تباطؤ عجلة الابتكار.

3- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار التسويقي

المطلب الأول:مفهوم الابتكار التسويقي

يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، ولا يختلف مفهوم الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عموما، أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة.

وقد ينصب على عنصر المنتوج، سواء أكان سلعة أم خدمة، أو على أحد عناصر المزيج التسويقي الأخرى، أو على جميعها في آن واحد. وقد يكون في مجال بحوث التسويق.

ويتكون المزيج التسويقي من العناصر المتمثلة في المنتجات، الأسعار، التوزيع والترويج. حيث يقوم الابتكار التسويقي على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة عنصر واحد على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأحسن طريقة. وعليه، فإن مزج جميع هذه العناصر – معا– يكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ويضيف بعض الباحثين عناصر أخرى، مثل: دليل المادي (Physical Evidence)، و(people) الأفراد ، و(process) العمليات وهو المزيج التسويقي الخدمي p7 ، والذي يتضمن أهم عنصر يميز التسويق الخدمي وهو: الأفراد ، الذين يلقى على عاتقهم أداء العمليات التسويقية، وتنفيذ ما يتم ابتكاره وإبداعه. وفي مجال خدمة الفندقية التي ستكون محل الدراسة الميدانية في الفصل الأخير من هذا البحث، فإن المزيج التسويقي لها لا يختلف من حيث مكوناته وعناصره إلا في الجوانب التي تختلف فيها الخدمات عن السلع الأخرى.

وما تتميز به الخدمات عن السلع الملموسة هو أن إنتاجها ووقوع الطلب الفعلي عليها يكون في آن واحد، مما يجعل الد ور الذي يق وم به الشخص الذي يقدم الخدمة كبيرا وفعالا، من حيث تقديمها بشكل ملائم وبأسلوب يرضي الزبائن و يؤدي إلى بناء الثقة وتقوية العلاقة معهم. ومن أجل أن لا تتعرض المؤسسة الخدمية إلى خسارة الفرصة السوقية المتاحة أمامها.

لأن أي خلل في فالخدمات أصلا غير ملموسة، وبالتالي فإن العامل تقديمها سوف يؤثر سلبا على مستوى جود البشري هو المهم في إنتاج الخدمات وتقديمها فضلا عن ابتكارها **(أبو جمعة، 2003، صفحة 4)** .

المطلب الثاني:أهمية الابتكار التسويقي

تكمن أهمية الابتكار التسويقي في **(رايس، 2017، الصفحات 69-70)** :

أنه بإمكان المؤسسة – من خلال اعتمادها عليه – تحقيق لدى المستهلكين ، وتعزيز صور Image، ميزة تنافسيةCompetitiveAdvantageوكذلك تحسين سمعتها Reputationومن نتائج هذه المزايا:

المحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها وبالتالي، زيادة المبيعات والأرباح.

وإمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق Market Leaderوما يترتب عليه من أسبقية عن المنافسين في كل الجوانب لفترة طويلة، فالعبرة ليست في تحقيق الميزة التنافسية فحسب، وإنما في الحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة.

وأما من جانب الزبائن، فيمكن للابتكار التسويقي أن يحقق لهم عدة فوائد، مثل إشباع حاجات لم تكن مشبعة إطلاقا أو على الوجه المرغوب، وتقديم الأفضل من نواحي الجودة والسعر وآجال التسليم، وبالتالي الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات.

وتنعكس فوائد الابتكار التسويقي على المجتمع عموما، بحيث يسهم في رفع المستوى المعيشي، ويزيد في الناتج القومي– خاصة إذا تم تطبيقه في مجال التسويق الدولي– مما يساعد في تدعيم التنافسية في الأسواق الدولية، ويؤدي إلى توفير العملة الصعبة.

المطلب الثالث :متطلبات الإبتكار التسويقي

إن تبني وتطبيق الإبتكار التسويقي في المؤسسة ليس بالأمر السهل، حيث أن هناك عدد من المتطلبات يجب توفرها في المؤسسة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى متطلبات إدارية وتنظيمية ومتطلبات خاصة بالمعلومات ومتطلبات متعلقة بالجدوى ومتطلبات أخرى متنوعة، ونعرضها كالأتي: **(سليماني، 2007، صفحة 58.53)**

أولا : متطلبات التنظيمية والإدارية :

تتعلق المتطلبات التنظيمية بنمط الإدارة السائدة بالمؤسسة وخصائص التنظيم بها وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات:

- **إقتناع الإدارة العليا للمؤسسة:**

يجب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة مقتنعة بضرورة وأهمية الإبتكار في مجال التسويق في تحقيق أهدافها ونجاحها، ووجود هذا الإقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لقيام بالإبتكار التسويقي داخل المؤسسة وتنميته.

- **التنسيق والتكامل بين الإدارات المهنمة بالأنشطة الإبتكارية:**

يتطلب أي إبتكار بصفة عامة والإبتكار التسويقي بصفة خاصة تضافر وتكامل كل جهود الإدارات المختلفة في المؤسسة بإعتبار أن هذا الإبتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل الأقسام المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين هذه الإدارات، ومن المداخل التي يمكن الأخ دبها لتحقيق مثل هذا التناسق والتكامل مدخل النظم، بحيث أن مخرجات قسم معين تكون مدخلات لقسم آخر.

ثانيا: متطلبات خاصة بالمعلومات:

تتمثل المتطلبات الخاصة بالمعلومات في تامين المعلومات والمعلومات المرتدة والنظام الفرعي للمعلومات التسويقية، وفيما يلي عرض لهذه المتطلبات:

- **وجود آليات أو نظام أمني:**

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالإبتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الإبتكارات عندما تكون مجرد أفكار، إذ أن هذا التسرب قد يضر بالمؤسسة بشكل أو بأخر وقد يضيع عليها فرصة الإنتفاع بهذا الإبتكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بإبتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات على محدود من العاملين لديها، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم إتجاهها.

- **توافر للمعلومات المرتدة:**

يتطلب الإبتكار في مجال التسويق ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الإبتكارات التسويقية، ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموما وهي الحداثة ، الكفايةن الشمول والتوقيت المناسب، حيث تستطيع المؤسسة من خلال المعلومات المرتدة تقييم نتائج إبتكارتها التسويقية السابقة والإستفادة من نتائج تقييمها لاحقا، وعلى ضوئها تحدد المؤسسة إمكانية التوقف من إبتكار معين أو إدخال تعديلات عليه أو على أنشطة أخرى ذات صلة به، وهذا يسمح لها بالإستفادة من هذا الإبتكار إلى أقصى حد ممكن.

- **نظام فرعي للمعلومات التسويقية:**

إن وجود نظام المعلومات تسويقية مهم للإبتكار التسويقي حيث يعرف على أنه "ذلك النظام الخاص بالتدفق المستمر للمعلومات التسويقية التي تفيد في إتخاد القرارات التسويقية" ويعمل نظام المعلومات التسويقي بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالإبتكارات التسويقية بما فيها المعلومات المرتدة والمناسبة لمتخذ القرار التسويقي.

كما يمكن لنظام المعلومات التسويقية أن يوفر معلومات على المنافسين والخطوات التي سيقبلون عليها ومجالات القوة والضعف الخاصة بهم، وبالطبع ما يتعلق بخططهم المستقبلية الخاصة بالإبتكار التسويقي سواء في طرح منتجات جديدة أو إبتكار في أي عنصر تسويقي آخر من خلال ما يسمى بنظام الإستخبارات التسويقية، وهو أحد مكونات نظام المعلومات التسويقية وهذا يسمح للمؤسسة من تفويت الفرصة على منافسيها في هذا المجال.

ثالثا : متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق :

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالإبتكار في مجال التسويق توافر عدد من العناصر وهي:

- **إعتبار القدرات الإبتكارية شرطا لشغل الوظائف :**

يجب إعتبار قدرات إبتكارية ومستوى علمي أكاديمي فيمجال التسويق لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة التسويق شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت، حيث يتطلب الإبتكار وجود أفراد مبتكرين وذوي مستوى علمي أكاديمي وهذا ماأكده **Barronn** حيث يرى أن الشخص المبتكر من الضروري أن تتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما يسمح بإستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن، وكما أشرنا سابقا بأن الشخص المبتكر هو لب الإبتكار سواء في التسويق أو في أي مجال آخر، لذا يجب أن يكون المرشحين للعمل في إدارة التسويق أفراد ذوي قدرات إبتكارية ويتمتعون بمستوى علمي أكاديمي في التسويق في نفس الوقت، وبالتالي يجب على إدارة الأفراد أن تضع معايير من خلالها يمكن أن تحدد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل وظائف في الشركة خاصة الوظائف المتعلقة بالتسويق، وهنا يمكن للمؤسسة الإستعانة بخبراء في هذا المجال في هذا المجال لمساعدتها في تحديد هذه المعايير والمقاييس، والتي من خلالها تستطيع أن تميز بين الأفراد المبتكرين فعلا والمتظاهرين بذلك.

- **نظام فعال للتحفيز على الإبتكار:**

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الإبتكار في محال التسويق يعتبر مطلب مهم قد يأخذ شكل مادي كالعلاوات الإستثنائية والحوافز العينية والنقديةأوشكل معنوي كالشهادات التقدير وشهادات التميز، ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الأفراد الذين يساهمون في الإبتكار، وبالعكس مع من لا يساهم في الإبتكار مثل عدم إعطاءهم أولوية في الترقيات أو مزايا نقدية أو عينية، لا شك في أن هذا يعمل على خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الإبتكار داخل المؤسسة، كما يجب أن نشير إلى أن التوصل غلى إبتكارات جديدة ليس بالأمر السهل، وأن نسبة الفشل كبير لذلك يجب على المؤسسة أن تتجنب توزيع العقاب عند حدوث الفشل، فالإبتكار يحتاج غلى الدعم والنقد البناء والمكافأة حتى في حالة الفشل وليس العقاب.

رابعا : متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الإبتكارات التسويقية :

نظرا لأنه في كثير من الحالات تتطلب الإبتكاراتإستثمارات ومبالغ ضخمة وتكتنفها درجة مخاطرة عالية في العديد من المواقف، فإنه من الضروري أن تكون هناك دراسات جدوى للإبتكارات قبل الشروع فيها، حيث تسمح هذه الدراسات بإعطاء المؤسسة فكرة عن المستقبل هذه الإبتكارات، وقد يعارض البعض قيام

المؤسسة بهذه الدراسات بحجة أنها تكلف الكثير إلا أن هذه الدراسات تجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي قدما في الأخذ بإبتكار تسويقي معين ثم يفشل، ومن جهة أخرى تقييم نتائج ما طبق منها لمعرفة إذا كان قد حقق النتائج المرجوة منه أم لا ومن إمكانية الإستمرار أو التوقف وهنا يمكن الإستعانة بالمتخصصين في مجال دراسة الجدوى عموما ودراسة جدوى الإبتكارات التسويقية بصفة خاصة.

ومن أجل أن تتم عملية تقييم الإبتكارات التسويقية فإنها تستخدم مجموعة من المعايير ومن بين هذه المعايير:

1. التغير في درجة رضا العملاء؛

2. نسبة زيادة المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الإبتكار؛

3. التكلفة الفعلية للإبتكارمقارنة مع العائد منه؛

4. نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الإبتكار؛

5. التغير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة كنتيجة تبني وتطبيق الإبتكار.

خامسا: متطلبات متنوعة :

هناك عدد من متطلبات الإبتكار التسويقي والتي يمكن أن يطلق عليها متطلبات متنوعة ومتمثلة فيما يلي :

- **توقع مقاومة للإبتكار التسويقي والإستعداد للتعامل معها:**

قد تأتي مقاومة الإبتكار التسويقي من داخل المؤسسة العاملين لديها أو من خارجها المستهلكين، الموردين، الموزعين ، وبصفة عامة فإن اسباب مقاومة الإبتكار سواء من داخل المؤسسة أو خارجها تعود إلى عدم التأكد، حيث يخاف بعض الأفراد على مراكزهم في المؤسسة من خلال إلغاء الأعمال التي يقومون بها جراء هذا الإبتكار، أما الموزعين والموردين فيخافون من ضياع مصالحهم الخاصة وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يكتنف عملية الإبتكار نتيجة عنصر عدم التأكد المصاحب عادة للإبتكار، حيث يشعر هؤلاء الأطراف بالقلق ويصبحون أكثر عصبية ومن ثم فإن المقاومة تكون أمرا حتميا وهذا لا يعني حصر المقاومة على هؤلاء وإنما قد تشترك فيها عدة أطراف، وبصفة عامة ما يهمنا في الإبتكار التسويقي هو مقاومة المستهلكين بالدرجة الأولى، والتي تكون ناتجة عن رضاهم على المنتجات الحالية أو إتجاهاتهم الإيجابية نحو الممارسات التسويقية الحالية للمؤسسة أو عدم الرغبة في تجربة الجديد الولاء القديم، ومهما كان يجب على المؤسسة أن تتوقع درجة المقاومة ومصادرها على إيجاد الأسلوب المناسب للتعامل معها.

- **التوازن في مجالات الإبتكار التسويقي:**

وهنا يجب عدم التركيز على الإبتكار في مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون عناصر أخرى، حيث يرى **أبو جمعة** على أن الغالبية العظمى من البحوث والدراسات ركزت على عنصر المنتج بالرغم ما يكتنفه من مخاطر عالية إذ تصل نسبة فشل المنتجات الجديدة إلى في الأسواق بالرغم من أن الإبتكار في مجال السعر أو التوزيع أو الإعلان أقل مخاطرة، حيث يقصد بالتوازن في مجالات الإبتكار التسويقي، تنويع الإبتكار في مختلف العناصر التسويقية، والذي ينتج عنه تقليل درجة المخاطرة الكلية المرتبطة به، حيث يطلق على هذه العملية إدارة محفظة الإبتكارات التسويقية.

المطلب الرابع: مراحل الابتكار التسويقي

يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية وليس تصرف أو عمل، ويترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها وتطبيقها ثم الانتشار، وما يجب أن نركز عليه هو أن عدد هذه المراحل يتفاوت على حسب مجال الابتكار، فعلى سبيل المثال نجد أن مراحل ابتكار المنتجات تختلف عن مراحل ابتكار طريقة تسعير جديدة أو إعلان، وبالتالي فإن هناك مراحل مشتركة بين مختلف مجالات الابتكار التسويقي ولذا سنتطرق هنا إلى المراحل الأساسية للابتكار التسويقي، على أن نركز في المبحث الثالث على مختلف مراحل الابتكار التسويقي في مجال المنتجات، باعتبار أن هناك بعض مراحل الابتكار تخص ابتكار المنتجات فقط، وأهم مراحل الابتكار التسويقي هي: **(أبو جمعة، 2003، الصفحات 58-72)**

أولا- مرحلة البحث عن الأفكار:

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين...، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وطرق توليد الأفكار(العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، طريقة التراكيب ...) وفرق العمل**(Pierre, 1995, p. 78)**

وقبل التطرق إلى مصادر الأفكار الجديدة سنحاول تعريف معنى الفكرة الجديدة حيث يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها: " ذلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي ، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق" **(عبيدات، 2000، صفحة 55)**.

ويمكن أن نميز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة وهي :**(طلعت، 1999، صفحة 343)**

1. مصادر أفكار عشوائية (غير مخططة):

وهي مصادر غير مخطط لها مسبقا حيث تأتي بالصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب (كوكا كولا) المعروف كان نتيجة خطأ غير مقصود بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل ظروف المنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال المعاصرة.

2. مصادر الأفكار المنظمة:

وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم هذه المصادر الزبائن حيث تعتبر الأفكار التي تأتي من الزبائن من أهم الأفكار ويتم الحصول عليها من خلال الأساليب المختلفة (بحوث التسويق، تحليل الفرص التسويقية وفحص وتحليل الشكاوي)، كما يعتبر المنافسين أيضا من أهم مصادر الأفكار المنظمة ويتم الحصول عليها، من خلال متابعة كل خطواتهم وتحليلها وباللجوء إلى منافذ التوزيع ودراستها بالإضافة إلى فريق العمل بالمؤسسة حيث تعول المؤسسات على أفكار العاملين بها ككل وجمع أفكار من رجال البيع ومن مختلف أقسام المؤسسة.

3. مصادر الأفكار الابتكارية:

وهي تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة، ومن أهم هذه النماذج:

أ- العصف الذهنيBrainstorming:

أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953 ، ومن ذلك الحين وهو Alex Osborn قدم يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المنظمات للتعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجهها، كما أنه من أهم الأساليب التي تستخدم في توليد الأفكار، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بأن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء)، وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها، ويهدف العصف الذهني إلى إماطة هذه العقبة جانبا ويقوم هذا الأسلوب على مبدأين أساسيين: **(الحمادي، 1999، الصفحات 46-47)**

- **تأجيل الحكم على الأفكار:**

إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار ويساعد تأجيل الحكم على وضوح خصائص الفكرة المطروحة من خلال الحوار غير الناقد الذي يبنى على فكرة أو جزء منها، وهذا يساعد على إكثار الأفكار المطروحة وتنوعهاوبالتالي يمكن أن تنجح أفكار أو حلول قد تبدو لصاحبها أنها لا قيمة لها ولكنها في الواقع قد تكون جيدة، وبخاصة إذا استخدمها أشخاص آخرون كمفتاح لفكرة أخرى.

- **الكم يولد الكيف:**

ويعني أن الكم يؤدي إلى تنوع الأفكار، وبالتالي إلى جدتها وأصالتها وهذا ما يتيح إلى المشاركين في هذه الجلسات أفقا أوسع وبيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة، مما يؤدي في النهاية إلى إنتاج أفكار ذات نوعية أكفأ وأدق.

وقد اقترح Osborne وزملائه أربعة قواعد أساسية مترتبة على المبدأين السابقين وهي :

- **تأجيل تقييم الأفكار:**

إذا يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

- **إطلاق حرية التفكير:**

بمعنى عدم وضع قيود على التفكير فالفرد يجب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير، فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.

- **كم الأفكار مطلوب:**

بمعنى أن كمية الأفكار هي المطلوبة وليس نوع الأفكار، حيث كلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.

البناء على أفكار الآخرين وتطويرها فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

ب – مختبر توليف الأفكار (Synectics) : (المرسي و ثابت، 2005، صفحة 246)وهي كلمة ويسمي البعض هذا الأسلوب التآلف بين الأشتات، حيث تعني كلمة يونانية الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة وهذا الأسلوب شبيه بالأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد وإنتاج الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من (5–7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبيرا ومشاركا في المشكلة، ولابد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والاهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا ، حيث يتم التعرف على الجديد أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعا مألوفا من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديدا دقيقا، وهناك ثلاثة نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب:

– **التناظر المباشر**: أي اكتشاف مدى تشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.

– **التناظر الشخصي**:أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

– **التناظر الرمزي**: أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية ورؤية أكبر.

ج- تحليل التغيرات الممكنة Morphologicalanalysis :

يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل إنتاج مجموعة من " التكوينات الفكرية "من خلال دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع البعض بطريقة جديدة ، ولقد تم استخدم هذا الأسلوب في الحصول على الأفكار الخاصة بالأنواع الجديدة لمحرك الطائرة، حيث تم تحديد ستة أبعاد عند تطوير المحرك والتي نتج عنها 576 فكرة منتج ممكنة.

ثانيا – غربلة وتصفية الأفكار:

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية، ولكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي فإنه لا داعي لمواصلة النظر فيها ولذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها، وعادة ما تواجه المؤسسة في مرحلة الغربلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما **(سليمان، 2007، الصفحات 64-67):**

أ- خطأ الإسقاط

ب- خطأ الاستمرار

ثالثا – تقييم الأفكار الابتكارية:

وهنا يتم تقيم الأفكار حسب معايير أهمها معيار التكلفة والعائد، ويجب أن نشير إلى أن "معايير التقييم تختلف باختلاف العنصر من المزيج التسويقي والذي تتعلق به الفكرة أو باختلاف الأنشطة التي تتم فيها أو باختلاف خصائص العملاء ".

ومن بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأفكار الجديدة طريقة النقاط المرجحة، ومبدأ هذه الطريقة يهدف إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم والتي تعكس تقييما لها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ومن أجل استخدام هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات التي جب القيام بها وهي:

تحديد جوانب أو عناصر التقييم؛

- ✓ تحديد أوزان لعناصر التقييم؛
- ✓ تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛
- ✓ تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير؛
- ✓ ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛

- ✓ تجميع النقاط المرجحة.

رابعا – اختبار الابتكار (الفكرة)

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة، وبالرغم من أن هذه مرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا الابتكار فيما بعد.

خامسا – تطبيق الابتكار

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة، لذا يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر ولهذا عليها الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟، والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك على المؤسسة أن تحدد كيفية استخدام الابتكار الجديد أو وضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

سادسا– تقييم نتائج التطبيق

إن المراحل السابقة للابتكار لا تضمن نجاحه في السوق وإنما تقلل من احتمالات فشله فقط وذلك لعدة أسباب متعلقة بالعملاء والمنافسين وبمتغيرات البيئة التسويقية، وبالتالي عادة ما لا يحقق الابتكار العائد بالدرجة المرجوة منه بالرغم من عدم فشله، ولذلك لابد من تقييم نتائج الاختبار وكأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما وإذا ما كان هناك انحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات إن وجدت وتحديد المسؤولية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

المبحث الثالث: أبعاد الابتكار التسويقي

المطلب الاول:الابتكارفي المنتج

(Product) العنصر الأساسي والمحوري من بين عناصر المزيج التسويقي، إذ تقوم المنتوج عليه بقية العناصر، وهو الأكثر ارتباطا بموضوع الابتكار، فأغلب الإبداعات تكون من نصيبه مقارنة بعناصر المزيج الأخرى، وذلك من أجل الوصول إلى منتجات جديدة بالكامل (ابتكارات جذرية) أو تحمل تعديلات وتحسينات نسبية ، أي (ابتكارات التحسين) (**رايس، 2017، الصفحات 70-71**).

وقد مر بنا تفصيل أنواع الابتكار وسيرورته في مجال المنتجات في ما تقدم من البحث، ولا تختلف الغاية منه في مجال الخدمات وإنما يلاحظ الفرق خصوصا في مراحل السيرورة، كما سنرى ذلك لاحقا بالنسبة للخدمات. وعموما، هناك مجموعة من الخطوات والإجراءات، يمكن إيجازها فيما يلي:

- توليد الأفكار الجديدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- غربلة الأفكار، من خلال تقييمها والمفاضلة بينها لاستخلاص أفضلها في ضوء إمكانيات المؤسسة.
- التقييم الاقتصادي للأفكار من نواحي كلفتها المادية والطلب المتوقع عليها، وقدرات الإنتاج، التوزيع ومقارنتها بخدمات المنافسين من كل الجوانب.
- تطوير المنتوج أو الخدمة ، وهو التطوير الأولي وإجراء الاختبارات العلمية عليه، مع وضع كل التصورات حول وضعه الجديد.
- أو طرحه (Pannel) اختبار المنتوج، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على عينة دائمة للزبائن في السوق وتجريبه في نطاق محدود، وتحديد ردود أفعال المستهلكين تجاهه.
- التقويم النهائي بعد النجاح في الاختبار، وطرحه بكميات تنافسية في السوق.
- ويعتبر نجاح المؤسسات في تق ويم المنتجات الجديدة أمرا يتطلب مجموعة من التفاعلات المعقدة بين مختلف الوظائف، ويتطلب: الكفاءة، الفاعلية وسرعة الانجاز.
- وأيضا، توخي الدقة والتبسيط عند التصميم من أجل الاستفادة من مزايا التطوير وتقليل وقت الإنتاج ورفع مستوى الجودة.
- ويسهم ذلك في خفض التكاليف والإسراع في عملية التسليم مما يحقق الأسبقيات التنافسية. ويتعرض المنتوج الجديد أحيانا إلى الفشل، بسبب محدودية البحوث التسويقية أو قلة المعرفة باحتياجات الأسواق، ضعف الأداء ، ارتفاع التكاليف والأسعار أو عدم فعالية الأنشطة التسويقية المرتبطة بالمنتوج الجديد.

ويشمل الابتكار في المنتوج عدة تغييرات أهمها : **(السرحان، 2005، صفحة 41)**

1. **تغيرات وظيفية:** وتتم من خلال إحداث تغيير في منافع المنتوج الوظيفية، حتى يؤدي وظيفته بصورة أفضل أو حتى يلبي حاجات ورغبات جديدة.
2. **تغيرات في المظهر أو الغلاف:**

وتتم بتغيير الشكل الخارجي من حيث التصميم أو الحجم أو اللون.

3. **تغيرات بيئية:**

وهي التغييرات التي تجعله أقل ضررا بالبيئة، وتكون نابعة من المسؤولية الاجتماعية للتسويق.

4. **تغيرات اجتماعية:**

وتحدث هذه التغيرات من أجل زيادة مستوى تقبل المجتمع للمنتوج، ومثال ذلك التعديلات المؤدية إلى زيادة أمان استخدام المنتوج.

وفي ما يلي بعض الأمثلة حول الابتكارات في مجال السلع:

1. إبتكار(USB) وهو ابتكار جدري أدى إلى الاستغناء عن الأقراص (CD) في مجال تخزين المعلومات ونقلها.
2. ابتكار حفاضات الأطفال الورقية المستعملة لمرة واحدة (Disposable) من طرف شركة (P&G)،والمعرفة بعلامة: Pampers.
3. ابتكار طائرة بوينج(737) التجارة بمحرك نفات، وهي الرائدة إلى اليوم في مجال النقل..... و

الأمثلةإن صح التعبير لا تحصى.

وأما بالنسبة للخدمات، فبالإمكان ذكر ما يلي:

- توصيل المعاشات (أجور التقاعد) للأفراد إلى منازلهم بالولايات المتحدة الأمريكية دف التقليل من معاناة المسنين وتقليص نسبة الازدحام ومصاريف الحراسة وغيرها من الفوائد.
- باستخدام المضخة بدلا عن فتح المحرك من (Vidange) .
- استبدال زيت محرك السيارة الأسفل وفق الطريقة التقليدية.
- استخدام دراجات هوائية مؤجرة في الأماكن العامة، وسيارات كهربائية دون الحاجة إلى ملكيتها، وقد عرفت انتشارا واسعا على وجه الخصوص في العاصمة الفرنسية (Paris) .

المطلب الثاني:الابتكار التسويقي الأسعار

يعد الابتكار التسويقي في الأسعار من أهم ابعاد الإستراتيجية التي تنعكس بقوة يعد الابتكار التسويقي في الأسعار من أهم على نجاح المؤسسة وربحيتها، وتؤثر مباشرة على سلوك المستهلكين . ويكتسي

الابتكار في السعر أهمية خاصة بسبب علاقته المباشرة مع المبيعات، التكاليف والأرباح لأنه الأكثر مرونة مقارنة مع باقي العناصر.

ففي أغلب المنتجات تكون العلاقة عكسية بين (Flexible) الأسعار والمبيعات. ويعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة.

ولا تتأثر القرارات السعرية بالظروف الداخلية فحسب، وإنما كذلك بقوى خارجية قد لا تستطيع المؤسسة الحد من تأثيرها، كقوى العرض والطلب، استراتيجيات المنافسين وقوانين الدولة.ويتطلب قرار التسعير تكاملا بين الوظائف المختلفة ذات العلاقة بالمنتوج، ونظرا لأهمية ذلك فإن البعض يرى أن يكون التسعير من مسؤولية الإدارة العليا، ويرى البعض الآخر أن يكون من مسؤولية إدارة التسويق، لأن لديها القدرة على إدارة التسعير، خاصة في مجال القيام بالدراسات الميدانية المختلفة وتحديد نسب الخصم والوقت الملائم للتغيير، وحماية الموزع من مخاطر تغير السعر **(أبو جمعة، 2003، صفحة 155)**.

أ- أهمية الابتكار التسويقي في الأسعار

لقد ازدادت أهمية الابتكار والإبداع التسويقي في الأسعار زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير المرتبط مباشرة بإيرادات المؤسسة، وله تأثير كبير على حجم المبيعات الإجمالية، ويلاحظ أن أهمية الابتكار التسويقي في الأسعار تتفاوت من مؤسسة إلى أخرى، بحسب وضعيتها التنافسية. ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي، ويعد كذلك من الجوانب الحساسة التي تواجه تقديم الخدمات، وعلى إدارة التسويق التعامل معه بجدية لأن له تأثيرا مباشرا في وجهات النظر النفسية للمستهلكين الذين سيعتمدون على السعر كمؤشر لجودة المنتجات، فلا يمكن في حال تحسين جودة المنتجات اتخاذ قرار زيادة السعر دون مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد **(السرحان، 2005، صفحة 50)**.

ب - أهداف الابتكار في الأسعار

الأكثر أهمية ضمن سياسات المزيج التسويقي كما تعد سياسة التسعير والقرارات المتصلة ذكرنا أنفا، ومرد ذلك إلى عدة أسباب، من أهمها:

- التأثير المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة،

والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ الحصول على حصة سوقية معينة.
- ✓ القدرة على مواجهة أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية في السعر.
- ✓ تحديد كمية الإنتاج وتخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار والكميات المنتجة.

- ✓ القدرة على تخصيص الموارد والاحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات دورة الأعمال (كساد، الركود)، أو تحقيق معدل عائد مرض على الاستثمار.
- ✓ مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
- ✓ تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات.
- ✓ مواجهة المنافسة أو تجنبها.
- ✓ إشباع حاجات المستهلك مع مراعاة مستوى دخله **(البرواري و البرزنجي، 2004، صفحة 190)**.

ج – أمثلة عن الابتكارات التسويقية في مجال الأسعار

- يضع المستهلك سعر المنتوج بنفسه، وهي طريقة مبتكرة في أواخر السبعينيات من القرن الماضي في منطقة: فونيكس(Phoenix) ،في ولاية أريزونا (Arizona) أمريكا.
- الحصول على أسعار خاصة والاستفادة من مزايا التخفيض من خلال الحصول على بطاقة خاصة، مثل بطاقة النادي الماسية (Diamond club card) ، التي ابتكرتها سلسلة فنادق: هيلتون، بحيث يمكن لأي شخص الحصول عليها بدفع اشتراك سنوي.
- التسعيرالسيكولوجي (Psychologicalpricing) كاستخدام الأسعارالكسرية الفردية(Odd–Prices) مثل: (9.99 د) بدل : (10 د)، فبالرغم من تساوي الرقم تقريبا بالأرقام الصحيحة مع الكسر إلا أن لذلك تأثيرا نفسيا على المستهلك وقرار شرائه.

المطلب الثالث: الابتكار التسويقي في التوزيع

يؤدي التوزيع دورا هاما في خلق المنافع الزمانية، المكانية والحيازية من خلال عدة أنشطة: (شراء، بيع، تخزين، تجميع، نقل، وعرض السلع)، وغيرها من الأنشطة والمهام ذات الصلة بانسياب المنتجات إلى مستهلكيها.

ويتضح من ذلك أهمية هذا العنصر سواء للمنتج أوالمستهلك، ويسعى الموزعون لأداء دورهم على أعلى مستوى من الالتزام في سبيل إرضاء زبائنه بكل الأساليب المتاحة، ولعل من أبرزها الابتكار التسويقي في أنشطة التوزيع.

وفي ما يلي سيتم عرض بعض الأمثلة على ذلك، منها ما يتعلق بالسلع ومنها ما يتعلق بالخدمات. **(رايس، 2017، الصفحات 75–76)**.

1- أمثلة عن الابتكارات التسويقية في توزيع السلع:

- البيع الآلي ، أو ما يعرف(AutomaticVending)وقد مثلت ابتكارا كبيرا في ، باسم توزيع المنتجات الاستهلاكية باستخدام الآلات في الأماكن العامة في إطار ما يعرف بالتسويق المباشر: (Marketing direct).
- إدماج مقاهي، مطاعم، ألعاب أطفال ودور للسينما في المراكز التجارية الكبرى.
- التوزيع من خلال استقبال الطلبيات على الانترنت وإيصالها للبيوت كالوجبات السريعة والأثاث وغيرها من الأصناف التي تدخل في إطار التسويق الالكتروني e-marketing وغيرها من الأمثلة.

2- أمثلة عن الابتكارات التسويقية في توزيع الخدمات:

- سحب الأموال عن طريق الصراف الآلي(ATM)، وهي من أبرز الابتكارات في مجال تقديم الخدمات، باستخدام بطاقة ممغنطة (Magnetic Card) .
- المتاجر المفتوحة 24/24 وتم ابتكار ذلك لسد حاجة الزبائن أحيانا لسلع مختلفة في أوقات تكون أغلب المتاجر فيها مغلقة، كفترات الليل تحديدا.

المطلب الرابع : الابتكار التسويقي في الترويج

تتصل المؤسسة مع عدة أطراف كالمستهلكين، الموردين، الموظفين والدوائر الحكومية. بهدف بناء صورة حسنة وانطباع جيد حول إلى التأثير عليها جميعا من خلال سياسة الاتصال قيمة العلامة ومستوى جودة الخدمات المقدمة (**الضمور، 2002، صفحة 227**).

وبالتالي، يتمحور نشاط الترويج حول الاتصالات (Communication) – خصوصا – مع الزبائن، ويرى البعض بأن الترويج بمثابة عملية إقامة علاقات، والمحافظة عليها من خلال تقديم المعلومات للزبائن أو السوق المستهدف.

ويهدف الترويج عادة إلى التأثير في سلوك المستهلك، وحمله على اختيار السلعة أو الخدمة المروج لها من خلال إقناعه بالشراء، وتحفيزه على تكرار اتخاذ هذا القرار (**أبو جمعة، 2003، صفحة 189**).

ويتضمن المزيج الترويجي (Promotion Mix Variables) عدة عناصر، مثل: الإشهار، البيع الشخصي، ترقية المبيعات والعلاقات العامة.

ويتوجب على إدارة التسويق التنسيق الجيد بينها وإدماجها في عملية الاتصال بأولويات تتفاوت من موقف لآخر، واستنادا إلى قدرات المؤسسة ووضعيتها التنافسية.

أخذا بعين الاعتبار لنوع المنتوج، خصائص السوق المستهدف، سلوك المنافسين، الموارد المخصصة للنشاط الترويجي وإستراتيجية التوزيع(**James f, Martin, & Thomas c, 1991**) .

وتعد عناصر المزيج الترويجي وخاصة الإشهار من أكثر الأنشطة التسويقية المعروفة بالابتكا رات التسويقية، ومن أشهر الميادين المتضمنة لهذه الابتكارات التسويقية : شبكة الانترنت التي تعرف حركة كبيرة جدا للنشاط الإعلاني في السنوات الأخيرة، خاصة مع تطور التجارة الالكترونية ويزداد حجم هذا النشاط سنويا، ويتزايد بصورة متسارعة عدد المؤسسات التي تعتمد على هذه الشبكة العالمية لنشر إعلاناتها والترويج لسلعها وخدماتها وأفكارها. ومن الأمثلة على ذلك:

– الإشهار من خلال وضع العلامات التجارية على المواقع المشهورة، مثل: .Facebook و Google.

– وهناك مجالات واسعة للابتكار التسويقي في مجال البيع الشخصي وأساليب التفاوض والإقناع التي تتوقف بشكل كبير على مهارات الأفراد.

وأما تنشيط المبيعات فيعتبر أيضا مجالا خصبا لتطبيق الأفكار الابتكارية في طرق تنظيم المسابقات، تقديم الهدايا ومختلف المحفزات المؤدية إلى زيادة رقم الأعمال.

وقد ذكرنا – سابقا – بأن الابتكار التسويقي يمتد لكل نشاطات التسويق، حتى لا يتم حصر المفهوم أو ربطه بعناصر المزيج التسويقي فحسب.

ومن بين الأنشطة الأخرى يمكن ذكر:

بحوث التسويق وما تكتسيه من أهمية بالغة في جمع المعلومات من الميدان والتي هي في حد ذا (المعلومات الميدانية) من أهم وأبرز مصادر الابتكار كما تم التفصيل في ذلك خلال عرضنا لمقاربة ومن أمثلة الابتكارات التسويقية في هذا الجانب يمكن ذكر:

سحب السوق (Market–pull) ، ومن أمثلة الابتكارات التسويقية في هذا الجانب يمكن ذكر:

- ✓ الزبون المتخفي وهو في حقيقة الأمر أحد رجال البيع، يقوم بجمع المعلومات دون أن يعلم المشترون بأنه ليس زبونا ، خاصة المعلومات التي لا يرغب المستهلك في الإفصاح عنها لأفراد المؤسسة.
- ✓ أساليب حديثة في التصوير المخفي والتسجيل وفتح مجال للقتراحات (**أبو جمعة، 2003، صفحة 264**).

خلاصة الفصل الثاني:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر الفصل الثاني يوجز في كون أن الابتكار التسويقي هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج لتلائم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات المستهلكين بفعل المنافسين، كما أن الابتكار التسويقي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال التسويق وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار، وبالتالي فإن الابتكار التسويقي يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل .

الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية بفندق البساط الأحمر -ميلة-

تمهيد

بعد تطرقنا في الجزء النظري من خلال الفصلين السابقين إلى إدارة المعرفة وأيضا تعرفنا على الإبتكار التسويقي وأهم خصائصه ومجالاته، سنحاول في هذا الفصل الميداني إلى إسقاط موضوع أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي وهذا في المؤسسة الخدمية فندق البساط الأحمر . ميلة . حيث سنتطرق إلى عرض مختلف جوانب هذه الدراسة، بداية من مجتمع وعينة الدراسة وكيفية إختيارها وأيضا التطرق إلى عرض وتحليل الأسئلة التي تم الإجابة عليها من طرف عينة الدراسة والمتمثلة في الموظيفين ليتم في الأخير التوصل إلى النتائج العامة ووضع مجموعة من المقترحات والتوصيات.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة الفندقية " البساط الأحمر. ميلة ."

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: بنية وتنظيم مؤسسة الفندقية " البساط الأحمر"

سنقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية لفندق البساط الأحمر والذي عرف تطورا مستمرا من نشأته إلى يومنا هذا، حيث سنتناول في المطلب تعريف بالمؤسسة الفندقية " فندق البساط الأحمر"، وفي المطلب الثاني خدمات فندق البساط الأحمر، وفي المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لفندق.

المطلب الأولى: تعريف بالمؤسسة الفندقية " البساط الأحمر"

هي مؤسسة ذات طابع تجاري تستقبل زبائن المارين أو المقيمين دون أن يتخدوها سكنا لهم، يقع فندق البساط الأحمر في ولاية ميلة ، بضبط في شارع 500 مسكن ميلة ، يتكون من 72 غرفة و132 عدد الأسرة ، عدد العمال فيه 30 عامل وهو الفندق الوحيد في ميلة الذي يملك أكبر عدد من الغرف والأسرة تم إفتتاحه في 19ديسمبر 2019 ، حيث أنه يتميز بموقع إستراتيجي بوسط المدينة ، إذ أنه قريب من البلدية والأسواق والمراكز التجارية ، وغيرها من الأماكن التي يحتاجها الزبائن للتسوق وقضاء أعمالهم.

وهو فندق ذو 4 نجوم والوحيد من فئة أربع نجوم في الولاية لمالكه السيد عميرة فرحات تم تدشينه من طرف والي ولاية ميلة في شهر ديسمبر، يحتوي الفندق على مطعم من فئة 4 نجوم أيضا وكافيتيريا وقاعة للمحاضرات والندوات وقاعة الحفلات وقاعة الإستقبال، إضافة إلى أنه مزود بكاميرات المراقبة يقدم الفندق خدماته 24/24 ساعة و7/7 أيام .**(وثائق المؤسسة)**

المطلب الثاني: خدمات فندق البساط الأحمر

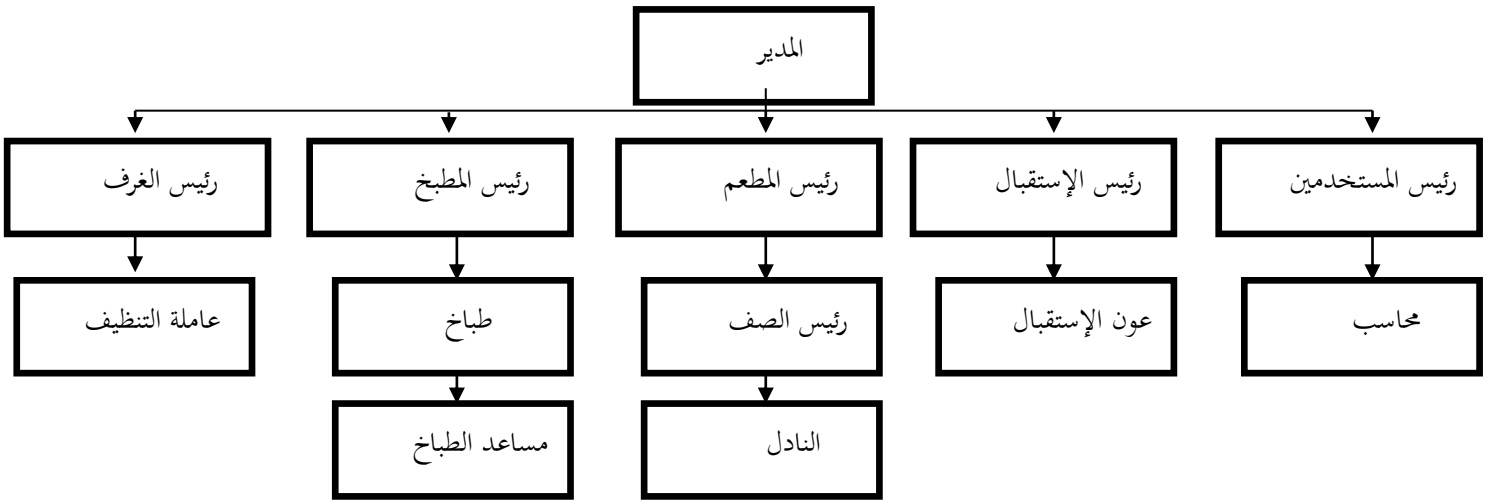
يقدم فندق البساط الأحمر خدمات التي تقدمها أي مؤسسة سياحية بإضافة إلى خدمات إضافية نذكرها **(وثائق المؤسسة)**:

- ✓ **خدمة الإيواء:** وهي الخدمة الجوهر للفندق ويحتوي على 72 غرفة (59 غرفة + 12 جناح + جناح رئاسي) حيث يمكن للنزيل الصعود والنزول عن طريق المصعد، كل الغرف مزودة بمكيف هوائي، وجهاز تلفاز، وحمام وبطاقة إلكترونية لفتح باب الغرفة .
- ✓ **خدمة الإطعام** : يحتوي الفندق على مطعم من فئة 4 نجوم يضم 150 مقعدان، يمكن للنزيل تناول الغذاء والعشاء فيه كما أنه مفتوح لغير النزلاء، إضافة إلى كافيتيريا لتناول الفطور والقهوة والحلويات العصرية.
- ✓ **الخدمات الإضافية:** ومتمثلة في شبكة الإنترنت مجانا عبر (wifi)، كما يتوفر الفندق على هاتف الإتصال وطلب الخدمات والإستفسار، وجهاز الدفع إلكتروني مما يسهل عملية الدفع ، كما يحتوي الفندق على غرفة محاضرات تضم 150 مقعدا وغرفتين لإجتماعات كل غرفة تضم 30 مقعدا، بالإضافة إلى قاعتي حفلات ومتعددة الخدمات، كل قاعة منهما تضم 500 مقعد

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للفندق البساط الأحمر من:

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للفندق



المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وإجراءاتها

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وإنطلاقا من طبيعة البيانات التي يراد جمعها والطبيعة الوصفية للدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم إعتماد عليها بدءا بالتحضير للدراسة إلى غاية الإنتهاء من التحليل وكتابة النتائج.

المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهجية البحث

إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على الدراسة الظاهرة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وتعبير عنها تعبيرا كيفيا وكميا، حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو ظاهرة القائمة، والوصول إلى فهم أفضل وأدق لوضع السياسات وإجراءات المستقبلية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، وإذا إستطاع الباحث إجراء دراسة على جميع أفراد المجتمع فإن الدراسة تكون ذات نتائج أقرب للواقع وأكثر دقة، ولكن قد يجد الباحث صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع محل الدراسة، مما سيضطر لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من المجتمع الدراسة وهذه المجموعة نسميها عينة الدراسة، وفي بحثنا هذا أردنا أن يكون مجتمع دراستنا هم موظفين فندق البساط الأحمر لولاية ميلة.

وبغرض الوصول لأهداف البحث تم أخذ عينة من المجتمع الكلي وتشمل عينة الدراسة وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم إختيارها بطريقة معينة ،إذ أن إختيار العينة بشكل مناسب ودقيق يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة كامل مجتمع الدراسة،وبشكل عام كلما كان حجم العينة أكبر كلما زاد تمثيلها لخصائص المجتمع موضوع الدراسة ، لذلك يمكن تعميم النتائج التي يمكن الوصول إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع الأصلي وتتكون عينة الدراسة التي تم إختيارها في بحثنا هذا من موظفي فندق البساط الأحمر والبالغ عددهم 30 موظف وكان حجم العينة 30 حيث تم توزيع 30 إستمارة على أفراد عينة الدراسة وقد إسترجعت منها 30 إستمارة التي تم توزيعها والجدول التالي يبين توزيع العينة:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة الممثلة للدراسة

عدد أفراد عينة الدراسة	النسبة المئوية للأفراد عينة الدراسة	عدد إستمارات الموزعة	الإستمارات المسترجعة	
			عدد	النسبة
30	٪100	30	30	٪ 100

مصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبانة

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

لقد إستخدمنا في بحثنا هذا لإستبانة لجمع البيانات والتي تعرف بأنها" أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية ، التي يتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث".

تم إعداد إستبانة حول أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي، تتكون إستبانة الدراسة من ثلاث محاور وهم:

المحور الأول: ويتمثل بأسئلة تخص السمات الشخصية لفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية.

المحور الثاني: وهو عبارة عن المتغيرات المستقلة التي تتعلق بمدى تطبيق فندق البساط الأحمر . ميلة. لإدارة المعرفة ويتكون هذا الجزء من 23 عبارة تعكس هذه العبارات أربعة أبعاد وهي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): المتغير المستقل(إدارة المعرفة)، أبعاده وعدد عباراته

رقم البعد	عنوان	عدد العبارات	موقع العبارة
1	توليد المعرفة	07	من 1 إلى 7
2	تخزين المعرفة	06	من 8 إلى 13
3	نشر المعرفة	05	من 14 إلى 18
4	تطبيق المعرفة	05	من 19 إلى 23

مصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبانة

المحور الثالث: وهو عبارة عن المتغير التابع، ويتكون هذا الجزء من 17 عبارة تعكس العبارات أربعة أبعاد ومبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): المتغير التابع(الإبتكار التسويقي)، أبعاده وعدد عباراته

رقم البعد	عنوان	عدد العبارات	موقع العبارة
1	الإبتكار في مجال المنتجات	03	من 24 إلى 26
2		03	من 27 إلى 29
3	الإبتكار في مجال التسعير	04	من 30 إلى 33
4	الإبتكار في مجال التوزيع الإبتكار في مجال الترويج	07	من 34 إلى 40

مصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبانة

وقد تم توزيع الإستبيان في صورته النهائية على أفراد العينة الإستطلاعية عن طريق التوزيع المباشر قصد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظيفين وإعطائهم حرية وأريحية للإجابة بكل صدق وموضوعية على أسئلة الإستبانة، بعد ما تم تفريغ البيانات التي تم جمعها في برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package for the Social Science) ويرمز له ب (spss) نسخة 22 ويمكن إظهار مراحل تفريغ بيانات الإستبانةبإستخدام برنامج (spss) :

تم ترميز وإدخال البيانات وفق المعايير المحدد في أداة الدراسة إنطلاقا من نافذة(variable view)على برنامج(spss) بداية بالبيانات الشخصية ثم إدخال الأسئلة وفق الترقيم التسلسلي، حيث تم إعطاء رموز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة "5"، موافق "4"، محايد " 3"، غير موافق "2"، غير موافق بشدة "1").

بعد القيام بالعملية الأولى على ملف (variable view)، تم الإنتقال إلى ملف (data view) على نفس النافذة المفتوحة على برنامج (spss) حيث تم تفريغ إجابات المستجوبين بإدخال الرموز المعطاة للإجابات كماهو موضح فيما يلي:

1. الجنس: ذكر –1– ، أنثى –2–
2. الحالة العائلية : متزوج –1–، أعزب –2– ، أخرى – 3–
3. العمر: أقل من 30 سنة –1– ، من 30 إلى 45 سنة –2– ، أكثر من 45 سنة – 3–
4. المستوى التعليمي : ثانوي فأقل –1– ، جامعي –2– ، دراسات عليا – 3–
5. المستوى الوظيفي : إدارة عليا – 1– ، إدارة وسطى – 2– ، أعوان التنفيذ – 3–

جدول رقم(05): أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	**2**	**3**	**4**	**5**

مصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبانة

تحديد أطول القطع: ولتحديد طول قطع مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، نقوم بحساب المدى وذلك وفق القانون الأتي:

طول الفئة =(الحد أعلى – الحد الأدنى)/ الحد الأعلى= (5–4)/5 = 0,8

لنحصل بعدها على أطوال القطع لكل إجابة من الإجابات كما هو موضح في الجدول الأتي :

الجدول رقم(06): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

رقم العبارة	التقدير في الإستبيان	طول القطعة (المتوسط المرجع)	التقدير التعليق
1	غير موافق تمام	من 01 إلى 1,8	**منخفضة جدا**
2	غير موافق	من1,8 إلى 2,6	**منخفضة**
3	محايد	من 2,6 إلى 3,4	**متوسطة**
4	موافق	من3,4 إلى 4,2	**مرتفعة**
5	موافق بشدة	من 4,2 إلى 5	**مرتفعة جدا**

المصدر: (بودرجة، 2016، صفحة 448)

المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبانة

بعد قيامنا بإعداد وتصميم أسئلة الإستبيان، في هذا المطلب نقوم بقياس مدى صدق هذه الأداة من خلال أراء المحكمين ن وصدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي ، كما سنتأكد من ثبات نتائج الإستبيان إذا ما تم إعادة توزيعه عدة مرات في نفس الشروط والظروف.

1. **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة (الإستبانة) أن تقيس الأسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه،وقمنا بالتحقق من ذلك من خلال الصدق الظاهر (أراء المحكمين)، الصدق الداخلي والصدق البنائي على النحو التالي:

- **أراء المحكمين:** بعد الإنتهاء من أعداد أسئلة الإستبانة، قمنا بعرضها على عدد المحكمين المتخصصين في مجال وذوي الخبرة للتحقق من مدى صدق فقراتها وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية، ومدى قدراتها على الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف

من ناحية أخرى، وفي ضوء وجهات نظر وأراء السادة المحكمين قمنا بالتعديلات المطلوبة من خلال إعادة صياغة بعض العبارات، إضافة إلى حذف أخرى.

- **صدق الإتساق الداخلي:** قمنا بالتحقق من ذلك عن طريق حساب معاملات الإرتباط لبيرسون بين كل عبارة من عبارات أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية .

❖ **إختبار التوزيع الطبيعي**

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولا نقوم بإستخدامإختباركولمجروف– سمرنوف (**Kolmogorov– Smirinov**) بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة "بأن العينة المسحوبة ممن المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" مقابل الفرضية البديلة القائلة " بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" وإذا كانت قيمة Sigأقل أو تساوي مستوى الدلالة (**ألفا**) فإنه لا يخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(07): إختبار التوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	كولمجروف سمرنوف(k– S)	Sig
1	المتغير المستقل	0,142	0,126
2	المتغير التابع	0,123	0,200

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المعنوية Sig= 0,126 بالنسبة لمتغير المستقل و Sig=0,200 بالنسبة لمتغير التابع، وهذه القيمة أكبر من مستوى Sig= 0,05، مما يدل على قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أن هذا التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

❖ **الإتساق الداخلي**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع المجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة و الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه ، مستبعدا في ذلك العبارات التي لا ترتبط بالبعد أو ليست لها ارتباطا كبيرا أو مقبولا إحصائيا من خلال معنويةSigحيثيشترط أن تكون قيمةالمعنوية0.05≥Sig.
وفيما يلي نتائج الاتساق الداخلي لكل بعد على حدا:

أولا: قياس صدق الإتساق لأبعاد المتغير المستقل:

جدول رقم(08): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الأول توليد المعرفة

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
1- تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	0,689 **	0,000
2- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	0,724**	0,000
3- هناك تبادل المعرفة بين العمال	0,829**	0,000
4- تهتم المؤسسة بإكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	0,875**	0,000
5- تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة	0,816 **	0,000
6- تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين	0,573 **	0,001
7- تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة	0,489**	0,006

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (توليد المعرفة) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح ما بين 0,489 و 0,875 وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

❖ قياس الإتساق العبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم(09): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثانيتخزين المعرفة

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
8- تسعى المؤسسة لتجدد معارفها بإستمرار	0,574**	0,001
9- تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في الحواسيب مركزية	0,656**	0,000
10- تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	0,514**	0,004
11- تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	0,705**	0,000
12- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة	0,703 **	0,000
13- للمؤسسة تعليمات لإسترجاع المعلومات المخزنة لديها	0,868 **	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين0,514 و 0,868 وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

❖ قياس الإتساق العبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم(10): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثالث نشر المعرفة

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
14- تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق...) في نشر المعرفة	0,695 **	0,000
15- يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة	0,512**	0,004
16- تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظيفيها	0,692**	0,000
17- تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الإجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	0,545**	0,002
18- تقوم الموئسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد	0,521 **	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (نشر المعرفة) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين0.521 و 0,695،وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

❖ قياس الإتساق العبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للمحور: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية له:

جدول رقم(11): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الرابعتطبيق المعرفة

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
19- تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	0,805 **	0,000
20- تستعين المؤسسة بالخبراء الداخلين في تطبيق المعرفة	0,614**	0,000
21- تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	0,809**	0,000
22- تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج	0,733**	0,000
23- تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	0,864 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين 0,614و0,864 وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

ثانيا: قياس صدق الإتساق لأبعاد المتغير التابع:

- قياس صدق الإتساق لعبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية:

جدول رقم(12): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الأول الإبتكار في المنتج

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
24- تتميز المؤسسة بخدمات مبتكرة	0,953 **	0,000
25- تقدم المؤسسة بإستمرار خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن	0,934**	0,000
26- يوفر الفندق لنزلائه خدمات في أسرع وقت	0,678**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول (إبتكار في المنتج) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين0,678 و0,953وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

❖ قياس صدق الإتساق لعبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية:

جدول رقم(13): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثاني الإبتكار في التسعير

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
27- أسعار الخدمات التي يقدمها الفندق مناسبة	0,823 **	0,000
28- تسعى المؤسسة من خلال الإبتكار إلى منح العملاء تسهيلات في الدفع وإجراءات الحصول علة الخدمة	0,851**	0,000
29- تعرض المؤسسة بعض الخدمات على شكل حزم وبأسعار مناسبة	0,693**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني (إبتكار في التسعير) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين0,693و 0,851 وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

❖ قياس صدق الإتساق لعبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية:

جدول رقم(14): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الثالث الإبتكار في التوزيع

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
30- تمتلك المؤسسة إبتكارات في توصيل الخدمات من خلال البيع الشخصي والإتصال مع العميل وإتمام عملية التعامل	0,751 **	0,000
31- تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين	0,912**	0,000
32- لدى المؤسسة تقنيات عالية للبيع والتوزيع مقارنة بالمنافسين	0,803**	0,000
33- يحتوي الموقع الإلكتروني للمؤسسة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها	0,751**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث (إبتكار في التوزيع) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين0,751 و 0,912 وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

❖ قياس صدق الإتساق لعبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد: والجدول الموالي يوضح إرتباط العبارات بالدرجة الكلية:

جدول رقم(15): معاملات الإرتباط بين عبارات البعد الرابع الإبتكار في الترويج

العبارة	درجة الإرتباط بالمحور	مستوى الدلالة المحسوب sig
34- تسعى المؤسسة من خلال الإبتكار في الترويج للإقناع والرغبة في التعامل معها من قبل العملاء	0,735 **	0,000
35- تعمل المؤسسة على الإبتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم هدايا مادية وتذكارية والمسابقات والجوائز للعملاء	0,730**	0,000
36- تسعى المؤسسة من الإبتكار في الترويج لجعل الزبون يميز جودة الخدمات المقدمة له	0,895**	0,000
37- تعرض وتروج المؤسسة لخدماتها من خلال مختلف الوسائل (صحف، تلفاز، أنترنت، لوحات إشهارية) بشكل جذاب ومناسب	0,839**	0,000
38- تتميز إعلانات المؤسسة بأنها واضحة وجذابة	0,805 **	0,000
39- تطرح المؤسسة عروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب	0,510 **	0,004
40- تقوم المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الإتصال مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم من خلال إستطلاع أراءهم	0,647**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع (إبتكار في الترويج) ذات إرتباط قوي ودالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01، حيث تتراوح مابين0,510 و0,895 وبذلك يعتبر هذا البعد بما يحتويه صادق لما وضع لقياسه.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

❖ **ألفا كرونباخ:**

يقصد بثبات لاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنيالإستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبيرفيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنيةمعينة .ولتحديد صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، لتحديد درجة الثبات في الدراسة، ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي، ويبين الجدول رقم (16) قيم معامل (ألفا كرونباخ) :

الجدول رقم(16): مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
X	المحور الأول: إدارة المعرفة	23	0.832
X1	توليد المعرفة	7	0.836
X2	تخزين المعرفة	6	0.729
X3	نشر المعرفة	5	0.753
X4	تطبيق المعرفة	5	0.838
Y	المحور الثاني : الإبتكار التسويقي	17	0.890
Y1	الإبتكار في المنتج	3	0.818
Y2	الإبتكار في التسعير	3	0.676
Y3	الإبتكار في التوزيع	4	0.817
Y4	الإبتكار في الترويج	7	0.865
إجمالي المحاور		40	0.890

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة إذ بلغت 0,832 للمحور الأولو0,890 للمحور الثاني، وبلغ معامل الثبات الكلي 0,890 وهو أكبر من 0,60 مما يدل علي أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث عرض لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف عن البيانات الشخصية عن المستجوب التي إشتملت على (الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية) حيث تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم إستخدام برنامج (spss) للحصول على نتائج الدراسة التي سوف يتم عرضها في هذا المبحث.

ونظرا لكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فقد تم إستخدام الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة، وبالتالي تكون الإختبارات الإحصائية التي تم إستخدامها في بحثنا كما يلي:

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي: تستخدم هذه المقايس بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، كما يتم الإستفادة منها في وصف عينة الدراسة، إضافة إلى بعض مقايس النزعة المركزية والتشت ، كالإنحراف المعياري الذي يفيد في التعرف على مدى إختلاف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرا الدراسة.

– الوسط الفرضي لتقيم إجابات أفراد العينة، والغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة.

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها = 1+2+3+4+5/5 =3

– إختبار (T) في حالة عينة واحدة (T–text): ولقد تم إستخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

– إختبار (T) في حالة عينتين (Independent Simple T–text): وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

– إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One wayAnalysis of Variance): وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

– إختبارالإنحدار المتعدد (Multiple Regression) بإستخدام طريقة (Stepwise) لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

– معامل الحديد (R^2) لمعرفة درجة التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

إنطلاقا من نتائج القسم الأول من الإستبيان، يمكن وصف خصائص العينة محل الدراسة من حيث: الجنس، الحالة العائلية، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العملية، كما هو موضح في الجداول الأتية:

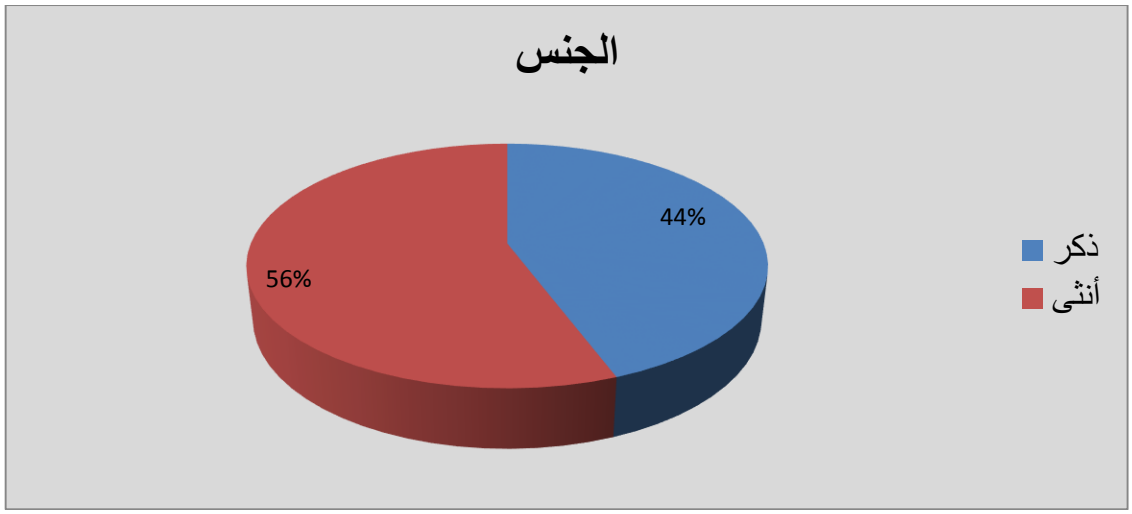
1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: يمكن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	13	43,3%
أنثى	17	56,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss و Excel

يتضح من الشكل والجدول السابقين بأن توزيع إناث قد بلغ 17 فرد بنسبة 56,7% من المجموع الكلي للعينة ويرجع ذلك إلى أن أغلب المتعاملين في الفندق هم الإناث، أما عدد الذكور فقد بلغ عددهم 13 بنسبة 43,3% من المجموع الكلي للعينة.

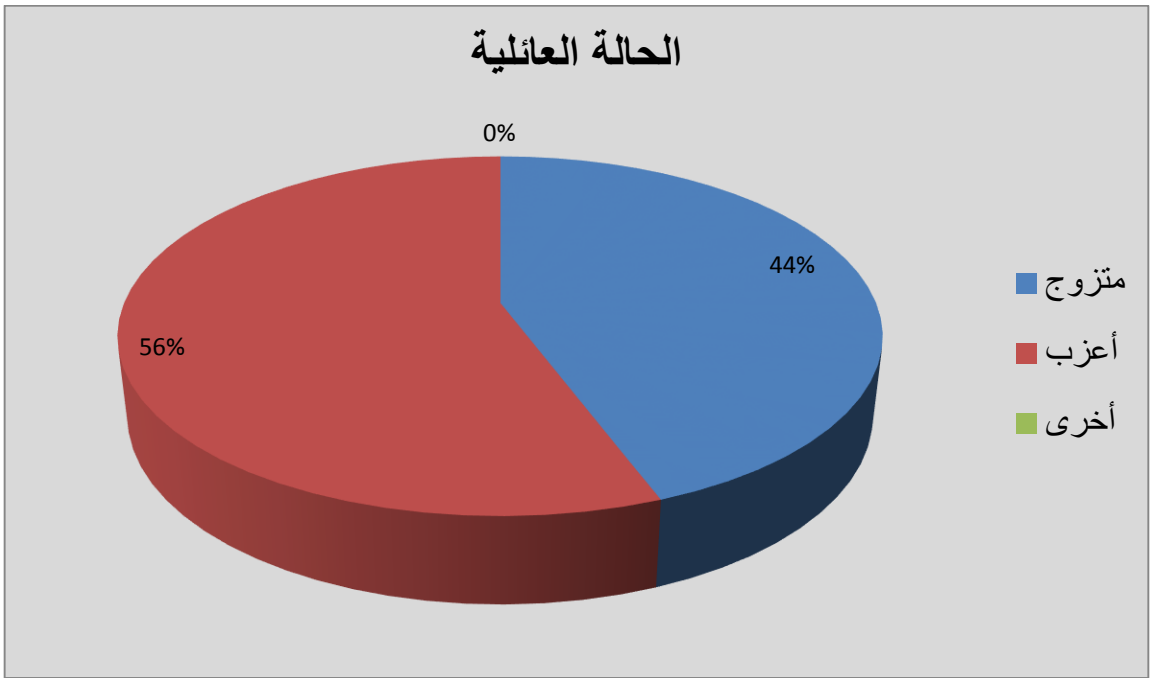
2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية: يمكن عرض توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسب المئوية
متزوج	13	43,3%
أعزب	17	56,7%
أخرى	0	0
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss و Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن توزيع أفراد العزاب قد بلغ 17 فرد بنسبة 56,7% من المجموع الكلي للعينة، ويرجع ذلك إلى أن أغلب المتعاملين في الفندق عزاب، أما عدد المتزوجين فقد بلغ 13 بنسبة 43,3% من المجموع الكلي للعينة.

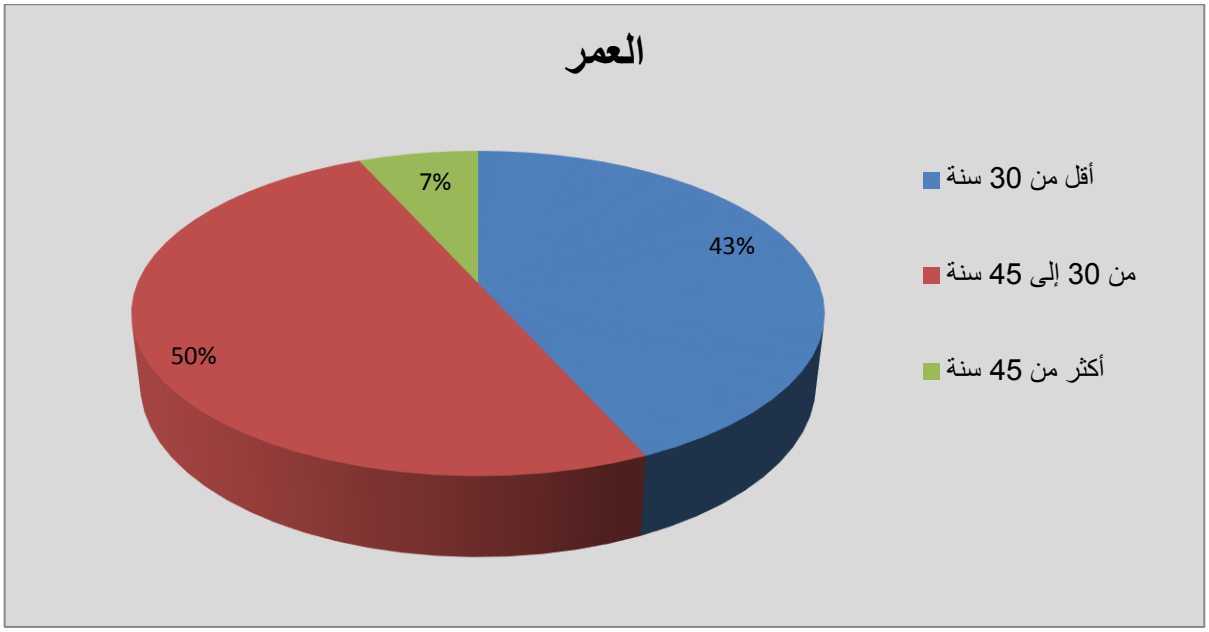
3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر: يمكن عرض توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	13	43,3%
من 30 إلى 45 سنة	15	50%
أكثر من 45 سنة	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss و Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين أن 15 فرد من عينة الدراسة والتي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة يمثلون 50% من المجموع الكلي للعينة وتحتل المرتبة الأولى وتليها في المرتبة الثانية الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة وعددهم 13 أفراد وتقدر بنسبة 43,3% من المجموع الكلي للعينة وفي المرتبة الأخيرة الفئة التي تتراوح أعمارهم بين أكثر من 45 سنة وعددهم 2 أفراد وتقدر بنسبة 6,7% من المجموع الكلي للعينة.

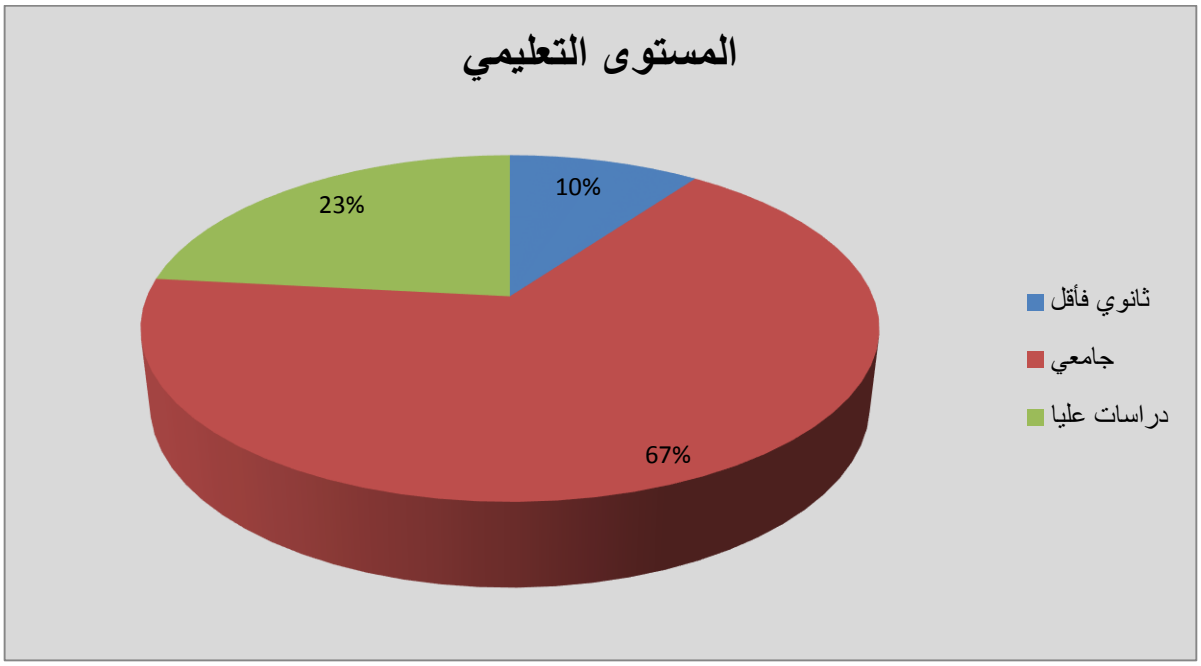
4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يمكن عرض توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول والشكل الموالين:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي فأقل	3	10 %
جامعي	20	66,7%
دراسات عليا	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss و Excel

حسب الجدول والشكل السابقين يتضح أن 20 من أفراد العينة يمثلون ما نسبته 66,7% من المجموع الكلي للعينة كان مستواهم الدراسي جامعي وتمثل أكبر نسبة بالإضافة إلى 7 أفراد يمثلون ما نسبته 23,3% من المجموع الكلي وقد كان مستواهم الدراسي دراسات عليا أي في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة 3 أفراد يمثلون نسبة 10% من المجموع الكلي للعينة وكان مستواهم الدراسي ثانوي فأقل.

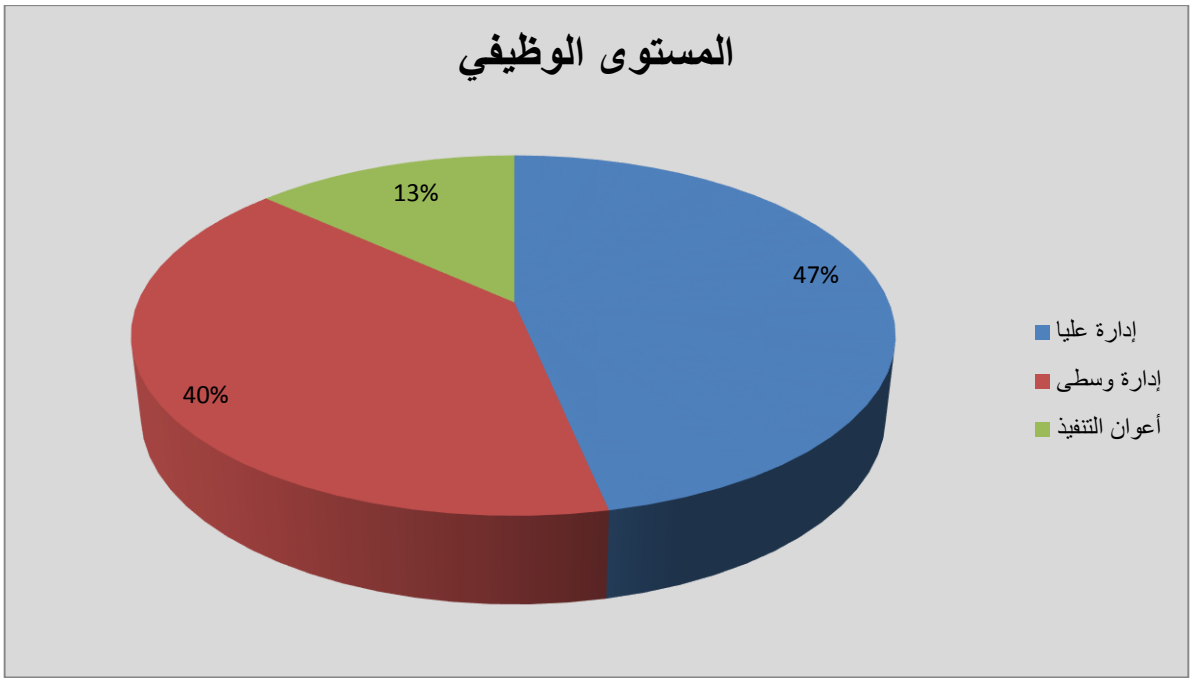
5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي: أظهرت نتائج توزيع عينة الدراسة بخصوص متغير المستوى الوظيفي مايلي:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية
إدارة عليا	14	46,7%
إدارة وسطى	12	40%
أعوان التنفيذ	4	13,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss و Excel

يلاحظ من بيانات الجدول بأن أعلى نسبة تمثل لأفراد عينة حسب المستوى الوظيفي هم إدارة عليا وعددهم 14 بنسبة 46,7% ويليهم إدارة الوسطى والذي عددهم 12 بنسبة 40% ثم يأتي أعوان التنفيذ وعددهم 4 بنسبة 13,3% .

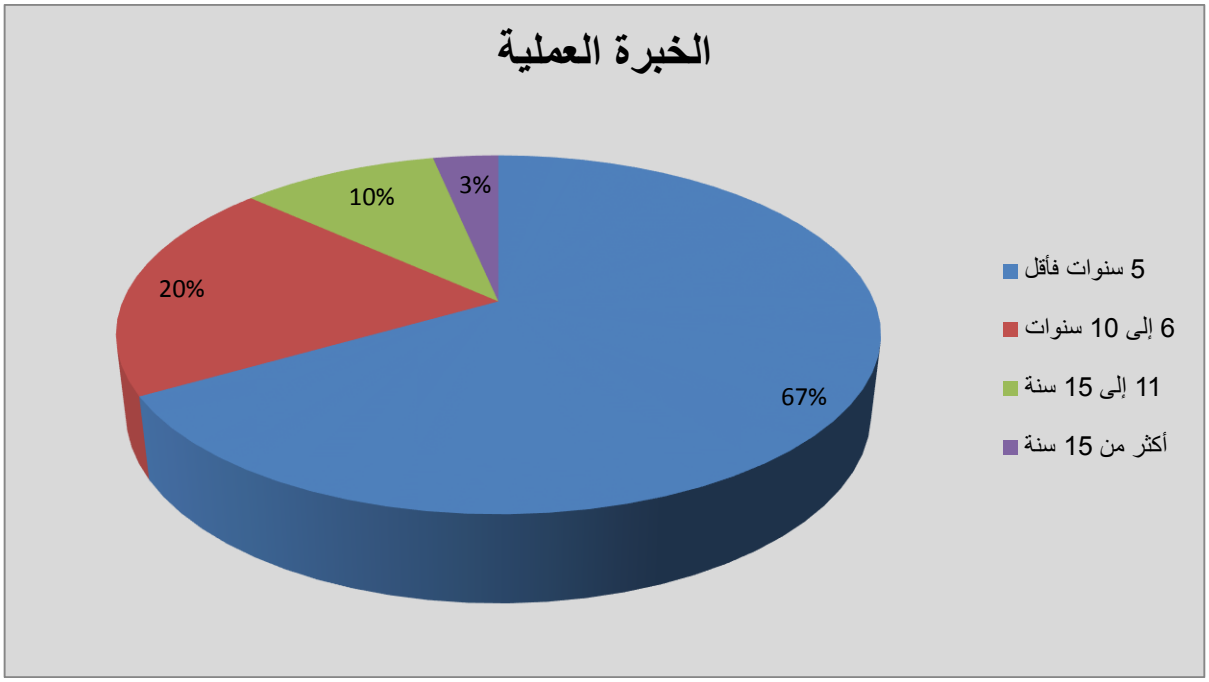
6- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية: يلخص الجدول والشكل أدناه النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية، كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرارات	النسب المئوية
5 سنوات فأقل	20	66,7%
6 إلى 10 سنوات	6	20%
11 إلى 15 سنة	3	10%
أكثر من 15 سنة	1	3,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss و Excel

انطلاقا من مخرجات الجدول أعلاه، نلاحظ وجود خبرة إلى حد ما معتبرة لدى الكفاءات العاملة في فندق البساط الأحمر، حيث قدرت نسبة من لديهم خبرة تتراوح بين 6 سنوات و15 سنة بنحو 30% وهذا مؤشر على وجود تراكم الخبرات بما تحمله من مؤهلات ومهارات تراكمية لدى عينة الدراسة، فيحين قدرت من تفوق خبرتهم أكثر من 15سنة بنحو 3,3% فقط وهذا إن دل فإنما يدل على وجود تسربوظيفي بعد خبرة تفوق 15 سنة (تقاعد، تغيير مكان العمل، الهجرة...)، أما نسبة من لديهم خبرة من 5 سنوات فأقل فقد قدرت نسبتهم ب66,7% وهي أعلى نسبة.

المطلب الثاني: دراسة النتائج المتعلق بمتغيرات الدراسة:

أولا: النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل

الجدول رقم(23): نتائج تحليل البعد الأول توليد المعرفة

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	4,5	1,042	1	**مرتفعة جدا**
2- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	3,8	0,761	6	**مرتفعة**
3- هناك تبادل المعرفة بين العمال	4,13	0,973	3	**مرتفعة**
4- تهتم المؤسسة بإكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	3,90	1,185	5	**مرتفعة**
5- تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة	3,97	0,890	4	**مرتفعة**
6- تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين	4,13	0,629	2	**مرتفعة**
7- تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة	3,77	1,040	7	**مرتفعة**
الدرجة الكلية	4,0286	0,67258		**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (1. 2. 3. 4. 5. 7.6) لهذه البعد كانت بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (4,50، 3,80، 4,13، 3,90، 3,97، 4,13، 3,77) وبإنحراف معياري قدره على توالي (1,042، 0,761، 0,973، 1,185، 0,890، 0,629، 1,040).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة** على البعد توليد المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 4,0286 وبإنحراف معياري 0,67258.

الجدول رقم(24): نتائج تحليل البعد الثاني تخزين المعرفة

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تسعى المؤسسة لتجدد معارفها بإستمرار	4,17	0,834	5	**مرتفعة**
2- تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في الحواسيب مركزية	4,50	0,682	2	**مرتفعة جدا**
3- تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	4,50	0,572	1	**مرتفعة جدا**
4- تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	4,33	0,606	3	**مرتفعة جدا**
5- تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة	3,97	1,066	6	**مرتفعة**
6- للمؤسسة تعليمات لإسترجاع المعلومات المخزنة لديها	4,20	0,610	4	**مرتفعة**
الدرجة الكلية	4,2778	0,48804		**مرتفعة جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (8. 9. 10. 11. 12- 13) لهذه البعد كانت بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (4,17، 4,50، 4,50، 4,33، 3,97، 4,20) وبإنحراف معياري قدره على توالي (0,834، 0,682، 0,572، 0,606، 1,066، 0,610).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة جدا** على البعد تخزين المعرفة حيث بلغ متوسط الحسابي للبعد 4,2778 بإنحراف معياري 0,48804.

الجدول رقم(25): نتائج تحليل البعد الثالث نشر المعرفة

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق...) في نشر المعرفة	4,23	0,817	2	**مرتفعة جدا**
2- يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة	4,40	0,675	1	**مرتفعة جدا**
3- تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	3,87	1,167	5	**مرتفعة**
4- تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الإجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	3,93	0,740	4	**مرتفعة**
5- تقوم الموئسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد	3,93	0,640	3	**مرتفعة**
الدرجة الكلية	4,0733	0,49126		**مرتفعة**

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (14. 15. 16. 17. 18) لهذه البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (4,23، 4,40، 3,87، 3,93، 3,93) وبإنحراف معياري قدره على توالي (0,817، 0,675، 1,167، 0,740، 0,640).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسةتوافق بدرجة **مرتفعة** علىالبعد نشر المعرفة حيث بلغ متوسط حسابي للبعد 4,0733 بإنحراف معياري 0,49126 .

الجدول رقم (26): نتائج تحليل البعد الرابع تطبيق المعرفة

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب	4,00	0,695	2	**مرتفعة**
2- تستعين المؤسسة بالخبراء الداخلين في تطبيق المعرفة	4,13	0,571	1	**مرتفعة**
3- تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	3,90	0,759	3	**مرتفعة**
4- تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج	3,67	0,884	5	**مرتفعة**
5- تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	3,83	0,699	4	**مرتفعة**
الدرجة الكلية	3,9067	0,56747		**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (19. 20. 21. 22. 23) لهذه البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (4,00، 4,13، 3,90، 3,67، 3,83) وبإنحراف معياري قدره على توالي (0,695، 0,571، 0,759، 0,884، 0,699).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة**على البعد تطبيق المعرفة حيث بلغ متوسط حسابي للبعد 3,9067 بإنحراف معياري 0,56747.

ثانيا: نتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة حول المتغير التابع

الجدول رقم(27): نتائج تحليل البعد الأول الإبتكار في المنتجات

المحور الثاني: الإبتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تتميز المؤسسة بخدمات مبتكرة	3,90	1,029	2	**مرتفعة**
2- تقدم المؤسسة بإستمرار خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن	3,87	0,973	3	**مرتفعة**
3- يوفر الفندق لنزلائه خدمات في أسرع وقت	4,63	0,490	1	**مرتفعة جدا**
الدرجة الكلية	4,1333	0,74072		**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (24. 25. 26) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (3,90، 3,87، 4,63) وبإنحراف معياري قدره على توالي (1,029، 0,973، 0,490).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة** على بعد الإبتكار في المنتجات حيث بلغ متوسط حسابي للبعد 4,1333 بإنحرافمعياري 0,74072.

الجدول رقم(28): نتائج تحليل البعد الثاني: الإبتكار في التسعير

المحور الثاني: الإبتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- أسعار الخدمات التي يقدمها الفندق مناسبة	4,50	0,630	2	**مرتفعة جدا**
2- تسعى المؤسسة من خلال الإبتكار إلى منح العملاء تسهيلات في الدفع وإجراءات الحصول علة الخدمة	4,57	0,568	1	**مرتفعة جدا**
3- تعرض المؤسسة بعض الخدمات على شكل حزم وبأسعار مناسبة	4,20	0,761	3	**مرتفعة**
الدرجة الكلية	4,4222	0,50993		**مرتفعة جدا**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (27. 28. 29) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (4,50، 4,57، 4,20) وبإنحراف معياري قدره على توالي (0,630، 0,568، 0,761).

إذ يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة جدا** على بعد الإبتكار في التسعير حيث بلغ متوسط حسابي للبعد4,4222 بإنحراف معياري 0,50993 .

الجدول رقم(29): نتائج تحليل البعد الثالث الإبتكار في التوزيع

المحور الثاني: الإبتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تمتلك المؤسسة إبتكارات في توصيل الخدمات من خلال البيع الشخصي والإتصال مع العميل وإتمام عملية التعامل	3,97	0,615	3	**مرتفعة**
2- تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين	4,03	0,615	2	**مرتفعة**
3- لدى المؤسسة تقنيات عالية للبيع والتوزيع مقارنة بالمنافسين	3,83	0,648	4	**مرتفعة**
4- يحتوي الموقع الإلكتروني للمؤسسة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها	4,27	0,640	1	**مرتفعة جدا**
الدرجة الكلية	4,0250	0,50579		**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (30. 31. 3332) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (3,97، 4,03، 3,83، 4,27) وبإنحراف معياري قدره على توالي (0,615، 0,615، 0,648، 0,640).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة** على بعد الإبتكار في التوزيع حيث بلغ متوسط حسابي للبعد 4,0250 بإنحراف معياري 0,50579.

الجدول رقم(30): نتائج تحليل البعد الرابع الإبتكار في الترويج

المحور الثاني: الإبتكار التسويقي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1- تسعى المؤسسة من خلال الإبتكار في الترويج للإقناع والرغبة في التعامل معها من قبل العملاء	4,23	0,679	3	**مرتفعة جدا**
2- تعمل المؤسسة على الإبتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم هدايا مادية وتذكارية والمسابقات والجوائز للعملاء	4,03	0,718	6	**مرتفعة**
3- تسعى المؤسسة من الإبتكار في الترويج لجعل الزبون يميز جودة الخدمات المقدمة له	4,17	0,699	4	**مرتفعة**
4- تعرض وتروج المؤسسة لخدماتها من خلال مختلف الوسائل (صحف، تلفاز، أنترنت، لوحات إشهارية) بشكل جذاب ومناسب	4,10	0,662	5	**مرتفعة**
5- تتميز إعلانات المؤسسة بأنها واضحة وجذابة	3,97	0,809	7	**مرتفعة**
6- تطرح المؤسسة عروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب	4,50	0,509	1	**مرتفعة جدا**
7- تقوم المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الإتصال مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم من خلال إستطلاع أراءهم	4,43	0,626	2	**مرتفعة جدا**
الدرجة الكلية	4,2048	0,50289		**مرتفعة**

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة إستجابة عينة الدراسة للعبارات التالي (34. 35. 36. 37. 38. 39. 40) لهذا البعد بمتوسط حسابي قدره على التوالي : (4,23، 4,03، 4,17، 4,10، 3,97،4,50،4,43) وبإنحراف معياري قدره على توالي (0,679، 0,718، 0,699، 0,662، 0,809، 0,509، 0,626).

إذن يمكن القول أن كل عينة الدراسة توافق بدرجة **مرتفعة** على بعد الإبتكار في الترويج حيث بلغ متوسط حسابي للبعد 4,2048 بإنحراف معياري 0,50289.

المطلب الثالث: إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية نقوم بإختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتم صياغتها وذلك بالإعتماد على إختبار T العينة الواحدة عند الوسط فرضي (varleur de test =3) ومستوى دلالة (sig =0.05).

❖ **إختبار الفرضية الرئيسية الأول**

يقيم العاملين مستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**.

الجدول رقم(31): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضية الرئيسية الأول

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
إدارة المعرفة	4,0716	0.36787	15,955	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين لإدارة المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)**، وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى إدارة المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة قد بلغ 4,0716 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الأول:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأول لبعد توليد المعرفة والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى توليد المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(32): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضيةالفرعية الأول

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
توليد المعرفة	4,0286	0,67258	8,376	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين توليد المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)**، وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى توليد المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة قد بلغ 4,0286 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية لبعد تخزين المعرفة والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى تخزين المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(33): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبارT للفرضيةالفرعية الثانية

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
تخزين المعرفة	4,2778	0,48804	14,340	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين تخزين المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)**،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى تخزين المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لتخزين المعرفة قد بلغ 4,2778 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثالثة لبعد نشر المعرفة والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى نشر المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(34): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبارT للفرضيةالفرعية الثالثة

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
نشر المعرفة	4,0733	0,49126	11,967	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين نشر المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)** ،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى نشر المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى

الدلالة (**α=0,05**)" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لنشر المعرفة قد بلغ 4,0733 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة لبعد تطبيق المعرفة والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى تطبيق المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة (**α=0,05**)".

الجدول رقم(35): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضيةالفرعية الرابعة

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
تطبيق المعرفة	3,9067	0,56747	8,751	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجاتspss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين تطبيق المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة (**α=0,05**) ،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى تطبيق المعرفة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة (**α=0,05**)" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لتطبيق المعرفة قد بلغ 3,9067 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

سوف نقوم بإختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار التسويقي بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة (**α=0,05**)."

الجدول رقم(36): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضيةالرئيسية الثانية

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الإبتكار التسويقي	4.1963	0,42319	15,484	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجاتspss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين لممارسة الإبتكار التسويقي بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)**وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى لممارسة الإبتكار التسويقي بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لإبتكار التسويقي قد بلغ 4.1963 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الأول:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأول لبعد الإبتكار في الخدمة والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار في الخدمة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(37): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبارT للفرضيةالفرعية الأول

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الإبتكار في الخدمة	4,1333	0,74072	8,380	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجاتspss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين ممارسة الإبتكار في الخدمة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)** ،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى ممارسة الإبتكار التسويقي بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لممارسة الإبتكار التسويقي قد بلغ 4,1333 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثانية لبعد الإبتكار في السعر والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار في السعر بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(38): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضيةالفرعية الثانية

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الإبتكار في السعر	4,4222	0,50993	15,276	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجاتspss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين ممارسة الإبتكار في السعر بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)** ،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى ممارسة الإبتكار في السعر بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لممارسة الإبتكار في السعر قد بلغ 4,4222 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثالث لبعد الإبتكار في التوزيع والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار في التوزيع بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(39): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبار T للفرضيةالفرعية الثالثة

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الإبتكار في التوزيع	4,0250	0,50579	11,100	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجاتspss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين ممارسة الإبتكار في التوزيع بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)** ،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى ممارسة الإبتكار في التوزيع بالمؤسسة الفندقية البساط

الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لممارسة الإبتكار في التوزيع قد بلغ 4,0250 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة لبعد الإبتكار في الترويج والتي تنص على: " يقيم العاملين مستوى ممارسة الابتكار في الترويج بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**".

الجدول رقم(40): نتائج المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري وإختبارT للفرضيةالفرعية الرابعة

	Value de test= 3			
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الإبتكار في الترويج	4,2048	0,50289	13,122	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجاتspss

إنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تقييم العاملين ممارسة الإبتكار في الترويج بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر ذو دلالة معنوية لأن sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة **(α=0,05)** ،وبناءا على هذا فإن" تقييم العاملين لمستوى ممارسة الإبتكار في الترويج بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة **(α=0,05)**" هي فرضية مقبولة لأن قيمة المتوسط الحسابي لممارسة الإبتكار في الترويج قد بلغ 4,2048 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة.

❖ **إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(α=0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

للتأكد من صلاحية النموذج إختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين الإنحدار والجدولالتالي يبينذلك:

الجدول رقم(41): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	إدارة المعرفة				
المتغير التابع	معامل الإرتباطR	معامل التحديد R^2	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الإبتكار التسويقي	0.479	0.230	0.479	8.353	0.007

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(41) إلى وجود إرتباط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الإبتكار التسويقي) حيث قدر R= 0,479، في حين بلغ معامل التحديد R^2= 0,230 ويعني نسبة 23% من قيم التغير في الإبتكار التسويقي يرجع إلى عامل إدارة المعرفة وباقي النسب يرجع إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة F=8,353 وبمستوى معنوية sig = 0.007 وهي أقل من مستوى الدالة الإحصائية α=0,05 مما يدل على وجود أثر لإدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(α=0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– ".

- **إختبار الفرضية الفرعية الأول:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الأول لبعد توليد المعرفة والتي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد توليد المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(α=0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– ."

الجدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاول

المتغير المستقل	توليد المعرفة					
المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الإبتكار التسويقي	0.544	0.296	0,343	0.544	11,794	0.002

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(42) إلى وجود إرتباط متوسط بين توليد المعرفة والمتغير التابع (الإبتكار التسويقي) حيث قدر R= 0.544، في حين بلغ معامل التحديد R^2= 0,296 ويعني نسبة 29,6% من قيم التغير في الإبتكار التسويقي يرجع إلى عامل توليد المعرفة وباقي النسب يرجع إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة F= 11,794 وبمستوى معنوية sig = 0.002 وهي أقل من مستوى الدالة الإحصائية(**α=0,05**) مما يدل على وجود أثر لتوليد المعرفة على الإبتكار التسويقي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة (**α=0,05**) في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– ".

- **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثاني لبعد تخزين المعرفة والتي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة (**α=0,05**) في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– ."

الجدول رقم(43): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	تخزين المعرفة					
المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الإبتكار التسويقي	0.322	0.104	0,279	0.322	3,240	0.083

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(43) إلى وجود إرتباط ضعيف بين تخزين المعرفة والمتغير التابع (الإبتكار التسويقي) حيث قدر R= 0.322، في حين بلغ معامل التحديد R^2= 0.104 ويعني نسبة 10,4% من قيم التغير في الإبتكار التسويقي يرجع إلى عامل تخزين المعرفة وباقي النسب يرجع إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة F= 3,240 وبمستوى sig = 0.083وهذه النتيجة غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدالة الإحصائية α=0,05 مما يدل على عدم وجود أثر لتخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة (**α=0,05**) في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة–

- **إختبار الفرضية الثالثة:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الثالث لبعد نشر المعرفة والتي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد نشر المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(α=0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

الجدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالث

المتغير المستقل	نشر المعرفة					
المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الإبتكار التسويقي	0.047	0.002	0,041	0.047	0,063	0.803

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(44) إلى وجود إرتباط ضعيف بين نشر المعرفة والمتغير التابع (الإبتكار التسويقي) حيث قدر R= 0.047، في حين بلغ معامل التحديد R^2= 0.002 ويعني نسبة 0.2% من قيم التغير في الإبتكار التسويقي يرجع إلى عامل نشر المعرفة وباقي النسب يرجع إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة F= 0,063 وبمستوى sig = 0.803وهذه النتيجة غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدالة الإحصائية **(α=0,05)** مما يدل على عدم وجود أثر لنشر المعرفة على الإبتكار التسويقي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(α=0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– ".

- **إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

سنقوم بإختبار الفرضية الفرعية الرابعة لبعد تطبيق المعرفة والتي تنص: "على يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة **(α=0,05)** في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر– ميلة– .

الجدول رقم(45): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابع

المتغير المستقل	تطبيق المعرفة					
المتغير التابع	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة SIG
الإبتكار التسويقي	0.280	0.078	0,209	0.280	2,376	0.143

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم(45) إلى وجود إرتباط ضعيف بين تطبيق المعرفة والمتغير التابع (الإبتكار التسويقي) حيث قدر R= 0.280، في حين بلغ معامل التحديد R^2= 0.078 ويعني نسبة 7,8% من قيم التغير في الإبتكار التسويقي يرجع إلى عامل تطبيق المعرفة وباقي النسب يرجع إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة F= 2,376 وبمستوى sig = 0.143وهذه النتيجة غير معنوية لأنها أكبر من مستوى الدالة الإحصائية α=0,05 مما يدل على عدم وجود أثر لتطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي عند مستوى الدلالة (**α =0,05**) في المؤسسة الفندقية فندق البساط الأحمر – ميلة– ".

خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في فندق البساط الأحمر– ميلة–، و التي كان الهدف منها التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي، وقد اقتصرت الدراسة على 30 إستبانة للدراسة وذلك راجع لصغر عدد العاملين في الفندق، وبعد تفريغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) فقد أكدت نتائج التحليل على انه يوجد أثر لإدارة معرفة على الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر – ميلة – .وفي الأخير يمكننا أن نقول أن إدارة المعرفة لها علاقة طردية مع الإبتكار التسويقي فكلما وجدت إدارة للمعرفة في المؤسسة أدى ذالك إلى زيادةالإبتكار التسويقي.

الخاتمة

نظرا لما أفرزته التغيرات الحاصلة بسبب الإنتقال إلى اقتصاد المعرفة، يمكن القول أن حتمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقيها، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق تنمية مواردها البشرية من خلال الأهمية التي توليها هذه الخبرة لتطوير القدرات الفكرية والعملية لمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم وابتكار ونشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى.

ومن خلال دراستنا هذه التي تناولنا فيها أثر إدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي حيث قمنا بمحاولة معالجة الإشكالية من خلال دراسة ميدانية للفندق البساط الأحمر– ميلة– للتطلع على واقع كل من متغيري الدراسة والتركيز على أبعاد إدارة المعرفة وتأثيرها على الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة وإشكالية البحث قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين، القسم الأول تناولنا فيه كل الأدبيات الخاصة بإدارة المعرفة والإبتكار التسويقي، أما الجزء الثاني فقد خصصناه لدراسة التطبيقية في فندق البساط الأحمر، حيث استعرض فيها مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ساعدتنا في تحليل وتفسير مختلف بيانات الإستبيان التي تم جمعها من خلال تحليل معطيات spss لمعرفة وجهات نظر المبحوثين.

نتائج الجانب النظري:

من خلال دراسة جانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ إدارة المعرفة من المصطلحات الحديثة في الإدارة.
- ✓ إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة والمستمرة فيما بينها(توليد، تخزين، نشر، وتطبيق).
- ✓ تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحقيق الإبداع و الإبتكار، تطوير المنتجات إضافة إلى تحسينالعمليات.
- ✓ تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد، تخزين، توزيعوتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق الإبداع والإبتكار.
- ✓ إن الإبتكار التسويقي في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار تسويقية جديدة أوغير مألوفة.
- ✓ إن الإبتكار التسويقي أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف

المتغير، حيث يلعب الإبتكار التسويقي دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة.

- ✓ إن الإبتكار التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي، ولذا يعرف على أنه : " الإستغلال الناجح لأفكار جديدة "، وبالطبع في مجال التسويق.
- ✓ يهدف الإبتكار التسويقي إلى إرضاء المستهلكين بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والموائمة بينها وبين قدرات وإمكانيات المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي:

بعد دراسة أراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الإستبيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة بنتيجة إيجابية على أن مؤسستهم تهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).
- ✓ كانت إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الابتكار التسويقي بنتيجة إيجابية على أن مؤسستهم تهتم بالابتكار التسويقي
- ✓ يقيم العاملين مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأول.
- ✓ يقيم العاملين مستوى توليد المعرفة في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأول.
- ✓ يقيم العاملين مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.
- ✓ يقيم العاملين مستوى نشر المعرفة في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة.
- ✓ يقيم العاملين مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.
- ✓ يقيم العاملين مستوى ممارسة الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الثانية.

- ✓ يقيم العاملين مستوى ممارسة الإبتكار في الخدمة بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الأول.
- ✓ يقيم العاملين مستوى ممارسة الإبتكار في السعر بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.
- ✓ يقيم العاملين مستوى ممارسة الإبتكار في التوزيع بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثالثة.
- ✓ يقيم العاملين مستوى ممارسة الإبتكار في الترويج بالمؤسسة الفندقية البساط الأحمر تقيما إيجابيا وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.
- ✓ هناك أثر لتوليد المعرفة على الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر – ميلة –.
- ✓ لا يؤثر بعد تخزين المعرفة على الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر – ميلة.
- ✓ لا يؤثر بعد نشر المعرفة على الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر– ميلة .
- ✓ لا يؤثر بعد تطبيق المعرفة على الإبتكار التسويقي في المؤسسة الفندقية البساط الأحمر – ميلة.
- ✓ يوجد أثر لإدارة المعرفة على الإبتكار التسويقي في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الثالثة.

التوصيات:

- ✓ يجب إهتمام بالموضوع إدارة المعرفة من طرف المؤسسات لما لها من تأثير ينعكس على نشاطات المؤسسات والذي يحقق لها أهدافها
- ✓ إقناع الأفراد بأهمية المشاركة في تقديم أفكارهم ومكتسباتهم العلمية.
- ✓ ضرورة إنشاء وحدة إدارية خاصة بالمعرفة، تقوم بجميع ما يتعلقبتسيير المعارف.
- ✓ تنمية وعي الأفراد بأهمية الإبتكار التسويقي.
- ✓ إعداد برامج فعالة لتدعيم الإبداع و الإبتكار على مستوى المؤسسة الفندقية.
- ✓ أهمية منح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين و المبدعين في عملهم بشكل خاص، للارتقاء بمستوى الرضا عن العمل، و بالتالي زيادة دافعيتهم لانتماء و الإنجاز. فقلة الحوافز، وخاصة المادية، تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية وتجنبهم العمل الإبداعي.
- ✓ يجب إجراء مزيد من الدراسات التي تربط إدارة المعرفة و الإبتكار التسويقي، لأن الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع قليلة نوعا ما في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى،2002، إدارة النشر(الاصول والمهارات)،دار النشر،مصر.

2. الجاموس عبد الرحمان،2013، إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة،الطبعة1،دار وائل للنشر والوزيع،عمان، الأردن.

3. جمال داود سلمان،2009، إقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. حجازي هيثم علي،2005، إدارة المعرفة،مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

5. حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين،2007، إدارة المعرفة،دار وفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

6. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي،2014، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود،2000، نظرية المنظمة،دار المسيرة لنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الاردن.

8. راوية حسن،2001، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

9. ردينة عثمان يوسف،2000، بحوث التسويق، دار الماهج،عمان، الاردن.

10. سعيد يس عامر،1998، الادارة وافاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاشارات والتطوير الاداري، القاهرة، مصر.

11. سعيد يس عامر،2001، الادارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر.

12. سيد محمد حاد الرب،2006، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العمومية، مطبعة العشري، مصر.

13. شارل زمارجيرسيون،2005، القيادة بالفريق ترجمة: سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

14. طلعت أسعد عبد الحميد، 1999التسويق الفعال(الاساسيات والتطبيق)،المتحدة للاعلان،الطبعة9،مصر.

15. عامر عبد الرزاق ناصر،2015، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.

16. عصام نور الدين،2010، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17. على الحمادي،1999، 30طريقة لتوليد الافكار الابداعية، دار ابن حزم، الطبعة1، بيروت، لبنان.

18. علي السلمي، بدون تاريخ نشر، الادارة المعاصرة، مكتبة غريب، مصر.

19. عليان ربحي مصطفى،2012، إدارة المعرفة، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. الغالي عبد الستار، العمري غسان، قنديلجي عامر،2009، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

21. فريد النجار،1998، ادارة الاعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

22. قنديلجي عامر إبراهيم، علاء الدين عبد القادر الجبائي،2008، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة3،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

23. الكبيسي صلاح الدين،2005، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

24. ماجدالطاهر أسمهان،2012، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25. محمد ابراهيم عبيدات، 2002، سلوك المستهلك(مخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة 2،عمان ، الاردن.

26. محمد أحمد عبد الجواد،2000 ، كيف تنمي مهارات الابتكار والابداع الفكري، دار النشر لثقافة والعلوم، الطبعة1، مصر.

27. محمد سعيد اوكيل،1992، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

28. محمد عبد الفتاح الصريفي،2003، الإدارة الرائدة، دار صفاء، الطبعة1، عمان، الأردن.

29. محمد عواد أحمد الزيادات،2008، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30. مدحت أبو النصر،2002،تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر.

31. المرسي جمال الدين محمد، غدريسثابث عبد الرحمان، التسويق المعاصر،2005، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

32. مصري عبد الحميد حمورة، 2000، علم النفس(الفن وتربية الموهبة)، دار غريب القاهرة، مصر.

33. مصطفى هني،1984، معجم المصطلحات الاقتصادية(فرنسي، انجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

34.مصطفى يوسف الكافي،2014، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنلوجي عولمي، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.

35. نجم عبود نجم،2003، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان، الاردن.

36. نزار عبد الحميد البرواري، أحمد محمد فهمي البروزنجي،2004، استراتيجيات التسويق،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

37. نعيم إبراهيم الطاهر،2009، إدارة المعرفة عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

38. نعيم حافظ أبو جمعة،2003، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمى العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

39. نيجل كنج ونيل أندرسون،2004، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير(دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة:محمود حسن حسن، دار المريخ للنشر، الرياض.

40. هاني الضمور،2002، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان.

المجلات:

1.حسين محمد حريم،شاكر الله الخشالي،2006، أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات – المجلد الثامن العدد الاول، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن.

2.العابد سرى، الطيط أحمد،2017،دورإدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للادارة،الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للادارة، المجلد37، العدد1.

3.غسان عيسى العمري ،2010، دور تكنلوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرةالتنظيمية، المجلة العربية للدراسات الامنية والتدريب العدد 52، المجلد27.

4.ياسين سعد،2007، المعلوماتية وإدارة المعرفة رؤيا إستراتيجية عربيى، دورية مستقبل العرب، المجلد14، العدد 260.

الملتقيات العلمية:

1. ابتهاج العالي، ايام 27-29نوفمبر2004، دور المدير العربي في الابداع والتميز،بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الابداع والتجديد"،المنظمة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ، مصر.

2. صالح بن سليمان الرشيد، ايام 27-29نوفمبر 2004، نحو بناء اطار منهجيا للابداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية، بحث مقدم شمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة" الابداع والتجديد"المنظمة العربية للتنمية الادارية ، شرم الشيخ ،مصر.

3. بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، من 30نوفمبرالى 1ديسمبر2004، ادارة التغيير وتاثيرهاعلي عملية ابداع وابتكار في المؤسسة، مداخلة في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر.

4. علاوي عبد الفتاح واخرون،12-13 نوفمبر 2005، تكنولوجيا المعلومات واتصال استراتيجي في اقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة والتحدي التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة خيضر، بسكرة.

5. سعداوي موسى،13-14ديسمبر2011،ادارة المعرفة وتنمية راس المال الفكري للمؤسسة، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي،الجزائر.

6. زنيتي فريدة، 13-14ديسمبر2011، أثر ادارة المعرفة على رفع كفاءة الاداء للمنظمات ، مداخلة الملتقي العلمي الدولي حول راس المال الفكري في المنظمات الاعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة خميس مليانة.

المذكرات:

1. اسامة بن رجم، صباح بوسبتة،2019، دور ادارة المعرفة في تنمية الثقافة الابداعية والابتكارية في المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية،تخصص تسويق الخدمات، مركز جامعي ميلة، الجزائر.

2. بوعافية ليلي،2015، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسير، تخصص مالية وبنوك، مركز الجامعي ميلة.

3. حمزة بعلي،2010،دور التكنلوجيا المعلومات المساندة لادارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة.

4.سمراء كحلات،2009، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة جيجل، مذكرة ماجستر في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة.

5.شعباني مريم،2016، مساهمة ادارة المعرفة في تنمية ابداع الاداري دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك مديرية صيانة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

6. عامر ابراهيم قنديلجي ،2006، اسس ادارة المعرفة واستراتيجيتها التكنلوجية، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة قطر.

7. عائشة شفرور،2010،استثمار المال الفكري ودوره في تحقيق ادارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات،"تخصص نظم المعلومات وادارة المعرفة"، جامعة منتوري، قسنطينة.

8. عبد الرحمان رايس،2017، الابتكار التسويقي واثره على تنافسية المؤسسة، اطروحة مقدمة شهادة الدكتوراه علوم في علوم العلوم التجارية، جامعة باتنة1.

9. عبد المالك بوركوة ،2012، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة المجاستير في تسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

10. عطاء الله فهد السرحا، 2005، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، رسالة دكتوراه غير مشورة، جامعة عمان العربيية للدراسات العليا.

11.العقاب كمال،2009،ادارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر.

12. محمد سليماني،2007، الابتكار التسويقيواثره على تحسين اداء المؤسسة،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة المسيلة.

مراجع بالغة الاجنبية:

1. Amabile .T.M.1996.Creativity in context ,westview press,newyork .
2. G.F.Adam ,1982,longman dictionary of business Englich , york press ,beriut.
3. James F,MartinWarshaw and Thomas C.kinnear,1991,Promotional strategy,(Homewood, inois : Richard,/vwin /nc).
4. Marie camilledebourg et al.2004.pratique du marketing.berti èdition.2 edition.alger .
5. Pierre Grègory et al ,1995,techniques du marketing,2edition,vuibert,paris.
6. Yves chirouze : 1991، le marketing، tome 01.groupe liaisons.4 èdition.6 paris.france.

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان

الاستبيان

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة،تحية طيبة و بعد:

نقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "**أثر إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي**" كجزء من متطلبات الحصول على شهادة "ماستر" وبغرض جمع البيانات وتحليلها، نستسمح سيادتكم المحترمة أن نستقطع جزء من وقتكم الثمين للإجابة هذا الاستبيان، بالتأشير بعلامة (X) على الإجابة الموافقة لآرائكم، ونؤكد لكم سيدي، سيدتي أن هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستغل إلا لغرض البحث العلمي.

الطالبتين: **إشراف:** د. بولصباع محمود

- **بولقصب شيماء**
- **كباش سارة**

المحور الأول: المتغيرات الشخصية

النوع: ذكر ( ) أنثى ( )

الحالة العائلية: متزوج ( ) أعزب ( ) أخرى ( )

العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى 45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة ( )

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ( ) جامعي( ) دراسات عليا( )

المستوى الوظيفي: إدارة عليا ( ) إدارة وسطى ( ) أعوان التنفيذ ( )

الخبرة العملية: 5 سنوات فأقل ( ) 6 إلى 10 سنوات ( ) 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ()

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الترقيم	الفقرات	غيرموافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توليد المعرفة						
1	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.					
2	تقوم المؤسسة بدورات تكوينيةوتدريبية للحصول على المعلومات.					
3	هناك تبادل المعرفة بين العمال.					
4	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.					
5	تهتم المؤسسة بشكل مستمر بتوليد المعرفة					
6	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية للعاملين .					
7	تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من خلال شراء معارف خارجية جديدة					
تخزين المعرفة						
1	تسعى المؤسسة لتجدد معارفها باستمرار.					

2	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيبمركزية.					
3	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.					
4	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانةوحماية موجوداتها المعرفية.					
5	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجياتحاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة.					
6	للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها.					
	نشر المعرفة					
1	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق...) في نشر المعرفة.					
2	يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة.					
3	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بينموظفيها.					
4	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش.					
5	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريقالتدريبوتقديم النصح والارشاد.					
	تطبيق المعرفة					
1	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيهوالتدريب.					
2	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.					
3	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.					
4	تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج.					
5	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة					

المحور الثالث: الابتكار التسويقي

	1-الابتكار في المنتجات					
1	تتميز المؤسسة بخدمات مبتكرة					
2	تقدم المؤسسة باستمرار خدمات جديدة تلبي حاجات الزبائن					
3	يوفر الفندق لنزلائه خدمات فيأسرع وقت					
	2-الابتكار في مجال التسعير					
1	أسعار الخدمات التي يقدمها الفندق مناسبة					
2	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار إلى منح العملاء تسهيلات في الدفع وإجراءات الحصول على الخدمة.					
3	تعرض المؤسسة بعض الخدمات على شكل حزم وبأسعار مناسبة					
	3- الابتكار في مجال التوزيع					
1	تمتلك المؤسسة ابتكارات في توصيل الخدمات من خلال البيع الشخصي والاتصال مع العميل وإتمام عملية التعامل					
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في تقديم منتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين					
3	لدى المؤسسة تقنيات عالية للبيع والتوزيع مقارنة بالمنافسين					
4	يحتوي الموقع الإلكتروني للمؤسسة على جميع المعلومات والخدمات التي يحتاجها					
	4-الابتكار في مجال الترويج					
1	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار في الترويج للإقناع والرغبة في التعامل معها من قبل العملاء					

2	تعمل المؤسسة على الابتكار في تنشيط مبيعاتها من خلال تقديم هدايا مادية وتذكارية والمسابقات والجوائز للعملاء					
3	تسعى المؤسسة من الابتكار في الترويج لجعل الزبون يميز جودة الخدمات المقدمة له					
4	تعرض وتروج المؤسسة لخدماتها من خلال مختلف الوسائل (صحف، تلفاز، أنترنت، لوحات إشهارية....) بشكل جذاب ومناسب					
5	تتميز إعلانات المؤسسة بأنها واضحة وجذابة					
6	تطرح المؤسسة عروض جديدة وخصومات على خدماتها بشكل مستمر ومناسب					
7	تقوم المؤسسة بمهامها المطلوبة في تحقيق الاتصال مع الزبائن والتعرف على حاجاتهم من خلال استطلاع أراءهم					

الملحق رقم 02: مخرجات SPSS

نتائج قياس الثبات (ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,537	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,667	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	40

المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تخ_م1	30	4,17	,834
تخ_م2	30	4,50	,682
تخ_م3	30	4,50	,572
تخ_م4	30	4,33	,606
تخ_م5	30	3,97	1,066
تخ_م6	30	4,20	,610
تخزين_المعرفة	30	4,2778	,48804
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ت_م1	30	4,50	1,042
ت_م2	30	3,80	,761
ت_م3	30	4,13	,973
ت_م4	30	3,90	1,185
ت_م5	30	3,97	,890
ت_م6	30	4,13	,629
ت_م7	30	3,77	1,040
توليد_المعرفة	30	4,0286	,67258
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تط_م1	30	4,00	,695
تط_م2	30	4,13	,571
تط_م3	30	3,90	,759
تط_م4	30	3,67	,884
تط_م5	30	3,83	,699
تطبيق_المعرفة	30	3,9067	,56747
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ن_م1	30	4,23	,817
ن_م2	30	4,40	,675
ن_م3	30	3,87	1,167
ن_م4	30	3,93	,740
ن_م5	30	3,93	,640
نشر_المعرفة	30	4,0733	,49126
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ت_إ1	30	4,50	,630
ت_إ2	30	4,57	,568
ت_إ3	30	4,20	,761
التسعير_في_إبتكار	30	4,4222	,50993
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إ_م1	30	3,90	1,029
إ_م2	30	3,87	,973
إ_م3	30	4,63	,490
إبتكار_في_المنتج	30	4,1333	,74072
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إ_تر1	30	4,23	,679
إ_تر2	30	4,03	,718
ا_تر3	30	4,17	,699
ا_تر4	30	4,10	,662
ا_تر5	30	3,97	,809
ا_تر6	30	4,50	,509
ا_تر7	30	4,43	,626
إبتكار_في_الترويج	30	4,2048	,50289
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
إ_تو1	30	3,97	,615
إ_تو2	30	4,03	,615
إ_تو3	30	3,83	,648
إ_تو4	30	4,27	,640
إبتكار_في_التوزيع	30	4,0250	,50579
N valide (liste)	30		

صدق أداة الدراسة:

Corrélations

		المعرفة_توليد	ت_م1	ت_م2	ت_م3	ت_م4	ت_م5	ت_م6	ت_م7
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,689**	,724**	,829**	,875**	,816**	,573**	,489**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م1	Corrélation de Pearson	,689**	1	,696**	,782**	,545**	,353	,158	-,143
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,002	,056	,405	,450
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م2	Corrélation de Pearson	,724**	,696**	1	,642**	,551**	,499**	,058	,157
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,005	,762	,408
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م3	Corrélation de Pearson	,829**	,782**	,642**	1	,790**	,483**	,252	,100
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,007	,180	,599
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م4	Corrélation de Pearson	,875**	,545**	,551**	,790**	1	,684**	,389*	,316
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,002	,000		,000	,034	,089
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م5	Corrélation de Pearson	,816**	,353	,499**	,483**	,684**	1	,624**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,056	,005	,007	,000		,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م6	Corrélation de Pearson	,573**	,158	,058	,252	,389*	,624**	1	,577**
	Sig. (bilatérale)	,001	,405	,762	,180	,034	,000		,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ت_م7	Corrélation de Pearson	,489**	-,143	,157	,100	,316	,513**	,577**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,450	,408	,599	,089	,004	,001	

N	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تخزين_المعرفة	تخ_م1	تخ_م2	تخ_م3	تخ_م4	تخ_م5	تخ_م6
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,574**	,656**	,514**	,705**	,703**	,868**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,004	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تخ_م1	Corrélation de Pearson	,574**	1	,212	,108	,432*	,200	,271
	Sig. (bilatérale)	,001		,260	,569	,017	,288	,147
	N	30	30	30	30	30	30	30
تخ_م2	Corrélation de Pearson	,656**	,212	1	,309	,167	,498**	,414*
	Sig. (bilatérale)	,000	,260		,097	,379	,005	,023
	N	30	30	30	30	30	30	30
تخ_م3	Corrélation de Pearson	,514**	,108	,309	1	,596**	−,028	,494**
	Sig. (bilatérale)	,004	,569	,097		,001	,882	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
تخ_م4	Corrélation de Pearson	,705**	,432*	,167	,596**	1	,178	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,379	,001		,347	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تخ_م5	Corrélation de Pearson	,703**	,200	,498**	−,028	,178	1	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,288	,005	,882	,347		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تخ_م6	Corrélation de Pearson	,868**	,271	,414*	,494**	,745**	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,147	,023	,006	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		نشر_المعرفة	ن_م1	ن_م2	ن_م3	ن_م4	ن_م5
نشر_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,695**	,512**	,692**	,545**	,521**
	Sig. (bilatérale)		,000	,004	,000	,002	,003
	N	30	30	30	30	30	30
ن_م1	Corrélation de Pearson	,695**	1	,450*	,432*	,027	,097
	Sig. (bilatérale)	,000		,013	,017	,889	,611
	N	30	30	30	30	30	30
ن_م2	Corrélation de Pearson	,512**	,450*	1	,070	,124	,064
	Sig. (bilatérale)	,004	,013		,713	,513	,737
	N	30	30	30	30	30	30
ن_م3	Corrélation de Pearson	,692**	,432*	,070	1	,109	,080
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,713		,566	,674
	N	30	30	30	30	30	30
ن_م4	Corrélation de Pearson	,545**	,027	,124	,109	1	,573**
	Sig. (bilatérale)	,002	,889	,513	,566		,001
	N	30	30	30	30	30	30
ن_م5	Corrélation de Pearson	,521**	,097	,064	,080	,573**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,611	,737	,674	,001	
	N	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تطبيق_المعرفة	تط_م1	تط_م2	تط_م3	تط_م4	تط_م5
تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,805**	,614**	,890**	,733**	,864**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تط_م1	Corrélation de Pearson	,805**	1	,608**	,719**	,393*	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,032	,005
	N	30	30	30	30	30	30
تط_م2	Corrélation de Pearson	,614**	,608**	1	,589**	,023	,403*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,905	,027
	N	30	30	30	30	30	30
تط_م3	Corrélation de Pearson	,890**	,719**	,589**	1	,514**	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30
تط_م4	Corrélation de Pearson	,733**	,393*	,023	,514**	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,905	,004		,000
	N	30	30	30	30	30	30
تط_م5	Corrélation de Pearson	,864**	,497**	,403*	,683**	,744**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,027	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		إبتكار_في_المنتج	إ_م1	إ_م2	إ_م3
إبتكار_في_المنتج	Corrélation de Pearson	1	,953**	,934**	,678**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
إ_م1	Corrélation de Pearson	,953**	1	,847**	,540**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002
	N	30	30	30	30
إ_م2	Corrélation de Pearson	,934**	,847**	1	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008
	N	30	30	30	30
إ_م3	Corrélation de Pearson	,678**	,540**	,472**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,008	
	N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		إبتكار_في_التسعير	إ_ت1	إ_ت2	إ_ت3
إبتكار_في_التسعير	Corrélation de Pearson	1	,823**	,851**	,693**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
إ_ت1	Corrélation de Pearson	,823**	1	,819**	,216
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,252
	N	30	30	30	30
إ_ت2	Corrélation de Pearson	,851**	,819**	1	,287
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,124
	N	30	30	30	30
إ_ت3	Corrélation de Pearson	,693**	,216	,287	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,252	,124	
	N	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		إبتكار_في_الترويج	إ_تر1	إ_تر2	إ_تر3	إ_تر4	إ_تر5	إ_تر6	إ_تر7
إبتكار_في_الترويج	Corrélation de Pearson	1	,735**	,730**	,895**	,839**	,805**	,510**	,647**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
إ_تر1	Corrélation de Pearson	,735**	1	,549**	,642**	,484**	,643**	,150	,241
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,007	,000	,429	,200
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
إ_تر2	Corrélation de Pearson	,730**	,549**	1	,744**	,500**	,417*	,330	,197
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,005	,022	,075	,297
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
إ_تر3	Corrélation de Pearson	,895**	,642**	,744**	1	,634**	,681**	,340	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,066	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

ا_تر4	Corrélation de Pearson	,839**	,484**	,500**	,634**	1	,715**	,461*	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,005	,000		,000	,010	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ا_تر5	Corrélation de Pearson	,805**	,643**	,417*	,681**	,715**	1	,126	,438*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,022	,000	,000		,508	,015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ا_تر6	Corrélation de Pearson	,510**	,150	,330	,340	,461*	,126	1	,487**
	Sig. (bilatérale)	,004	,429	,075	,066	,010	,508		,006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
ا_تر7	Corrélation de Pearson	,647**	,241	,197	,538**	,558**	,438*	,487**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,200	,297	,002	,001	,015	,006	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		إبتكار_في_التوزيع	إ_تو1	إ_تو2	إ_تو3	إ_تو4
إبتكار_في_التوزيع	Corrélation de Pearson	1	,751**	,912**	,803**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
إ_تو1	Corrélation de Pearson	,751**	1	,641**	,418*	,374*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,021	,042
	N	30	30	30	30	30
إ_تو2	Corrélation de Pearson	,912**	,641**	1	,707**	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30	30
إ_تو3	Corrélation de Pearson	,803**	,418*	,707**	1	,444*
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,000		,014
	N	30	30	30	30	30
إ_تو4	Corrélation de Pearson	,751**	,374*	,590**	,444*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,001	,014	
	N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		إستبيان	المتغير_المستقل	المتغير_التابع
إستبيان	Corrélation de Pearson	1	,838**	,880**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
المتغير_المستقل	Corrélation de Pearson	,838**	1	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000		,007
	N	30	30	30
المتغير_التابع	Corrélation de Pearson	,880**	,479**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	
	N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

إختبار التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المستقل_المتغير	التابع_المتغير
N		30	30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	4,0716	4,1963
	Ecart type	,36787	,42319
Différences les plus extrêmes	Absolue	,123	,142
	Positif	,089	,119
	Négatif	-,123	-,142
Statistiques de test		,123	,142
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200[c,d]	,126[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

T-Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
المتغير_المستقل	15,955	29	,000	1,07159	,9342	1,2090

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
توليد_المعرفة	8,376	29	,000	1,02857	,7774	1,2797

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
تخزين_المعرفة	14,340	29	,000	1,27778	1,0955	1,4600

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
نشر_المعرفة	11,967	29	,000	1,07333	,8899	1,2568

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
تطبيق_المعرفة	8,751	29	,000	,90667	,6948	1,1186

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
المتغير_التابع	15,484	29	,000	1,19633	1,0383	1,3544

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
إبتكار_في_المنتج	8,380	29	,000	1,13333	,8567	1,4099

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
إبتكار_في_التسعير	15,276	29	,000	1,42222	1,2318	1,6126

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
إبتكار_في_التوزيع	11,100	29	,000	1,02500	,8361	1,2139

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	Lower	Upper
الترويج_في_إبتكار	13,122	29	,000	1,20476	1,0170	1,3925

إختباراتإنحدار البسيط:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479[a]	,230	,202	,37798

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير_المستقل

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,193	1	1,193	8,353	,007[b]
	Résidus	4,000	28	,143		
	Total	5,194	29			

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير_المستقل

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,951	,780		2,502	,018
	المستقل_المتغير	,551	,191	,479	2,890	,007

a. Variable dépendante : التابع_المتغير

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,544[a]	,296	,271	,36127

a. Prédicteurs : (Constante),توليد_ المعرفة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,539	1	1,539	11,794	,002[b]
	Résidus	3,654	28	,131		
	Total	5,194	29			

a. Variable dépendante : التابعالمتغير_

b. Prédicteurs : (Constante),توليد _المعرفة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,816	,407		6,916	,000
	توليد_المعرفة	,343	,100	,544	3,434	,002

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322[a]	,104	,072	,40774

a. Prédicteurs : (Constante), تخزين_المعرفة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,539	1	,539	3,240	,083[b]
	Résidus	4,655	28	,166		
	Total	5,194	29			

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,002	,668		4,495	,000
	تخزين_المعرفة	,279	,155	,322	1,800	,083

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

b. Prédicteurs : (Constante), تخزين_المعرفة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,047[a]	,002	-,033	,43020

a. Prédicteurs : (Constante), نشر_المعرفة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,012	1	,012	,063	,803[b]
	Résidus	5,182	28	,185		
	Total	5,194	29			

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

b. Prédicteurs : (Constante), نشر_المعرفة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,030	,667		6,042	,000
	نشر_المعرفة	,041	,163	,047	,251	,803

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,280[a]	,078	,045	,41349

a. Prédicteurs : (Constante), تطبيق_المعرفة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,406	1	,406	2,376	,134[b]
	Résidus	4,787	28	,171		
	Total	5,194	29			

a. Variable dépendante : المتغير_التابع

b. Prédicteurs : (Constante), تطبيق_المعرفة

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,381	,534		6,333	,000
	تطبيق_المعرفة	,209	,135	,280	1,542	,134

a. Variable dépendante : المتغير_التابع