



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

## إدارة المعرفة وأثرها على الإبتكار التسويقي

دراسة على القطاع المصرفي السوداني

# Knowledge Management and its Impact on Marketing Innovation

A study on Sudanese's Banking Sector

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال (MSC)

إشراف الدكتور:

الطاهر أحمد محمد

إعداد الدارس:

ياسر بشير علي إبراهيم

1438هـ - 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال الله تعالى:

(وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا) الإسراء .. الآية رقم (85)

صدق الله العظيم

## الإهداء

قال تعالى : (ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً) {صدق الله العظيم...الأحقاف ، الآية (15)}  
إلى القلب الدافئ الذي غمرني منذو نعومة أظفاري،مصدر سعادتي  
والدتي الحبيبة،متعها الله بالصحة والعافية،،  
إلى من علمني العطاء بدون إنتظار،وعلمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر  
والذي العزيز حفظه الله وأمد في عمره،،،  
إلى من أفخر بهم وأعتز بوجودهم، من أينعو زهوراً في حديقة حياتي لتتم سعادتي  
إخوتي وزملائي،،،  
إلى كل من علمني حرفاً إعترافاً وإحتراماً لهم  
أساتذتي الأجلاء،،،  
إلى كل محبي العلم والعلماء من بلادي  
أهدي ثمرة جهدي المواضيع هذا إليكم جميعاً،،،



## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليماً كثيراً أما بعد،،

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة وأتمنى من الله أن ينفع بها كل طالب علم في هذا المجال ، ثم الشكر أجزله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأخص بالشكر كلية الدراسات العليا والبحث العلمي على قبولي دارساً بها، الشكر والتقدير للدكتور/ الطاهر أحمد محمد ، على آرائه السديدة وتوجيهاته المفيدة ، وصبره معي حتى رأيت هذه الدراسة النور ، وأيضاً أشكر لكل العاملين بكلية الدراسات التجارية وعلى رأس قيادتها الدكتور صديق بلل إبراهيم ، والشكر أجزله إلى الأساتذة (عبدالسلام آدم حامد ، عباس محمد البشير ، أحمد الأمين أحمد ، عبدالسلام عبداللطيف ، هاله عبدالباقي ) فجزاهم الله عني خيراً ، والشكر للأساتذة الذين منحوني جزءاً من وقتهم الغالي بتحكيم الإستبانة ، دكتور محمد حمد محمود ، دكتور كباشي حامد نور الدين ، أستاذ عادل عيسى بدوي، كما أتوجه بالشكر الخالص لأسرة بنك النيل ممثلة في الإخوة (عامر الجيلي أحمد ، نصر الدين الزين ، محمد عوض ، مؤيد عبدالعزيز) والشكر للأخ ورفيق درب العاقب فضل الله علي البنك العربي السوداني ، والأخ بابكر علي فرح بنك الخرطوم ، والأخ ضياء الحق الماهل بنك الإدخار ، والأخ الصديق موسى بنك النيل الأزرق المشرق ، والأخ عمر بشير مساعد بنك بيبيلوس أفريقيا ، والأخ خالد الحبيب وزميله خالد عبدالرحمن بنك البركة، وكذلك أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساهم معي برأيه وفكره من أصدقائي وزملائي خلال فترة الدراسة فلهم التحية والتجلة وجزاهم الله خير الجزاء .

## المستخلص

تعتبر المعرفة عنصر إستراتيجي تنافسي ، وذلك للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمات وتحولها نحو الإقتصاد المعرفي فضلاً عن دورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة المنافسة، هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسات منظمات الأعمال الخدمية لعملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبتكار التسويقي، حيث كان المستهدف من الدراسة عينة من موظفي المصارف السودانية بالخرطوم، إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة وزعت (170) إستبانة ، بنسبة إسترداد (95.8%) من خلال مراجعة الأدبيات السابقة صيغت عدة فرضيات لدراسة ذلك الأثر وتمت معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (smart PLS) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والإبتكار في الخدمة وأيضاً وجود علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية والإبتكار في البراهين المادية. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى منظمات الأعمال وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات، وأيضاً ترسيخ ثقافة الإبتكار خصوصاً في الجانب التسويقي بإعتباره عنصراً مهماً لضمان وديمومة وإستمرارية نمو هذه المنظمات.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة ، الإبتكار التسويقي ، المنظمات الخدمية.

## **Abstract**

Knowledge is considered as a strategic competitive component, for the role it plays in the success of organizations and their transformation towards the knowledge economy as well as its role in enabling organizations to confront the competition, This study aimed to identify the reality of the business practices of service organizations to the process of knowledge management and its relationship with marketing innovation , the target of this study was a sample of Sudanese banks' staff located in Khartoum, the descriptive analytical methodology was adopted in this study , The questionnaire was a key instrument to collect data from a simple random sample, (170) questionnaires were distributed with(95.8%) recalled as a response rate ,Through the literature review several hypotheses were formulated to measure this effect, the data was statistically analyzed by Smart PLS , therefore the results showed that there is a positive relationship between the application of knowledge and innovation in service , And also there is a positive relationship between knowledge sharing and innovation in the physical evidence ,hence the study reached several recommendations, including the need for increasing the awareness of knowledge management's importance among business organizations and its role in the development of these organizations, as well as establishing the culture of innovation, especially in the marketing aspect as an important element to guarantee the sustainability and continuity of the growth of these organizations.

**Key words:** Knowledge management, marketing innovation, Service organizations.

## قائمة الموضوعات

الرقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	1
ب	الإستهلال	2
ج	الإهداء	3
د	الشكر والتقدير	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز - ح	قائمة الموضوعات	7
ط	قائمة الجداول	8
ي	قائمة الأشكال	9
<b>الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)</b>		
2	تمهيد	10
2	مشكلة الدراسة	11
4	تساؤلات الدراسة	12
4	أهداف الدراسة	13
4	الأهمية النظرية للدراسة	14
4	الأهمية التطبيقية للدراسة	15
5	التعريفات الإجرائية	16
6	هيكل الدراسة	17
<b>الفصل الثاني (الإطار النظري)</b>		
8	المبحث الأول: مفهوم المعرفة، إدارة المعرفة	18
19	المبحث الثاني: الإبتكار التسويقي	19
30	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبتكار التسويقي	20
<b>الفصل الثالث (منهجية الدراسة)</b>		
34	تمهيد	21

34	النظرية	22
38	النموذج	23
39	الفرضيات	24
39	منهج الدراسة	25
39	مصادر البيانات	26
40	اداة الدراسة	27
40	مجتمع الدراسة	28
40	عينة الدراسة	29
40	قياس متغيرات الدراسة	30
44	إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة	31
44	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	32
<b>الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)</b>		
46	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	33
57	المبحث الثاني: إختبار الفروض	34
<b>الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)</b>		
64	نتائج الدراسة	35
64	مناقشة نتائج الدراسة	36
65	التأثيرات النظرية والتطبيقية	37
65	توصيات الدراسة	38
65	محددات الدراسة	39
66	التوصية ببحوث مستقبلية	40
67	المصادر والمراجع	41
70	الملاحق	42

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	الرقم
41	عبارات إدارة المعرفة	(1/3)
43	عبارات الابتكار التسويقي	(2/3)
44	قيمة ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة المبدئية	(3/3)
47	تنظيف البيانات ونسبة الإستجابة	(1/1/4)
48	تحليل البيانات الأساسية	(2/1/4)
50	التحليل العاملي الإستكشافي	(3/1/4)
53	جدول مؤشر جودة النموذج	(4/1/4)
53	جدول قيم ( $R^2$ )	(5/1/4)
53	معامل تضخم التباين (VIF)	(6/1/4)
54	معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ للعبارات	(7/1/4)
55	تحليل الارتباط	(8/1/4)
59	المسار من إدار المعرفة إلى الابتكار في البراهين	(1/2/4)
60	المسار من إدار المعرفة إلى الابتكار في الخدمة	(2/2/4)
61	المسار من إدار المعرفة إلى الابتكار في العمليات	(3/2/4)
62	ملخص إختبار الفروض	(4/2/4)
76	جدول بأسماء المحكمين	(1/5)
77	ملخص الدراسات السابقة	(2/5)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	الرقم
16	هرم المعرفة كما صوره Alan	(1/1/2)
21	متطلبات التسويق الإبتكاري	(1/2/2)
23	مراحل تصميم المنتج الجديد	(2/2/2)
25	إجراءات تحديد السعر	(3/2/2)
31	التسويق المبني على المعرفة	(1/3/2)
32	العمليات التسويقية المبنية على المعرفة	(2/3/2)
36	العلاقة بين خصائص موارد المنظمة وإنشاء القيمة	(1/3)
38	نموذج الدراسة	(2/3)
49	البيانات الشخصية	(1/1/4)
52	التحليل العاملي التوكيدي	(2/1/4)
54	معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ	(3/1/4)
55	نموذج الدراسة المعدل	(4/1/4)
58	علاقة إدارة المعرفة بالإبتكار في البراهين	(1/2/4)
59	علاقة إدارة المعرفة بالإبتكار في الخدمة	(2/2/4)
60	علاقة إدارة المعرفة بالإبتكار في العمليات	(3/2/4)

# الفصل الأول

## الاطار العام للدراسة



## تمهيد:

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات التي تؤثر على جميع المنظمات ، فى ظل هذه البيئة المتغيرة برزت المعرفة كعنصر استراتيجى تنافسى، وذلك للدور الفعال الذى تلعبه المعرفة فى نجاح المنظمات وتحولها نحو الاقتصاد المعرفى فضلاً عن دورها فى تمكين المنظمات من مواجهة حدة المنافسة، والتحديات الناتجة عن عولمة الاعمال والتغيرات البيئية المتسارعة، الامر الذى جعل منظمات الاعمال تهتم بالموجودات المعرفية غير الملموسة التى تتمتع بها، مع اهتمامها بالإبتكار كعنصر اساسى فى تحسين قدرة المنظمة على النجاح طويل الامد وتمكين المنظمة من الوصول إلى مركز تنافسى مرموق، لذلك إتجه علماء الادارة فى العالم إن الفكر والمعرفة المتجددة من اهم وسائل نجاح المنظمات العامة والخاصة بغض النظر عن مجالاتها واهدافها، وهذا فرض عليها ان تعيد تشكيل نفسها لكى تواكب نموذج المنظمة المستند على نظرية المعرفة والتى تقوم بإنتاج ونشر المعرفة، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر فى العديد من الجوانب التنظيمية والبشرية لتلك المنظمات، والعمل على تحديثها وتطويرها باستخدام اساليب ومداخل ادارية جديدة، والتى من اهمها مدخل ادارة المعرفة.

### 1.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور السريع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واتساع التأثيرات الجوهرية للعولمة وظهور الاقتصاد المعرفى الذى دل على ان مصدر النمو والتميز والابداع يكمن فى عنصر ادارة المعرفة إلا ان القليل من الدراسات تم اجراءها فى اطار معرفة العلاقة بين ادارة المعرفة والابتكار التسويقي، كما ان الدراسات السابقة تناولت ابعاد معينة لإدارة المعرفة والابتكار التسويقي (Reihaneh Aziz 2016) تناولت عملية إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومدى تأثيرها على سلسلة التوريد والميزة التنافسية أي تناولت الدراسة متغيرين تابعيين ، أما الدراسة الحالية تناولت عملية إدارة المعرفة وأثرها على الإبتكار التسويقي، وأيضاً دراسة (Shu-mei Tseny 2016) تناولت إدارة المعرفة كمتغير مستقل والفجوة المعرفية للتعامل كمتغير معدل والاداء الكلي كمتغير تابع، أما الدراسة الحالية تناولت إدارة المعرفة والإبتكار التسويقي (الإبتكار فى الخدمة والإبتكار فى البراهين المادية والإبتكار فى العمليات) وأيضاً دراسة (Meeta Dasgupta 2016) تناولت إدارة المعرفة ببعدين (إكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) ودورها فى الإبتكار بأبعاده (إبتكار منتج جديد ، تطوير المنتجات والعمليات) أما الدراسة الحالية تناولت إدارة المعرفة بأربعة أبعاد (إكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة) وأثرها على الإبتكار التسويقي (الإبتكار فى الخدمة والبراهين المادية والعمليات) فوجد الدراسة الحالية قامت بإدخال بعد جديد الإبتكار فى البراهين المادية. وأيضاً دراسة (Bader Yusif Obeidat and Mai 2016) تناولت إدارة المعرفة كعملية (إكتساب ونشر وتطبيق) وإدارة المعرفة كمدخل (التخصصية والتدوين والشبكات الإجتماعية) وأثرها على الإبتكار بدون أبعاد أما الدراسة الحالية

تناولت الابتكار التسويقي بثلاثة أبعاد (الابتكار في الخدمة والبراهين المادية والعمليات) ، وأيضاً دراسة (عبدالرحمن إدريس البقيري 2016 م) تناولت إدارة المعرفة بثلاث أبعاد (عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، فريق إدارة المعرفة ) ودورها في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي (جودة الخرجين، جودة البحوث، جودة البرامج التدريبية المقدمة) أما الدراسة الحالية تناولت إدارة المعرفة كعملية فقط (إكتساب، تخزين، ونشر، وتطبيق المعرفة) وأثرها على الابتكار التسويقي (الابتكار في الخدمة، الابتكار في البراهين المادية ، الابتكار في العمليات)، وأيضاً دراسة (اسحاق محمود الشعار 2014م) تناولت الابتكار بثلاث أبعاد (الابتكار في المنتج، الابتكار في العملية، الابتكار الإداري) أما الدراسة الحالية تتفق في (الابتكار في المنتج، الابتكار في العملية) وتختلف في (الابتكار في البراهين المادية)، وأيضاً (دراسة نضال محمد الزطمة 2011م) تناولت إدارة المعرفة عن طريق مدخلين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية ، الوعي المعرفي) وعملية إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة) وأثرها على تميز الاداء المؤسسي أما الدراسة الحالية تتفق في عملية إدارة المعرفة ولم تتناول متطلبات إدارة المعرفة أيضاً تختلف في أن تناولت الابتكار التسويقي كمتغير تابع، وأيضاً دراسة (سليمان الفارس 2010م) تناولت إدارة المعرفة بثلاث أبعاد (عملية إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، فريق المعرفة) ودورها في رفع كفاءة اداء المنظمات وركزت على الاداء المالي أما الدراسة الحالية تناولت إدارة المعرفة كعملية وأثرها على الابتكار التسويقي (الابتكار في الخدمة، الابتكار في البراهين المادية ، الابتكار في العمليات)، وأيضاً دراسة (خيرى علي أوسو 2010 م) تناولت المعرفة السوقية (معرفة الزبائن، معرفة المنافسين، بحث وتطوير السوق) ودورها في الابتكار التسويقي (الابتكار في الخدمة، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع) أما الدراسة الحالية تتفق مع دراسة خيرى في (الابتكار في الخدمة) وتختلف في (الابتكار في البراهين المادية، الابتكار في العمليات)، وأيضاً دراسة (محمود علي الروسان 2010م) تناولت دور إدارة المعرفة في الابتكار التسويقي (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع) أي ركزت على (4P.s) أما الدراسة الحالية تناولت (الابتكار في الخدمة) وادخلت بعددين (الابتكار في البراهين المادية، الابتكار في العمليات).

هذه الدراسة تتناول ابعاد مختلفة للابتكار التسويقي ،وأيضاً الدراسات السابقة طبقت على المجال الإنتاجي والصناعي وهذه الدراسة يتم اجراءها على القطاع الخدمي ،بالاضافة الى ان العديد من الدراسات التي تم القيام بها في مايتعلق بالابتكار التسويقي كانت في دول اوروبية وامريكية والقليل منها اجريت في دول عربية وهذه الدراسة تقع بين القلة التي اجريت في الدول النامية خصيصاً السودان .

## 2.1 تساؤلات الدراسة:

### 1. السؤال الرئيسي :

هل هنالك علاقة بين ادارة المعرفة والابتكار التسويقي ؟

### 2. الأسئلة الفرعية :

- أ. ما هو مستوى استخدام مفهوم ادارة المعرفة فى قطاع البنوك السودانية ؟
- ب. ماهى درجة الاهتمام بالابتكار التسويقي من قبل المصارف السودانية ؟
- ج. هل تؤثر ابعاد ادارة المعرفة على ابعاد الابتكار التسويقي مجتمعة ؟
- د. هل تؤثر ابعاد ادارة المعرفة على ابعاد الابتكار التسويقي منفردة ؟

### 3.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى اهتمام المصارف السودانية بمفهوم ادارة المعرفة.
2. التعرف على مصادر المعرفة الداخلية والخارجية ومدى توافقها مع احتياجات ومتطلبات المصارف السودانية.
3. التعرف على مدى ادراك مفهوم الابتكار التسويقي من قبل البنوك السودانية.
4. اختبار مدى تأثير ادارة المعرفة على الابتكار التسويقي.
5. التعرف على اكثر العوامل تأثيراً فى الابتكار التسويقي.

### 4.1 أهمية الدراسة:

#### 1.4.1 الاهمية النظرية

تتبع اهمية هذه الدراسة من محاولة تغطيتها للجوانب المعرفية التالية :

1. على الرغم من اتساع البحوث والدراسات التى تناولت ادارة المعرفة إلا ان الامر لازال يحتاج الى ترسيخ وبلورة المفاهيم وهذا ما اهتمت به هذه الدراسة.
2. توضيح وتفصيل مفهوم الإبتكار التسويقي وابعاده المختلفة، وانعكاسه على تمييز المنظمات.
3. اعداد اطار نظري يظهر مدى وجود علاقة بين ادارة المعرفة والتسويق الابتكارى وما اتجه هذه العلاقة ودرجتها.

#### 2.4.1 الاهمية التطبيقية

يتوقع من الدراسة تحسين معرفة واداء المصارف السودانية ومتخذى القرار فيها من خلال الآتى :

1. تبصير متخذى القرار بقيمة ادارة المعرفة ومكانتها كمصدر للابداع والابتكار والتميز.
2. تشجيع المدراء للاخذ بمفهوم ادارة المعرفة بإعتباره اسلوب اداري جديد ومبتكر يجب الالتزام به لما له من قيمة ومكانة .
3. تعريف متخذى القرار بأكثر العوامل تأثيراً فى الابتكار التسويقي بالتالى اخذها بعين الاعتبار.

4. تقديم توصيات بناءً على معلومات ونتائج الدراسة قد تسهم في تغيير نظرة المصارف و متخذى القرار فيها نحو اهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية والابتكار الدائم .

### 5.1 التعريفات الإجرائية للدراسة:

1. إدارة المعرفة : يقصد بها (إجرائياً) في هذه الدراسة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي إكتساب المعرفة،خزن المعرفة،نشر المعرفة،وتطبيق المعرفة.(عبدالرحمن إدريس البقيري، 2016،ص 12)

2. إكتساب المعرفة: يقصد بإكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

3. خزن المعرفة : هي عملية إلتقاط المعرفة وإسترجاعها، وهناك طرق مختلفة منها: قواعد البيانات وغيرها،وعند إختيار طريقة التخزين والعرض يجب مراعات خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم.(محمود علي الروسان ،2010م، ص711).

4. نشر المعرفة:هي نقل وتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تنمية وتعظيم الفائدة. (وهيبة داسي، 2012م، ص166).

5. تطبيق المعرفة: هي إستعمال المعرفة وتطبيقها على الواقع الفعلي والإستفادة منها في حل المشكلات وإقناص الفرص وإتخاذ القرارات لتنعكس بسلع وخدمات وعمليات.

6. الإبتكار: هو العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة جديدة ومفيدة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب على ذلك إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل أو عمليات أو مخرجات المنظمة. (محمد فلاح ،2015م، ص10)

7. الإبتكار التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية مثل الإبتكار في الخدمة،البراهين المادية والعمليات. (إين نامة نورية، 2012م، ص13).

8. الإبتكار في الخدمة: الإبتكار في الخدمة من خلال تطويرها أو تقديم خدمة جديدة كلياً بالنسبة للسوق.

9. الإبتكار في البراهين المادية: هي التي تتضمن كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة وايضاً اي معدات تستخدم في تقديم الخدمة وتعمل على تحقيق التميز(نسبية عايد ، 2014م ، ص 48).

10. الإبتكار في العمليات: تشمل كافة الأنشطة التي تؤدي اثناء تقديم الخدمة وادارة التفاعل بطريقة مبتكرة بين مقدم الخدمة ومنتقياها(نسبية عايد، المرجع السابق، ص 49).

## 6.1 هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول: الفصل الأول يتناول الإطار العام للدراسة (مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية، وأهداف الدراسة) الفصل الثاني يتناول الإطار النظري للدراسة ويتكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول إدارة المعرفة يتناول (مفهوم المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، وأنواع المعرفة) والمبحث الثاني الابتكار التسويقي يتناول (الابتكار، الابتكار في الخدمة، الابتكار في التسعير، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في البراهين المادية، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات) المبحث الثالث يتناول (علاقة إدارة المعرفة بالابتكار التسويقي) الفصل الثالث يتناول (المقدمة، النظرية، نموذج وفرضيات الدراسة، قياس متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة) الفصل الرابع يتناول (إجراءات الدراسة الميدانية، التحليل الإحصائي، إختبار الفروض) الفصل الخامس يتناول (النتائج ومناقشتها، التوصيات، محددات الدراسة، التوصية ببحوث مستقبلية).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : إدارة المعرفة

المبحث الثاني : الإبتكار في التسويق

المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة المعرفة والإبتكار التسويقي

## المبحث الأول إدارة المعرفة

### تمهيد:

تنامي في الآونة الأخيرة دور المعرفة باعتبارها الركيزة الأساسية لتوليد قيمة للمنظمة فقد حظيت بالاهتمام المتزايد والمتسارع لما لها من اسهام اساسي في النمو الاقتصادي ودعم الميزة التنافسية داخل النظام الاقتصادي الجديد الذي اصبح يعرف باقتصاد المعرفة ، حيث اصبحت الموجودات غير الملموسة مثل المفاهيم (Concept) والروابط (Connections) اكثر اهمية لنجاح العمل من الموجودات الملموسة مثل الوفرة والحجم (رضا مصيلحي ، 2012م ، ص 179) .

### 1.1.2 مفهوم المعرفة :

هي عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والاسلوب المتميز لادارة والثقافة المتراكمة للمنظمة .

ان المعرفة تشكل احد العناصر الاساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالاشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة (التي تعد اساساً فاعلاً للابتكار) (سعيد عبد العال الامام، 2013م، ص 301).

### 2.1.2 المعرفة اصطلاحاً :

انها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب الناجمة منها: البيانات، المعلومات، المعرفة (نضال محمد ، 2011م ، ص14).

### 3.1.2 البيانات :

تعرف البيانات بانها اوصاف بدائية لاشياء او احداث او نشاطات وهي مخزنة وليست منظمة لتعطي اي شيء يحمل معنى، مثل البيانات المخزونة في جداول قواعد البيانات فهي ان لم يتم ارجاعها باحد لغات الاستلام لتعطي معنى فسيبقى اسمها بيانات برغم تنظيمها وتخزينها وتعرف ايضاً بانها حقائق مجردة غير منظمة ببعضها البعض على شكل ارقام او كلمات (نجم عبود ، 2007م، ص21).

### 4.1.2 المعلومات :

تشكل المعلومات محوراً هاماً في تحديد مفهوم المعرفة فقد عرفت بانها مجموعة من البيانات المنظمة والمستقلة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الافكار والمفاهيم التي تمكن الانسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتسابها .

## 5.1.2 المعرفة :

هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات البدائية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من اشكال الانتاج الفكري للانسان عبر الزمان (رضا مصيلحي ، 2010م ، ص 180).

## 6.1.2 أهمية المعرفة:

ان المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وبالتالي تمثل ادائها الحيوي في القيام بوظائفها ومباشرة انشطتها من اجل تحقيق اغراضها وغاياتها وسوف نتناول اهمية المعرفة في النقاط التالية (رضا مصيلحي ، 2010، ص16):

1. يعتمد قرار انشاء المنظمة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم .

2. تحدد المعرفة القرار الخاص باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها اموالها ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً ان تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح والافاق فيه .

3. اسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى منظمات معرفية تحدث التغيير الجذري في نظام العمل مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال لكي تواجه التعقيد المتزايد فيها .

4. اتاحة المعرفة المجال للمنظمة لتركز على الاقسام الاكثر ابداعاً وحفز الابداع والابتكار المتواصل.

5. يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها لمنتج نهائي والمتاجرة به او استخدامه لتعديل منتج معين او لايجاد منتجات جديدة .

6. ترشد المعرفة مديرو المنظمات إلى كيفية ادارة منظماتهم وهي الاساس لخلق الميزة التنافسية وتعد المصدر الاساسي للقيمة .

## 7.1.2 مصادر المعرفة :

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن ان نتناول بعض هذه المصادر والتي يمكن تحديدها في الاتي (زكية بنت ممدوح ، 2005م ، ص 59):

1. الانسان او الفرد العامل : يعتبر الفرد العامل في اي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الانتاجي حيث فقط العاملين الذي لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الاعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب ابداعاً في العمل، وعن طريق هذه المعرفة استطاعت



الشركات انتاج العديد من المنتجات بأفكار ومعارف العاملين ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة براس المال الفكري (Intellectual Capital) وفي هذا المجال ان هؤلاء الافراد العاملين هم المسئولين عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظمتهم من مهاراتهم وخبراتهم.

2. فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين او مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات ابداعية ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم .

3. البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لانتاج المعرفة مثال على ذلك بحوث التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في ايجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات .

هذه المصادر يمكن اعتبارها داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في العلاقة بين الشركات الكبيرة مع الشركات الصغيرة ، هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات. ويضاف إلى المصادر السابقة من اجل الحصول على المعرفة او اكتسابها الآتي (زكية بنت ممدوح، 2005م ، ص 60) :

#### 1. مصادر داخلية :

تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرات الافراد ومعتقداتهم وافتراساتهم وذاكرتهم هذا النوع من المعرفة صعب النقل او الشرح وفي الوقت ذاته تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

#### 2. المصادر الخارجية :

هنالك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: التصويرية (الاقتداء) امام المنظمات الاخرى والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية وجمع المعلومات من الزبائن والمافسين والمودرين وانشاء المشاريع المشتركة وغيره من المصادر الاخرى .

#### 8.1.2 خصائص المعرفة :

تعتبر المعرفة مورداً حيوياً من موارد المنظمة ولها خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الاخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على طريقة واسلوب ادارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج ادارة المعرفة الذي تتبناه المنظمة وقد تشعبت خصائصها تبعاً لاختلاف وجهات النظر التي يجملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وللافادة المتوقعة منها .

وقد اشار زكريا (1988م) إلى مجموعة من خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والانساني منها (زكية بنت ممدوح ، 2005، ص62) :

1. التراكمية : فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني ان المعرفة متغيرة ولكن بصيغة اضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .
  2. التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
  3. البحث عن اسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى اشباع رغبة الانسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة اسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من ان نتحكم فيها على نحو أفضل .
  4. غير ملموسة : فهي كمنتج غير ملموس مادياً حتى يمكن المتاجرة فيها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها .
  5. المعرفة هي جزء من نظام (او نسق) المعتقدات والقيم العقلانية .
  6. تتطلب المعرفة تفاعلاً مع الواقع .
- ومن خصائص المعرفة كمورد للقوة انها:
- أ. مرنة .
  - ب. لا تنقص باستخدامها .

## 9.1.2 أنواع المعرفة :

في هذا الصدد فإن الاغريق قسموا المعرفة إلى اربعة اقسام رئيسية هي(سمر عطا الله،2011،ص50):

1. المعرفة الادراكية : تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والاسس والقواعد العلمية .
2. المعرفة الفنية (التقنية) : تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الاعمال والاشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العلمية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
3. معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة اساسية .
4. المعرفة الهجينة : هي عبارة عن مزيد من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك العمل .

هناك تقسيم آخر للمعرفة وهما نوعين رئيسيين (عبدالستار العلي وآخرون ،2006،ص29):

### 1. المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge :

هي المعرفة الرسمية المصنفة في قواعد البيانات الخاصة بها والمتاحة لكل من يرغب في الوصول إليها، وهي مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الاشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل معها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب متطلبات المستخدمين وقد سميت بالمعرفة الراسخة نظراً لسهولة استخلاصها من الشخص او المستفيد او المنظمة .

## 2. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge :

هي المعرفة التي يخترنها اصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول اصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور. وفي احيان اخرى قد تنهياً لاصحابها تلك الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها واطهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح .

### 10.1.2 نظريات المعرفة :

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعاً لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل. والتفكير الفردي والجماعي، وكان للمعرفة نظريات ومداخل عدة. ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان هما (اسعد حمدي محمد طاهر، 2014م، ص 9).

1. نظرية الملكات : التي تفترض ان العقل البشري مقسم إلى ملكات ملكة التفكير والوجدان والارادة والتي تبرز ما يقوم به العقل .

2. نظرية الصفحة البيضاء: التي تفترض ان الانسان عند ما يخلقه الله سبحانه وتعالى يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس .

### 11.1.2 إدارة المعرفة :

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفيرها لخدمة جميع النشاطات الادارية في المكان والوقت المناسب، وفي الاطار يطلق عليه ادارة المعرفة (حمادي عبلة 2012م، ص 17).

### 12.1.2 النشأة والتطور لإدارة المعرفة :

كان اول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة على انها دالة على اصول المنظمة غير الملموسة ومسامها (راس المال المعرفي) غاري بيكر عام 1964م، وكان يرى بهذه الاصول تتكون من القوى العاملة، وهي التنظيم الاداري، وعملاء المنظمة، ثم استخدم هذا المفهوم من باحثين لاحقين مثل (ليف ادفينسون) و(بادوش ليف) وأوجزت مراحل تطور الاهتمام بالمعرفة عبر العصور على النحو التالي:

1. مرحلة العصور البدائية وعصرها الاساسي الصيد، وارتكز الانسان فيها على الجهد العضلي وعدم الاهتمام بالجانب المعرفي، بل كان الاهتمام منصباً على توفير الحاجات الاساسية للانسان.

2. مرحلة العصر الزراعي: تميزت بالتركيز على الجهد العضلي ايضاً مع استغلال بسيط للمعرفة مثل ابتكار الادوات الزراعية والتعرف على انواع النباتات .

3. مرحلة العصر التجاري: شهدت هذه المرحلة نمواً للجانب المعرفي وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الاسواق، وطرق المواصلات، ومراكز انتاج السلع، وبرز الاهتمام بالعلم والبحث عن مصادره بالرغم من ندرة وارتفاع تكلفة الحصول على المعرفة .

4. مرحلة العصر الصناعي: ركزت هذه المرحلة على الانتاج، ونجد هنا ان العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل العضلي فنشطت عمليات الابداع والتطور والابتكار .

5. عصر التكنولوجيا وثورة المعرفة: هي المرحلة الحالية، فشهدت اتساعاً في دورة العمل المعرفي على حساب العمل العضلي، و اشارت الدراسات إلى ان 90% من المعارف وليدة القرن العشرين واكثر من 70% من المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه .

على الرغم من تعدد الكتابات عن المعرفة على مر العصور، والاسهامات لبعض الكتاب والباحثين امثال ميشيل بولاني Michael Polany ، وبيتر دراكر Peter Druker حول اهمية المعرفة ودورها في الاداء، فإن الاهتمام بتطبيقات ادارة المعرفة لم يبدأ إلا في العقدين الاخيرين من القرن العشرين، نتيجة للدراسة التي قام بها كارل ستيفين في الثمانينات حول ما يعرف الآن بالاصول غير الملموسة (عبد العزيز محمد عبد العزيز ، 2013م، ص 27).

### 13.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

ان المعرفة موجودات استراتيجية (Strategic Asset) ومن اجل استثمار هذه الموجودات، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة وانتاجها والحفاظ عليها ونشرها ويصبح تطوير الاجراءات والاعمال الروتينية لخلق المعلومات والمعرفية وتدفعها، وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها مثالية في المنظمة فإن ذلك يستلزم وجود ادارة مسئولة عن ذلك ويطلق عليها ادارة المعرفة . فادارة المعرفة: هي عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة من اجل تطوير قدرات الافراد والمنظمات ومساعدتها على اتخاذ القرارات الفاعلة لتحقيق اهدافها (زكريا الدوري، 2009م، ص 55).

تعريفات إدارة المعرفة : هي عملية تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (غسان قاسم، 2005م، ص 179).

هي معالجة ادارة الانشطة المرتبطة بالمعرفة، اي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من اجل توليد قيمة للمنظمة .

هي تتضمن ايجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية ابداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على ايجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا وتحفيز العاملين والعمل على ولاء الزبون (عبدالستار العلي وآخرون، 2006م، ص 27).

إن ادارة المعرفة هي عملية تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من اي مكان في الاعمال ، سواء اكان في الوثائق او قواعد البيانات او في عقول العاملين لاضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة (عبدالعزيز محمد ، 2013م ، ص 27).

هي هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على انتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي

تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات (نجم عبود نجم، 2007م، ص 92).

### 14.1.2 فوائد المعرفة:

1. المساهمة في رفع كفاءة الاداء وتحسين جودة السلعة او الخدمة المقدمة .
2. توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الابداع واطلاق معارفهم الكامنة واتاحتها للمنظمة .
3. السعي إلى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل ادارة المعرفة .
4. تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة .
5. تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على اداء مهامهم بكفاءة وفاعلية .
6. تحسين عمليات الاتصال والتنسيق وزيادة التعاون بين العاملين مما يسهم في رفع كفاءة الاداء .
7. تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة احساسها بمشكلات التغير وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح للادارة الاستعداد لمواجهتها .
8. خفض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
9. زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة بحيث تصبح المعرفة الدالة على نتائج الاداء وخبرات الآخرين متاحة ، مما يدفع العاملين بدرجات متفاوتة تبعاً لقدراتهم الفكرية (ايمن عودة المعاني، 2010م، ص 208) .

### 15.1.2 اهداف إدارة المعرفة :

تختلف وتتعدد اهداف ادارة المعرفة باختلاف المنظمات التي تطبق ادارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها ، ويمكن توضيح هذه الاهداف كالتالي (صلاح علي محمد التميمي، 2013م، ص 34) .

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل للمعرفة وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الاطراف ذات العلاقة .
2. التأكد من وجود تطوير وتجديد وتحديث للمعرفة بصورة مستمرة، فههدف ادارة المعرفة اذن هو العمل باستمرار على تطوير وتجديد المعرفة من المعلومات وبيانات وباستمرار لتواكب تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب .
3. تحديد طبيعة ونوع راس المال الفكري والذي يلزم المنظمة وتحديد كيفية تطويره وادامته، فراس المال الفكري من قوى بشرية ذات خبرة وتقنية ومؤهلات عالية يساعد المنظمة في التقدم نحو الاهداف بنظام وخطى ثابتة .
4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بادارة المعرفة وذلك يعني ان هناك عمليات تتم لها علاقة بادارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولة هذه العمليات الاعدادية .

5. السعي إلى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل ادارة المعرفة، فادارة المعرفة تواجه تحديات اساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها وتحديد كيفية اعداد وتطوير المعرفة الجديدة والحالية .

6. تحقيق قدرة الدفع في اسواق الاعمال عن طريق راس المال الفكري فالمعروف ان المنظمة في سوق العمل تحتاج إلى راس مال فكري ملائم كما تحتاج إلى أن يتم تطوير وتفعيل راس المال الفكري من قوى بشرية مؤهلة لتساهم في دفع عجلة التطور في المنظمة.

### 16.1.2 مبررات التحول إلى ادارة المعرفة :

اشارت العديد من الدراسات والتي اجریت حول مبادرات ادارة المعرفة إلى ان المنظمات التي اعتمدت هذه المبادرات حققت العديد من الفوائد يمكن ان نجملها في الآتي (نضال محمد ، 2011م ص32) :

1. تحسين عملية اتخاذ القرارات: اذ تتخذ القرارات بشكل اسرع خاصة في المستويات الادارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد اقل وبشكل افضل كما لو انها اتخذت من قبل المستويات العليا .  
2. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة افضل إذ انه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات .

3. يصبح الموظفون اكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الاخرى القريبة من وظائفهم .

4. يصبح الموظفون اكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء وسياسات المنظمة واجراءاتها ، وبالتالي فانهم يتفهمون ما يحدث بشكل افضل .

5. يصبح الموظفون اكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل .

6. يصبح الموظفون اكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة افضل .

7. قدرة المنظمة على تحسين العمليات الداخلية الامر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.

8. العمل على تحسين الابداع داخل المنظمة .

### 17.1.2 متطلبات تطبيق ادارة المعرفة :

ان عملية تطبيق المعرفة تتطلب مجموعة من المقومات الاساسية بالمنظمة ويمكن تلخيصها فيما يلي (أيمن عودة المعاني،2010، ص215) :

1. الاحتياجات المعرفية ، وتشمل :

أ. البيانات والمعلومات :

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

شكل (1/1/2)

## هرم المعرفة كما صورته Raddurd & Alan



المصدر : (عبدالرحمن إدريس البقيري ، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي ، 2016م ، ص15).

ب. توفير البنية التحتية والتقنية وتكنولوجيا المعلومات :

البنية التحتية والتقنية هي التطبيق المنظم للمعرفة العلمية ومستجداتها من الاكتشافات في تطبيقات واغراض عملية .

وقد صنفت البنية التحتية والتقنية إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي :

i. الاجهزة والمعدات (Hard-Ware) وهي المكونات الصلبة التي تستخدم في نقل وتخزين ومعالجة المعلومات والبيانات ، ومن امثلة ذلك الحاسوب وملحقاته (أيمن عودة المعاني ، 2010م ، ص 215).

ii. البرمجيات (Soft-ware) : هي عبارة عن تعليمات تفصيلية تضبط عمليات نظام المعلومات وتحقق ثلاث وظائف هي: ادارة موارد بين المنظمة والمعلومات المخزنة ومن امثلة ذلك أنظمة التشغيل المختلفة .

iii. الموارد المعرفية (Knowledge-ware): هي عبارة عن المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات والبيانات، ومن امثلتها المكتبات، شبكة المعلومات العالمية، مراكز ومصادر المعلومات ، والموارد البشرية .

ج. توفير راس المال البشري اللازم :

يعد الجانب البشري الجزء الاساسي في ادارة المعرفة، ومن اهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح ادارة المعرفة في تحقيق اهدافها.

## 2. الوعي المعرفي ويشمل :

- أ. التخطيط والتنفيذ: يعتبر التخطيط والتنفيذ الركيزة الأساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا أنه فيما يختص بإدارة المعرفة يعتبر أكثر أهمية وأكثر اشكالية ذلك لأنه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام .
  - ب. أمن المعلومات: يخزن الحاسوب كثيراً من المعلومات الحساسة عن الأفراد والمنظمات ويجري تبادل هذه المعلومات بين المستخدمين من خلال الشبكات .
- يمكن تعريف أمن المعلومات بأنه العلم الذي يعمل على توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها أو الاعتداء عليها، وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل اللازمة لحماية المعلومات من المخاطر الداخلية والخارجية، ووضع المعايير والإجراءات اللازمة لمنع وصول المعلومات إلى أيدي أشخاص غير مخولين عبر الاتصالات (نصال محمد ، ص 37).

### 18.1.2 موظف المعرفة :

- إن وظيفة إدارة المعرفة مستحدثة في كثير من المنظمات حيث إن مسؤولي المعرفة يمكنهم صنع وظيفتهم بأنفسهم ، ولكن سرعان ما يواجه المدير التنفيذي معوقات داخلية لأن إدارة المعرفة لم تعرف على مستوى المنظمة بعد .
- في بعض الأحيان قد تفتن المنظمة إلى أهمية إدارة المعرفة وتمارسها بالفعل ولكن هذا لا يكفي إنما يتطلب الأمر تعيين مدير للمعرفة .

#### مواصفات مدير المعرفة :

1. أن يكون قادر على التعامل مع الضغوط أكثر من أي شخص عادي .
2. أن يتمتع بالتواصل الاجتماعي ويسعى إلى إنشاء علاقات .
3. يسعى دائماً إلى تحقيق أفضل النتائج محدداً لنفسه هدفاً يسعى من أجله .
4. شمول التفكير، وأن يكون قادراً على إبداع أفكار جديدة .
5. الإصغاء والملاحظة والحفظ والتذكر، والمقدرة على اقناع الآخرين، ويجيد التواصل مع الآخرين.

#### مهام موظف المعرفة :

1. تحديد نواقص الامكانيات والأداء ، ومعرفة احتياجات أجزاء المنظمة المختلفة .
  2. تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأموال وحسن التنظيم لها .
  3. تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة .
- نشر قوة المعرفة الداخلية بشئون العمل لاستخدامها للتغلب على نقاط الضعف (إيمن عودة المعالي، 2010، ص 217).



## 19.1.2 عمليات إدارة المعرفة (محمود علي الروسان، 2010م، ص711).

1. **إكتساب المعرفة:** وهي خلق المعرفة وإشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، وهي قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب المعرفة الصريحة والضمنية ومزجها من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة
2. **خزن المعرفة:** وتمثل عملية خزن المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية إسترجاعها، وهناك طرق مختلفة منها: قواعد البيانات وغيرها ،وعند إختيار طريقة التخزين والعرض يجب مراعات خصوصية العمل بالمنظمة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم.
3. **نشر المعرفة:** تعني عملية نقل المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبشكل مناسب، ويتم نقل المعرفة وفق مستويات مختلفة،النقل بين الأفراد، من الأفراد إلى الجماعات، أو بين الجماعات إلى المنظمة ككل.
4. **تطبيق المعرفة:** وتعني الإستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهي إستعمال المعرفة وتطبيقها على الواقع الفعلي والإستفادة منها في حل المشكلات وإقتناص الفرص وإتخاذ القرارات لتنعكس بسلع وخدمات وعمليات.

## 20.1.2 معقوات تطبيق ادارة المعرفة (رضا مصيلحي ، 2012م، ص 183):

### 1. الثقافة التنظيمية :

فجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة ، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة نجد من الصعب عليها نقل المعرفة.

### 2. الهيكل التنظيمي:

فشكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة ، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على اساس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك فيها، واصدار الاوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال .

### 3. تكنولوجيا المعلومات :

يعتمد نقل المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك. هذه الآليات يمكن ان تكون رسمية مثل التقارير وادلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية او غير الرسمية مثل الندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير اوقات العمل .

### 4. القيادة التنظيمية :

حيث يقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات ادارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد او مجموعة عمل، ومن ثم فإنه يتعين على القائد ان يكون مبتكر وخلاقاً في ايجاد طرق جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة ، واشراك العاملين واخذ آرائهم .

## المبحث الثاني الإبتكار التسويقي

تمهيد:

معنى الإبتكار في اللغة : الجمع ابتكارات ، ابداع او اختراع ما يبتدع أو يخترع ، خيال ابتكاري : مبدع له القدرة على ابتكار المعاني بطريقة غير مألوفة وغير متداولة .  
ماهية الإبتكار : اصبح التغيير هو القاعدة الاساسية في بيئة الاعمال الحالية القائمة على المنافسة الشديدة، وسرعة التغيير تعتمد بشكل متزايد على الإبتكار كمدخل اساسي، مما اجبر المنظمات على التوجه نحو تحقيق اهدافها ، فقد اصبح الإبتكار من اهم الانشطة والعوامل الحيوية المساعدة على البقاء والاستمرار ونقل المؤسسات من عادية إلى قيادية في السوق (جلال خلف السكارتة، 2007م، ص 16).

### 1.2.2 بعض المفاهيم ذات العلاقة بالإبتكار :

قبل التعرض لمفهوم الإبتكار لابد من التوقف عند بعض المفاهيم ذات العلاقة كالابداع، الاختراع، التجديد، حيث انه تعددت الاراء واختلفت بشأن التفرقة بين هذه المصطلحات والعلاقة بينها .  
الإبتكار والابداع :

كلمة ابداع في اللغة العربية مأخوذة من ابداع الشيء او ابتدعه اي انشأه وبدأه، أنشاه على غير مثال اي صياغة غير مسبوقة ويعرف الابداع انه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وافكار ومفاهيم واشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة (عطا الله فهد ، 2005م، ص 23).  
فيما يخص العلاقة بين مصطلح الابداع والإبتكار، فكما ذكرنا سابقاً هناك تعارض بين عدة اراء، حيث نجد هناك من يستخدم هذين المصطلحين بشكل تبادلي للدلالة على نفس المفهوم، فمثلاً محمد عبد الفتاح الصيرفي يرى أن الإبتكار هو الابداع، في حين يرى البعض ان الابداع يشمل المنظمة وكافة عواملها وظروف بيئتها الداخلية والخارجية وحصيلة تفاعل هاتين البيئتين إلى حدوث عملية الابداع، اما الإبتكار فهو جزء من عملية الابداع التي تحدث عامة لتطوير منتجات جديدة . (خلوط زهوة، 2014م، ص 27).

### مفهوم الإبتكار :

يعود اصل كلمة ابتكار Innovation إلى الكلمة اللاتينية Innovatus والتي تعني (تغيير او تجديد) يمكن استخلاص من هذا التعريف ما يلي :

1. تجديد : العمل على تغيير ما هو قائم بالفعل .
2. تغيير : ايجاد او ادخال شيء جديد لم يكن موجود من قبل مثل منتج جديد، خدمة جديدة، فكرة جديدة .

فالابتكار لا يقتصر على ايجاد منتجات او خدمات جديدة وحسب، بل يمكن ان يتناول ايضاً ادخال نظام تصنيع جديد، اكتشاف سوق جديد، تغيير التنظيم او ايجاد مصادر جديدة للمواد الاولية (نجم عبود، 2003م، ص 17).

قد اعطيت عدة تعاريف لمصطلح الابتكار نذكر منها :

الابتكار هو تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المنظمة ، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تعطي كل شئ من الفكرة الجديدة إلى ادراك هذه الفكرة في البيئة إلى توريدها وجلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها (راوية حسن، 2012م، ص 329).

الابتكار هو التطبيق الناجح للافكار الابداعية في المنظمة عن طريق استغلال الموارد بهدف تلبية حاجة الزبون (خلوط زهوة، 2014م، ص 30).

مما سبق يمكن القول ان الابتكار هو قدرة المنظمة على التوصل إلى فكرة ابداعية ومن ثم تطبيقها بشكل ناجح مما يضيف قيمة اكبر واسرع من المنافسين في السوق.

#### التسويق الابتكاري :

التسويق الابتكاري (الابداعي) لازال موضوع اهتمام الاكاديميين والممارسين في مجال التسويق، وذلك لما له من تأثير ايجابي على نجاح المنشأة تسويقياً، وما يترتب على ذلك من نجاح المنظمة بشكل عام في تحقيق الكفاءة والفاعلية (محمد براق ، 2013م، ص 24).

#### مفهوم الابتكار التسويقي:

إن التسويق الابتكاري مفهوم واسع لا يختلف في جوهره عن الابتكار عموماً او في مجال آخر ، فهو يشمل الاتيان بجديد او التجديد المستمر في وظائف ونشاطات التسويق المتعددة، ويعرف على انه: وضع الافكار الجديدة وغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسة التسويقية. فالتسويق الابتكاري بذلك لا يتوقف عند حد ايجاد وتوليد الافكار الجديدة بل يتعداه إلى وضع هذه الافكار محل التطبيق التسويقي (خلوط زهوة، 2014م، ص 44).

#### تعريف التسويق الابتكاري :

التسويق الابتكاري : يقصد بالتسويق الابتكاري (أو الابتكار التسويقي) وضع الافكار الجديدة وغير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية (محمد براق، 2013م، ص 11).

التسويق الابتكاري : وضع الافكار الجديدة او غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة ام خدمة، ام على عنصر السعر، أم على عنصر الترويج، ام على التوزيع، او على هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن هذا النوع من الابتكار والابداع يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة (عطا الله فهد السرحان، 2005م، ص 11).

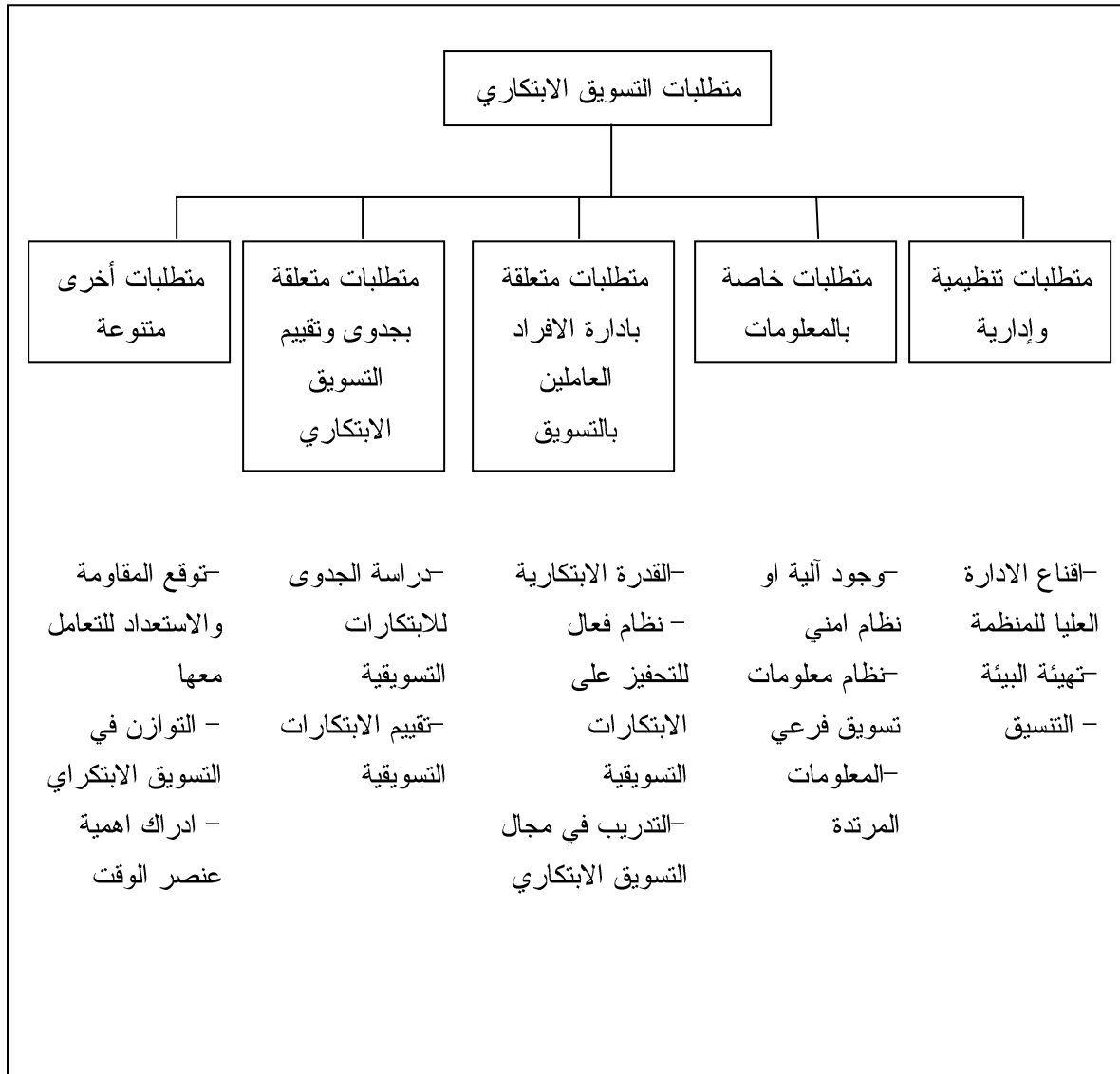
## 2.2.2 اهمية التسويق الابتكاري :

يمثل التسويق الابتكاري اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي تستخدمه اما الزبائن الذين يستفيدون منه او للمجتمع عموماً فاهميته للمنظمة يحقق لها ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن المنافسين فضلاً عن خلق الصورة الذهنية لها، وهذا يتطلب من المنظمة ابتكار اتجاهات جديدة في كل شيء سواء من خلال تقديم منتجات اكثر ملاءمة واساليب لتسويق افضل، من اجل تحقيق نتائج ايجابية للمنظمة تتمثل في المحافظة على او زيادة حصتها السوقية حتى تصل المنظمة إلى مركز القيادة في السوق.

## 3.2.2 التسويق الابتكاري (علاء فرحان طالب ، 2013م، ص 335) :

شكل رقم (1/2/2)

### متطلبات التسويق الابتكاري



المصدر : (نعيم حافظ ابو جمعة،التسويق الإبتكاري ،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2011م، ص45).

وفيما يلي عرض هذه المتطلبات بشيء من التفصيل (نعيم حافظ ابو جمعة ، 2011م ، ص 46):

### 1. متطلبات ادارية وتنظيمية :

أ. اقناع الادارة العليا للمنظمة : يجب ان يوجد اقناع لدى الادارة العليا للمنظمة بضرورة واهمية التسويق الابتكاري ودوره الاساسي في المنافسة، ان وجود هذا الاقناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي وتشجيعه، بل اعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المنظمة .

ب. تهيئة البيئة التنظيمية : تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن ان تستخدم في التمييز بين منظمة معينة، وتتكون هذه البيئة من عدد من العوامل مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي، والعلاقات والولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت .

ج. التنسيق والتكامل بين الادارات المهمة بالانشطة الابتكارية يتطلب التسويق الابتكاري العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الادارات المهمة بالانشطة الابتكارية، بما فيها ادارة التسويق (كالابتكار الفني قسم البحث والتطوير R&D والابتكار المالي ... الخ.

### 2. متطلبات خاصة بالمعلومات :

أ. وجود آلية او نظام امني: يجب ان يوجد بالمنظمة آلية او نظام امني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالتسويق الابتكاري، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات في مرحلة مبكرة من مراحل هذا الابتكار .

ب. توافر المعلومات المرتدة : يتطلب التسويق الابتكاري ضرورة المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، ويجب ان تتصف (بالحدثة، الكفاية، الشمول، والتوقيت المناسب).

ج. نظام فرعي للمعلومات التسويقية: ان وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاصة بكل الابتكارات التسويقية يعتبر مطلباً مهماً من متطلبات التسويق الابتكاري، ويساعد متخذ القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات .

### 3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

أ. اعتبار القدرات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف: ويتطلب وجود مقياس او طرق لتحديد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف .

ب. نظام فعال للتحفيز على الابتكار: وقد يأخذ هذا النظام شكلاً مادياً (كالعلاوات ، والحوافز النقدية والعينية) او معنوية او ادبية (كالشهادات التقديرية، شهادات التميز، او ما يطلق عليه الترقية).

ج. التدريب في مجال التسويق الابتكاري: يجب الحاق المشتغلين بالتسويق بدورات في مجال التفكير الابتكاري عموماً، والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص.

### 4. متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية :

فلا بد ان تكون هناك دراسات جدوى قبل اتخاذ قرار بشأن وضع ابتكار معين موضع التنفيذ .

## 5. متطلبات متنوعة :

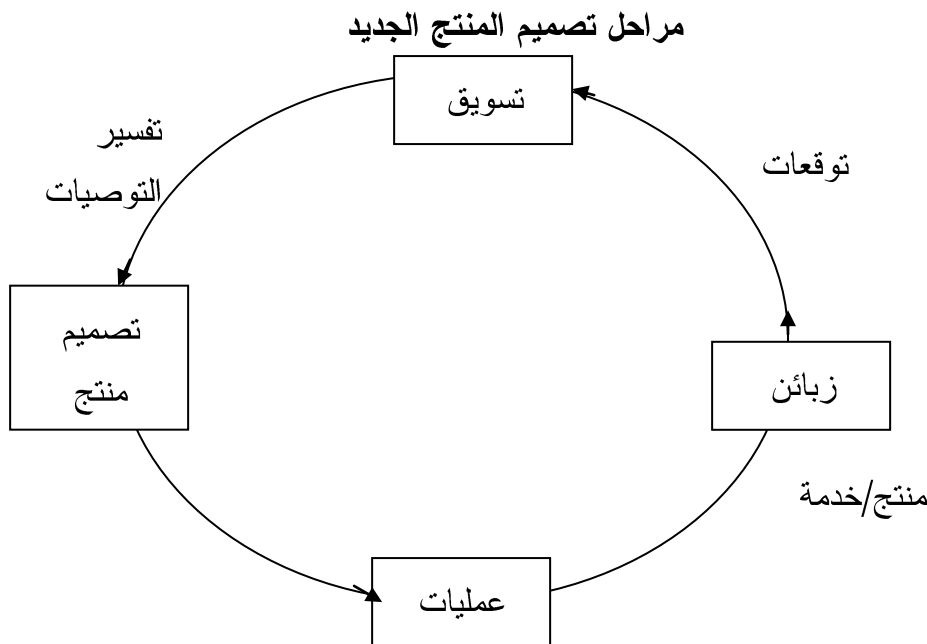
- أ. توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها :
- i. من داخل المنظمة نفسها: تأتي هذه المقاومة من ادارات اخرى بخلاف ادارة التسويق، او تأتي من افراد معينين سواء من داخل ادارة التسويق أو من خارجها .
- ii. من خارج المنظمة: وتأتي من المستهلكين بصفة اساسية احياناً يقاوم المستهلكين هذه الابتكارات، وان تكون لدى الادارة القدرة على توقع درجة او شدة هذه المقاومة. بالاضافة إلى تحديد مصادرها واسبابها واستخدام الاسلوب المناسب للتعامل معها .
- ب. التوازن في مجالات التسويق الابتكاري: يجب ان يراعى التوازن في مجالات التسويق الابتكاري، وعدم التركيز على مجال معين من مجالات التسويق .
- ج. إدراك اهمية عنصر الوقت: يجب ان تكون الادارة مدركة لاهمية الوقت والاتساق في تطبيق ما اسفر عنه التسويق الابتكاري (نعيم حافظ ابو جمعة، 2011م، ص 57).

### 4.2.2 الابتكار في المنتج :

يعد المنتج اهم عناصر المزيج التسويقي لكونه عبارة عن مجموعة خصائص ملموسة وغير ملموسة تحقق المنافع للزبون وقد تكون سلعة او خدمة او فكرة شخص. وان اهميته تتمثل في كونه محور بقية عناصر المزيج الاخرى . وان عملية الابتكار فيه تركز على ايجاد منتجات جديدة لها ميزات مبدعة توجه نحو تحسين ادائها وخصائصها بشكل جديد او تطوير المنتج الحالي.

عملية تصميم المنتج الجديد والمراحل التي يمر بها :

شكل رقم (2/2/2)



المصدر : (علاء فرحان طالب ، إدارة التسويق - منظور فكري معاصر ، عمان ، دار الايام للنشر والتوزيع ، 2013م).

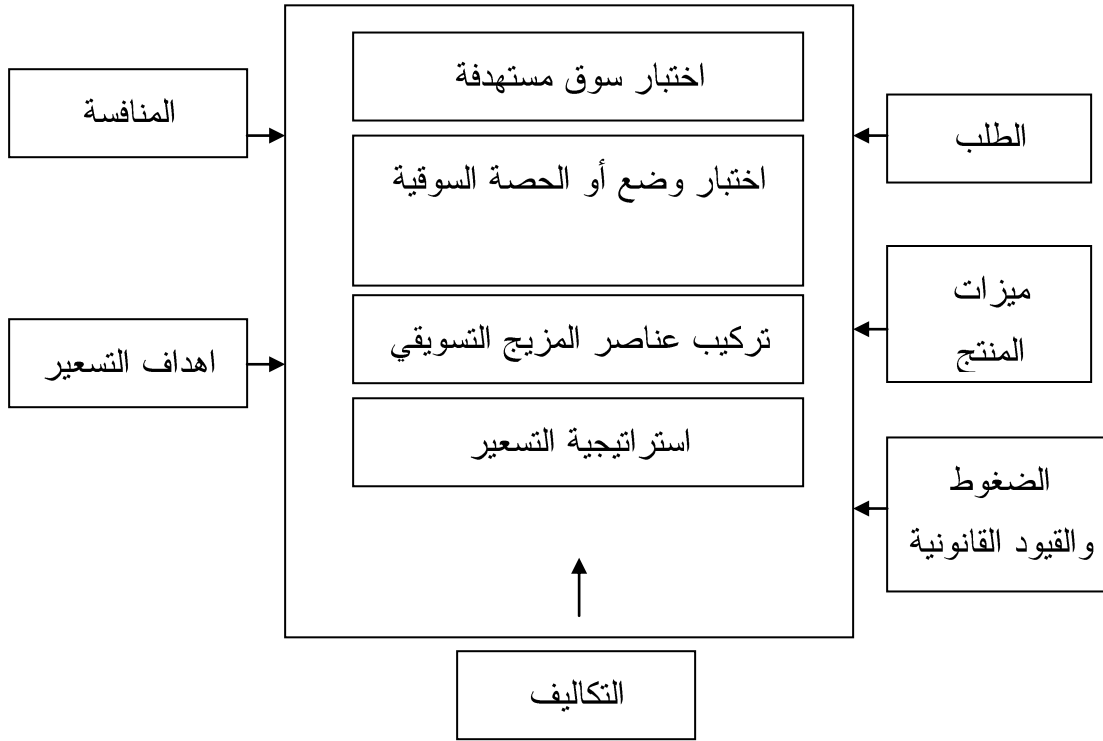
## خطوات عملية ابتكار وتطوير المنتج :

- أ. توليد الفكرة : تبدأ هذه المرحلة بالبحث عن الافكار الجديدة من مصادرها الداخلية والخارجية لتحديد المنتج الذي تنوي الدخول به للأسواق وتحدد في ضوء الاعتبارات والمتغيرات الانتاجية والتسويقية فضلاً عن امكانية المنظمة المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية .
- ب. اختبار الفكرة : تقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوزيع استبانة على الزبائن المستهدفين (السوق المستهدف) لغرض معرفة ارائهم بخصوص المنتج المقترح وتقدير تكاليف الانتاج التسويقي .
- ج. تنفيذ وتصنيع المنتج : تتحول خلالها المنتجات الجديدة من مرحلة الافكار إلى مرحلة التنفيذ الفعلي بعد ان تحدد المنظمة مدى توافر الامكانيات اللازمة لانتاج تلك المنتجات فضلاً عن معرفة هل ينتج بتكلفة معقولة وانه قادر على اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم .
- د. اختبار السوق : تقوم المنظمة هنا باختبار المنتج في جزء من السوق المستهدف لاختباره تسويقياً كون هذا الجزء من السوق. بيئة تسويقية يمكن من خلالها قياس حجم المبيعات التي يمكن ان تتحقق فضلاً عن معرفة نقاط القوة والضعف في الميزج التسويقي .
- هـ. المتاجرة بالمنتج: بعد التأكد من سلامة نتائج عملية الاختبار تقوم المنظمة بتوفير النفقات الراسمالية العالية والمعدات المساعدة (علاء فرحان طالب،2013، ص 345).

## 5.2.2 الابتكار والابداع التسويقي في الاسعار :

- أ. تعريف السعر : انه مجموعة القيم المتوقعة التي يستند إليها المستهلك عن المنافع المتحققة من امتلاك او استخدام او الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين. ويمكن النظر إلى السعر من ثلاث جهات نظر: من وجهة نظر المستهلك، ومن وجهة نظر المشروع، ومن وجهة نظر المجتمع .
- ب. فالتسعير هو عملية وضع السعر المناسب إلى المنتج، وبدون عملية التسعير لا يصبح للسعر اي معنى، فان قرار التسعير يتطلب تكاملاً بين الوظائف المختلفة ذات العلاقة بالمنتج الموجود في المنظمة .
- ج. اهمية الابتكار التسويقي في الاسعار: لقد ازدادت اهمية الابتكار والابداع التسويقي في الاسعار زيادة ملموسة لدى مديري التسويق لان السعر هو المتغير الوحيد الذي يتضمن ايرادات للمنظمة، كما ان السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات المحقق للمشروع، وبالتالي على ربحيته (عطا الله فهد السرحان،2005، ص 50).

## شكل رقم (3/2/2) اجراءات تحديد السعر



المصدر : (عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الاردنية، عمان: جامعة عمان العربية، رسالة دكتوراه، 2005م، ص 51).

### 6.2.2 الابتكار في الترويج :

#### أ. مفهوم الترويج :

يمكن تعريف الترويج على انه الجهد المبذول من جانب المنظمة لاقناع المشتري المرتقب بقبول معلومات معينة عن سلعة او خدمة وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها (ناجي معلا، رائف توفيق، 2002م، ص 294).

#### ب. اساليب الابتكار في الترويج :

##### i. الابتكار في الاعلان :

الاعلان الناجح هو ابتكار، ابداع فريد من نوعه ومقتنع. وحتى يحقق الاهداف المرغوبة منه فإنه يجب ان يتم في إطار خطة اعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية، والتي تكون بدورها في اطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمنظمة ككل .

الهدف من الاعلان هو تزويد متلقي الرسالة بمعلومات عن منتج مع قصد تحفيزه على شرائه، ويمكن تحقيق ذلك بفعل اعلان ابتكاري يقوم على وعود صادقة عن المنتج وادائه المتميز والجديد، والاعلان



يميز المنتج عن المنتجات المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الانجاز الابتكاري المستخدم (سامية لحلول، 2013م، ص 235).

هناك بعض الملاحظات يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار في الاعلان الابتكاري أهمها (خلوط زهوة، 2014م، ص 45):

- جذب انتباه المشاهد واثارة اهتمامه بالاشياء الغريبة وغير المألوفة .
- استخدام نوع الفكاهة والكوميديا بشكل مبتكر في الاعلان .
- اختيار الاعلان المبتكر قبل تعميم استخدامه .
- استخدام الاسلوب غير المباشر في الاعلان .
- إثارة فضول المشاهد وتشويقه لرؤية الاعلان إلى نهايته .
- يجب ان يأخذ الاعلان الابتكاري في الاعتبار القيم الاجتماعية والاخلاقية السائدة للمجتمع .
- تجنب الاعلان الذي يسيء إلى المنافسين .
- الابتكار في العنوان الرئيسي للاعلان .

#### **ii. الابتكار في مجال البيع الشخصي :**

يمثل البيع الشخصي تلك العملية التي تتم من خلال الاتصال الشخصي والمباشر بين رجال البيع والزبائن المرتقبين لحثهم واقناعهم على شراء المنتج، ورجل البيع هو عنصر اساسي ومهم في تفعيل عملية البيع، لذلك على المنظمة دائماً الاهتمام والاعتناء باختيار رجال البيع ذوي المواهب الحقيقية للتفاوض والبيع، وابتكار اساليب جديدة للتعامل مع المستهلكين .

#### **iii. الابتكار في مجال تنشيط المبيعات :**

من بين الوسائل المبتكرة التي يمكن اللجوء إليها في مجال تنشيط المبيعات (سامية لحلول ، 2013م، ص 46) :

- حافظ المستخدم المتكرر : حيث يتم مكافأة الزبون الذي يقوم بتكرار الشراء .
- المسابقات والالعاب .

#### **iv. الابتكار في مجال النشر:**

نظراً لكون النشر يأتي في شكل خبري ويحتوي على حقائق بصفة اساسية ويخرج عادة عن نطاق المنظمة التي يتم النشر عنها، فإن الابتكار في مجال النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر، وانما يكون بالدرجة الاولى في ما يتم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة للنشر .

#### **7.2.2 الابتكار في التوزيع :**

يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي للمنظمة، حيث لعب دوراً هاماً في خلق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية من خلال تملك وحيازة المستهلك للمنتج في الوقت والمكان المناسبين .

1. مفهومه: الابتكار في التوزيع يقصد به الابتكار في طريقة جديدة وغير مالوفة في توزيع المنتجات، او في تصميم منفذ التوزيع نفسه وقد يكون في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو باخرى .

2. اهدافه (هباش فارس، بن يعقوب الطاهر، 2013م ، ص 16):

- i. تحقيق الاتصال الكفاء والفعال بين المنظمة واعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين.
- ii. تنمية البحث والتطوير وايدة فعالية المفاوضات من خلال معرفة ما يريد المستهلك .
- iii. توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك .
- iv. توفير الدعم من خلال الادارة الجديدة لقناة التوزيع وتأمين وصول المنتج للمستهلك.
- v. نقل الملكية من المنتج إلى المستهلك .
- vi. الجهود العلمية والنفسية لتلبية احتياجات الاسواق بعمليات جديدة.

## 8.2.2 الابتكار في البراهين المادية :

هي التي تتضمن كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر على البيئة التي تقدم فيها الخدمة وايضاً أي معدات تستخدم في تقديم الخدمة وتعمل على تحقيق التميز(نسيبة عايد ، 2014م ، ص 48) .

1.اهمية البراهين المادية: (نجاه العامري ، 2008م، ص 108).

- أ. تفيد في اضافة القيمة لخدمة الزبون .
- ب. تسهل عملية الخدمة ، بتقديم المعلومات للزبون من خلال الرموز اللافتات ، وذلك بغرض الارشاد والتتقيف.

ج. يحقق التعاون بين مقدمي الخدمة فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الزبون من جهة اخرى . هذا الامر من شأنه ان يولد الاشعار المبكر لدى الزبون في تقييم الخدمة المقدمة له واتخاذ قرار الشراء لهذه الخدمة من هذه المنظمة او من غيرها، ولذلك فإن القائمين على تسويق الخدمة يسعون إلى ابراز الجوانب المادية وغير المادية الاخرى في المنظمة والتي تتمثل في تصميم وترتيب ونظافة المنظمة . عرفت البراهين المادية على انها البيئة المادية للمنظمة والمحيطة بالعاملين والزبائن اثناء انتاج وتسليم الخدمة مضافاً إليها اية عناصر مادية ملموسة تستخدم للاتصال ودعم الخدمة (علاء فرحان طالب، فؤادي حمدي، 2010م، ص 99).

## 2.مظاهر البراهين المادية :

- أ. **المظهر الخارجي** : ويشمل تصميم المظهر الخارجي للمصرف، واللوحة المكتوبة عليها اسم المصرف والشعار والبيئة المحيطة .
- ب. **المظهر الداخلي للتسهيلات** : مثل المكاتب وتوزيع العاملين، وصالة الانتظار وتجهيزاتها والمعدات المستخدمة لخدمة الزبون .

**3.مظاهر اخرى :** وتتضمن مفردات معينة مثل البطاقات التجارية، والتقارير ومظهر العامل، كالذي الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات ايجابية عن العاملين في المصرف (عامر مفلح، 2014م، ص38).

## **9.2.2 الابتكار في الافراد :**

يعد الافراد احد عناصر الميزج التسويقي المصرفي والعديد من الخدمات تعتمد بشكل مباشر على التفاعل الشخصي بين الزبائن وعاملي المنظمة وطبيعة هذا التفاعل يؤثر بشكل مباشر على ادراك الزبائن لنوعية الخدمة المقدمة. ان الافراد الذين يؤدون دوراً انتاجياً او تشغيلياً في المصارف يشكلون جزءاً مهماً من الخدمة المصرفية بل هم يسهمون ايضاً في انتاج هذه الخدمة مثلهم تماماً مثل مندوبي البيع.

يعرف الافراد او مقدمو الخدمة او المشاركون بانهم مجموعة الافراد او المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبل الزبون للخدمة. وهنا يقصد بمقدمي الخدمة كافة العاملين في المنظمة وهم يلعبون دوراً حاسماً في الجهود التسويقية كعنصر اساسي في الميزج التسويقي الذي تتبناه المنظمة وهم الاساس في نجاح او فشل أي برنامج تسويقي .

يعرف الافراد ايضاً بانهم المتفاعلون مع الميزج التسويقي اي الوسيط ما بين المنظمة والزبائن ويجهزون السوق بالخدمات (علاء فرحان طالب ، فوادي حمودي ، 2010م ، ص 97).

### **1.اهمية الافراد في تقديم الخدمة :**

أ. تبرز اهمية مقدم الخدمة من خلال اهميته ومهامه في المنظمة .  
ب. يعتبر عنصر اساسي في عرض الخدمة فهو مسؤول عن تطوير وادامة علاقة طويلة الامد مع الزبون .

ج. العنصر الحيوي في المنظمة الخدمية لامكانية التأثير على رضا الزبون.

### **2.دور العنصر البشري في الميزج التسويقي للخدمات :**

أ. دوره في توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق .  
ب. دوره كأحد العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية .  
ج. دوره في وضع الاستراتيجية التسويقية (نجاه العامري ، 2008م ،ص106).  
وتزداد اهمية الافراد في تقديم الخدمات المصرفية نظراً لتميزها بعدم الملموسية، الامر الذي يتطلب جهداً اضافياً لزيادة اقناع الزبائن باهمية الخدمات المقدمة، حيث يحكم الزبائن على مستوى جودة الخدمات من خلال الكفاية والفعالية اثناء حصولهم على الخدمة (عامر مفلح، 2014م ، ص 37).

### **10.2.2 الابتكار في العمليات :**

تشمل كافة الانشطة التي تؤدي اثناء تقديم الخدمة وادارة التفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها (نسبية عايد، 2014م، ص 48).

العمليات هي العنصر الاساسي لاي خدمة تحدث وتسلم إلى الزبائن من خلال المزيج التسويقي لخدمات الزبون . وعليه فإن قرار ادارة العمليات هو القرار الاكثر اهمية لتحقيق نجاح تسويق الخدمة. وهنا لا بد من التأكد على التنسيق المتواصل ما بين العمليات والتسويق هو مسألة جوهرية للنجاح في الخدمات التسويقية ، لذا فإن تعريف العمليات كانشطة مختلفة هي متطلب اساسي لتحسين مستوى جودة الخدمة (علا فرحان طالب، فؤادي حمودي، 2010م، ص 100) . فالعمليات هي المحور الاساسي والمفصلي لقبول الزبون للخدمة او عدمه من خلال الاتي :

أ. السرعة في الاستجابة للطلب المقدم للحصول على الخدمة .

ب. الكيفية في المخاطبة وصيغ التحدث مع الزبون .

ج. دقة المواعيد المقدمة في الاستقبال .

**اهمية العمليات :**

إن تصميم وادارة العمليات والاجراءات في المنظمة يساعد في (نجاه العامري، 2008م، ص 110):

1. تحقيق جودة الخدمة المقدمة بتقليل وقت انتظار الزبون .

2. العمليات تولد الانطباع الاولى لدى الزبون .

3. جذب عملاء محتملين وكسب رضا الحاليين وضمان ولائهم .

**خلاصة :**

خاتمة القول في هذا الجانب، فإن خدمة الزبون هو الجوهر الذي تدور حوله عناصر المزيج التسويقي (7P,S) وهذا يعني المزيد من النوعية في الخدمة المقدمة للزبون والسعي إلى بناء علاقة وطيدة ومتينة مع الزبون لا تنتهي بانتهاء تقديم الخدمة .

## المبحث الثالث

### العلاقة بين إدارة المعرفة والإبتكار التسويقي

#### تمهيد :

إن ما يميز الحقبة الزمنية التي تعيشها المنظمات حالياً هو الإستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، إذ تنامي دور الزبون بشكل أكبر قياساً بدور المنتج أو البائع، وأصبح من غير الممكن فرض المنتجات عليه كما كان يجري في السابق وعلى أساس ذلك بدأت المنظمات تهتم بشكل كبير بالإبتكار بهدف تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن والبقاء في السوق ولعل الإهتمام بالمعرفة يأتي منسجماً مع هذا السياق، لذا إهتمت بجمع المعلومات المطلوبة بما يضمن تحقيق الإبتكار التسويقي المطلوب. (خيري علي أوسو، 2010م، ص 14)

لقد حاول الكثير من الكتاب والباحثون إبراز دور المعرفة في الإبتكار التسويقي ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الدور ولكن هذا الموضوع بحاجة إلى البحث ويشير (Wheelen 2000) إلى أنه ينبغي على المنظمة أن تتمتع بالمعرفة لتحقيق الإبتكار في مجالات التسويق، وينبغي التركيز على مجالات البحث والتطوير لكي تحقق النجاح فهذا أساس الوصول إلى الإبتكار.

إن المنظمات الحديثة تنظر إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الإبتكار وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الاداء المتميز والمحافظة عليه وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتجديد أهدافها، وإستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة، فالإبتكار يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات ويساعدها على إكتشاف المنتجات والأسواق الجديدة، لذا تعتبر المعرفة وسيلة جيدة لتحسين أداء المنظمة (إسحاق محمد السعار، 2014م، ص9).

المعرفة السوقية تنص على أن المعرفة التسويقية تعد (المورد الرئيس للمنظمة في الإنشاء والتواصل والتطور التسويقي الذي يتمثل في مدى الفهم والإلمام بالعمليات التسويقية الأساسية، والتي تكمن في إدارة تطوير المنتج، وإدارة سلسلة الإمداد، وإدارة علاقات الزبون). (درمان سليمان صادق، 2010م، ص302) ونستخلص من التعريف الآتي :

1. المعرفة التسويقية مورد مهم للمنظمة.
2. تلائم المعرفة التسويقية مع التغيرات البيئية السريعة والتي تكون كفيلة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات.
3. المعرفة التسويقية مورد متواصل يؤكد على العمليات التسويقية المبنية على المعرفة.

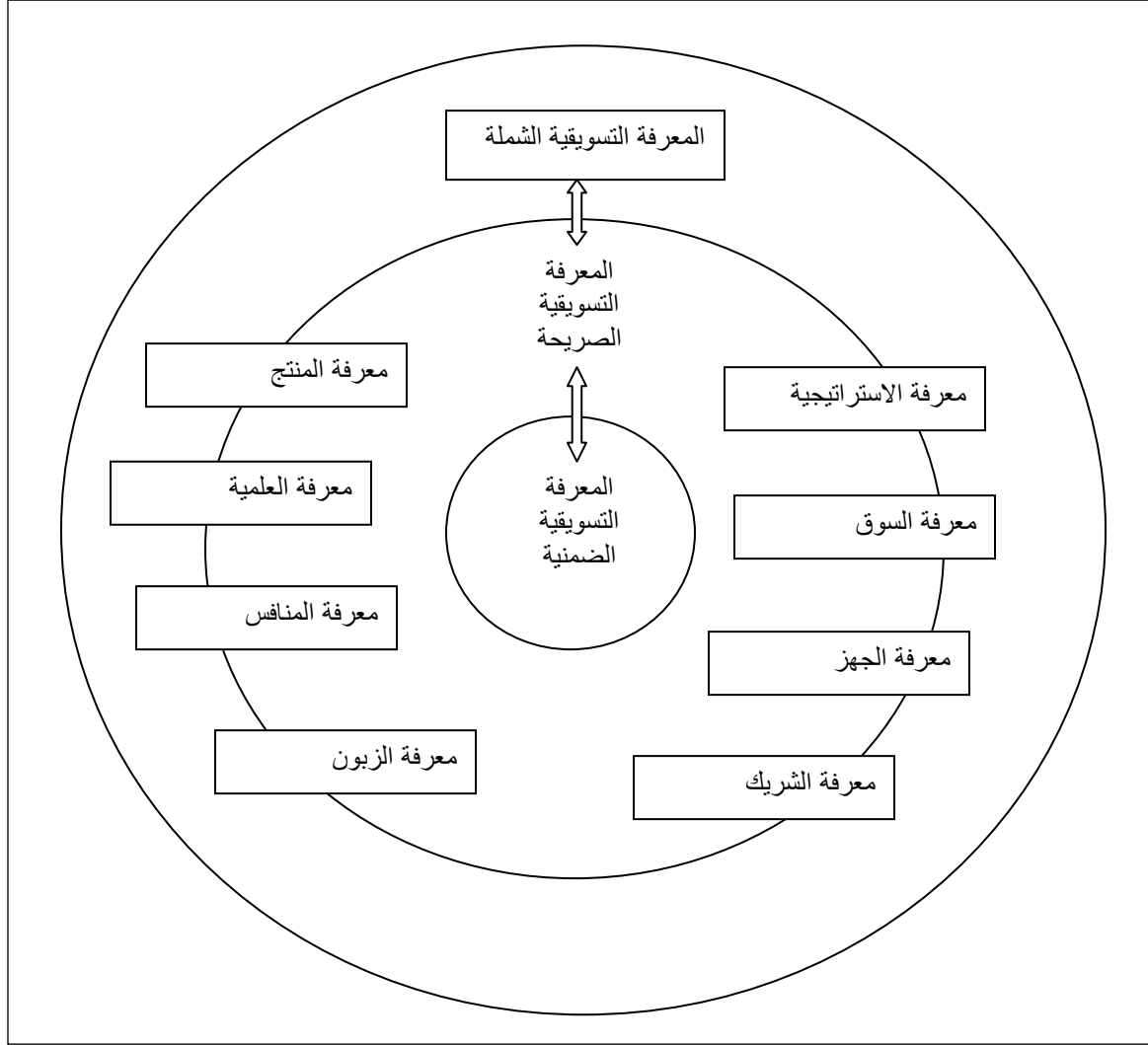
#### 1.3.2 مفهوم التسويق المبني على المعرفة:

إن تشكيل وإنتقال المعرفة في بيئة الاعمال والتعاون المشترك والمتداخل لنظريات التسويق المبنية على المعرفة تعد من الأمور الحاسمة لتحقيق الميز التنافسية للمنظمة، كما أن أنشطة التسويق هي من ضمن

أكثر أجزاء المنظمة كثافة لإستخدام المعرفة، كما يعرف التسويق المبني على المعرفة بأنه (التسويق الذي يستفيد من معرفة البيئتين الصغرى والكبرى لوحدة أو وظيفة التسويق في المنظمة).

### الشكل (1/3/2)

#### التسويق المبني على المعرفة



المصدر (درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، 2010م، ص316).

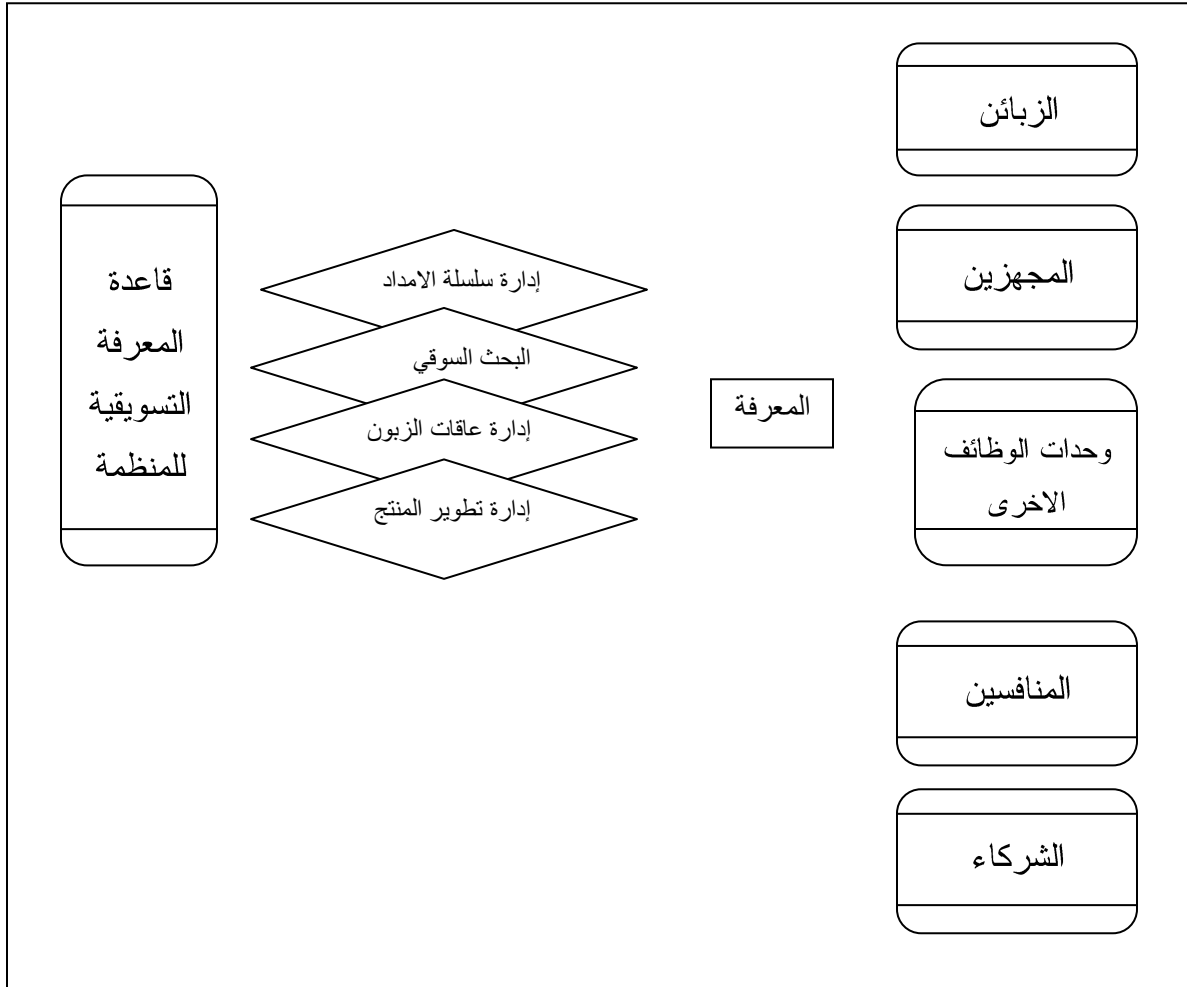
### 2.3.2 علاقة إدارة المعرفة بالإبتكار التسويقي:

1. تؤدي دوراً مهماً في عملية إبداع السوق من خلال الحوار المتواصل بين المعرفة الصريحة والضمنية.
2. قدرة المنظمة على إيجاد طرق جديدة لحل مشاكل التسويق.
3. تساعد المنظمة على معرفة الزبائن الحاليين بشكل أفضل ، وأن تعمل بشكل أدق لإستهداف الزبائن المرتقبين.
4. التنبؤ بالحاجات للزبائن الجدد.

5. تشجيع المنظمة للبحث عن المنتجات المتفوقة بهدف جذب المزيد من الزبائن الجدد والحد من خطورة فقدان الزبائن الحاليين.

الشكل (2/3/2)

العمليات التسويقية المبنية على المعرفة



المصدر (درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي، 2010 م، ص334).

## الفصل الثالث

### نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة



## تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على منهجية الدراسة والتي تشمل على النظرية و نموذج وفرضيات الدراسة وأسلوب الدراسة وطبيعة مجتمع عينة الدراسة، وقياس متغيرات الدراسة و يبين الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل.

### 1.3 نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تكونت من عدد من النظريات كـ(نظرية المهارات المحورية، نظرية الطاقات الديناميكية، النظرية التطويرية، نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال، (Wernerfelt 1984) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

يرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية. وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تنفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة.
3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.
4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة المؤسسة من الموارد وبهدف استمرار الميزة

التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً - ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., et Nioche, 1998).

على أساس التعاريف السابقة، يمكن تقسيم الموارد بمختلف إشكالاتها إلى نوعين:

1. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال... الخ).

2. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:

أ. الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل

ب. التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

- المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

- المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة (Tarondeau J-C, 2002)، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.

1. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير أما المهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des compétences, 1996).

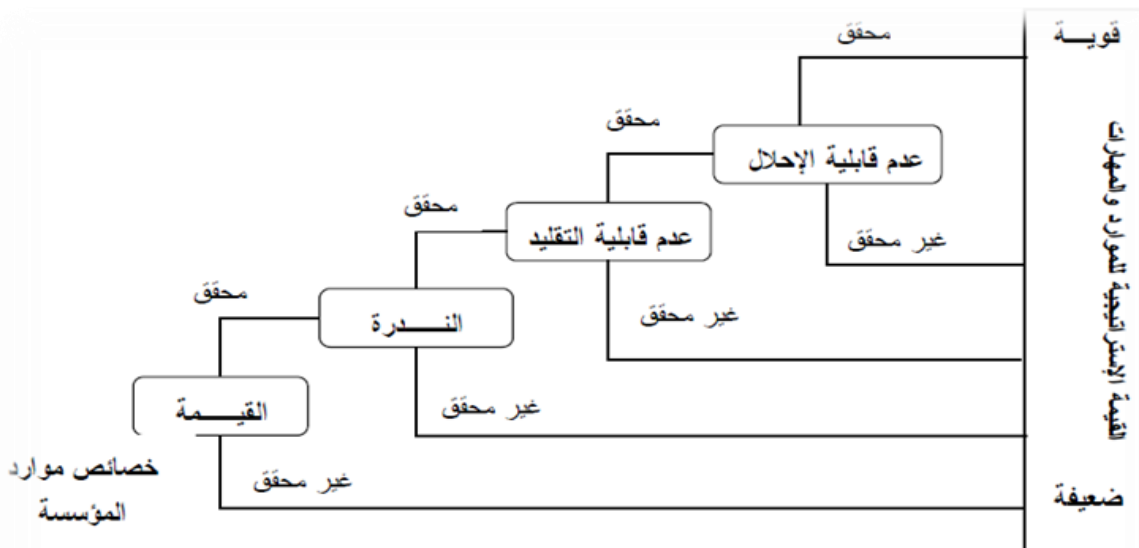
2. المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

يظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quelin B, 2000):

أ. القيمة: القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

- ب. الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.
- ج. عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.
- د. عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.
- هـ. عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.
- و. قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.
- كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1/3) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر: Puthod. D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*:

illustration avec le group Salamon, XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

تسعى نظرية الموارد إلى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

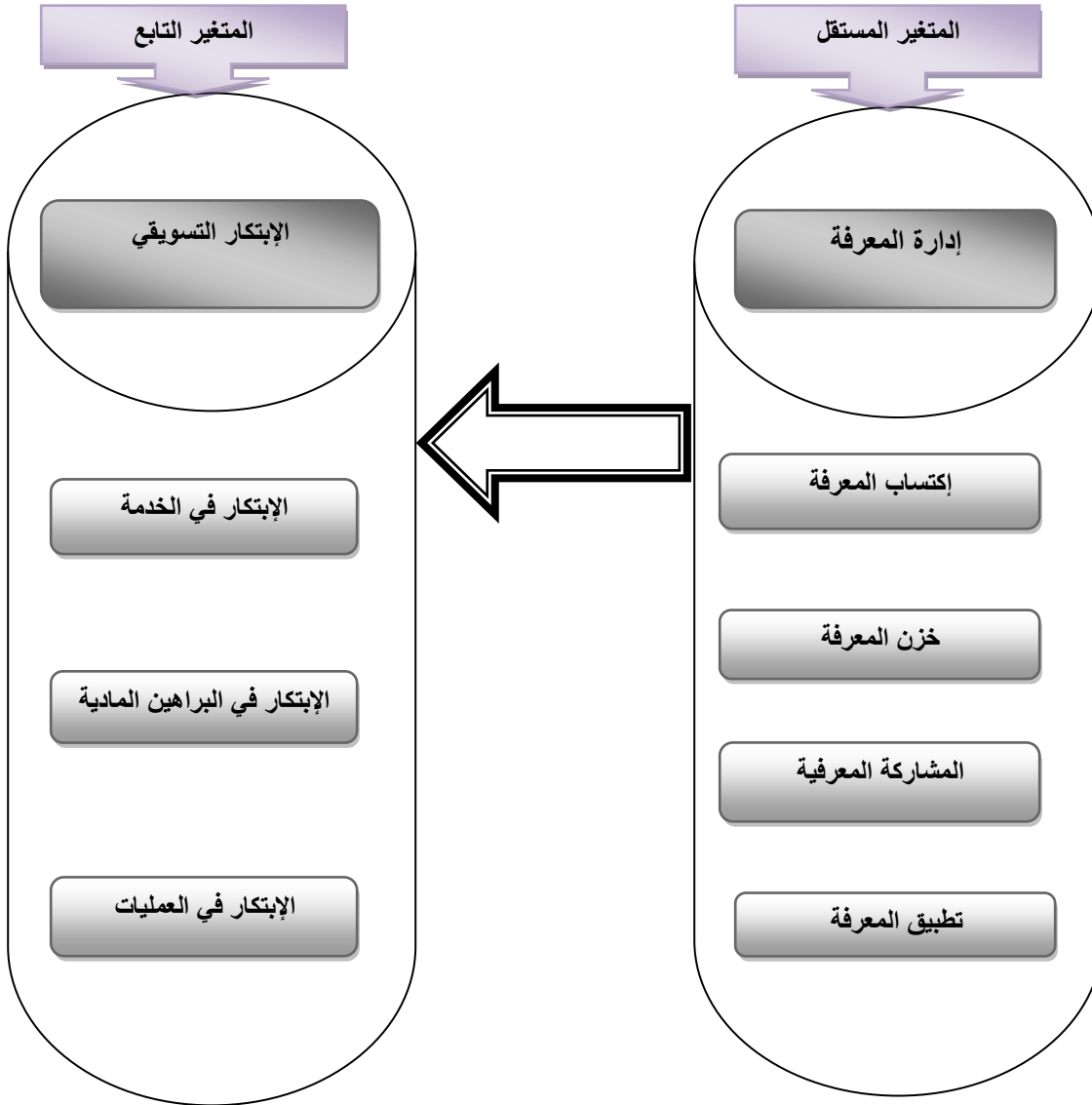
حسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الأداء بين المؤسسات في نفس القطاع (بن دحمان بهجة، 2010م).

كذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة إذا وظفت في صياغة وتنفيذ وتوجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية (الأداء) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات. (أبو زيد، 2012م).

### 2.3 نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة وتحديد العلاقات بين المتغيرات من خلال الرجوع إلى الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة كما تم الاعتماد على نظرية الموارد (RBV) في شرح وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

شكل (2/3) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الدارس ، 2016م .

### 3.3 فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في الخدمة.
2. هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة.
3. هناك علاقة ايجابية بين خزن المعرفة والإبتكار في الخدمة.
4. هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في الخدمة.
5. هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمة.
6. هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
7. هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
8. هناك علاقة ايجابية بين خزن المعرفة والإبتكار في البراهين المادية.
9. هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في البراهين المادية.
10. هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
11. هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في العمليات.
12. هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في العمليات.
13. هناك علاقة ايجابية بين خزن المعرفة والإبتكار في العمليات.
14. هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في العمليات.
15. هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات.

### 4.3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث وقام الدارس باختيار هذا الاسلوب لان دراسة (بدر يوسف عبيدات ومي ماهر 2016م) ودراسة ( Meeta Dasgupta 2016 ) ودراسة (محمود علي الروسان ، 2010م) كانت مشابهة للدراسة الحالية وقام الدارس باختيار المنهج الوصفي التحليلي ، ويهدف هذا المنهج الى دراسة خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ابعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل وابعاد الإبتكار التسويقي كمتغير تابع ويقوم هذا المنهج بتفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها وتوصيف العلاقات بينها ، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما شمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل الى توصيف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها.

### 5.3 مصادر جمع البيانات:

استخدم الدارس العديد من المصادر بغرض اختبار الفروض وتحقيق أهداف الدراسة وهي موضحة كالآتي :

- البيانات الثانوية : تم استخدام المصادر الثانوية وهي تلك البيانات والمعلومات الموجودة في (الكتب، المجلات العلمية ، الدراسات السابقة ومواقع الانترنت والتي لها علاقة بموضوع الدراسة).

▪ **البيانات الأولية :** وهي تلك البيانات التي يجمعها الدارس لأول مره عن متغيرات الدراسة لأغراض محددة تخدم الدراسة التي يقوم بها وقد تم تصميم استبيان لجمع هذا النوع من البيانات من مجتمع الدراسة ومعالجتها وتحليلها إحصائياً للحصول على النتائج .

### **6.3 أداة الدراسة:**

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الدارس في جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة موضع الدراسة ، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات ، وقد إعتد الدارس على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينات الدراسة.

### **7.3 مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مجموع الموظفين العاملين بالمصارف السودانية في الخرطوم من (مديرو إدارات، رؤساء أقسام، مشرفين وموظفين) وتم اختيار قطاع المصارف باعتباره قطاع حيوي من بين القطاعات الاقتصادية ، وله دور كبير في تسهيل الحصول على أفضل الخدمات المصرفية وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

### **8.3 عينة الدراسة:**

لقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة وهي افضل طريقة للحصول على المعلومات الأساسية بسرعة وأقل تكلفة ممكنة ، وهي تتيح للدارس جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للدارس.

### **حجم عينة الدراسة:**

نسبة لكبر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين العاملين في المصارف السودانية بالخرطوم وفي ظل قيود الوقت والجهد ، سنقتصر هذه الدراسة على بعض الموظفين باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة مع إستشارة المشرف وخبرته في هذا المجال لذا تم إختيار 170 عميل لتمثيل مجتمع للدراسة.

### **9.3 قياس متغيرات الدراسة:**

يحتوي هذا القسم على مصادر قياس متغيرات الدراسة ، ويتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات و تتكون الإستبانة من قسمين هما :

**القسم الاول :** يحتوي هذا القسم على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالبيانات الشخصية والمهنية مثل (النوع - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية ) .

**القسم الثاني :** يحتوي هذا القسم على عدد من العبارات التي تقيس الأبعاد الأربعة المتعلقة بإدارة المعرفة وأيضاً العبارات التي تقيس أبعاد الإبتكار التسويقي وبالتالي يتم قياس هذه الأبعاد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث يشير الرقم (1) إلى أوافق بشدة ، والرقم (2) أوافق ، و الرقم (3) محايد ، و الرقم (4) لا أوافق ، والرقم (5) لا أوافق بشدة .

ويتكون هذا القسم من محورين كالآتي :

المحور الاول : يناقش هذا المحور أبعاد إدارة المعرفة ويتكون من أربعة أبعاد :

جدول رقم (1/3) عبارات إدارة المعرفة

المصدر	العبارة	الرقم	البعد
Bader Yousef Obeidat and Mai Maher. The Impact of knowledge management on innovation 2016.	يقوم المصرف بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة.	1	إكتساب المعرفة
	لدى المصرف بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة.	2	
	لدى المصرف مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل (العملاء ، الشركاء، الموظفين).	3	
Shu-Mei Tseng The Effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on caporate performance2015	يقوم المصرف بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل.	4	
	يعمل المصرف على اكتساب المعارف اللازمة من المصادر الخارجية.	5	
دراسة (زكية بنت ممدوح قارئ ، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها 2010م.)	تساعد البيئة التنظيمية للمصرف على خزن المعرفة بواسطة العاملين.	1	خزن المعرفة
	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها.	2	
	يسعى المصرف إلى المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3	
	يتم توثيق المشكلات النمطية التي يواجهها المصرف وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً.	4	



Bader Yousef Obeidat and Mai Maher. The Impact of knowledge management on innovation 2016.	1	يعمل المصرف على تعزيز تبادل المعارف بين اعضاء الفريق والوحدات المختلفة.	المشاركة المعرفية
	2	يبادر مديرو الادارات والمشرفين في المصرف دائما في طرح وتقديم المعرفة للموظفين.	
	3	يقوم المصرف باصدار نشرات ودوريات وانواع مختلفة من المطبوعات للاسهام في نشر المعرفة.	
	4	يعمل المصرف على تطوير بيئة العمل بما تتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين.	
	5	تسود بين الموظفين في المصرف ثقافة التشارك في المعرفة.	
Bader Yousef Obeidat and Mai Maher. The Impact of knowledge management on innovation 2016.	1	لدى المصرف مسارات محددة لاداء المهام تسهم في تطبيق المعرفة.	تطبيق المعرفة
	2	يستخدم المصرف المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.	
	3	يستخدم المصرف مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة.	
	4	يستفيد المصرف من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة.	
دراسة (نضال محمد الزطمة ، إدارة المعرفة واثرها على تميز الاداء، 2011م).			

المحور الثاني: و يناقش هذا المحور الإبتكار التسويقي و يتكون من ثلاثة أبعاد:  
الجدول رقم (2/3) عبارات الإبتكار التسويقي

الرقم	العبرة	المصدر	البعد
1	يبحث المصرف دائماً عن استخدامات جديدة لخدماته.	دراسة (محمود علي الروسان ،	الإبتكار في الخدمة
2	يقوم المصرف بين فترة و أخرى بإجراء التغييرات المطلوبة على خدماته.	دور إدارة المعرفة في الإبتكار التسويقي، 2010م)	
3	يقوم المصرف باتباع العصف الذهني وبناء فرق العمل لتطوير وابتكار خدمات جديدة.	محمد سليمان ، الإبتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، 2016م	
4	يقوم المصرف بتطوير الخدمات بصورة تتلائم مع احتياجات العملاء.		
5	تشكل عملية الإبتكار في الخدمات لدى المصرف جزءا أساسيا من رؤيته واهدافه.	Bader Yousef Obeidat and Mai Maher. The Impact of knowledge management on innovation 2016.	
1	يهتم المصرف بالتجديد في المظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعهم.	دراسة (ابو بكر خوالد ، مدى رضا العملاء عن المزيج التسويقي المطبق في المصارف الجزائرية)	الإبتكار في البراهين المادية
2	يهتم المصرف بالمظهر الداخلي واستخدام التصميم الحديثة لمختلف فروعهم.		
3	يهتم المصرف بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (هندام الموظفين).		
4	يهتم المصرف بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (التجهيزات المكتبية).		
1	يهتم المصرف باستخدام الاساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تتم بينه وبين العملاء.	دراسة (عامر مفلح ، أثر عناصر المزيج التسويقي المصرفي في تكوين الصورة الذهنية لدى عملاء البنك العربي الاردني ، 2014م).	الإبتكار في العمليات
2	يحصل العملاء على الخدمات المطلوبة وبطريقة تناسب اذواقهم دون اية تعقيدات إدارية.		
3	يعتمد المصرف على الوسائل الالية والتجهيزات المتطورة في تسيير وادارة مختلف العمليات.		
4	توجد لدى المصرف رسوم و مخططات توضيحية مبتكرة لكيفية الحصول على الخدمات.		

### 10.3 إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

#### ثبات الاداة:

يشير إلى قدرة الإسيبان في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاداة (الإستبيان) على نفس العينة (أي عدم تناقضه) ، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إي مدى خلوه من الأخطاء ، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به.

#### صدق الاداة:

تعني مدى قدرة الاداة على قياس المتغيرات التي صممت الإستبيان لقياسها ولإجل ذلك عرضت على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة والدراية في هذا المجال بغرض التأكد من صدقها.

#### الجدول (3/3) قيمة ألفا كرونباخ لفقرات الدراسة المبدئية (pre-test)(حجم العينة 30)

متغيرات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
إدارة المعرفة	إكتساب المعرفة	5	.706
	خزن المعرفة	4	.649
	المشاركة المعرفية	5	.774
	تطبيق المعرفة	4	.802
الإبتكار التسويقي	الإبتكار في الخدمة	5	.852
	الإبتكار في البراهين المادية	4	.932
	الإبتكار في العمليات	4	.883

### 11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها تم استخدام أساليب إحصائية عديدة قد اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي بهدف اكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، وتم استخدام تحليل المسار لدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من متغيرات الدراسة، تم استخدام مؤشرات جودة المطابقة لمعرفة جودة التطابق للنموذج والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه، تم استخدام تحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، تم استخدام تحليل الاعتمادية لتأكد من درجة الاعتمادية ثم اختبار أسئلة الإستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية، وتم استخدام تحليل الارتباط للتعرف على العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول : عرض وتحليل النتائج

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات

## المبحث الأول

### عرض وتحليل البيانات

#### تمهيد:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل إستجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي الإعتماضية، المتوسطات والانحراف المعياري، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

#### 1.1.4 تنظيف البيانات Cleaning data:

##### 1. البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

##### 2. الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذ يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

##### 3. معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المصارف السودانية، حيث تم توزيع (170) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول على (163) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (95.8%) ولم تسترد (7) إستبانات بنسبة (4.2%) ومن بعد ذلك تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول .

## الجدول (1/1/4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

الرقم	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	170
2.	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	163
3.	الاستبانة التي لم تسترد	7
4.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6.	عدد الاسبانة الصالحة للتحليل	163
7.	نسبة الاستجابة	%95.8

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2016).

### 2.1.4 البيانات الشخصية

احتوت البيانات الشخصية علي خمسة عناصر هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية.

فيما يتعلق بالنوع فنجد ان نسبة 55.2% من افراد العينة ذكور وبينما نسبة 44.8% من افراد العينة اناث.

فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 12.3% من افراد العينة اعمارهم اقل من 25 سنة بينما نسبة 31.3% من افراد العينة اعمارهم بين 26 الى 35 سنة بينما 56.4% من افراد عينة المجتمع اعمارهم من 36 الى 45 سنة وهي النسبة الاكبر .

اما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد ان نسبة 39.3% من افراد عينة المجتمع هم جامعيون بينما نسبة 60.7% من افراد عينة المجتمع يحملون مؤهلات فوق الجامعية وهي النسبة الاكبر بين افراد عينة المجتمع.

فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان نسبة 44.1% من افراد عينة المجتمع خبرتهم اقل من 5 سنة وهي النسبة الاكبر بين افراد عينة المجتمع، بينما نسبة 32.5% من افراد عينة المجتمع خبرتهم من 5-10 سنة، بينما نسبة 11.7% من افراد عينة المجتمع خبرتهم من 11-15 سنة بينما 11.7% خبرتهم اكثر من 16 سنة .

اما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فنجد ان نسبة 8.0% من افراد عينة المجتمع هم مدراء ادارات بينما نسبة 31.9% من افراد عينة المجتمع هم رؤس اقسام . بينما نسبة 9.8% من افراد عينة المجتمع هم مشرفون بينما نسبة 50.3% من عينة الدراسة هم موظفون وهي النسبة الاكبر في عينة الدراسة.

## تحليل البيانات الأساسية :

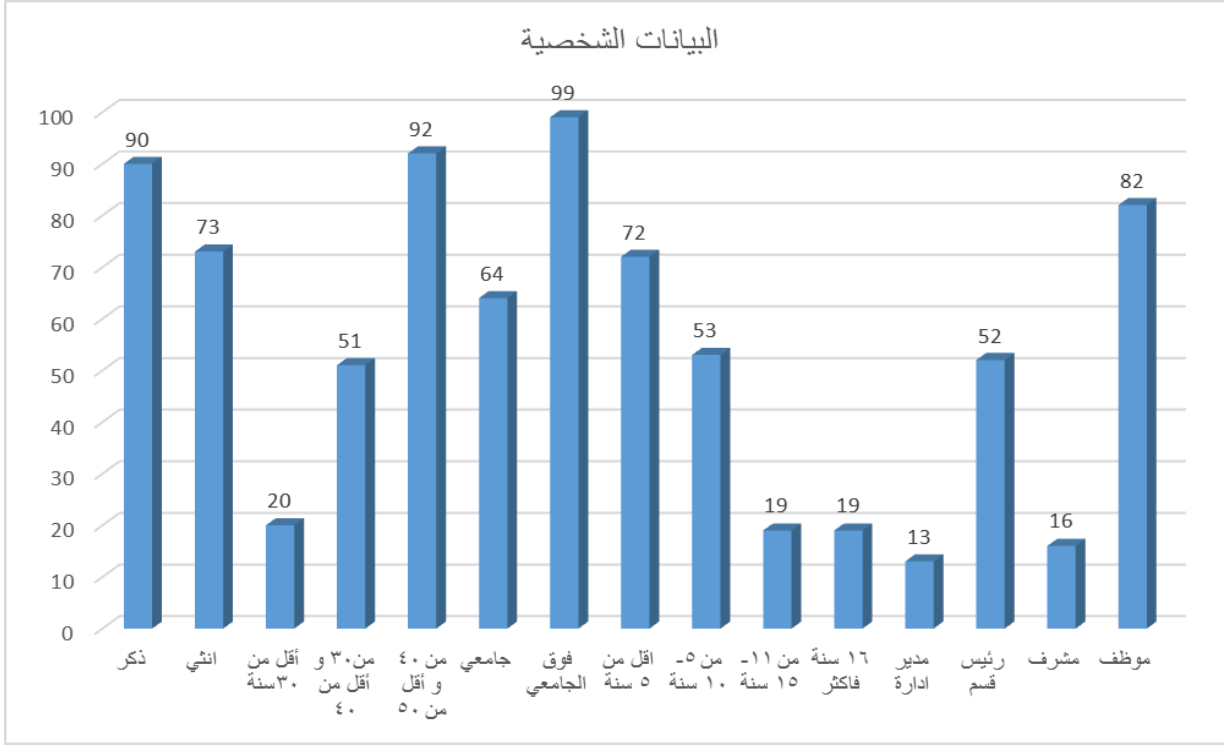
احتوت البيانات الشخصية على خمسة عناصر هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية.

### جدول رقم (2/1/4) البيانات الشخصية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
55.2	90	ذكر	النوع
44.8	73	انثي	
<b>100</b>	<b>163</b>		<b>المجموع</b>
12.3	20	أقل من 30 سنة	العمر
31.3	51	من 30 و أقل من 40	
56.4	92	من 40 و أقل من 50	
<b>100</b>	<b>163</b>		<b>المجموع</b>
39.3	64	جامعي	المؤهل العلمي
60.7	99	فوق الجامعي	
<b>100</b>	<b>163</b>		<b>المجموع</b>
44.1	72	اقل من 5 سنة	الخبرة
32.5	53	من 5-10 سنة	
11.7	19	من 11-15 سنة	
11.7	19	16 سنة فاكثر	
<b>100</b>	<b>163</b>		<b>المجموع</b>
8.0	13	مدير ادارة	الدرجة الوظيفية
31.9	52	رئيس قسم	
9.8	16	مشرف	
50.3	82	موظف	
<b>100</b>	<b>163</b>		<b>المجموع</b>

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2016).

## الشكل رقم (1/1/4) البيانات الشخصية



### 3.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى إكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غلبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات ( Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

1. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للنبود أكثر من 70%.
5. ألا يقل تشيع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.



6. ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

**4.1.4 التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة :** تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3/1/4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات) .

**الجدول رقم (3/1/4) التحليل العاملي الاستكشافي**

اكتساب المعرفة	الابتكار في المادية	الابتكار في الخدمات	الابتكار في العمليات	المشاركة المعرفية	تطبيق المعرفة	
0.854						إكتساب- المعرفة2
0.843						إكتساب- المعرفة3
0.818						إكتساب- المعرفة4
0.775						إكتساب_ المعرفة5
	0.845					الإبتكار_في_ البراهين_المادية1
	0.871					الإبتكار_في_ البراهين_المادية3
	0.836					الإبتكار_في_ البراهين_المادية4
		0.905				الإبتكار_في_ الخدمات1
		0.921				الإبتكار_في_ الخدمات2
			0.885			الإبتكار_في_ العمليات1
			0.835			الإبتكار_في_ العمليات2
			0.857			الإبتكار_في_ العمليات3
			0.908			الإبتكار_في_ العمليات4
				0.923		المشاركة_المعرفية3
				0.936		المشاركة_المعرفية4
				0.824		المشاركة_المعرفية5
					0.795	تطبيق_المعرفة1
					0.825	تطبيق_المعرفة3
					0.817	تطبيق_المعرفة4

المصدر : إعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م.

#### 5.1.4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل إختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات سوء العوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج Smart (PLS).

#### 6.1.4 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

#### 1. النسبة بين قيم $X$ ودرجات الحرية $DF$ The relative chi-square

هي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

#### 2. مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

#### 3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

هو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. ( James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

#### 4. مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، ( Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

## 5. مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

## 6. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

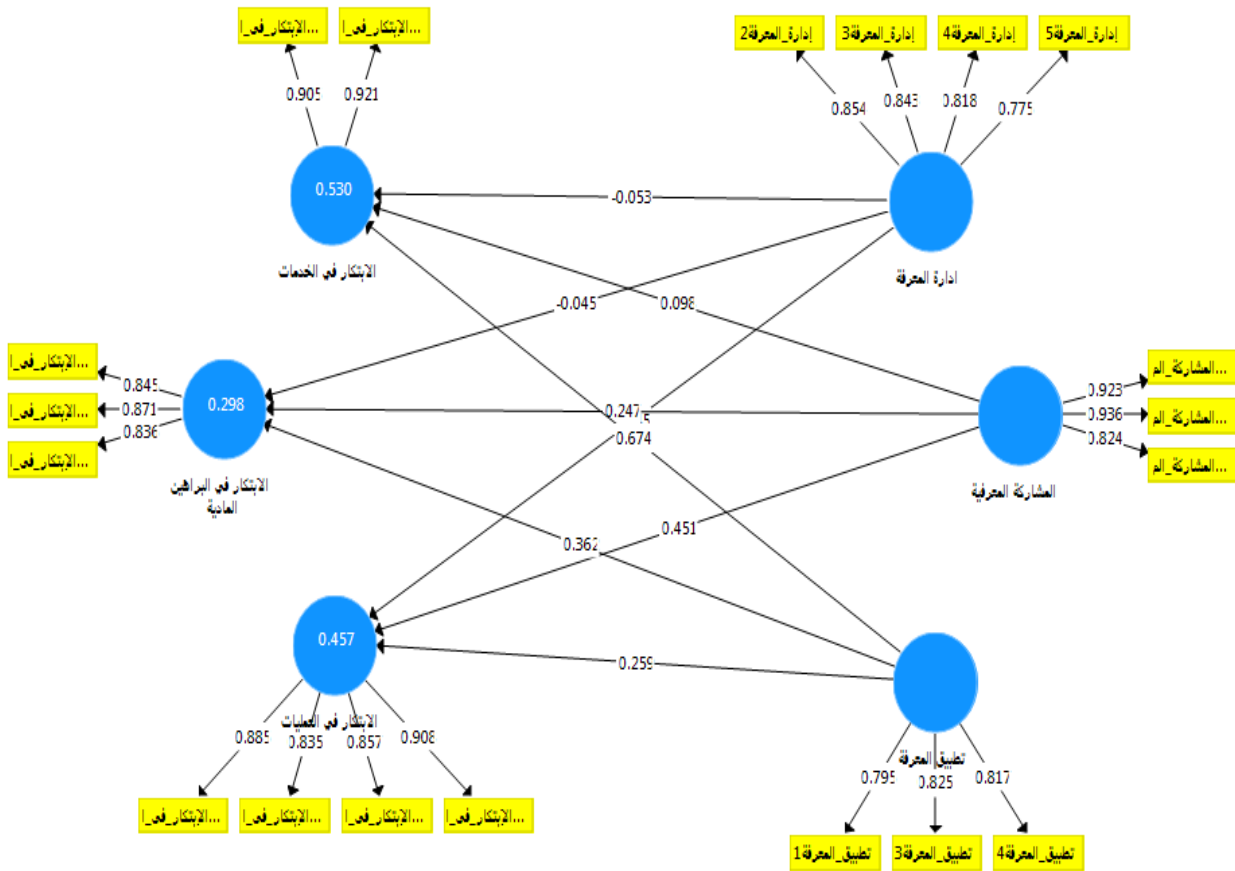
تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

## 7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

### 7.1.4 التحليل العائلي التوكيدي للمتغيرات المستقلة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (Smart PLS) في إجراء عملية التحليل العائلي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العائلي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2/1/4) التحليل العائلي التوكيدي.



#### 8.1.4 مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

#### الجدول (4/1/4) مؤشر جودة النموذج

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.108	0.132
d_ ULS	2.229	3.315
d_ G	1.544	1.831
Chi-Square	959.295	1,034.918
NFI	0.627	0.598

حيث تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذلك عدد من مؤشرات التطابق والجدول التالي يوضح تلك القيم.

#### الجدول (5/1/4) قيم ( $R^2$ )

R Square	R	Square Adjusted	
0.298		0.285	الابتكار في البراهين المادية
0.530		0.522	الابتكار في الخدمات
0.457		0.446	الابتكار في العمليات

#### الجدول (6/1/4) معامل تضخم التباين (VIF)

	الابتكار في البراهين المادية	الابتكار في الخدمات	الابتكار في العمليات
إكتساب المعرفة	1.205	1.205	1.205
المشاركة المعرفية	2.055	2.055	2.055
تطبيق المعرفة	1.903	1.903	1.903

#### 9.1.4 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن

المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009)، والجدول رقم (7/1/4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

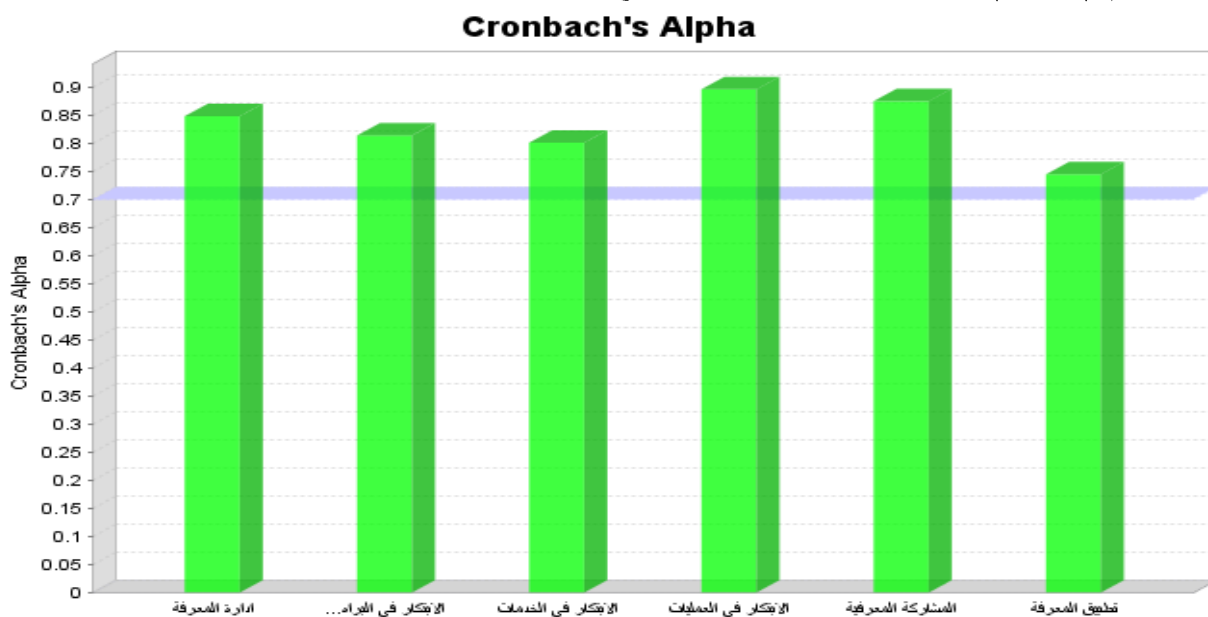
الجدول (7/1/4) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة 163)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
إكتساب المعرفة	0.848	0.918	0.894	0.677
الابتكار في البراهين المادية	0.814	0.835	0.887	0.724
الابتكار في الخدمات	0.801	0.806	0.909	0.834
الابتكار في العمليات	0.896	0.910	0.927	0.760
المشاركة المعرفية	0.875	0.874	0.924	0.802
تطبيق المعرفة	0.745	0.747	0.854	0.661

شكل تحليل الاعتمادية :

استناداً على اقتراح (Hair et al, 2010) في تحليل الاعتمادية على ان قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 تم تطوير برنامج (Smart PLS) حيث تعتبر 0.7 اقل قيمة مقبولة وعليه الشكل التالي يوضح تحليل الاعتمادية .

الشكل رقم (3/1/4) معامل الإعتمادية ألفا كرونباخ



#### 10.1.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

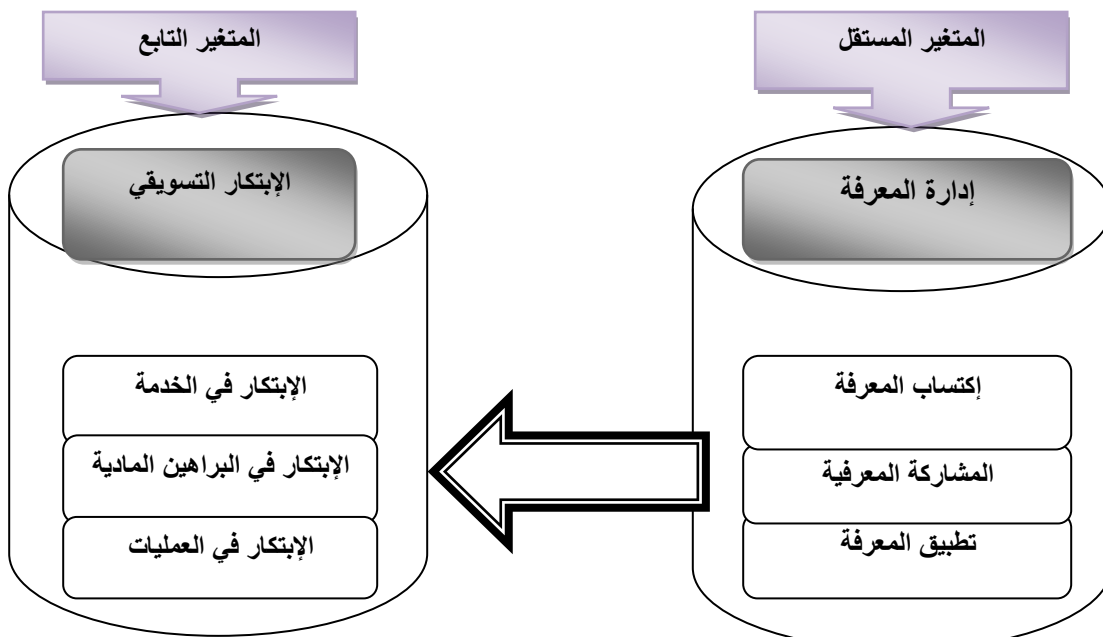
تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

#### الجدول رقم (8/1/4) تحليل الإرتباط

تطبيق المعرفة	المشاركة المعرفية	الابتكار في العمليات	الابتكار في الخدمات	الابتكار في البراهين المادية	اكتساب المعرفة
اكتساب المعرفة					1.000
الابتكار في البراهين المادية				1.000	0.171
الابتكار في الخدمات			1.000	0.568	0.202
الابتكار في العمليات		1.000	0.547	0.750	0.312
المشاركة المعرفية	1.000	0.647	0.540	0.478	0.410
تطبيق المعرفة	0.688	0.583	0.725	0.518	0.318

#### 11.1.4 نموذج الدراسة المعدل:

#### الشكل رقم (4/1/4) نموذج الدراسة المعدل



المصدر: اعداد الدارس ، 2016م .

#### 12.1.4 فرضيات الدراسة المعدلة:

- هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في الخدمة.
- هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة.
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في الخدمة.
- هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمة.
- هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
- هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في البراهين المادية.
- هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
- هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في العمليات.
- هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في العمليات.
- هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في العمليات.
- هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات.

## المبحث الثاني اختبار الفرضيات

### 1.2.4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### 1. تحليل المسار Path Analysis

هو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996).

يستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002).

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

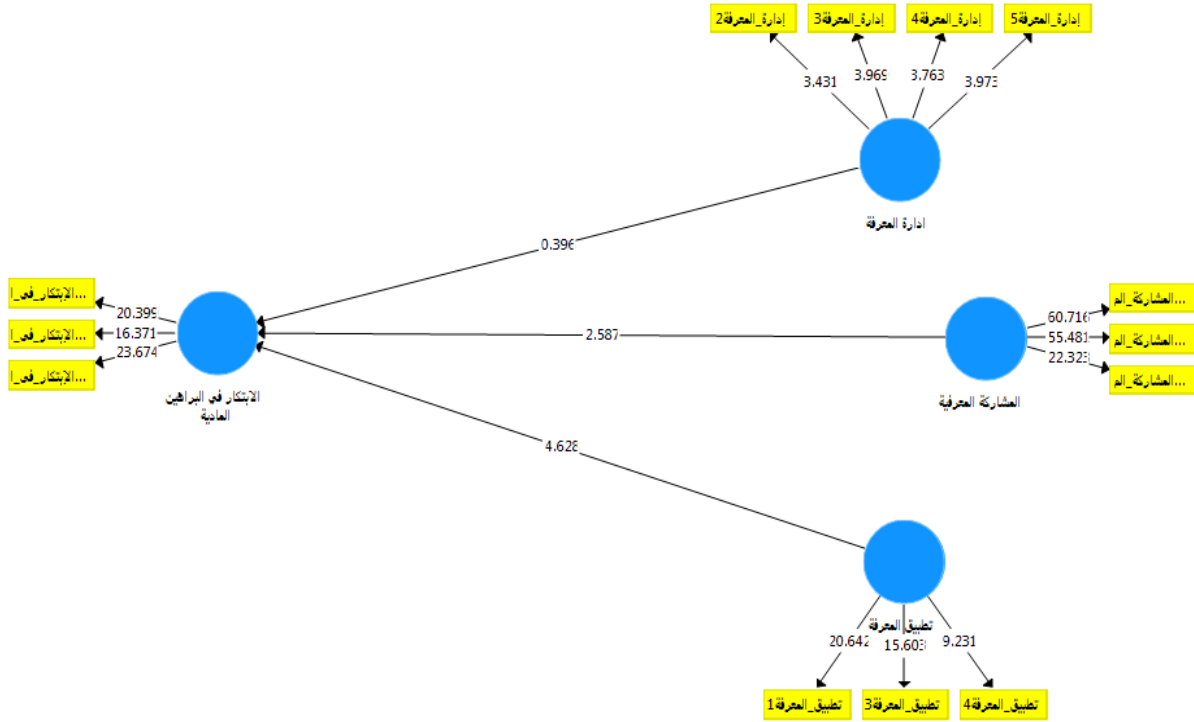


6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية :

الشكل رقم (1/2/4) توجد علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في البراهين المادية



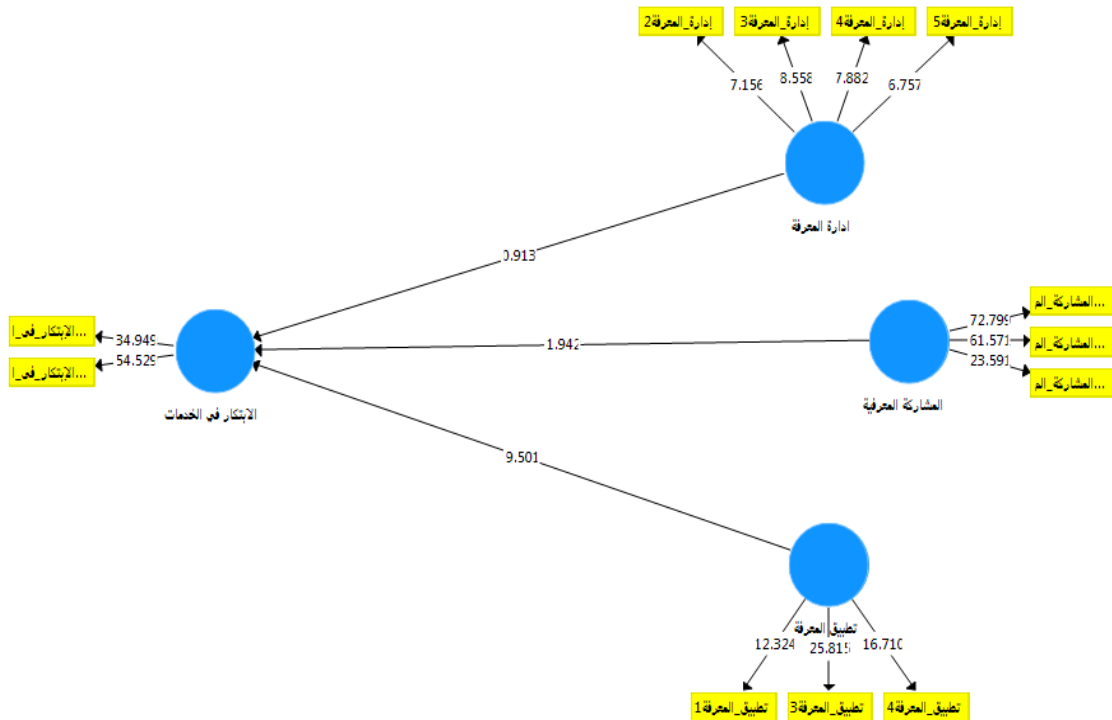
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ايضاً تم الاعتماد على قيمة ( T-statistic ) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح ، ان المسار من إكتساب المعرفة الى الابتكار في البراهين المادية يساوي 0.396 وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.693) والمسار من المشاركة المعرفية الى الابتكار في البراهين المادية يساوي 2.587 وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.010). والمسار من تطبيق المعرفة الى الابتكار في البراهين المادية يساوي 4.628 وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.000) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (1/2/4) المسار من إدارة المعرفة الي الابتكار في البراهين المادية (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
إكتساب -> الابتكار في البراهين المادية	-0.037	-0.006	0.092	0.396	0.693
المشاركة المعرفية -> الابتكار في البراهين المادية	0.235	0.223	0.091	2.587	0.010
تطبيق المعرفة -> الابتكار في البراهين المادية	0.372	0.366	0.080	4.628	0.000

الفرضية الرئيسية :

الشكل رقم (2/2/4) توجد علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في الخدمات



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة

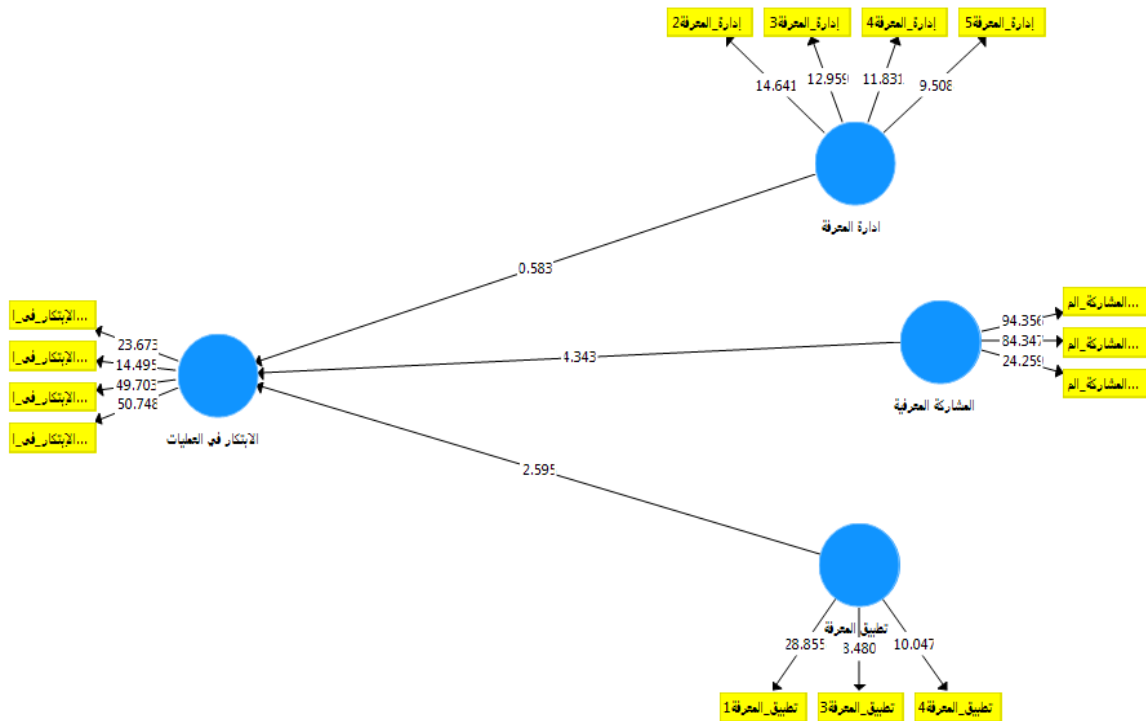
المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، ايضاً تم الاعتماد علي قيمة ( T-statistic ) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح، ان المسار من إكتساب المعرفة الى الابتكار في الخدمات يساوي 0.913 وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.362). والمسار من المشاركة المعرفية الى الابتكار في الخدمات يساوي 1.942 وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.053). والمسار من تطبيق المعرفة الى الابتكار في الخدمات يساوي 9.501 وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.000) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (2/2/4) المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في الخدمات (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
إكتساب المعرفة -> الابتكار في الخدمات	-0.048	-0.034	0.052	0.913	0.362
المشاركة المعرفية -> الابتكار في الخدمات	0.135	0.130	0.070	1.942	0.053
تطبيق المعرفة -> الابتكار في الخدمات	0.651	0.657	0.068	9.501	0.000

الفرضية الرئيسية :

الشكل رقم (3/2/4) توجد علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في العمليات



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ايضاً تم الاعتماد على قيمة (T-statistic) اقل زادت القيمة عن (1.96) وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية والعكس صحيح، ان المسار من إكتساب المعرفة الي الابتكار في العمليات يساوي 0.583 وهو غير دال احصائية عند مستوى معنوية (0.560) والمسار من المشاركة المعرفية الي الابتكار في العمليات يساوي 4.343 وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.000) والمسار من تطبيق المعرفة الي الابتكار في العمليات يساوي 4.628 وهو دال احصائية عند مستوى معنوية (0.000) الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (3/2/4) المسار من ادارة المعرفة الي الابتكار في العمليات (Estimate)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
إكتساب المعرفة -> الابتكار في العمليات	0.043	0.054	0.073	0.583	0.560
المشاركة المعرفية -> الابتكار في العمليات	0.425	0.417	0.098	4.343	0.000
تطبيق المعرفة -> الابتكار في العمليات	0.281	0.277	0.108	2.595	0.010

الجدول رقم (4/2/4) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الأولى
<b>هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في البراهين المادية</b>	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين اكتساب المعرفة والابتكار في البراهين المادية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في البراهين المادية
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في البراهين المادية
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
<b>هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في الخدمات</b>	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في الخدمات
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في الخدمات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمات
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	
<b>هنالك علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والابتكار في العمليات</b>	
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين إكتساب المعرفة والابتكار في العمليات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في العمليات
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات
مستوى دعم الفرضية دعم جزئي	

إعداد الدارس من الدراسة الميدانية 2016م.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## 1.5 نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى النتائج التالية :

تبين من واقع الدراسة الميدانية أن إدارة المعرفة تؤثر في الابتكار التسويقي:

1. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمة.
2. لا توجد علاقة بين إكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة.
3. توجد علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في البراهين المادية .
4. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في البراهين المادية.
5. توجد علاقة إيجابية بين المشاركة المعرفية والابتكار في العمليات.
6. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات.

## 2.5 مناقشة النتائج :

**توجد علاقة بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمة:**

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي بين تطبيق المعرفة والابتكار في الخدمة وإتفقت مع ماورد في دراسة (بدر يوسف ومي ماهر 2016) وقد يعزى ذلك إلى أهمية إدارة المعرفة وباعتبارها مورد مؤثر في الابتكار وتدعم نظرية الموارد ذلك ، وتم تقسيم الموارد إلى مادية وغير مادية وهي غير مرئية مثل (الجودة ، التكنولوجيا ، المعلومات ، المعرفة).

**لا توجد علاقة بين إكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة:**

أظهرت نتائج الدراسة لا يوجد أثر بين إكتساب المعرفة والابتكار في الخدمة وإتفقت مع ما ورد في دراسة (محمود علي الروسان 2010م).

**توجد علاقة بين المشاركة المعرفية والابتكار في العمليات:**

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي بين المشاركة المعرفية والابتكار في العمليات وإتفقت مع ما ورد في دراسة (بدر يوسف ومي ماهر 2016م) وتدعم نظرية الموارد ذلك ، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على إكتساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المنظمات تملك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يمكن في موارد غير الملموسة.

**توجد علاقة بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات:**

أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي بين تطبيق المعرفة والابتكار في العمليات واتفقت مع ما ورد في دراسة (سليمان الفارس 2010م) ودراسة (Meeta Dasgupta 2015).

### 3.5 تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية:

أولاً : التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بإختبار عملية إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة،خزن المعرفة،نشر المعرفة،تطبيق المعرفة) وأثرها على الإبتكار التسويقي (الإبتكار في الخدمة،الإبتكار في البراهين المادية،الإبتكار في العمليات) تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة في توضيح مفهوم إدارة المعرفة وإنعكاسه على الإبتكار التسويقي ، وبالتالي إنعكاسه على تميز المنظمات.

ثانياً : التأثيرات التطبيقية:

أظهرت نتائج الدراسة قيمة إدارة المعرفة ومكانتها كمصدر للإبداع والإبتكار والتميز ، تساعد الدراسة متخذي القرارات في كيفية تبني وتطبيق المعرفة واثرها على (الإبتكار في الخدمة ، الإبتكار في البراهين المادية ، الإبتكار في العمليات) ، إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المنظمات وربطها بمجال التسويق.

### 4.5 توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي :

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى منظمات الأعمال وتأكيد دورها في تطوير هذه المنظمات.
2. ترسيخ ثقافة الإبتكار خصوصاً الجانب التسويقي بإعتباره عنصراً مهماً لضمان وديمومة وإستمرارية نمو هذه المنظمات.
3. إن تحقيق الإبتكار التسويقي يتطلب من المدراء ورؤساء الأقسام في المنظمات إهتماماً أكبر بإدارة المعرفة وتعزيزها ونقلها لتحقيق الإبتكار.
4. إن الإبتكار التسويقي ليس بالضرورة أن يكون مرتبط بوجود مشكلة تسويقية معينة ، وإنما هو عملية مستمرة.
5. من خلال إستعراض نتائج الدراسة توجد علاقة إيجابية بين تطبيق المعرفة والإبتكار التسويقي في الخدمة ونوصي بوجود آلية تسهم في تطبيق المعرفة.

### 5.5 محددات الدراسة :

1. الدراسة الحالية إتخذت موظفي المصارف السودانية بالخرطوم مجتمعاً للدراسة فحجم العينة مقارنة مع حجم المجتمع صغير ونسبة لأن الدراسة أكاديمية بحتة ، فكبر حجم العينة يحتاج إلى وقت وجهد وتمويل أكبر.
2. عدم توفر دراسات سابقة باللغة العربية بالقدر الكافي ، فقد واجه الدارس صعوبة في ترجمة النصوص.



3. تم استخدام الإستبيان لجمع بيانات الدراسة وفيه تم الإعتماد على نوعية الأسئلة المغلقة والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على الإستبيان حسب أسلوبه الشخصي وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً.

### 6.5 التوصية ببحوث مستقبلية :

إن حقل إدارة المعرفة هو الجانب المهم واليافع في منظمات الأعمال الذي يتطلب المزيد من الدراسات الأكاديمية والتطبيقية في جميع الميادين وذلك لندرة الدراسات العربية خصوصاً مع ربطه بمجال التسويق، ونقترح إجراء دراسات عن الآتي :

1. دور إدارة المعرفة السوقية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
2. دور المشاركة المعرفية في تنمية الموارد البشرية.
3. دور إدارة المعرفة في الإبتكار التسويقي مع أخذ جميع عناصر الزيج التسويقي (7p.s) بالتطبيق على المنظمات الصناعية.

## المراجع والمصادر:

أولاً : القرآن الكريم.

ثانياً : الكتب والدراسات العربية:

- إسحاق محمد السعار، أثر تطبيقات الجودة على الابتكار ،(عمان: مجلة العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، 2014م).
- اسعد حمدي محمد طاهر ، اثر عمليات ادارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق ، (الرياض: المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال ، 2014م).
- إسماعيل سالم، دور إدارة المعرفة، في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة 2010 م .
- ايمن عودة المعاني ، الادارة العامة الحديثة ، (عمان : داروائل للنشر ، 2010م).
- ترفة عواد بن نهار، دور إدارة المعرفة في دعم عمليات إتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، أطروحة دكتوراة، 2013م.
- جلال خلف السكارتة ، الابداع الاداري ، (عمان : دار المسيرة للنشر ، 2007م).
- حمادي عبلة ، دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، (الجزائر : رسالة ماجستير ، 2012م).
- خلوط زهوة ، التسويق الابتكاري واثره على بناء ولاء الزبائن ، (الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، 2014م).
- خيرى علي أوسو ، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي، (الموصل : جامعة الموصل، مجلة الرافدين، مجلد32، العدد97، 2010م).
- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي الأردن، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010م).
- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، (الاسكندرية :الدار الجامعية ، 2012م) .
- رضا مصيلحي احمد اسماعيل ، دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تحقيق قيمة عالية لاعمال شركات صناعة الالكترونيات - المملكة العربية السعودية ، (القاهرة ، جامعة القاهرة ، مجلة الاعمال المصرية ، العدد 2 ، 2012م)
- زكريا الدوري ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على المنظمات الاعمال ، (عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2009م).
- زكية بنت ممدوح ، إدارة المعرفة اهميتها ومدى تطبيقها من وجهة نظر مديري الادارات بادارة التربية بمدينة مكة المكرمة، (مكة : جامعة ام القرى ، رسالة ماجستير في الادارة ، 2005م).

- سامية لحدول ، التسويق والمزايا التنافسية ، (الجزائر : رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال منشورة ، د.ت) .
- سعيد عبد العال الامام ، نحو تصميم استراتيجية لإدارة المعرفة في شركات التأمين ، (القاهرة : جامعة الزهر ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد 10 ، 2013م) .
- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، (دمشق: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010م).
- سمر عطا الله، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م.
- صلاح علي محمد التميمي ، إدارة المعرفة واثرها على التعلم التنظيمي ، (الاسماعيلية : كلية التجارة بالاسماعيلية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية ، المجلد 4 ، العدد الاول ، 2013م) .
- عامر مفلح ، اثر عناصر المزيج التسويقي في تكوين الصورة الذهنية ، (عمان : جامعة الزرقاء، رسالة ماجستير ، 2014م).
- عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى ادارة المعرفة ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006م) .
- عبد العزيز محمد عبد العزيز ، واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، (الرياض : المملكة العربية السعودية ، 2013م) .
- عبدالرحمن إدريس البقيري ، دور إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أطروحة دكتوراه ، 2016م.
- عطا الله فهد السرحان ، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الاردنية ، (عمان: جامعة عمان العربية ، رسالة دكتوراه ، 2005م).
- علاء فرحان طالب ، إدارة التسويق - منظور فكري معاصر ، (عمان ، دار الايام للنشر والتوزيع ، 2013م) .
- علاء فرحان طالب ، فؤادي حمدي ، المزيج التسويقي المصرفي واثره في الصورة المدركة للزبائن ، (عمان : دار صفاء للنشر ، 2010م)
- غسان قاسم ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الاعمل ، (عمان : الوراق للنشر والتوزيع ، 2005م) .
- محمد براق ، الاتجاهات الحديثة والابتكار التسويقي في مجال الخدمة المصرفية ، (الجزائر: المدرسة العليا للتجارة ، 2013م).

- محمد خالد الجاسم ،مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، العراق، 2013م.
- محمد سليمانى الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ،أطروحة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007م.
- محمود علي الروسان، دور إدارة المعرفة في الإبتكار التسويقي، (عمان: مجلة الماسبة والإدارة، المجلد1، العدد 76، 2010م).
- ممدوح عبدالعزيز رفاعي ، إستراتيجيات الإبتكار، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم تنمية المشروعات الصغيرة ، تنظيم كلية التجارة جامعة عين شمس (11-12) مارس 2012م.
- نجاة العامري ، تسويق الخدمات الصحية ، (الجزائر : رسالة ماجستير ، 2008م) .
- نجم عبود ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) .
- نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، عمان ، الوراق للنشر ، 2007م) .
- نسبية عايد ، مساهمة المزيج التسويقي في تحقيق رضا الزبون السياحي ، (الجزائر : جامعة محمد حضير ، رسالة ماجستير، 2014م)
- نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء ، (غزة : الجامعة الاسلامية ، رسالة ماجستير منشورة ، 2011م).
- نعيم حافظ ابو جمعة ، التسويق الابتكاري، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2011م) .
- هباش فارس ، بن يعقوب الطاهر ، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية ، (المؤتمر الدولي حول منتجات المصارف ، د.ت) ثالثاً : الكتب والدراسات الاجنبية:

- Meeta Dasguta . The Role of knowledge management In Innovation in India , 2015 , [www.worldscientific.com](http://www.worldscientific.com)
- Reihaneh Azizi , The Impact of knowledge management practices on supply chain and competitive advantages , university of Tehran ,2016.
- Shu-Mei Tsen , The effect of knowledge managemen capability and customer knowledge gaps on corporate perfomsnce , 2016
- <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-03-2015-0021>
- Bader Yousef Obeidat and Mai Maher , university of Jordan 2016 <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>

الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

إستمارة إستبانة

السيد/ ..... المحترم

يقوم الباحث بإعداد رسالة بغرض الحصول على درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان: (إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التسويقي) ، وباعتباركم أحد الأطراف المهمة في هذا الموضوع فقد تم إعداد هذه الإستبانة بهدف جمع بيانات الدراسة ذات الصلة. ويعتمد تمام هذا العمل على مشاركتكم الكريمة والفاعلة في ملئها والإجابة عليها ، مع العلم أن المعلومات والآراء المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وسوف تحاط بكل سرية لما تقتضيه الأمانة العلمية والبحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم في تحقيق غايات الدراسة سائلين الله لكم التوفيق.

الدارس/ ياسر بشير علي إبراهيم

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع علامة (√) على الإجابة التي تراها مناسبة  
1. النوع:

ذكر  أنثى

2. العمر:

25 سنة فأقل  من 26 - 35 سنة

من 36 - 45 سنة  من 46 - 55 سنة

56 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي

فوق الجامعي

4. الخبرة:

أقل من 5 سنة  من 5 - 10 سنة

من 11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر

5. الدرجة الوظيفية:

مدير إدارة  رئيس قسم

مشرف  موظف

القسم الثاني: البيانات الأساسية

أولاً : أبعاد المتغير المستقل : إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
<b>اكتساب المعرفة</b>						
1	يقوم المصرف بتعيين موظفين جدد كمصدر لاكتساب المعرفة الجديدة.					
2	لدى المصرف بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة.					
3	لدى المصرف مصادر مختلفة في كيفية الحصول على المعرفة مثل (العملاء ، الشركاء، الموظفين).					
4	يقوم المصرف بتوليد المعرفة من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات والمجالات المتعلقة بالعمل.					
5	يعمل المصرف على اكتساب المعارف اللازمة من المصادر الخارجية.					
<b>خزن المعرفة</b>						
6	تساعد البيئة التنظيمية للمصرف على خزن المعرفة بواسطة العاملين.					
7	يتم تدوين وحفظ الآراء والخبرات والمعارف في قواعد بيانات يسهل الرجوع إليها.					
8	يسعى المصرف إلى المحافظة على الموظفين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.					
9	يتم توثيق المشكلات النمطية التي يواجهها المصرف وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً.					
<b>المشاركة المعرفية</b>						
10	يعمل المصرف على تعزيز تبادل المعارف بين اعضاء الفريق والوحدات المختلفة.					



					11	يبادر مديرو الادارات والمشرفين في المصرف دائماً في طرح وتقديم المعرفة للموظفين.
					12	يقوم المصرف باصدار نشرات ودوريات وانواع مختلفة من المطبوعات للاسهام في نشر المعرفة.
					13	يعمل المصرف على تطوير بيئة العمل بما تتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين.
					14	تسود بين الموظفين في المصرف ثقافة التشارك في المعرفة.
<b>تطبيق المعرفة</b>						
					15	لدى المصرف مسارات محددة لاداء المهام تسهم في تطبيق المعرفة.
					16	يستخدم المصرف المعرفة المتاحة في تطوير الخدمات المقدمة.
					17	يستخدم المصرف مقاييس ومعايير للتأكد من تطبيق المعرفة المكتسبة.
					18	يستفيد المصرف من الكفاءات والخبرات الموجودة في تعزيز تطبيق المعرفة.

ثانياً: أبعاد المتغير التابع : الابتكار التسويقي:

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
<b>الابتكار في الخدمات</b>						
19	يبحث المصرف دائماً عن استخدامات جديدة لخدماته.					
20	يقوم المصرف بين فترة واخرى باجراء التغييرات المطلوبة على خدماته.					
21	يقوم المصرف باتباع العصف الذهني وبناء فرق العمل لتطوير وابتكار خدمات جديدة.					

					22	يقوم المصرف بتطوير الخدمات بصورة تتلائم مع احتياجات العملاء.
					23	تشكل عملية الابتكار في الخدمات لدى المصرف جزءاً أساسياً من رؤيته واهدافه.
<b>الابتكار في البراهين المادية</b>						
					24	يهتم المصرف بالتجديد في المظهر الخارجي والناحية الجمالية لمختلف فروعهم.
					25	يهتم المصرف بالمظهر الداخلي واستخدام التصميم الحديث لمختلف فروعهم.
					26	يهتم المصرف بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (هندام الموظفين) .
					27	يهتم المصرف بتطوير مختلف المكونات المادية مثل (التجهيزات المكتبية).
<b>الابتكار في العمليات</b>						
					28	يهتم المصرف باستخدام الاساليب الحديثة لمختلف العمليات التي تتم بينه وبين العملاء.
					29	يحصل العملاء على الخدمات المطلوبة وبطريقة تناسب اذواقهم دون اية تعقيدات إدارية.
					30	يعتمد المصرف على الوسائل الالية والتجهيزات المتطورة في تسيير وادارة مختلف العمليات.
					31	توجد لدى المصرف رسوم ومخططات توضيحية مبتكرة لكيفية الحصول على الخدمات.

جدول رقم (1/5) قائمة المحكمين :

الرقم	الإسم	الجهة
1.	الدكتور: محمد حمد محمود	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2.	الدكتور : كباشي حامد نور الدين	جامعة النيلين
3.	أستاذ : عادل عيسى بدوي	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

جدول رقم (2/5) ملخص الدراسات السابقة

الرقم	الاسم + التاريخ	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المنهج المستخدم	اهم النتائج	المحددات
1	Reihan en Aziz م 2016	اثر ممارسات ادارة المعرفة على ادارة سلسلة التوريد والمزايا التنافسية	ممارسات ادارة المعرفة	ادارة التوريد والمزايا التنافسية	المهـج الوصفي التحليلي	- وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة وادارة سلسلة التوريد. - توجد علاقة ايجابية بين ادارة سلسلة التوريد والميزة التنافسية - عدم وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية	لكي تحقق المنظمة موقف تنافسي جيد لا بد من الإهتمام بسلسلة التوريد وإدارة الجودة ونظام إدارة المعرفة. في المقام الأول ينبغي أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف في برنامج إدارة المعرفة.

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
حجم العينة الذي تم اختياره صغير ينبغي أخذ حجم عينة أكبر. أجريت هذه الدراسة في تايوان فهذا المجتمع له مجموعة محددة من الثقافات والسلوكيات ينبغي إجراؤها في مناطق أخرى. وعلاوة على ذلك تم ترجمة المقاييس من الصينية إلى الإنجليزية والتي أدت إلى	أبرزت نتائج هذه الدراسة القابلية لإدارة المعرفة تعتبر عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الكلي وأهمية تضمين الفجوة المعرفية للتعامل بين إدارة المعرفة والأداء الكلي.	المهـج الوصفي التحليلي	الفجوة المعرفية للتعامل الكلي والأداء الكلي	قابلية إدارة المعرفة	اثر قابلية إدارة المعرفة على الفجوة المعرفية للتعامل الكلي والأداء الكلي	Shu-me Tseny Februar Y 2016 م	2

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
الدراسة طبقت على شركة واحدة ولا يمكن تعميم نتائجها. يعتبر حجم العينة الذي تم اختياره صغير نسبة للقيود الزمني. ويوصي الباحث بتطبيق الدراسة على حجم عينة أكبر، وايضا اجراء الدراسة على عدد كبير من الشركات.	الهيكل التنظيمي الافقي (التعاوني) يؤثر ايجابا على اكتساب وتطبيق المعرفة وذلك لسرعة اتخاذ القرارات وتدفق المعلومات مما يؤثر بدوره على الابتكار.	المهـج الوصفي التحليلي	الابتكار	إدارة المعرفة	دور إدارة المعرفة في الابتكار	Meeta Dasgupta 2016 م	3

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
أول محدد واجهنا الزمن والجهد وذلك لكبر حجم المجتمع المتمثل في 500 شركة . عدد من الشركات لم تستجيب بدواعي الخصوصية والسرية رفضت أخذ أي نسخ من الاستبيان على الرقم من الأسئلة لا تمس الخصوصية . الأقلية التي سمحت بالإجابة على الأسئلة	أظهرت نتائج الدراسة أن عملية إدارة المعرفة ذات علاقة إيجابية ومؤثرة على الابتكار . أظهرت النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة الجيدة داخل الشركة أفضل أفضل من توظيف موظفين جدد للحصول على المعرفة. تعيين موظفين جدد للحصول على معارف جديدة ذو فائدة بالنسبة لعملية الابتكار .	المهـج الوصفي التحليلي	الابتكار	إدارة المعرفة	أثر ادارة المعرفة على الابتكار	Bader Yusef Obeidat And Mai Maher م 2016	4

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
لم يذكر الدارس أي محددات وأهم ما أوصى به: التوجه نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في الجامعات السودانية مع تخصيص أقسام لإدارة المعرفة ووضع برامج تدريبية لها. من الضروري إشراك جميع العاملين في عمليات إدارة المعرفة وعدم إختزالها على فريق محدد توكل إليه	أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين عمليات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وجودة الخريجين كمتغير تابع حيث بلغت قيم معامل الارتباط (0.61). توجد علاقة بين عمليات ادارة المعرفة والبحوث والأعمال العلمية. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين جودة البرامج التدريبية.	المهـج الوصفي التحليلي	مخرجات التعليم العالي	إدارة المعرفة	دور إدارة المعرفة في تحسين مخرجات التعليم العالي	عبد الرحمن إدريس 2016 م	5



المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
أهم محددات هذه الدراسة تتمثل في أن العينة التي تم أخذها إقتصرت على المنظمات الصناعية المدرجة في بورصة عمان فقط. أوصى الدارس بتقسيم المتغير التابع إلى متغيرات فرعية مثل إبتكار المنتج الذري والتدريجي وابتكار العملية الذري وابتكار العملية	وأوضحت الدراسة أن تطبيقات إدارة الجودة (القياسات الإدارية، إدارة الموارد البشرية، العلاقة مع الزبائن، جودة البيانات والتقارير، وإدارة العمليات) تؤثر في إبتكار المنتج والعمليات والإبتكار الإداري.	المهـج الوصفي التحليلي	الإبتكار	تطبيقات إدارة الجودة	أثر تطبيقات إدارة الجودة في الإبتكار	إسحاق محمود الشعار 2014 م	6

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
<p>المحددات</p> <p>ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الاداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية.</p> <p>العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة لإنتاج المعرفة ومشاركتها.</p>	<p>اهم النتائج</p> <p>أن الكليات التقنية المتوسطة لا تعتمد مقاييس واضحة تسيطر من خلالها على المعرفة المراد تطبيقها</p> <p>أن الكليات التقنية المتوسطة لا تعطي أهمية لتعرف الجهات المختلفة ببرامجها وخدماتها مما قد يؤثر على قدرتها في التواصل مع هذه الجهات والإستفادة منها كمصدر للمعرفة.</p>	<p>المنهج المستخدم</p> <p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>المتغير التابع</p> <p>تميز الأداء</p>	<p>المتغير المستقل</p> <p>إدارة المعرفة</p>	<p>العنوان</p> <p>إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء</p>	<p>الاسم + التاريخ</p> <p>نضال محمد الزطمة 2011م</p>	7

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية. إسقاط وتعيين مديرو معرفة مؤهلين وقادرين على أداء دورهم المعرفية.	بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء إذ أن أي تحسين في تطبيق إدارة المعرفة ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء. بينت الدراسة وجود التطوير في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الأداء نسبه أكبر من محاور التعلم،النمو والزيائن.	المهم الوصفي التحليلي	كفاءة أداء المنظمات	إدارة المعرفة	دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات	سليمان الفارسي 2010 م	8

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
إن تحقيق الابتكار التسويقي يتطلب من المدراء ورؤساء الأقسام والمعاونين في المنظمات إهتماما أكبر بالمعرفة السوقية وتعزيزها ونقلها لتحقيق الابتكار التسويقي ومواكبة متغيرات العصر وتقديم برامج تسويقية تلبي التغير المستمر في حاجات ورغبات العملاء والتفوق على	أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المعرفة السوقية والابتكار التسويقي. -تبين من خلال الجانب النظري دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار في مجال الخدمة والسعر والترويج والتوزيع. -أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي موجب للمعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي.	المنهج الوصفي التحليلي	الإبتكار التسويقي	المعرفة السوقية	دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي	خير علي أوسو م 2010	9

المحددات	اهم النتائج	المنهج المستخدم	المتغير التابع	المتغير المستقل	العنوان	الاسم + التاريخ	الرقم
<p>ضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى منظمات الأعمال وتأكيد دورها في تطوير تلك المنظمات. ترسيخ ثقافة الابتكار والإبداع خصوصا في الجانب التسويقي بإعتباره عنصرا مهما لضمان ديمومة واستمرارية هذه المنظمات.</p>	<p>هناك علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التسويقي بمكوناته المختلفة (المنتج ، السعر ، الترويج، التوزيع) وبلغ معامل الارتباط (0.53) . إن الابتكار التسويقي يتأثر بصورة واضحة بإدارة المعرفة حيث تبين أن (0.57) من التغيير في الابتكار التسويقي يعزى لإدارة المعرفة.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>الابتكار التسويقي</p>	<p>إدارة المعرفة</p>	<p>دور إدارة المعرفة في الابتكار التسويقي</p>	<p>محمود علي الروسان 2010 م</p>	<p>10</p>