



## نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة و فلسفة الابتكار المتكامل و أثرها على الاداء المالي للمنشأة - دراسة إستطلاعية ١

أ/ عماد فيليب أرميا بدروس  
مدرس مساعد بقسم المحاسبة  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية  
أ.د/ صلاح الدين عبدالمنعم مبارك  
أستاذ المحاسبة و المراجعة المتفرغ  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية  
أ.د/ زينبات محمد محرم  
أستاذ المحاسبة و المراجعة المتفرغ  
كلية التجارة - جامعة الإسكندرية

### A Model for the relationship between knowledge management and integrated innovation philosophy, and its impact on the financial performance of the firm - Exploratory Study

#### ملخص البحث :

المستخدمين بداخل المنشأة للاستفادة منها عند تبني فلسفة الابتكار المتكامل. ويركز هذا البحث علي توضيح مفهوم فلسفة الابتكار المتكامل بجوانبه الثلاث، ودورها في مواجهة التحديات الراهنة ببيئة الأعمال المعاصرة. ومناقشة دور إدارة المعرفة في دعم فلسفة الابتكار المتكامل. وأثر ذلك علي الأداء المالي للمنشأة. ولذا يهدف البحث إلي دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل، من خلال دراسة مدي تأثر نجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل بوجود إجراءات لإدارة المعرفة بالمنشأة. بالإضافة لدراسة مدي تأثير تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل علي تحسين الأداء المالي للمنشأة. ولقد توصلت الدراسة إلي نموذج لتوضيح العلاقة بين أثر تطبيق إجراءات إدارة المعرفة وزيادة أثر تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل علي الأداء المالي للمنشأة. وذلك من خلال دراسة استطلاعية علي عينة من طلبة شهادة CMA والذين يعملون ببيئة الأعمال المصرية.

نتيجة للتحديات الراهنة أصبحت بيئة الأعمال ديناميكية سريعة التغير لا تتميز بالاستقرار، وتسعي المنشآت العاملة في بيئة الأعمال الحديثة إلي تحقيق مزاي تنافسية، وذلك في سبيل مواجهة الضغوط التي تتعرض لها، بغرض البقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية، وتستخدم المنشآت ما يعرف بفلسفة الابتكار المتكامل. وتتعلق فلسفة الابتكار المتكامل بإجراء ابتكارات في ثلاثة جوانب وهم الجانب التكنولوجي وجانب الأعمال والجانب الاجتماعي. فيمكن القول بأنه يوجد ثلاثة أنواع من الابتكارات وهم الابتكارات التكنولوجية وابتكارات الأعمال والابتكارات الاجتماعية. وتحتاج المنشأة التي تسعي إلي تبني فلسفة الابتكار المتكامل إلي توافر المعرفة لديها بغرض إجراء التكامل بين جوانبها، ولتوافر تلك المعرفة لا بد أن تقوم المنشأة بإدارة المعرفة وذلك من خلال توافر بعض الإجراءات والتي تتمثل في: توافر مصادر للحصول علي البيانات وتخزينها ومعالجتها بهدف تحويلها إلي معلومات تتناسب مع عملية اتخاذ القرار، وتوزيع المعلومات علي

يمثل ذلك البحث جزء من رسالة دكتوراه مسجلة بعنوان " قياس أثر تبني فلسفة الابتكار المتكامل علي الاداء المالي للمنشأة - منظور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية مع دراسة تطبيقية" تحت إشراف الأستاذ الدكتور / صلاح الدين عبد المنعم مبارك والأستاذ الدكتور / زينبات محمد محرم .

## Abstract:

Due to the current challenges the business environment faces nowadays, it became dynamic rapidly changing and unstable. Firms operating in the modern business environment seek achieving a competitive advantage in order to survive and stay in the market. Firms apply the integrated innovation philosophy which relates to innovation in three aspects, technology, business, and social. This makes it possible to conclude that there are three types of innovation, technological innovation, business innovation, and social innovation. The firm seeking to adopt the integrated innovation philosophy needs the availability of knowledge in order to integrate the three aspects. For that knowledge to be available the firm should manage it, by providing some procedures, which are represented in availability of sources to gain data, storing this data, processing it in order to convert it and turn it into information which is appropriate with the process of decision making, and distributing this information on the users in the firm, to benefit from, when adopting the integrated innovation philosophy.

This research focuses on clarifying the concept of the integrated innovation philosophy, with its three aspects, and the role of the integrated innovation philosophy in facing current challenges in the modern business environment, and discussing the role of knowledge management in supporting the integrated innovation philosophy, and its impact on the financial performance of the firm. So the purpose of the research is studying the relation between knowledge management and integrated innovation philosophy through studying how successful adopting the integrated innovation philosophy in the presence of procedures to manage knowledge in the firm. In addition to studying how effective applying the integrated innovation philosophy is on improving the financial performance of the firm. The study reached a model to clarify the relation between the impact of applying the procedures of knowledge management, and the increased impact of applying the integrated innovation philosophy on the financial performance of the firm, through an exploratory study on a sample of CMA students who work in the Egyptian business environment.

## ١- مقدمة :

الضغوط التي تتعرض لها المنشأة، بغرض الاستقراء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية، وتستخدم في ذلك ما يعرف بفلسفة الابتكار المتكامل. وتعتبر تلك الفلسفة أحد الأدوات التي تساعد المنشأة في التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة. وتعلق فلسفة الابتكار المتكامل بإجراء ابتكارات في ثلاثة جوانب وهم الجانب التكنولوجي وجانب الأعمال والجانب الاجتماعي. فيمكن القول بأنه يوجد ثلاثة أنواع من الابتكارات وهم الابتكارات التكنولوجية وابتكارات الأعمال والابتكارات الاجتماعية. وتلجأ المنشأة لتبنيها في محاولة لتحقيق النمو والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة. وتعتبر إدارة المعرفة احد الأدوات المستخدمة بغرض تحقيق التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل من خلال ما توفره من معلومات تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمواجهة الضغوط التي تتعرض لها المنشأة (Gomma, 2013).

ومن جانب آخر، تعتبر المعرفة من أهم الأصول التي تساعد المنشأة علي الاستمرار في بيئة الأعمال الحديثة، ولذا تزيد أهمية الإدارة الجيدة لذلك الأصل ومن هنا ظهر ما يعرف بإدارة المعرفة. ويعتبر ذلك المصطلح " إدارة المعرفة " هو المسئول عن عمليات وإجراءات جمع وتخزين ومعالجة البيانات وتحويلها إلي معلومات وتوزيعها علي مستخدميها من متخذي القرارات في الوقت المناسب (Cho, 2001). وكما أكدت دراسة (Wolfs and Ioraas 2008) علي أن المعرفة تعتبر مفتاح الاستمرار في ظل بيئة الأعمال

أصبحت بيئة الأعمال ديناميكية سريعة التغير، وتتعرض للعديد من الضغوط سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية. إذ تتميز بيئة الأعمال الحديثة بأنها بيئة متطورة وتتوسع فيها احتياجات المستهلكين مع سرعة تغيرها باستمرار، كما تخضع للعديد من ضغوط السوق أيضاً، والتي تتمثل في ضغوط من المنافسين تؤثر علي جودة المنتج أو الخدمة المقدمة والسعر الذي تقدم به (Burns and Vaivio, 2001; Eswaramoo-rthi, et al., 2009; Ismail and Mahmoud, 2012; Lowder, 2006; Zhang and Ruhana, 2010). ونظراً لتأثر المنشآت التي تعمل في ظل بيئة الأعمال المعاصرة بمثل هذه الضغوط، لذا فعلي المنشآت العاملة في ظل بيئة الأعمال الحديثة مواجهة الضغوط المؤثرة عليها، وذلك حتى يمكنها النمو والاستمرار. وكما أوضحت دراسة Scott (2004, p.p. 2:6) فإن المنشأة التي لا تتمكن من مواجهة هذه الضغوط لا يمكنها الاستمرار في بيئة الأعمال. ووفقاً لتعريف Scott فإن المنشأة هي "هيكل اجتماعي له القدرة العالية علي التغيير" ويتم تحديد استجابة المنشأة لهذا التغيير من خلال ملاحظة مدي إمكانية استمرارها، حيث يري Scott أن المنشآت التي لا تستجيب سريعاً للتغيرات المؤسسية وما يتبع تلك التغيرات من ضغوط عليها، تصبح غير قادرة علي البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. وجدير بالإشارة، إن المنشآت العاملة في بيئة الأعمال الحديثة تسعى إلي تحقيق تغييرات بالمنشأة، مهما كانت حده هذه التغييرات، وذلك في سبيل التكيف مع بيئة الأعمال الحديثة ومواجهة-

القرارات، وذلك نتيجة اهتمام فلسفة الابتكار المتكامل بثلاث أنواع من الابتكارات وهي (الابتكارات التكنولوجية، وابتكارات الأعمال، والابتكارات الاجتماعية). وأخيرا تحاول الدراسة الوصول إلي نموذج لتوضيح العلاقة بين أثر تطبيق إجراءات إدارة المعرفة وزيادة اثر تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل علي الأداء المالي للمنشأة.

## ٢ - فلسفة الابتكار المتكامل ودورها في مواجهة التحديات الراهنة:

تواجه المنشآت العاملة في بيئة الأعمال الحديثة تحديات اقتصادية وغير اقتصادية والعديد من المخاطر (Dans and Rios, 2012) وفي سبيل مواجهة تلك التحديات والمخاطر فإن المنشآت تسعى إلي تحقيق تغييرات بالمنشأة في سبيل البقاء في السوق، وتستخدم في ذلك كما أشار مركز Sandra Rotman الكندي في عام ٢٠١٠ ما يعرف بفلسفة الابتكار المتكامل -Integrated Innovation (Signer and Brook, 2010). وتعتبر فلسفة الابتكار المتكامل من أحدث الأساليب المستخدمة من قبل المنشآت لإجراء تغييرات مؤسسية. حيث تعتبر التغييرات المؤسسية من أهم النظريات المطبقة في المنشآت لمواجهة الضغوط والتحديات والمخاطر المعاصرة حيث تعرف المنشأة علي أنها "هيكل اجتماعي له القدرة العالية علي التغيير". (Scott, 2004, P.2).

ويتوقف مدي قدرة المنشأة علي مواجهة التحديات والضغوط والمخاطر المعاصرة علي قدرتها علي الاستجابة للتكيف السريع معها، مما يؤدي إلي تغييرات مؤسسية تساعد المنشأة علي البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل بها، وكما

المعاصرة، فلقد اوضحت الدراسة أن اكبر أربع شركات بالعالم يتوافر بها إدارة للمعرفة.ويري الباحثون إنه حتى تتوافر للمنشأة إجراءات لإدارة المعرفة فإنه يمكنها تبني فلسفة الابتكار المتكامل بصورة تتسم بالنجاح، حيث أن عملية إدارة المعرفة تعمل علي توفير احتياجات المنشأة من المعلومات عند تبني فلسفة الابتكار المتكامل والذي يؤدي دوره في دعم المنشأة تجاه ما تواجهه من تحديات معاصرة. كما أن ذلك له أثره علي أداء المنشأة حيث أن المنشأة التي تتبني ابتكارات جديدة تتميز عن المنافسين بما يساعدها علي تحقيق أرباح مالية أعلى من المنافسين مما يؤثر علي الأداء المالي للمنشأة.

وتتلخص مشكلة البحث في توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل وأثرها علي الأداء المالي للمنشأة، ويمكن صياغة تساؤلات البحث في سؤايلين وهما: ما مدي نجاح فلسفة الابتكار المتكامل في مواجهة التحديات الراهنة التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة علي المنشآت العاملة فيها؟ وهل يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلي زيادة أثر تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل علي أداء المنشأة المالي؟.

ويهدف البحث إلي توضيح الأطار النظري لفلسفة الابتكار المتكامل وإيضاح تأثير الابتكارات علي قيمة المنشأة من وجهة نظر العميل، حيث تندر الدراسات التي تهتم بفلسفة الابتكار المتكامل. بجانب تحديد دور إدارة المعرفة بشأن تخفيض حالة عدم التأكد والغموض وتوفير رؤية واضحة للمنشأة التي تتبني فلسفة الابتكار المتكامل، حيث تتسم فلسفة الابتكار المتكامل بزيادة التعقيد والغموض الذي يحيط بالبيئة المحيطة بالمنشأة عند اتخاذ

والاختراع والتغيير، كما سيحاول الباحثون التفرقة بين ما يعتبر ابتكار وما لا يدخل ضمن الابتكارات. يختلط عند البعض التفرقة بين المفاهيم المتعلقة بالتطوير والتقدم وتقديم ما هو جديد، ومن أبرز تلك المفاهيم أو المصطلحات هم الإبداع والابتكار والاختراع والتغيير، ولذا فسوف يتم مناقشة بصورة مختصرة التفرقة بين تلك المصطلحات، وقد أوضحت دراسة (Garand and Carrier 1996). (P.3) الفرق بين مفهوم الإبداع والابتكار، حيث أوضحت الدراسة أن الإبداع Creativity يتعلق بالوصول إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار Innovation يعبر عن بداية تنفيذ الفكرة الجديدة، حيث أن كان الإبداع يعبر عن طرق جديدة أو أفكار جديدة أو اتجاهات علمية جديدة، فإن الابتكار يعتبر ترجمة فعلية وعملية للاتجاه الجديد (Amidon, 1995).

بينما الاختراع Invention مصطلح يعبر عن الابتكار في الجانب التكنولوجي فقط فالاختراع يجب أن يكون في صورة جهاز أو أداة (Macdonald, 1999). وبذلك يري الباحثون أن العلوم الاجتماعية تخلق من الاختراعات ولكنها لا تخلق من الإبداع والابتكار. ومن جانب آخر، يختلط مفهوم التغيير بالمفاهيم السابق الإشارة إليها حيث يعرف التغيير بأنه الانتقال من حال إلى حال آخر، ويعتبر الابتكار بذاته بداية التغيير من واقع إلى واقع آخر، حيث أن الابتكار يعتبر كما سبق الإيضاح ترجمة عملية للإبداع. ونتيجة للتغير الذي تتعرض له بيئة الأعمال الحديثة فإن المنشآت تلجأ إلى التغيير استجابة لتطورات بيئة الأعمال الحديثة (Scott, 2004). وبذلك يعتبر الابتكار أهم صور التغيير الذي تلجأ إليه المنشآت لمواجهة التغير في بيئة

أوضحت دراسة Ismail and Mahmoud (2012) فإن المنشآت التي لا تستجيب سريعاً للتغيرات الواجب إجرائها، فإنها تصبح غير قادرة علي المنافسة أو الاستمرار، ويتطلب ذلك ضرورة احتواء رسالة ورؤية المنشأة العاملة في بيئة الأعمال المعاصرة علي ضرورة التكيف السريع والفعال والكفاء مع التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال، وهو ما ينعكس بدوره علي إستراتيجية المنشأة (Edison, 2001). وتعتبر فلسفة الابتكار المتكامل Integrated innovation أحد أهم الأدوات الإستراتيجية الضرورية واللازمة لاستمرار المنشأة ونموها، حيث تعتبر فلسفة الابتكار أحد الأدوات التي تساعد المنشأة في التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أنها تركز علي ثلاث جوانب وهم الجانب التكنولوجي والعلمي وجانب الأعمال والجانب الاجتماعي، وهو ما يؤدي إلي وجود ثلاث أنواع من الابتكارات التي تعمل فلسفة الابتكار المتكامل علي تكاملهم وعدم حدوث تعارض بينهم وهم: الابتكارات التكنولوجية والعلمية Scientific/ Technological Innovation وابتكارات الأعمال Business Innovation والابتكارات Social Innovation (Gamaa,2013).

وقد اختلف الباحثين في تعريفهم لمفهوم الابتكار وذلك لوجود درجة من الاختلاف علي مضمونه، ويرى الباحثون أن ذلك يرجع إلي عمومية المفهوم من وراء مصطلح الابتكار Innovation. حيث لا يخلو مجال علمي من الابتكار بمفهومه الواسع، فالعلوم الإنسانية والاجتماعية والطبية ... الخ لا تخلق من مفهوم الابتكار، وسيحاول البحث وضع تعريفاً لمفهوم الابتكار والتفرقة بين الإبداع والابتكار

أو قد تتضمن الأفكار علي جوانب في الإنتاج أو العمليات أو الإدارة أو خلق تصاميم جديدة ومفاهيم وطرق جديدة لعمل الأشياء.بينما اختلفت دراسة Dess, et al.(2004) مع التعريفات السابقة حيث تري الدراسة أن الابتكارات هي أحد أدوات الريادة التي من الواجب علي المنشآت القيام بها، وأوضحت الدراسة أن الابتكار يعتبر نتيجة لعملية التجربة والخطأ.

ويري الباحثون من العرض السابق لتعريف مصطلح الابتكار أن مصطلح الابتكار يشمل علي استغلال الفكر الجديد بصورة تجعله قابل للتحقيق والتنفيذ، سواء تطلب الأمر تغييرات في أسلوب الإدارة أو في طريقة التنفيذ وأن يشمل علي ضرورة التطبيق وضمان التبني من جهات محلية أو دولية، ولذا يمكن وضع تعريف شامل للابتكار علي أنه: "ترجمة لفكرة جديدة في الواقع العملي، ويتضمن ذلك كل المراحل إلي أن يصل الابتكار إلي استخدامه من قبل جميع المستفيدين منه" ولذا يمكن القول أن الابتكار ليس مصطلح في حد ذاته قدر أنه عملية شاملة تبدأ بالإبداع (فكرة جديدة) ولا تنتهي دون وصول الابتكار إلي جميع مستخدميهم والمستفيدين منه، ولذا فسوف يتم تناول الابتكار كعملية.

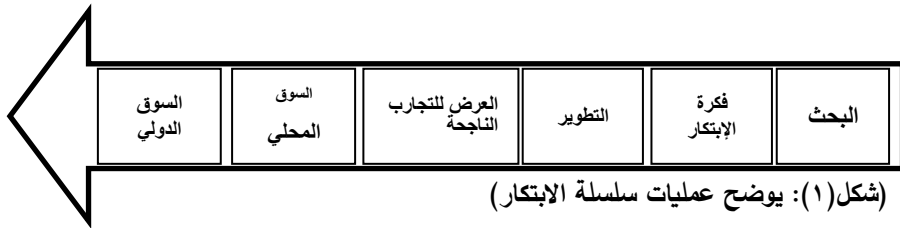
## ٢-١ عملية الابتكار Innovation Process وسبل دعمها:

وفقاً لمفهوم الابتكار الشامل والذي يتضمن البحث عن فكرة جديدة وترجمة الفكرة الجديدة وتطبيقها محلياً ودولياً فإن الابتكار لا يقتصر علي أن يكون مجرد مصطلح ولكنه عملية متكاملة، وتلك العملية يوجد بها العديد من العمليات والأنشطة

الأعمال وما ينتج عن هذا التغيير من مخاطر وتحديات ضغوط وذلك لأن الابتكار يعبر عن تنفيذ للتغيير الواجب إتباعه في الواقع العملي (Singer and Brook, 2010). ولذا يري الباحثون السبب من وراء تسمية فلسفة الابتكار المتكامل باسم الابتكار المتكامل هو مركز Sandra Rotman الكندي سنة 2010.

يعتبر Schumpeter أول الرواد الذين حاولوا وضع تعريف لمصطلح الابتكار عام 1934 Tao et al.(2010, P.20) حيث عرف الابتكار علي أنه " تقديم مكونات أو إجراء جديد أو تقديم عمليات جديدة أو فتح أسواق جديدة" ووفقاً لهذا التعريف فإن الابتكار يمكن التعبير عنه في كلمتين وهما التكنولوجيا والأعمال، وكما أوضح Schumpeter فإن كان الابتكار يخضع فقط للجانب التكنولوجي فإنه يصبح اختراع Invention بينما عندما تشمل عملية التغيير كلمة التكنولوجي والأعمال فإنها بذلك تصبح ابتكار Innovation وليس اختراع Invention، ولذا يري (Tao et al 2010, p.20) إن الابتكار يمكن تعريفه علي أنه "الاستغلال الناجح لدمج أفكار جديدة مع تكنولوجيا جديدة بالتزامن مع تطبيق أفضل الممارسات". بينما اختلف Fortkamp and Staffas(2012) مع تعريف Tao, et al.(2010) حيث يري Fortkamp and Staffas أن الابتكار يشمل علي مرحلة البحث والوصول إلي الفكرة الإبتكارية ويليها يتم تطويرها، وأن تشمل عملية الابتكار علي تجربة الابتكار ونشر تطبيق فكرته محلياً ودولياً. ومن جانب آخر فإن تقرير (DTI, 2003,p.19) البريطاني فقد قدم تعريف للابتكار علي أنه "الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة، وقد تكون تلك الأفكار جديدة بالسوق كلياً،

قد أوضحت دراسة (Fortkamp and Staff- 2012, p.3) أن سلسلة عمليات الابتكار تحتوي علي ستة عمليات متكاملة وهي البحث Research و فكرة الابتكار Innovation idea والتطوير Development وعرض للتجارب الناجحة والجيدة Demo & Good example والنشر في السوق المحلي National Market وأخيراً النشر في السوق الدولي InternationalMarket، كما يمكن إيضاح سلسلة عمليات الابتكار من خلال الشكل التالي:



الفرعية التي تتكامل معاً إلي أن يصل الابتكار إلي حيز التطبيق والتنفيذ واقعياً (Fortkamp and Staffas, 2012). وقد اهتمت العديد من الدراسات (Fortkamp and Staffas, 2012; Hamzaoui and Bouami, 2012; Doloreux, 2002; Sisayed Birnberg, 2010) بالعمليات التي يمر بها الابتكار، ووضع البعض تلك العمليات في صورة سلسلة من العمليات المتباعدة والتي تتكامل معاً بهدف الوصول إلي الابتكار ونشره محلياً ودولياً.

(شكل(1): يوضح عمليات سلسلة الابتكار)  
المصدر: (Fortkamp and Staffas, 2012, p.3)

متوافق مع الواقع، مما قد يؤدي إلي الفشل عند التطبيق. ومن أهم طرق الحصول علي المعلومات الاستقصاء، مع التأكيد علي ضرورة اختيار العينة التي سوف يتم استقصاءها، مع الاهتمام بضرورة صياغة الاستقصاء بصورة سليمة وأن يتصف بالوضوح. وأوضحت الدراسة أن الابتكارات تحتاج لدعم مادي كبير، وإذا فشل الابتكار فإن المنشأة تتكبد الكثير من التكاليف، وإن كان جمع المعلومات يحتاج إلي تكاليف، إلا أنه في حالة فشل الابتكار نتيجة عدم توافر المعلومات اللازمة تكون التكاليف أكثر بكثير. كما أضافت دراسة Sisayed Brinberg (2010, P.120) أن عملية توافر

وتتفق دراسة Hamzaoui & Bouami (2012) مع دراسة Fortkamp & Staffas (2012) علي وجود سلسلة عمليات للإبتكار، ولكنها أضافت أن تلك العمليات يجب أن يتم دعمها وذلك لضمان نجاح الابتكار ولقد أوضحت الدراسة صور الدعم من خلال سبع صور للدعم لابد من توفيرهم للفريق الذي يقوم بالتنفيذ وهي:  
توفير المعرفة اللازمة لابد من توفير المعلومات الضرورية للفريق الذي يقوم بالأبحاث، وذلك لضمان ملاءمة الابتكار وتوافقه مع المشاكل القائمة، إذ أنه في حال عدم توافر المعلومات اللازمة لفريق العمل فقد يصل الفريق لابتكار غير

**إدارة البنية التحتية (الأساسية)** تحتاج عمليات الابتكار دعم مادي كبير، يتمثل الدعم المادي في توافر البنية اللازمة للابتكار والتي قد تكون في صورة معامل للاختبار أو في صورة مواد ومكونات وأجزاء ضرورية لتنفيذ الابتكار. من جانب آخر، تحتاج بعض الابتكارات إلى بنية تحتية خاصة وإن لم تتوفر لدى المنشأة فإنها تقوم ببناء هذه البنية الخاصة، ويرى الباحثون أن المنشآت التي تقوم ببناء مثل هذه البنية التحتية الخاصة تتعرض لدرجة مخاطرة عالية نتيجة ما قد تتحمله المنشأة من تكاليف وبالأخص في حال ما إذا فشل الابتكار في أي من مراحله.

**تطوير المنتجات** قد تحتاج المنتجات إلى التطوير، وخصوصاً بعد متابعة المنتج أو الخدمة في السوق، وتتطلب عملية تطوير المنتجات أن تكون مرتبط بصورة أساسية بعملية التطبيق والنشر الفعلي والعملية للابتكار بالأسواق.

**عملية تخصيص الموارد** تعتبر مرحلة البحوث والتطوير R & D من أهم المراحل في عملية الابتكار، حيث بدون R & D لا يمكن للمنشأة الوصول إلى الفكرة المبتكرة، ويتطلب ذلك توفير الدعم المادي اللازم وأوضحته الدراسة أن أغلب الشركات تخصص في الموازنات التقديرية لها ما يقرب من 20% من الموازنة لبند البحوث والتطوير (Hamzaoui and Bouaumi, 2012, P.108). ومن الجدير بالإشارة، إن المنشآت الصناعية في الدول المتقدمة تقوم بتحمل تكاليف البحوث والتطوير في مراكز الأبحاث، وذلك يرجع إلى أن إدراك تلك المنشآت أهمية مرحلة R & D باعتبارها النقطة التي يولد فيها الابتكار.

المعلومات تلعب دوراً هاماً في نشر الابتكار Diffusion of innovation حيث أكدت الدراسة أن نشر الابتكار يتوقف نسبياً على عملية تدفق المعلومات، حيث أن توافر المعلومات يساعد على التواصل بين منشئ الابتكار والمتبنين للابتكار.

**إدارة الكفاءات** حيث أن توافر الكفاءات اللازمة والضرورية في فريق العمل أمر هام لضمان نجاح الابتكار، ولذا أكدت الدراسة على ضرورة أن يشمل فريق العمل على أعضاء متنوعين ومتعددين، وأن يتصف أفراد الفريق بالخبرة والكفاءة اللازمة. كما أنه من الضروري الاهتمام بمرحلة البحوث والتطوير R & D وتوفير الأعضاء القادرين على إجراء البحوث، ويكون لديهم على تطوير القدرة المنتجات والخدمات لكي تتوافق مع الحاجة إلى الابتكار. كما أنه من الضروري إشراك قادة الرأي في مجال الابتكار ضمن الفريق القائم على الابتكار، حيث أن المتبنين له يضعون الثقة في قادة الرأي وتنعكس تلك الثقة على نشر الابتكار ونجاحه (Sisaye and Brinberg, 2010).

**المتابعة أثناء وبعد نشر المنتج بالسوق** تعتبر عملية التغذية العكسية ومتابعة المنتج بالأسواق أمر هام، حيث قد يتطلب الابتكار بعد إجراء التعديلات البسيطة من وجهة نظر المنشأة ولكنها تكون هامة بالنسبة للمستخدم أو المستهلك النهائي، كما أن المتابعة وسؤال المستخدمين عن آرائهم في المنتجات أو الخدمات الجديدة والمبتكرة يساعد في عملية تطوير المنتجات. ويرى الباحثون أن المنشآت في بيئة الأعمال الحديثة تواجه العديد من المشاكل والضغوط أهمها تنوع احتياجات العملاء، ولا يمكن الوصول إلى رغبات العملاء وتوجهاتهم دون النزول للعملاء واستقصاءهم وإجراء مقابلات معهم.



الأعمال، ولذا يري الباحثون أنه من الضروري دعم الابتكارات عن طريق توافر نظام لإدارة المعرفة بالمنشأة.

## ٢-٢ العلاقة بين الابتكار وقيمه للعميل:

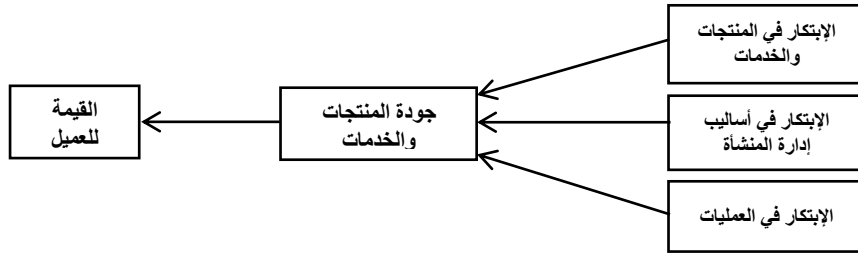
تعتبر قيمة الابتكار للعميل أداة إدارية (Yaslioglu et al.(2013)، حيث يتم خلق قيمة للعملاء من خلال ما يتم تقديمه لهم من خدمات ومنتجات تتفق مع توقعاتهم واحتياجاتهم المتنوعة والمتطورة بصورة مستمرة. كما اختلفت العديد من الدراسات حول تعريف وتحديد معني القيمة للعملاء فقد عرفت دراسة (Kotler (2000) القيمة للعملاء بأنها: "الاختلاف بين مجموع توقعات العملاء تجاه منتج أو خدمة معينة وإجمالي التكاليف التي تتحملها المنشأة للوصول إلي المنتج أو الخدمة إلي صورته الحالية." بينما اختلفت دراسة Aktepe et al.(2009) مع تعريف (Kotler (2008) حيث أوضحت الدراسة أن القيمة للعميل تعرف علي أنها: "الاختلاف بين ما يدفعه العميل للحصول علي المنتج أو الخدمة والمنافع التي يحصل عليها فعلاً من المنتج أو الخدمة".

بينما ركزت مجموعة أخرى من الدراسات علي أن القيمة للعميل تحققها المنشأة من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتميز بها المنشأة عن غيرها ويدرك العميل نتيجة لذلك قيمته تجاه المنشأة، فقد وضعت دراسة (Cheverton(2010) نموذجاً للقيمة للعميل يتلخص في إبداع العاملين بالمنشأة من خلال وظائفهم والتعاون بينهم، أي أنه يتلخص في قدرات المنظمة التي تتمثل في قدرة العاملين فيها علي الإبداع، والهدف كما أوضحت الدراسة من الإبداع تحقيق رغبات واحتياجات العاملين، ويتم ذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة، وأضافت الدراسة أن

عملية إدارة الثقافة تواجه الأفكار الجديدة غالباً بمقاومة التغيير، فالعديد من الابتكارات وخصوصاً تلك التي تتسم بدرجة عالية من التجديد والتغيير بالمقاومة، وتحتاج مثل تلك الابتكارات الوقت الكافي لتقبل الفكرة سواء بداخل المنشأة ذاتها أو بداخل المجتمع المحلي أو المجتمع الدولي.

ولذا تؤكد الدراسة علي ضرورة طرح الابتكارات للمناقشة مع العاملين بداخل المنشأة لمواجهة المقاومة والثقافة السائدة والتي تحتاج لتغيير نتيجة لوجود ابتكار أو أفكار جديدة، ولقد اتفقت دراسة (Fortkamp and Staffas(2012) مع دراسة (Doloreux(2002) حيث أوضحت الدراسة أن الابتكار الجيد يتميز بدرجة كبيرة من التغيير وقد يتطلب التغيير توافق مجتمعي، وقد نقش العديد من الابتكارات نتيجة لعدم تقبل المجتمع لها ووضعت الدراسة نموذج يجب إتباعه عند تقديم ابتكار جديد وركزت بصورة أساسية في ذلك النموذج علي مرحلة النقاش وأوضحت أن الابتكار الجيد يمر بأربع مراحل أساسية وهي المرحلة الأولى البحوث والمرحلة الثانية تطوير المنتج المرحلة الثالثة الإنتاج المرحلة الرابعة التسويق والمناقشة، وأكدت الدراسة أن المرحلة الرابعة والأخيرة تعتبر أهم المراحل لمواجهة ثقافة عدم التغيير. وجدير بالإشارة أن الدراسات السابقة التي قدمت صوراً لدعم عملية الابتكارات قد أهملت دور نظام معلومات المحاسبة الإدارية في دعم عملية الابتكارات، حيث أن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تلعب دورها في توفير المعلومات بصورة تؤدي إلي تخفيض الغموض الذي تتعرض له المنشآت في ظل بيئة الأعمال الحديثة. ومن جانب آخر تلجأ المنشآت إلي تبني الابتكارات لمواجهة الضغوط والمخاطر التي تفرضها بيئة

الاستثمار في الابتكارات بمثابة استثمار في تنفيذ رغبات العملاء، وذلك ينعكس بدوره علي خلق قيمة أعلى للعملاء. ولقد حددت الدراسة ثلاث متغيرات للابتكارات وذلك بهدف تحقيق قيمة للعملاء، وهي الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة للعميل، والابتكار في إدارة المنشأة، والابتكار في عمليات المنشأة، ولقد أوضحت الدراسة أن الابتكار في الجوانب الثلاث السابق ذكرها يؤثر بصورة إيجابية علي جودة المنتجات والخدمات المقدمة مما يؤثر بالإيجاب علي القيمة للعملاء ولقد أوضحت الدراسة ذلك من خلال الشكل التالي:



(شكل ٢): يوضح تأثير الابتكار علي القيمة للعميل

المصدر: (Yaslioglu et al, 2013, p.630)

ولكنها لم تقم بأخذ عينة من العملاء وذلك بغرض دراسة مدي نجاح الابتكارات في إشباع رغباتهم، وإن لم تقم بذلك لم تقم بتوفير نظام بديل لتوفير تلك المعلومات، ولذا يظهر دور إدارة المعرفة لسد تلك الفجوات.

### ٢-٣ التعريف بفلسفة الابتكار المتكامل:

وفقاً لتعريف (Tao et al.(2010, p.20) للابتكار Innovation بصورة عامة فإنه "استغلال ناجح لدمج أفكار جديدة مع تكنولوجيا جديدة بالتزامن مع تطبيق أفضل الممارسات". لذا فإن الابتكار لا يمكن اعتباره ذا بعد أحادي، حيث أن الابتكار قد يشمل العديد من الأبعاد بداخل

النموذج المقدم بواسطتها يعمل علي تحقيق التوافق بين قدرات المنظمة علي الإبداع واحتياجات عملائها، وبذلك يمكن القول أن الإبداع يتم تحقيقه عن طريق الابتكار حيث كما سبق الإشارة فإن الابتكار يعتبر تنفيذا للإبداع وتطبيقه بصورة عملية، ولذا يمكن القول بأن الابتكار يحقق قيمة للعميل. كما أكدت دراسة (Yaslioglu et al.(2013) علي دور الابتكار في خلق قيمة للعملاء، حيث يتطلب الابتكار وجود البحث ويتم البحث من خلال ما يحدده العملاء من رغبات. ويتم البحث بهدف تحقيق رغبات واحتياجات العملاء، ولذا فتعتبر الدراسة أن

ويري الباحثون أن الدراسات السابقة اهتمت بالربط بين احتياجات العملاء وتأثيرها علي الابتكارات من جانب، وأثر ذلك في الوصول إلي ابتكارات من شأنها التأثير الإيجابي في إشباع رغبات العملاء، واحتياجاتهم مما يؤدي إلي زيادة قيمة للعملاء، ولكن أهملت تلك الدراسات دور المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في إنجاح تلك الابتكارات، حيث لم توضح الدراسات الصورة الفعالة لتقديم المعلومات كما أنها أغفلت مدي نجاح تلك الابتكارات في إشباع رغبات العملاء، حيث أن أغلب الدراسات السابقة قامت بقبول فروضها من خلال الاعتماد علي عينة من العاملين بالمنشآت

المنشأة، كما أن المنشأة قد تتبني أكثر من ابتكار في وقت واحد. وتتأثر وتتأثر تلك الابتكارات المختلفة علي بعضها البعض. و نتيجة لتبني المنشأة العديد من الابتكارات بصورة متزامنة، وتأثير كل ابتكار منفرداً في العديد من الأبعاد بالمنظمة، فنجاح أحد الابتكارات لا يتوقف فقط علي ذلك الابتكار بعينه، ولكن الأمر متوقف بدرجة كبيرة بالتأثير علي باقي الابتكارات، ولذا ظهر مفهوم تكامل الابتكارات *Integrated Innovation* وتوضح دراسة *Getnet and Macaalister* (2012) أن دمج الابتكارات يعتبر نظام يشمل علي كل عناصر النجاح الرئيسية والتي حددتها الدراسة في التكنولوجي والإدارة وممارستها والمرونة في الإدارة من قبل المنشأة التي تتبني العديد من الابتكارات في نفس الوقت.

من جانب آخر، تعتبر عملية دمج الابتكارات طريقة أو منهجية لإجراء العديد من التحسينات بالمنشأة، فقد ترغب المنشأة في تحقيق العديد من الأهداف في وقت مترام، مما يدفع المنشأة إلي تبني أكثر من ابتكار علي التوازي، وتري دراسة *Laura et al.* (2012) إن الأساس في الابتكارات يكمن في التغيرات التكنولوجية والتي تؤدي بدورها للعديد من التأثيرات علي المنظمة، وكما أوضحت *Laura et al.* (2012) فإن تلك التأثيرات قد تشمل علي أبعاد اجتماعية واقتصادية. وتؤثر عملية دمج الابتكارات علي العديد من المتغيرات بالمنشأة وتعتبر عملية دمج الابتكارات عملية معقدة ومتداخلة، حيث تؤثر علي هيكل وظائف المنظمة وعملياتها *Process*. كما أن المعرفة *Knowledge* تتدفق من خلال الابتكار من مرحلة البحوث والتطوير *R&D* إلي مراحل التصنيع والتسويق والخدمات

واهتمت العديد من الدراسات بتحديد جوانب فلسفة الابتكار المتكامل، وقد اتفقت مجموعة من الدراسات (*Singer and Brooke, 2010; Goma, 2013*) في أن فلسفة الإبتكار المتكامل عبارة عن فلسفة تعمل علي تعظيم المنافع لثلاث أنواع من الابتكارات وهي الابتكارات التكنولوجية أو العلمية وابتكارات الأعمال والابتكارات الاجتماعية، فكما اتفقت الدراسات علي أن المنشآت يمكنها الاستفادة من دمج وتكامل فوائد الثلاث جوانب من الابتكارات بهدف مواجهة تحدي ما يواجه المنشأة. أن التكامل بين الابتكارات يأتي نتيجة تداخل الأسباب من وراء وجود تحدي يواجه المنشأة، وقد حاولت بعض الدراسات (*Tacodeau, 1994; Schmookler, 1996; Gurhan, 2011*) التركيز علي أسباب اتجاه المنشأة إلي إجراء ابتكارات تكنولوجي واتفقت الدراسات أن الابتكار التكنولوجي يكون نتيجة لبعض الضغوط والمؤثرات البيئية والتي قد تتمثل

في المنافسة أو ضغوطاً تشريعية وقانونية، وأضافت دراسة *Schmookler* (1996) سبباً آخر يتعلق بجانب العمليات فقد تواجه المنشأة بعض المشاكل بعملياتها مما يتطلب الأمر البحث عن ابتكار تكنولوجي.

ويري الباحثون أنه نتيجة لتداخل أسباب الابتكارات، والحلول العديدة والمتبادلة في مواجهة بعض التحديات، مما يجعل من تكامل الابتكارات

الجانبين لدراسة Getnet and Macaalister (2012) وهما الجانب التكنولوجي وجانب الأعمال. ومن جانب آخر، أوضحت دراسة Schaltegger et al.(2012) أن الابتكارات تشمل ما يعرف بالابتكارات الاجتماعية والبيئية ويهدف هذا النوع من الابتكارات إلي رفع الأداء البيئي والاجتماعي للمنشأة، ويكون هدف تلك الابتكارات الاستجابة للضغوط التي تتعرض لها المنشأة في صورة قوانين، كما أن المنشأة من خلال وفائها بمسئوليتها الاجتماعية والبيئية فإنها تحتاج إلي إجراء ابتكارات تكنولوجية أو ابتكارات في عمليات المنشأة بغرض تحقيق نجاح لابتكار اجتماعي بعينه (Boons and Freund (2012) وبتحليل تلك الدراسات نجد أن دراستي Boons and Freund (2012) ودراسة Schaltegger et al.(2012) قد اتفقتا علي نوعين من الابتكارات وهما الابتكارات التكنولوجية والابتكارات الاجتماعية.ولذا قامت مجموعة أخرى من الدراسات (Gamaa, 2013; Singer and Brook, 2010) قد قاموا بدمج أنواع الابتكارات التي شملت عليها الدراسات السابقة وذلك من خلال ما يعرف بفلسفة الابتكار المتكامل حيث وفقاً لـ Gamaa و Singer و Brook فإن فلسفة الابتكار المتكامل تشمل علي ثلاث جوانب وهم الجانب التكنولوجي، وجانب الأعمال والجانب الاجتماعي، حيث أشارت دراسة Singer and Brook, 2010. P.2) إلي "أن الجانب الاجتماعي يشمل الجانب البيئي الثقافي بداخله"، ولذا فإن فلسفة الابتكار المتكامل تشمل علي ثلاث أنواع من الابتكارات وهم الابتكارات التكنولوجية وابتكارات الأعمال والابتكارات الاجتماعية، ولذا يمكن وضع تعريف شامل لفلسفة الابتكار المتكامل بأنها: "أداة

بجوانبه الثلاثة ضرورة التزام المنشآت علي أخذها في الاعتبار ومراعاتها، لضمان عدم التعارض بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل. ومن استعراض الدراسات السابقة نجد أنها لا تتفق علي تعريفاً لفلسفة الابتكار المتكامل، ويرجع ذلك إلي أن الدراسات اختلفت فيما بينها في جوانب فلسفة الابتكار المتكامل، فنجد أن دراسة Getnet and Macaalister(2012) اعتبرت فلسفة الابتكار المتكامل نظام يعمل علي تكامل جوانب نجاح الابتكار وحددت تلك الجوانب في الجانب التكنولوجي والجانب الإداري، بينما دراسة Bernstein and Singh (2006) فقد اعتبرت فلسفة الابتكار المتكامل عملية تكامل الابتكارات، حيث ركزت الدراسة علي جانب العمليات وإدارتها، واختلفت مع ذلك دراسة Sherif and Khalil (2008) حيث اعتبرت فلسفة الابتكار المتكامل بمثابة فلسفة لترابط الأفكار الجديدة بصورة أساسية بالتكنولوجي، وركزت علي أن نجاح الابتكار التكنولوجي يتوقف علي نجاح إدارته، وابتكار أسلوب إداري يتناسب معه. وتحليل تلك الدراسات ينضح أن دراسة ( Getnet and Macaalister (2012) اقترحت جوانب فلسفة الابتكار المتكامل في جانبين هما الجانب التكنولوجي (ابتكار تكنولوجي) والجانب الإداري (ابتكار أعمال)، بينما دراسة Bernstein and Singh (2006) فقد اعتبرت فلسفة الابتكار المتكامل ذات جانبين وهما ابتكار في العمليات وابتكار إداري، وتري دراسة Askarany et al.(2007) أن ابتكارات العمليات تشمل في مضمونها علي تغير تكنولوجي وبذلك تعتبر دراسة Bernstein and Singh (2006) أخذت بنفس

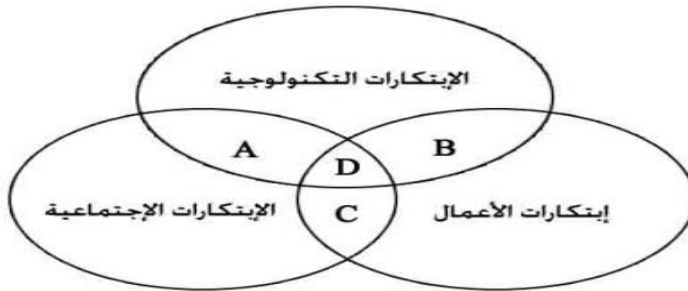
ليس من الضروري التوافق بين الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المنشأة وبين الابتكار، فقد توجد آثار بيئية وتتطلب إجراء ابتكار تكنولوجي، أو أن الآثار الاجتماعية قد تدفع المنشأة إلى إجراء ابتكار في الأعمال (Zhang and Ruhan, 2010) وقد يتطلب إجراء ابتكار تكنولوجي إلى إجراء ابتكار في أعمال المنشأة أو مراعاة لبعض القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة أو المنظمات الدولية، وقد يتطلب الأمر مراعاة لثقافة المجتمع الذي سيتم فيه تطبيق الابتكار، ولذا فنجد أن التداخل بين الابتكارات بهذه الصورة لا يجعلنا نستطيع أن تصنيف الابتكار بصورة مناسبة أو ملائمة، ولذا يطلق علي ذلك الوضع فلسفة الابتكار المتكامل، ويمكن توضيح التداخل بين الثلاث جوانب في الشكل (٣) التالي:

إستراتيجية تساعد المنشأة في التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة مما يساعدها علي الاستمرار والنمو، وتتعلق بتحقيق التكامل بين ثلاث جوانب من الابتكارات وهم الابتكارات التكنولوجية وابتكارات الأعمال والابتكارات الاجتماعية، للوصول إلي تعظيم المنافع من تكاملهم ودمجهم معاً. "

## ٢-٤ التداخل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل:

إن فلسفة الابتكار المتكامل تقوم علي أساس ضرورة إجراء تكامل بين الثلاث أنواع من الابتكارات كما سبق الإشارة إليهم في النقطة السابقة، والتكامل يأتي نتيجة وجود تداخل بين كل نوعين من أنواع الابتكارات وقدر من التداخل بين الثلاث أنواع من الابتكارات (Gomaa, 2013).

ينبغي علي المنشأة التي تتبني فلسفة الابتكار المتكامل إجراء توازن متبادل بين الثلاث ابتكارات، حيث لا بد من مراعاة الجانبين الآخرين عند إجراء أو تبني ابتكار يخص أحد الجوانب الثلاث فنجد أنه



المصدر: (Gomaa, 2013, p.7)

الابتكارات التكنولوجية والأعمال. والمنطقة C تعبر عن التداخل بين ابتكارات الأعمال والاجتماعية. بينما المنطقة D تعبر عن التداخل بين الثلاث جوانب وذلك لما يمكن أن تعرفه فلسفة الابتكار

يتضح من الشكل أنه يوجد أربع مناطق للتداخل بين الابتكارات فنجد أن: المنطقة A تعبر عن التداخل بين الابتكارات التكنولوجية والاجتماعية، والمنطقة B تعبر عن التداخل بين

حديث أو مبتكر، مما يتطلب من المنشأة تبني ذلك الابتكار التكنولوجي بهدف تحسين مركزها التنافسي، وقد اتفقت مع ذلك دراسة (2001) Ju ولكنها أضافت سبباً لذلك حيث اعتبرت أن الموردين قد يكونوا سبباً في تبني المنشأة لأسلوب تكنولوجي جديد، فقد يفرض المورد مواد خام معينة تتطلب بالضرورة تغيير الأسلوب التكنولوجي المتبع أو القائم بالمنشأة، وقد يتسبب ذلك في بداية بحث المنشأة عن أسلوب تكنولوجي جديد في مرحلة البحوث والتطوير مما يدفع المنشأة إلي الوصول لابتكار تكنولوجي.

ومن جانب آخر، تري دراسة Koellinger (2008) أن المنشأة تقوم بالبحث عن تكنولوجيا جديدة نتيجة أن المنتجات والخدمات في بيئة الأعمال الحديثة أصبحت تنسم بصغر دورة حياتها، والحاجة إلي زيادة مواصفات الجودة المقدمة بالمنتجات أو الخدمات، والحاجة إلي زيادة مواصفات الجودة المقدمة بالمنتجات أو الخدمات، وتخفيض تكاليف الإنتاج بصورة عامة وتخفيض عدد العيوب والتخلص من الفاقد بأنواعه، بينما اختلفت مع ذلك دراسة (2010) Sun حيث أكدت الدراسة أنه نتيجة للعولمة وزيادة نسب الاستثمار الأجنبي بين مختلف دول القارة، فقد يكون للاستثمار الأجنبي رؤية أو إستراتيجية مختلفة تعرض علي البلد المضيف أو العكس، فقد تفرض البلد المضيف أسلوب تكنولوجي معين غير المستخدم في البلد التي يقع فيها مركز الشركة الأم، فقد تلجأ بعض الدول إلي تغيير مصادر اعتمادها علي الطاقة الشمسية عندما تقوم بالاستثمار في دول غير مشمسة، وأضافت دراسة (2007) Mayer أن البحث عن أسلوب تكنولوجي جديد قد يرجع لهدف الربح.

المتكامل.ومن جانب آخر، إن إجراء التكامل بين الثلاث أنواع من الابتكارات، يتم عن طريق توافر المعلومات اللازمة لتحديد مدي التداخل بينهم، وكيفية إجراء التكامل بينهم بصورة كاملة، ويظهر دور إدارة المعرفة في ذلك من خلال ما تلعبه من دور هام في توفير المعلومات اللازمة للإدارة لتحديد مدي التداخل بين الجوانب الثلاث لفلسفة الابتكار المتكامل، وسوف يتم مناقشة كل جانب من تلك الجوانب.

## ٢-٤-١ الابتكارات التكنولوجية:

تعتبر الابتكارات التكنولوجية من أهم الابتكارات التي تلجأ إليها المنشآت وتتعدد الأنكال والأسباب للابتكارات التكنولوجية، وتكمن المشكلة في الابتكارات التكنولوجية فيما يتعلق بتطوير ونشر الابتكار التكنولوجي (Sinan and Yaman 2013)، ولذا يتم عرض أهم أسباب اللجوء للابتكارات التكنولوجية مع عرض لأهم العناصر الواجب مراعاتها لتطوير ونشر الابتكار التكنولوجي.

اختلفت العديد من الدراسات (Christner and Strömsten, 2015; Meyer, 2007; Sun, 2010; Keollinger, 2008; Ju, 2001; Askarny et al, 2007) بشأن تحديد السبب من وراء لجوء المنشآت إلي إجراء ابتكار تكنولوجي، حيث أوضحت دراسة (2015) Christner and Strömsten أن الابتكار في مجال التكنولوجيا يكون نتيجة للتطورات العلمية التي تحدث في الاكتشافات الحيوية، كما تري دراسة Askarany et al. (2007) أن التغيير التكنولوجي قد تفرضه المنافسة، حيث يتوصل أحد المنافسين إلي منتجات جديدة أو تشكيلة جديدة من المنتجات أو تطوير في منتجات قائمة نتيجة استخدامه أسلوب تكنولوجي

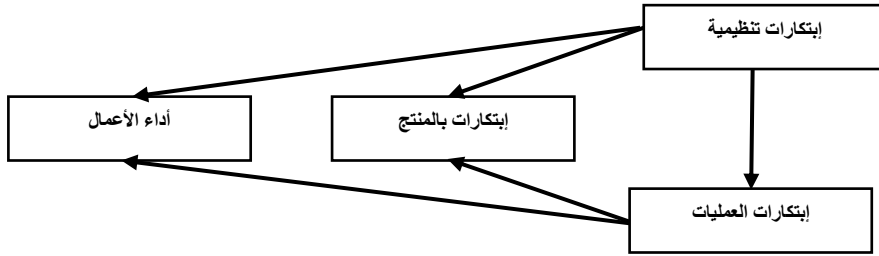
## ٢-٤-٢ إبتكارات الأعمال: Business Innovation

بالغموض وحالة عدم التأكد وذلك قد يدفع إلي إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وتري دراسة Dobush and Schuler (2014) أن بعض العاملين قد لا يشعرون بالاطمئنان علي مستقبلهم الوظيفي مما يدفع ذلك المنشأة إلي إجراء بعض الإجراءات التي تهدف إلي حماية العاملين وبث روح الطمأنة فيهم علي مستقبلهم الوظيفي، فيوجد ارتباط قوي بين إجراء الابتكارات التكنولوجية ونماذج الأعمال والتأثير النفسي للعاملين فوفقا لذلك قد يتم إفسال الابتكارات التكنولوجية في أوائل مراحلها من قبل العاملين خوفاً منهم علي مستقبلهم الوظيفي، ولذا تعتبر ابتكارات الأعمال الوسيط لضمان النجاح في الابتكارات التكنولوجية. فخوف العاملين من التغيير يجب أن يواجه بدعم المنشأة لابتكار الأعمال.

اعتمدت دراسة Dobush and Schuler (2014) علي فكرة فلسفة الابتكار المتكامل، حيث حاولت الدراسة التوازن بين الحالة النفسية للعاملين والابتكارات التكنولوجية من خلال ابتكارات الأعمال، وقد أكدت الدراسة ذلك من خلال إجراء دراسة حالة علي صناعة الموسيقى بألمانيا وقد توصلت الدراسة إلي أن الابتكارات التكنولوجية التي حدثت بصناعة الموسيقى كانت متعددة وخصوصاً تأثير التكنولوجيا الرقمية علي صناعة الموسيقى الألمانية ولكن في الأعوام من ٢٠٠١ إلي ٢٠١٠ واجهت صناعة الموسيقى العديد من التحديات والمقاومة من قبل العاملين بها خوفاً من تأثير التكنولوجيا الرقمية علي وظائفهم، مما أدي إلي خسائر للصناعة، وواجهت المنشآت الصناعية العاملة في هذا المجال ذلك عن طريق ابتكار نماذج أعمال تعتمد بصورة أساسية علي الحوار والنقاش ومشاركة العاملين وذلك تم

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحديد مفهوم ابتكارات الأعمال فوفقاً لدراسة Trott (2005) يطلق مفهوم ابتكارات الأعمال علي إدارة كافة أنشطة المنشأة المسؤولة عن التصنيع أو إجراء ابتكار في العمليات بهدف تحسين عملية التصنيع، بينما تختلف مع ذلك دراسة Harrsion and Samson (2002) حيث أوضحت الدراسة أن ابتكارات الأعمال مفهوم يقصد به إعادة تنظيم نشاطات المنشأة بحيث تكون تلك النشاطات مسؤوليتها إنتاج السلع والخدمات بقصد تحسين المنتج ورفع جودته المصاحب بخفض التكاليف. وفقاً لدراستي (Harrsion and Samson, 2002; Trott, 2005) تعبر ابتكارات الأعمال عن أفكار جديدة بشأن إدارة نشاطات وعمليات المنشأة، وإعادة ترتيب عمليات المنشأة، وذلك لتحقيق قيمة أفضل للمنشأة من وجهة نظر العميل، وكما أشارت دراسة Olavarrieta and Villena(2004, p.493) أنه تتعدد العوامل التي تدفع المنشآت إلي إجراء ابتكار أعمال ومن أهم تلك العوامل مستوي المنافسة بالسوق. فكلماً زادت المنافسة زادت المنشآت في إجراء البحوث بغرض الحصول علي ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والنمو في السوق. وقد أشارت دراسة Dobush and Schuler (2014) أن الصراعات بالأسواق، قد تدفع المنشآت إلي إجراء تطورات تكنولوجية ويدفع ذلك بدوره إلي إجراء نماذج أعمال جديدة من شأنها أن تساعد في إنجاح الابتكارات التكنولوجية، وتتفق دراسة Bock et al.(2012) مع دراسة Dobush and Schuler (2014) علي أن بيئة التصنيع الحديثة تتسم

الأعمال بثلاث أنواع من الابتكارات كما أوضحت دراسة Cheng et al.(2014) بالابتكارات التنظيمية، ابتكارات العمليات، الابتكارات بالمنتجات، كما تؤثر الابتكارات التنظيمية وابتكارات العمليات علي ابتكارات المنتجات كما هو موضح بالشكل التالي:



(شكل ٤): يوضح نموذج لتأثير الابتكارات التنظيمية علي منتجات وعمليات وأداء المنشأة)

المصدر: (Cheng et al, 2014, p.87)

ضرورة مراعاة المنشآت التوازن بين الابتكارات وذلك ما تعالجه فلسفة الابتكار المتكامل. وقد حاولت العديد من الدراسات وضع تصور لنماذج الأعمال يجب إتباعها عند إجراء ابتكار بالأعمال، واختلفت الدراسات فيما بينها في ذلك الشأن، بسبب اختلاف إهتمامتهم تجاه الهدف من إجراء ابتكارات الأعمال فقد أوضحت دراسة Amit and Zott(2010) أن ابتكارات الأعمال تلعب دوراً هاماً في إعادة تنسيق وتعديل الأنشطة ولنظام عمل المنشأة بصورة يمكن بها تحقيق قيمة للمنشأة، فقد أوضحت الدراسة أن المنشأة في سبيل الاستغلال الأمثل لمواردها فعليها تعديل أو وضع نظام جديد لأنشطتها بصورة تعمل علي تعظيم قيمة المنشأة في حدود الموارد المتاحة، ولقد وضعت الدراسة نموذج لابتكارات الأعمال هدفه التركيز علي عدة نقاط وهي: التركيز علي كيفية أداء العملية لدورها وذلك عن طريق وضع

إدخاله علي إستراتيجيات جميع المنشآت العاملة في مجال الصناعة بألمانيا. كما تري دراسة Tillema and Steen (2015) أن من أهم أسباب فشل المنشآت في تبني الابتكارات هو عدم تغيير المنشأة لنماذج ونظم الرقابة الإدارية المستخدم حيث أنه من غير المنطقي استخدام أساليب رقابة تقليدية مع ابتكارات حديثة، ومن جانب آخر، يتأثر أداء

حيث يتضح من نموذج Cheng et al أن الابتكارات في الهيكل التنظيمي للمنشآت يؤثر علي أداء عملياتها وقد يؤدي إلي ابتكارات منتجات جديدة مما يؤدي إلي رفع أداء أعمال المنشآت وزيادة ربحيتهم.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن ابتكار الأعمال يعني الوصول إلي أفكار جديدة أو علي الأقل إجراء تعديلات علي عملية إدارة المنشأة لعملياتها ونشاطاتها، وكما أوضحت دراسة Doush and Schuler (2014) فإن الابتكارات التكنولوجية أو الآثار الاجتماعية قد تؤدي إلي ضرورة إجراء ابتكارات الأعمال ومن جانب آخر قد تؤدي ابتكارات الأعمال إلي إجراء ابتكارات تكنولوجية وفقاً لدراسة Cheng et al.(2014) وبذلك يتضح التأثير المتبادل بين ابتكارات الأعمال وكلا من الابتكارات التكنولوجية وابتكارات الاجتماعية، ويتطلب ذلك



الربط بين تلك الأنشطة الجديدة مع بعضها البعض من جانب ومع الأنشطة القائمة من جانب آخر؟ (تحديد هيكل نموذج الأعمال المبتكر). وكيف يمكن لكل نشاط أداء دوره بداخل النموذج بهدف الوصول إلي تكامل للأدوار؟. وكيف يمكن خلق قيمة من النموذج الجديد؟ وأخيراً ما هي البؤر الأساسية التي سوف تتدفق منها الإيرادات؟

واتفقت Liedtka(2009) مع دراسة Amit and Zott(2010) بشأن ابتكار نموذج للأعمال ذو بعداً أكثر بكثير من مجرد وصف للمنتج أو خدمة معينة، حيث يركز بصورة أساسية علي وصف للمنتج أو الخدمة بالصورة التي يقيّمها العميل من وجهة نظره، بينما أضافت دراسة Liedtka(2009) نقطة هامة عند تصميم أو ابتكار نموذج للأعمال حيث تهتم نقطة بالإضافة بضرورة الاهتمام بالموارد المطلوبة بهدف تنفيذ النموذج الجديد، بصورة تمكن المنشأة من ربط النموذج بالواقع، كما أنه من الضروري تحديد سلسلة القيمة من وجهة نظر العميل وتحديد الكيفية التي يمكن منها أن يعمل النموذج علي تعظيم أنشطة سلسلة القيمة، وأكدت الدراسة علي ضرورة وجود مقياس في النموذج المقترح يؤكد علي ما يقدمه النموذج ويكون بمثابة التغذية العكسية في النموذج. ويرى الباحثون أن الدراسات السابقة اهتمت بابتكار الأعمال، واهتمت بكيفية إنجاحها، ولكنها أغفلت كيفية إنجاحها تزامناً مع ابتكارات أخرى سواء كانت ابتكارات تكنولوجية وابتكارات اجتماعية وبيئية، كما أغفلت قياس أثرها علي أداء المنشأة وخاصة الأداء المالي للمنشأة.

وقد اهتمت دراسة Bahrami et al.( 2012) بوضع بعض النقاط الهامة الواجب إتباعها عند إجراء ابتكار أعمال، حيث أكدت الدراسة انه لإنجاح

المنشأة لعدد من التساؤلات والإجابة عليها وتتلخص التساؤلات في ماذا ومتى وأين؟

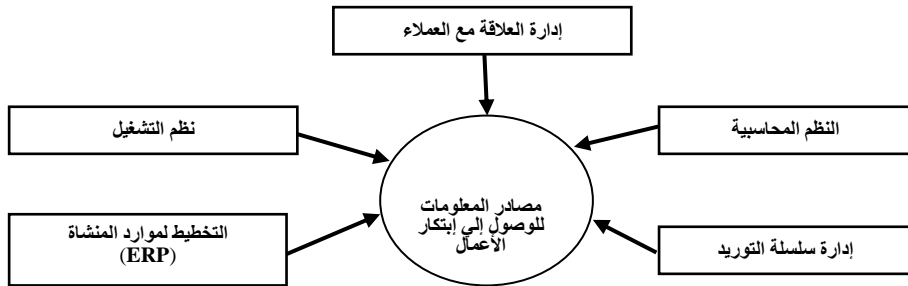
حيث ماذا تفعل ومتى يتم إجراء العملية وأين تعمل (موقعها بداخل نظام عمليات المنشأة)، وقد اهتمت الدراسة في نموذجها علي ضرورة الاهتمام بالنظرة التاريخية لعمليات المنشأة والنظر لكيفية تطورها استجابة منها للضغوط التي يفرضها عليها السوق، وذلك يتفق مع دراسة Scott (2004) في ضرورة سرعة استجابة المنشأة لضغوط السوق لإمكانية استمرارها في التنافس، كما أكدت دراسة Amit and Zott(2010) علي ضرورة فهم القيمة الناشئة من كل عملية تقدمها المنشأة بصورة تحتم علي المنشأة ضرورة التركيز علي تلك العمليات التي تضيف قيمة للمنشأة، والتخلص من تلك العمليات التي لا تساهم في خلق قيمة للمنشأة، كما ركز النموذج علي ضرورة تحديد تلك الأنشطة والعمليات التي يكون من الصعب الاستغناء عنها حيث أطلقت عليها الدراسة العمليات الأساسية، ولقد طبقت الدراسة النموذج المقترح علي أحدي المنشآت وذلك في الفترة من عام ١٩٩٠ إلي عام ٢٠٠٩ ولقد أوضحت الدراسة مدي الزيادة في الإيرادات وصافي الربح، ولقد أوضحت الدراسة من جانب آخر مدي الأثر الإيجابي علي سعر أسهم المنشأة والأثر علي قيمة المنشأة بصورة عامة.

وبالإضافة لذلك فقد وضعت دراسة Amit and Zott(2010, p.20) ستة أسئلة يجب أن تجب عليها الإدارة قبل البدء في تنفيذ نموذج الأعمال المبتكر وتتلخص الأسئلة في:

ما هي أهداف نموذج الأعمال الجديدة؟ وما هي الأنشطة الجديدة المراد إضافتها وفقاً للنموذج؟(تحديد مكونات نموذج الأعمال المبتكر). وكيف يمكن

العملاء التي سوف تقوم بتقديم منتجاتهم وخدماتهم،  
**الخطوة الثالثة:** تحديد المزيج/ تشكيلة المنتجات:  
 حيث تقدم المنشآت العديد من تشكيلات المنتجات  
 والخدمات فعلي المنشأة اختيار تشكيلة المنتجات  
 التي سوف تقدمها لمواجهة المنافسة، **الخطوة**  
**الرابعة:** مراقبة أنشطة السوق والمنافسين: فيجب  
 علي المنشأة الملاحظة لأي تطورات قد تطرأ علي  
 السوق ويكون لدي المنشأة المرونة للاستجابة لتلك  
 التطورات. وكما أوضحت دراسة Bahrami et al.(2012)  
 فإنها تحتاج للمعلومات وتتوافر المعلومات من  
 مختلف المصادر ولقد أوضحت الدراسة ذلك من  
 الشكل التالي:

ابتكار أعمال يجب أن تتأكد المنشأة من التأثير  
 الإيجابي من ابتكار الأعمال علي إدارة السوق وذلك  
 من خلال تطبيق ما يعرف بنظم التسويق  
 الإستراتيجية، كما أوضحت الدراسة أن المنشأة يجب  
 أن تراعي مجموعة من الخطوات تنفيذاً لنظم  
 التسويق الإستراتيجي وهي: **الخطوة الأولى:** تحليل  
 السوق: ويقصد بها تحديد الفرص والتهديدات التي  
 تواجهها المنشأة في السوق ولذا فعلي المنشأة أن  
 توفر أسلوباً يعمل علي توفير المعلومات اللازمة  
 لديها فيما يتعلق بالمستهلكين و رغباتهم، **الخطوة**  
**الثانية:** تحديد الأسواق المستهدفة: حيث يتواجد  
 بداخل كل سوق العديد من المستهلكين وتتوسع  
 رغباتهم واحتياجاتهم فعلي المنشأة اختيار الفئة من



(شكل ٥): يوضح مصادر المعلومات المختلفة عند إجراء ابتكار الأعمال)

المصدر: (Bahrami et al, 2012, P.165)

بالمنشأة. حيث يجب تحديد هوية العميل وكيف  
 يمكن للابتكار أن يخدم العملاء ويشبع رغباتهم، كما  
 أكدت الدراسة إطارها علي ضرورة مشاركة العملاء  
 في وضع تصور لعمليات المنشأة بالصورة التي  
 تحقق لهم تدفق للقيمة من خلال سلسلة القيمة،  
 وكذلك لابد من تسعير المنتجات والخدمات بصورة  
 تتوافق مع ما تقدمه المنتجات أو خدمات من قيمة

حيث يوضح الشكل خمس مصادر للمعلومات  
 تعتمد عليهم المنشأة في جمع معلوماتها وهي من  
 خلال نظام تخطيط موارد المنشأة ونظم التشغيل  
 القائمة بالمنشأة ومن خلال النظم المحاسبية ومن  
 خلال إدارة سلسلة التوريد. ومن جانب آخر، حددت  
 دراسة ( Fuller and Haefliger 2013 ) إطار  
 يجب إتباعه عند وضع نموذج أعمال مبتكر  
 وخصوصاً للتوافق مع ابتكار تكنولوجي آخر

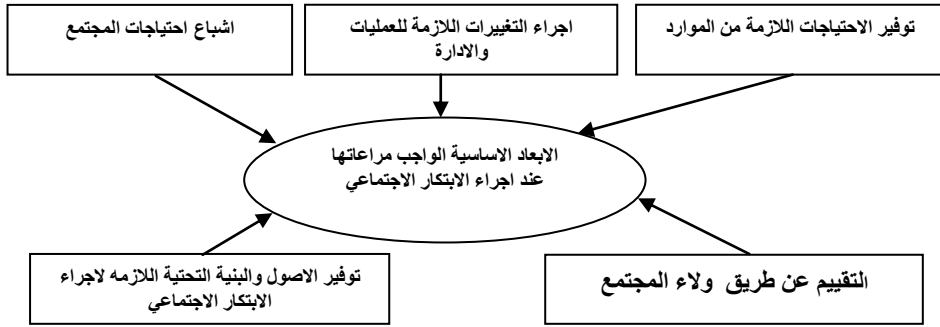
أن من أهم الضغوط الاجتماعية والبيئية التي يجب علي المنشآت مراعاتها تلك المتعلقة بإصدار الدولة لتشريعات وقوانين، وقد يتطلب الأمر إلي إجراء تعديلات جوهرية بالهيكل الإداري بالمنشأة لمواجهة تلك الضغوط.

تعمل فلسفة الابتكار المتكامل علي مراعاة مكونات المجتمع عند تبني ابتكار معين من قبل المنشأة. فإن الابتكار يمكن اختبار قوته من حيث قدرته علي النجاح والاستمرار بالمنافسة في السوق في المدى الطويل علي مراعاته للظروف الاجتماعية، فإن الابتكار سواء كان ابتكاراً تكنولوجياً أو ابتكار أعمال فإنه يعتبر ناجح بمجرد البدء في العمل والتنفيذ، ولكن بقاءه واستمراره يتوقف علي مراعاته للجوانب الاجتماعية المتمثلة في ثقافة المجتمع، القوانين والتشريعات، الوضع السياسي والتحويلات السياسية، الحالة النفسية للعاملين بالمنشأة، والمقاومة للتغيير من قبل العاملين بالمنشأة. كما يحتوي الابتكار الاجتماعي علي خمس أبعاد أساسية من الضروري أن يتم مراعاتهم وذلك لضمان نجاح الابتكار الاجتماعي James et al.(2013, p.833) والأبعاد هي: إشباع احتياجات المجتمع، إجراء التغييرات بالعمليات الصناعية ذات الصلة، توفير الموارد اللازمة، توفير الأصول والبنية التحتية اللازمة لذلك، الرجوع لوكلاء المجتمع، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل (٦) التالي:

للعلماء، ويلي بعد ذلك البدء في تطوير الابتكار التكنولوجي بما يتوافق مع ذلك الإطار .

## ٢-٤-٣ الابتكارات الاجتماعية:

تؤثر المكونات الرئيسية في المجتمع علي نتائج الابتكارات التي تنتجها المنشأة سواء كانت تلك الابتكارات تكنولوجية أو أعمال Singer and Brook (2010) ، وأوضحت دراسة Hsu et al.(2011) أن المنشآت تهتم بالبعد الاجتماعي فيما يعرف بالابتكارات الخضراء والتي يقصد بها ابتكار منتجات جديدة غير مضرّة للبيئة، والاتجاه إلي الاستثمار في المشاريع غير الملوثة للبيئة. كما أن رضا العملاء والمجتمع يتحقق عن طريق الاتجاه إلي تلك الابتكارات، ولذا فقد تلجأ المنشأة إلي إجراء ابتكارات في الجانب التكنولوجي أو جانب الأعمال بهدف تحقيق هدف متعلق بالمجتمع، وتتعدد المكونات الرئيسية للمجتمع والتي تؤثر في قدرة الابتكار علي التكيف والاستمرار وتتمثل تلك المكونات الرئيسية للمجتمع في التحولات السياسية، الحالة الاقتصادية السائدة Singer and Brook (2010) . وأضافت دراسة Zhang and Ruhana(2010) المتغيرات السلوكية Behavioral Variables للمكونات الاجتماعية التي تؤثر علي نجاح تبني ابتكار من عدمه، كما تعتبر الثقافة التنظيمية والوطنية السائدة من المكونات الاجتماعية التي يتعين مراعاتها عند تبني ابتكار بالمنشأة. ومن جانب آخر، أشارت دراسة Major and Hopper (2003)



(شكل ٦): يوضح أبعاد الابتكار الاجتماعي

المصدر: (James et al, 2013, p.833)

نتيجة التغيير (Vergrat and Green (2002). والبعد الثالث يتعلق بتوفير الموارد المطلوبة حيث تحتاج المنشأة لموارد مالية وخصوصاً في مرحلة البحوث والتطوير R&D وذلك عند تنفيذ فكرة جديدة. والبعد الرابع: يتعلق بمدي إمكانية توفير البنية التحتية والمعامل اللازمة لإجراء الابتكار، فقد تتوفر الموارد المادية ولكن لا تتوفر البنية التحتية أو المعامل اللازمة لتنفيذ الابتكار، ويتعلق البعد الخامس: بالمتابعة والتحقق ويتم ذلك عن طريق ما يعرف بوكلاء المجتمع Social agent، وتتعدد صور وكلاء المجتمع حيث يعتبر الوكيل ممثل للمجتمع الذي أجري من أجله الابتكار (James et al. 2013).

### ٣ - نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة

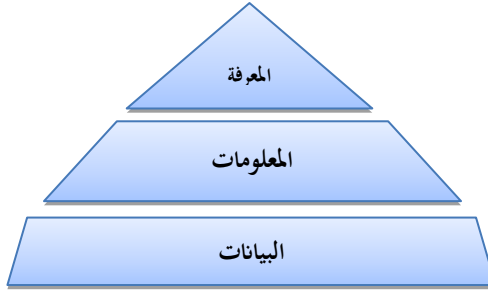
#### وفلسفة الابتكار المتكامل والأثر

#### علي الأداء المالي للمنشأة:

تعتبر المعرفة أحد أصول المنشأة، ومن الضروري إدارة ذلك الأصل ولذلك يظهر ما يعرف بإدارة المعرفة، وتري دراسة (2012) Cho إن مصطلح إدارة المعرفة هو المسئول عن عمليات

فالبعد الأول والذي يتمثل في إشباع احتياجات المجتمع يعبر عنه في صورة السوق أو الدولة والمنظمات الدولية والمحلية التي تصدر التشريعات والقوانين، وجليد بالإشارة بأن مفهوم المجتمع يختلف من منظمة لآخري ولتحديد احتياجات المجتمع فلا بد من المشاركة الفعالة من قبل المجتمع، وتعددت في ذلك طرق المشاركة والحصول علي المعلومات الضرورية بشأن ما يحتاج إليه المجتمع لإشباع احتياجاته (Moulaert et al. (2005، بينما يتعلق البعد الثاني بالتغييرات الواجب إجرائها سواء كانت تلك التغييرات بالعمليات أو بطريقة إدارتها داخل المنشآت وذلك بهدف الوصول إلي إشباع لاحتياجات المجتمع، ويتطلب الأمر في الكثير من الأحيان إعداد فريق عمل لتحديد الإجراءات الواجب إجرائها سواء كان ذلك بالجانب التكنولوجي أو بجانب الأعمال، ويتعين في ذلك مشاركة العاملين بالمنشآت وبالأخص في حال ما إذا تطلب الأمر ضرورة إجراء ابتكارات تؤدي إلي تغييرات جوهرية في نمط الأعمال، فقد تتغير أنماط الأعمال نتيجة إدخال أسلوب تكنولوجي جديد. ولذا فمن الضروري المشاركة لمواجهة الصعوبات والتحديات التي توجد

المعرفة لمتخذ القرار ، والمعرفة يتم تكوينها عن طريق جمع بيانات يتم معالجتها للوصول إلي المعلومات والمعلومات بدورها يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرار ويكتسب متخذ القرار الخبرات وتتراكم لديه ويصل بذلك إلي المعرفة، ولقد أوضحت الدراسة ذلك من خلال الشكل (٧) التالي:



(شكل ٧): المعرفة في شكلها الهرمي

(المصدر: (Konda, 2008, p.18)

ذلك يؤثر في صناعة القرارات والتي تتعلق بصورة كبيرة علي تحقيق المنشأة لميزة تنافسية. ولذا يري الباحثون أن المعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات المتوافرة لدي متخذ القرار والخبرة المتراكمة لديه نتيجة لاستخدامه للبيانات والمعلومات التي سبق وأن جمعها وخزنها في حل مشاكل وتحديات واجهتها المنشأة، وأن المعرفة يتعين الحفاظ عليها وتنميتها بالمنشأة بصورة مستمرة لما تلعبه من دوراً هاماً في مساعدة المنشأة علي مواجهة تحدياتها ولذا فعلي المنشأة إدارة المعرفة بصورة جيدة.

### ٣-١ مفهوم إدارة المعرفة، وعملياتها:

تعددت المفاهيم لإدارة المعرفة، حيث يعتبر Hackett (2003, p.6) إدارة المعرفة "مدخل متكامل لضمان مشاركة كل مصادر المعلومات

وإجراءات جمع وتخزين ومعالجة البيانات وتحويلها إلي معلومات وتوزيعها علي المستخدمين، بحيث تصل المعلومات المناسبة للشخص المناسب. ولقد قامت دراسة (Konda, 2008) بالترقية بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي البيانات Data والمعلومات Information والمعرفة Knowledge حيث أوضحت الدراسة أنه لاتخاذ قرار فلايد من توافر

حيث يوضح الشكل رقم (٧) إن في قاعدة الهرم توجد البيانات وهي كل ما تم تجميعه من داخل وخارج المنشأة من أرقام وحقائق ورموز ولكنها غير معالجة وغير صالحة لاتخاذ القرار، ويلي ذلك المعلومات وهي تلك البيانات التي تم معالجتها أو تم تفسيرها وتم استخدامها في اتخاذ قرارات محددة. ويلي ذلك الوصول للمعرفة وهي التي تتوافر لدي المنشأة نتيجة لتراكم الخبرات من استخدام المعلومات في حل المشاكل والقضايا التي واجهتها المنشأة في الماضي وتقوم المنشآت بوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة وممارستها حيث يتم تحليل كل العوامل المؤثرة في المعرفة سواء كانت عوامل خارجية عن المنشأة أو عوامل داخلية. وكما تري دراسة Hall et al. (2015) أن المعلومات الإدارية تكون هامة في مساعدة الإدارة علي إدارة المخاطر في المنظمات المعاصرة وأوضحت الدراسة أيضاً أن

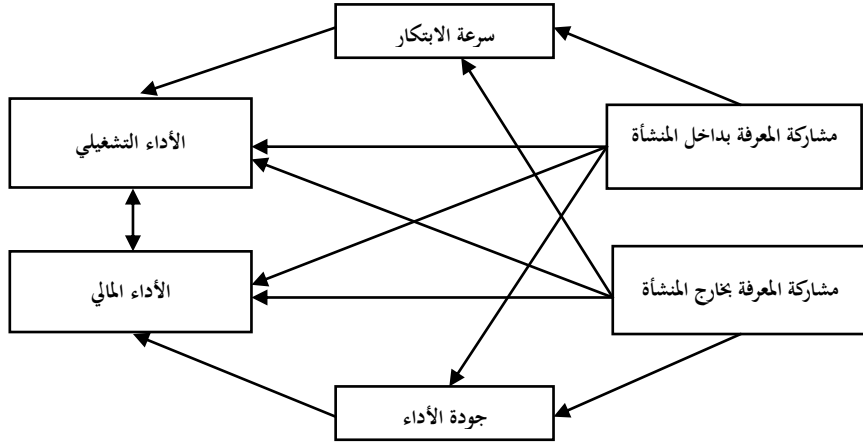
التي تقوم بها المنشأة، تحسين عملية التعلم الفردي والجماعي للعاملين بها، وتحسين عملية جمع ما تم تعلمه ومشاركته ومبادلته بين العاملين مما يؤثر علي جودة قرارات المنشأة.

### ٣-٢ النموذج المقترح :

تعتبر فلسفة الابتكار المتكامل أداة إستراتيجية ضرورية لاستمرار المنشأة ونموها، وتساعد المنشأة في التكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة، وكما سبق الإشارة أن فلسفة الابتكار المتكامل تتعلق بإجراء ابتكارات في ثلاث جوانب وهم الجانب التكنولوجي وجانب الأعمال والجانب الاجتماعي. ولذا يتعين علي المنشأة تحقيق التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل، وتحتاج إدارة المنشأة دعم كافي لاتخاذ القرارات والتي من شأنها تحقق نجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل من خلال تحقيق التكامل بين الجوانب الثلاثة. ويرى الباحثون أن المعرفة تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق الدعم التي تحتاج إليه المنشأة عند تبني فلسفة الابتكار المتكامل، حيث أن المعرفة لا تعبر فقط عن المعلومات المتوفرة لدي المنشأة بل تعتبر تراكم لمجموع خبرات المنشأة الناتج من استخدامها المعلومات المتاحة في حل مشاكل وقضايا قد حدثت في وقت سابق، وكما سبق القول بأن المنشأة تقوم بالاهتمام بالمعرفة من خلال إدارتها عن طريق توافر أنشطة وإجراءات تساعدها علي زيادة رصيدها المعرفي، ولذا يرى الباحثون أن المنشأة التي يتوافر بها إدارة للمعرفة فرصتها في نجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل تكون أفضل من تلك التي لا يوجد بها إدارة للمعرفة. ولقد اتفقت مجموعة من الدراسات (Wang a and Wang b,2012; King,2009) علي أن هناك علاقة بين المعرفة وتحسين الابتكارات التي تبنتها

بالمنشأة سواء كانت قواعد البيانات،"، ووثائق وإجراءات وسياسات بالإضافة لتجارب المنشأة السابقة وخبراتها في التعامل مع قضايا الماضي، بينما تري دراسة (Chou and Yaying,2005, p.26) إن عملية إدارة المعرفة هي: "العملية التي يتم فيها استثمار رأس المال الفكري للمنشأة، بغرض اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والفعالية من أجل تحقيق ميزة تنافسية واكتساب رضا العملاء"، وبذلك يمكن القول بأن عملية إدارة المعرفة تتمثل في إجراءات وأنشطة تقوم المنشأة بتنفيذها وتطبيقها بهدف تكوين المعرفة. إن المنشأة العاملة في بيئة الأعمال الحديثة لا بد من أن يتوافر لديها المعرفة اللازمة لمواجهة التحديات والضغوط التي تؤثر علي استمرارها ونموها، ولا بد عليها أن تتأكد من توافر المعرفة اللازمة والحفاظ عليها لإمكان أن تسترجعها عند الحاجة إليها للاستفادة منها، وفي ذلك تقوم المنشآت بوضع إجراءات وأنشطة تضمن ذلك ويطلق علي تلك الإجراءات والأنشطة كما سبق الإشارة مصطلح إدارة المعرفة، ولقد تعددت الدراسات التي أوضحت تلك الإجراءات والأنشطة، وتتلخص أنشطة إدارة المعرفة في سبع أنشطة رئيسية King (2009,p.6)"وهي: خلق المعرفة Creation واكتساب المعرفة Acquisition، تحسينها Refinement، وتخزينها Storage، ونقلها Transfer، ومشاركتها Sharing، وإعادة استخدامها Re-use"، فإن دراسة (King 2009) أشارت إلي أن المنشأة عليها ضمان وجود تلك الأنشطة والإجراءات وتنفيذها بغرض الاستفادة من المعرفة، وأوضحت الدراسة إن توافرت تلك الأنشطة بالمنشأة فتتأثر عمليات المنشأة بالإيجاب وأوضحت أن مظاهر التأثير تظهر في شكل تحسين الابتكارات

المنشأة من جانب ومن جانب آخر تأثير ذلك علي أداء المنشأة وخاصة الأداء المالي، فلقد توصلت دراسة (Wang a and Wang b ( 2012) إلي



شكل رقم (٨): نموذج يوضح العلاقة بين المعرفة وسرعة وجود القرارات والتأثير علي الأداء المالي والتشغيلي للمنشأة (المصدر : Wang a and Wang b, 2012,p8905)

المتكامل التي تعمل علي التكامل بين ابتكارات المنشأة .

ويري الباحثون ضرورة تعديل نموذج دراسة (Wang a and Wang b (2012) بحيث

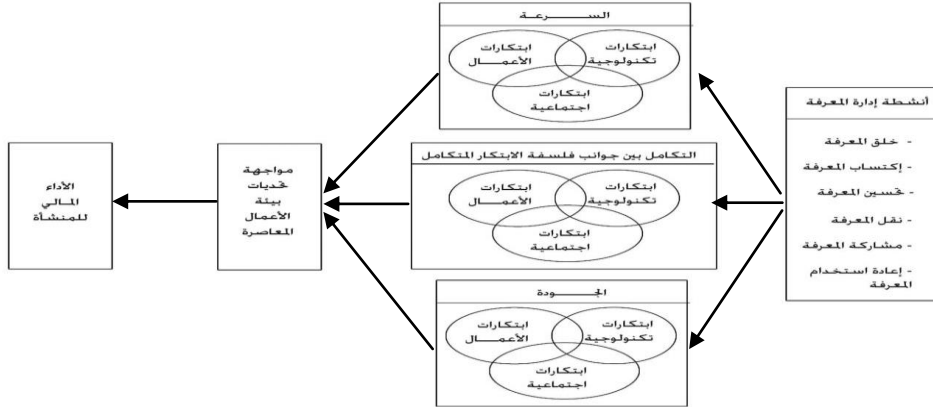
يشمل التأثير المتبادل بين الثلاثة جوانب من الابتكار وهي الابتكارات التكنولوجية وابتكارات الأعمال والابتكارات الاجتماعية، حيث أن نموذج (Wang a and Wang b (2012) لم يركز علي كل أنشطة عملية إدارة المعرفة حيث ركز فقط علي أحد أنشطتها وهو مشاركة المعرفة وأهمل باقي الأنشطة التي أشار إليها (King (2009). كما أنه لم يركز علي فلسفة الابتكار المتكامل بجوانبها الثلاثة. فقد أهمل التكامل الذي يمكن تتعرض له المنشأة نتيجة تبنيها أكثر من ابتكار في نفس الوقت. واهتم نموذج Wang a and Wang b (2012) بجودة الأداء التي تتأثر نتيجة لمشاركة

حيث يوضح الشكل رقم (٨) العلاقة بين مشاركة المعرفة بداخل وخارج المنشأة علي سرعة التوصل إلي الابتكار وجودته وأثر ذلك علي أداء المنشأة، وكذلك يوضح النموذج أن المنشأة التي يتوافر بها عملية إدارة المعرفة والتي تضمن مشاركة المعرفة بين العاملين بداخل المنشأة وخارجها يؤدي ذلك إلي سرعة الوصول إلي الابتكار مع ضمان لجودة الابتكار من حيث تحقيقها للهدف المرجو منها، كما أن المشاركة بالمعرفة سواء داخلياً أو خارجياً لها تأثير علي

أداء المنشأة المالي والتشغيلي، ومن جانب آخر تؤدي السرعة في الوصول إلي ابتكارات تتسم بالجودة إلي التأثير أيضاً الأداء التشغيلي والمالي للمنشأة، ويرى الباحثون أن دراسة Wang a and Wang b (2012) اهتمت بالابتكارات وتأثير مشاركة المعرفة عليها ولكنها لم تهتم بفلسفة الابتكار

المعرفة ولم يتعرض لجودة الابتكار نفسه ودور إدارة المعرفة في زيادة مستوي جودة الابتكارات وتكاملها .  
ولذا يقترح البحث ضرورة تعديل نموذج Wang (2012) و King (2012) ويمكن توضيح ذلك في الشكل(٩):

المعرفة ولم يتعرض لجودة الابتكار نفسه ودور إدارة المعرفة في زيادة مستوي جودة الابتكارات وتكاملها .  
ولذا يقترح البحث ضرورة تعديل نموذج Wang (2012) و King (2012) ويمكن توضيح ذلك في الشكل(٩):



(شكل رقم ٩): نموذج للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل والأثر علي الأداء المالي للمنشأة)

ابتكارات تؤدي الغرض منها من خلال مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة، ويرى الباحثون أن تلك التأثيرات الثلاث تؤدي إلي نجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل مما يؤثر علي قيمة المنشأة للعمل، وسوف يؤدي ذلك إلي زيادة فرص المنشأة في مواجهة التحديات والضغط التي تفرضها بيئة الأعمال، والجائزة الأخيرة للمنشأة تتمثل في تحسين الأداء المالي للمنشأة.

حيث يوضح الشكل (٨) النموذج المقترح من الباحثون والذي يتعلق بالعلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل والأثر علي الأداء المالي، حيث يوضح النموذج أن أنشطة المعرفة تؤثر بصورة جوهرية علي فلسفة الابتكار المتكامل من خلال ثلاث تأثيرات. التأثير الأول: السرعة في الوصول للابتكارات اللازمة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة وسرعة تتمثل أيضاً في تقليل زمن نشر وتطوير الابتكار، والتأثير الثاني: التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل من خلال زيادة المعرفة بكل جانب من جوانب الابتكارات سواء كانت ابتكارات تكنولوجية أو أعمال أو اجتماعية فيعمل النموذج علي توفير القدر الكافي لمتخذ القرار لضمان التكامل والتوازن بين الجوانب الثلاثة لفلسفة الابتكار المتكامل. والتأثير الثالث والأخير يتعلق بجودة ما تنتجه فلسفة الابتكار المتكامل من

#### ٤ - الدراسة الاستطلاعية:

حتى يتمكن الباحثون من دراسة مدي قوة العلاقات المفروضة في النموذج، فقام الباحثون بإعداد قائمة استقصاء تم توزيعها علي عينة من دارسي شهادة Certified Management Accountant (CMA) جمهورية مصر العربية وهي شهادة المحاسب الإداري المعتمدة وهي شهادة



الأمر أهمها إمكانية تعميم النتائج التي تم استخلاصها منه بعد تطبيقه علي العينة المناسبة، ولقد راعي البحث عند تصميم قائمة الاستقصاء وصياغة الأسئلة الواردة بها، الوضوح بقدر الإمكان في الصياغة وكذلك التحديد الدقيق لطريقة الإجابة عنها، ولقد شمله قائمة الاستقصاء علي خمس مجموعات من الأسئلة وهي كما يلي:

أنشطة المعرفة الست علي تكامل عملية الابتكارات، والمجموعة الثالثة ركزت علي دور أنشطة الغرفة علي جودة الابتكار. ومن جانب آخر ركزت المجموعة الرابعة من الأسئلة علي استقصاء العينة علي مدي الأثر من السرعة، التكامل، جودة الابتكارات علي تقليل المنشأة من التحديات التي تواجهها، المجموعة الخامسة ركزت علي دور ذلك علي تحسن الأداء المالي للمنشأة.

#### ٤-١-٢ عينة الدراسة وطريقة جمع البيانات:

قام الباحثون باختيار عدد ١٨ مستجيب كعينة ميدئية Pilot Test وذلك لتحديد مدي وضوح الأسئلة الواردة في الاستبيان قبل توزيعه علي عينة الدراسة، ونتيجة لذلك تم تعديل سؤالين فقط أحدهما وارد في المجموعة الرابعة والثاني وارد في المجموعة الخامسة من الأسئلة الواردة بالاستبيان وذلك لكي تكون الأسئلة واضحة لجميع المشاركين في الإجابة علي الاستقصاء. وكانت عينة البحث مجموعة من دارسين لشهادة CMA في مصر، وركز البحث علي الدارسين والذين أنهوا اختبار الجزء الأول من الشهادة، وذلك لضمان جديتهم وإلمامهم بمفهوم الأداء المالي للمنشأة، وكيفية اتخاذهم القرارات الهامة اعتمادا علي المعرفة المتوافرة لديهم. تعتمد الدراسة الاستقصائية بصورة أساسية علي استخدام قوائم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات، ويتميز

دولية معترف بها عالمياً، وينميتها معهد Institute Management Accountant (IMA) بنيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية ([www.imanct.org](http://www.imanct.org))، والطالب الذي يسمح له الدخول لذلك الامتحان يتطلب منه أن يكون عضواً في معهد المحاسبين الإداريين IMA والذي يتطلب بدوره للتسجيل كعضو به أن يكون لديك خبرة مهنية سنتان علي الأقل في مجال المحاسبة الإدارية، ويرى الباحثون أن المحاسبة الإدارية أفضل مصادر المعرفة بالمنشأة والتي تعتمد عليها المنشأة بصورة خاصة في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بالابتكارات سواء كانت تكنولوجية أو ابتكارات أعمال أو اجتماعية، ولأن المحاسب الإدارية من أفضل مصادر المعرفة والذي يقدم معلومات مالية وغير مالية هدفها تحسين جودة متخذ القرار بصورة تجعل الأداء المالي للمنشأة يتحسن وسوف يقسم هذا القسم من البحث إلي ثلاث أجزاء وهم تصميم الدراسة الاستقصائية، تحليل نتائج الدراسة الاستقصائية، خلاصة نتائج الدراسة الاستقصائية.

#### ٤-١-٣ تصميم الدراسة الاستقصائية:

تهدف الدراسة الاستقصائية إلي استطلاع آراء المشاركين في الإجابة علي الاستبيان بشأن آرائهم في العلاقة التي تم افتراضها عند بناء النموذج المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة في دعم فلسفة الابتكار المتكامل من جانب، وأثر ذلك الدعم في مواجهة المنشأة للتحديات الراهنة من جانب، ومن جانب آخر أثر ذلك علي الأداء المالي للمنشأة.

#### ٤-١-٤ أدوات البحث:

وتعتمد الدراسة الاستقصائية علي استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات اللازمة، وذلك حيث يتمتع أسلوب قوائم الاستقصاء بالعديد من

٤-٢ تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية:  
يختص هذا الجزء من البحث بعرض نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة وسوف يعرض البحث توصيف لعينة الدراسة ويليه النتائج التي توصل إليها البحث.

٤-٢-١ توصيف عينة الدراسة:  
تم توصيف عينة الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفية عن طريق استخدام الأساليب الإحصائية مثل التوزيع التكراري و Cross tabulation وذلك لكل من المتغيرات الوصفية Qualitative. حيث قام الباحثون بتوزيع الاستبيان علي عينة تحتوي علي ٢٥٠ من دارسي شهادة CMA بعضهم أجتاز الجزئيين للشهادة وبعضهم اختبار الجزء الأول فقط من الشهادة وكانت القوائم الواردة منهم ١٦٧ قائمة ويفحصهم تبين إمكانية الاعتماد فقط علي ١٣٢ قائمة حيث بعض القوائم كانت بعض المجموعات من الأسئلة ليس بها إجابات أو بعض الأسئلة بداخل كل مجموعة تركت بدون الإجابة عليها أو تم إعطاء لها أكثر من إجابتين، ويوضح الجدول (١) بيانات العينة:

الجدول (١) بيانات العينة من القوائم الموزعة والواردة والسليمة

العدد	القوائم الموزعة	القوائم الواردة	القوائم السليمة والمعتمد عليها
٢٥٠	١٦٧	١٣٢	
النسبة %١٠٠	%٦٦,٨	%٥٢,٨	

٤-٢-٢ نتائج استجابات عينة الدراسة:  
عينة الدراسة مع إيضاح معني ودلالة تلك الاختلاف مع إجراء اختبار Wilcoxon. ويوضح الجدول رقم (٢) الوسط الحسابي Mean والوسيط Median

أسلوب الاستبيان بإمكانية تعميم النتائج، واستخدام البحث أسلوب ليكرت ذو الخمس رتب لتحديد آراء العينة

٤-١-٣ أسلوب التحليل الإحصائي التي سيتبعها البحث:

لتحقيق هدف الدراسة الاستطلاعية قام الباحثون بتفريغ الاستجابات الواردة علي برنامج Excel تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي عليها عن طريق برنامج Minitab، ولقد أستخدم البحث الإحصاء الوصفية للمتغيرات الكمية وذلك باستخدام المتوسط، الانحراف المعياري، والمدى أقل وأكبر قيمة، وبالنسبة للمتغيرات غير الكمية (النوعية) فقد تم عرضها في صورة جداول تكرارية وأستخدم الباحثون اختبار ولكوكسون Wilcoxon Signed Rank حيث يعد اختيار ولكوكسون من الاختبارات اللامعلمية في حالة وجود عينة واحدة، ويقاس الاختبار بمجموع انحراف الرتب المختلفة عن القيم الافتراضية لكل متغير (الوسيط Median) وكان فرض العدم: أن الوسيط أقل من أو يساوي (٣) والفرض البديل أن الوسيط أكبر من ٣، وذلك عند درجة ثقة ٩٥% ومستوي معنوية  $(\alpha = 5\%)$ .

جاءت نتيجة استجابات عينة الدراسة مختلفة في متوسطها وانحرافها المعياري، لذا فسوف يخصص البحث هذا الجزء من البحث لعرض نتائج استجابة

والانحراف المعياري والمدى للإجابات علي الأسئلة الواردة بالاستبيان وذلك علي النحو التالي:  
**الجدول (٢) يوضح عدد إجابات عينة الدراسة والوسط الحسابي والوسيط والمدى**

	مجموعات الأسئلة	العدد	الوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	المدى	
						أقل إجابات	أكبر إجابات
Q1-1	مجموعة الأسئلة المتعلقة بأثر أنشطة إدارة المعرفة علي سرعة الابتكارات.	132	3.98	4.00	1.220	1	5
Q1-2		132	4.05	4.00	.995	1	5
Q1-3		131	4.05	4.00	.935	1	5
Q1-4		130	3.83	4.00	.997	1	5
Q1-5		130	4.27	4.00	.896	1	5
Q1-6		132	3.77	4.00	1.301	1	5
Q2-1	مجموعة الأسئلة المتعلقة بأثر أنشطة إدارة المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.	130	3.79	4.00	1.274	1	5
Q2-2		130	3.68	4.00	1.121	1	5
Q2-3		130	4.08	4.00	.890	1	5
Q2-4		129	4.08	4.00	1.115	1	5
Q2-5		130	4.35	5.00	.954	1	5
Q2-6		129	3.84	4.00	1.265	1	5
Q3-1	مجموعة الأسئلة المتعلقة بأثر أنشطة إدارة المعرفة علي جودة الابتكارات.	131	3.79	4.00	1.293	1	5
Q3-2		131	3.80	4.00	1.098	1	5
Q3-3		131	4.12	4.00	.920	2	5
Q3-4		129	3.64	4.00	1.165	1	5
Q3-5		130	4.17	5.00	1.094	1	5
Q3-6		130	3.88	4.00	1.243	1	5
Q4-1	مجموعة الأسئلة المتعلقة بأثر سرعة وتكامل وجودة الابتكارات علي مواجهة التحديات.	130	4.20	5.00	1.074	1	5
Q4-2		130	4.49	5.00	.760	2	5
Q4-3		130	4.62	5.00	.809	1	5
Q5-1	مجموعة الأسئلة المتعلقة بالأداء المالي.	130	4.38	5.00	.884	1	5
Q5-2		130	4.57	5.00	.715	2	5

ويمكن إيضاح نتائج اختبار ويلكوكسون باستخدام برنامج Minitab علي النحو التالي :

Results for: data for res. MTW

Wilcoxon Signed Rank Test: Q1-1, Q1-2, Q1-3, Q1-4, Q1-5, Q1-6, Q2-1, Q2-2, Q2-3

Test of median = 3.000 versus median > 3.000

**جدول (٣) نتائج اختبار Wilcoxon للإجابة علي مجموعات الأسئلة الخمس الواردة بالاستبيان وقيم P-value عند مستوى معنوية (0.05 = α).**

	N	N *	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
Q1-1	132	0	114	5662.0	0.000	4.000
Q1-2	132	0	112	5888.5	0.000	4.000
Q1-3	131	1	104	5192.0	0.000	4.000
Q1-4	130	2	101	4571.0	0.000	4.000

Q1-5	130	2	115	6437.5	0.000	4.500
Q1-6	132	0	110	4900.0	0.000	4.000
Q2-1	130	2	114	5256.0	0.000	4.000
Q2-2	130	2	109	4854.5	0.000	4.000
Q2-3	130	2	111	5881.0	0.000	4.000
Q2-4	129	3	117	6115.0	0.000	4.500
Q2-5	130	2	125	7437.5	0.000	4.500
Q2-6	129	3	111	5111.0	0.000	4.000
Q3-1	131	1	117	5518.5	0.000	4.000
Q3-2	131	1	112	5390.5	0.000	4.000
Q3-3	131	1	107	5570.0	0.000	4.000
Q3-4	129	3	98	3871.0	0.000	3.500
Q3-5	130	2	113	5948.5	0.000	4.500
Q3-6	130	2	109	5076.0	0.000	4.000
Q4-1	130	2	111	5753.5	0.000	4.500
Q4-2	130	2	124	7637.5	0.000	4.500
Q4-3	130	2	127	7917.5	0.000	5.000
Q5-1	130	2	116	6611.0	0.000	4.500
Q5-2	130	2	122	7450.5	0.000	4.500

وبذلك يمكن القول أنه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل أن جميع العلاقات في النموذج المقترح قوية، ويمكن تفسير ذلك علي النحو التالي. يحتوي النموذج المقترح والسابق عرضه في الشكل (٩) من البحث علي العديد من العلاقات ويمكن تقسيم تلك العلاقات إلي خمس أقسام وهي:

#### القسم الأول: يوضح العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة وسرعة التوصيل إلي الابتكارات:

شملت قائمة الاستبيان في الجزء الأول منها أسئلة لاستطلاع آراء المشاركين بشأن قوة العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة وهي (خلق المعرفة، اكتساب المعرفة، تحسين المعرفة، نقل المعرفة، مشاركة المعرفة، إعادة استخدام المعرفة)

وبين سرعة التوصيل الابتكارات سواء كانت ابتكارات تكنولوجية أو أعمال أو اجتماعية، ولقد

يتضح من الجدول (٢) أن عدد المشاركين الذين أعطوا استجابات للأسئلة يتراوح من ١٣٢ و ١٢٩ ولكن هذا الاختلاف في الأعداد غير مؤثر، كما يتضح أن الوسط الحسابي تراوحت قيمة جميع الأسئلة ٣,٦٤ و ٤,٦ ويدل ذلك علي أن جميع العلاقات بين النموذج يتراوح قوتها من متوسط إلي قوي وذلك يختلف وفقاً لمجموعات الأسئلة.

ومن جانب آخر يوضح جدول (٣) نتائج اختبار Wilcoxon وقيم P-Value عند مستوي معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ويمكن تفسير النتائج الإحصائية لاستطلاع آراء المشاركين بشأن مدي قوة النموذج المقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل من جانب، ومن جانب آخر دور فلسفة الابتكار المتكامل علي تحسين الأداء المالي للمنشأة. ويتضح من الجدول (٣) أن P-value عند كل الأسئلة صغيرة جداً P-value أقل من  $(\alpha = 0.05)$

الابتكارات، ولقد شملت قائمة الاستبيان في قسمها الثالث مجموعة من الأسئلة، وبالتحليل الإحصائي لنتائج استجابات المشاركين علي تلك الأسئلة توصل البحث إلي أن P-value صغيرة جداً وأن المتوسط الحسابي لأنشطة إدارة المعرفة كانت (3,79، 3,8، 3,12، 4,12، 3,63، 4,17، 3,88) علي التوالي، وبذلك يستخلص الباحثون أن أنشطة إدارة المعرفة الست تؤثر جوهرياً علي جودة الابتكارات التي تنتجها المنشأة وكذلك علي جودة إجراء التكامل بين أنواع الابتكارات المختلفة.

#### **القسم الرابع: يوضح دور السرعة من إجراء الابتكارات، تكاملها، جودتها علي مساعدة المنشأة في مواجهة التحديات:**

وفقاً للنموذج المقترح يتبين أن السرعة في التوصل إلي الابتكارات والأفكار الجديدة، التكامل بين ابتكارات المنشأة، جودة الابتكارات التي توصلت إلي المنشأة، تعتبر عوامل هامة وتؤثر جوهرياً علي مساعدة المنشأة في التغلب علي التحديات المعاصرة التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، ولقد خصص البحث الجزء الرابع من قائمة الاستبيان لاستقصاء المشاركين بشأن ذلك، ولقد أتضح من التحليل الإحصائي المبين في الجدول (2)، (3) أن P-value صغيرة جداً وكذلك كانت الأوساط المحاسبية للسرعة، التكامل، الجودة هي (4,20، 4,49، 4,62) علي التوالي، ويستخلص الباحثون من ذلك أن السرعة، التكامل، الجودة تؤدي في نجاح المنشأة في مواجهة الضغوط والتحديات المعاصرة.

#### **القسم الخامس: العلاقة بين الابتكارات والأداء المالي للمنشأة:**

تبين من نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدولين (2)، (3) أن قيم P-value للأسئلة الست المتعلقة بأنشطة إدارة المعرفة صغيرة جداً وأن الأوساط المحاسبية للأنشطة الست كانت (3,98، 4,05، 4,05، 3,83، 4,27، 3,77) علـي التوالي، وبذلك يمكن القول أن أنشطة إدارة المعرفة تؤثر جوهرياً علي سرعة إجراء الابتكارات بالمنشأة.

#### **القسم الثاني: يوضح العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة والتكامل بين الابتكارات:**

تهتم فلسفة الابتكار المتكامل بصورة أساسية بالتكامل والتداخل بين ثلاث أنواع من الابتكارات (التكنولوجية، أعمال، اجتماعية)، ويرى الباحثون أن أنشطة إدارة المعرفة تدعم عملية التكامل ولذا شمل النموذج ذلك، ولقد خصص الباحثون الجزء الثاني من الاستبيان باستطلاع آراء المشاركين بشأن مدى جوهرياً أثر أنشطة إدارة المعرفة الست علي تحقيق التكامل بين أنواع الابتكارات المختلفة، ويتضح من الجدول (3) أن قيم P-value صغيرة جداً وأن قيم الأوساط الحسابي لأنشطة إدارة المعرفة كانت (3,79، 3,68، 3,08، 4,08، 4,35، 3,84) علي التوالي، وبذلك يستخلص الباحثون أن أنشطة إدارة المعرفة بالمنشأة تؤثر جوهرياً علي التكامل بين أنواع الابتكارات الثلاث التي تشمل عليهم فلسفة الابتكار المتكامل

#### **القسم الثالث: يوضح العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة جودة الابتكارات التي تنتجها المنشأة:**

أقترح البحث بالنموذج ضرورة توافر بالمنشأة إدارة لإدارة المعرفة ويرى الباحثون أن وجود مثل تلك الإدارة سوف يؤدي إلي رفع جودة الابتكارات التي تنتجها المنشأة، وكذلك جودة إجراء التكامل بين

## ٥ - الخلاصة:

خلصت الدراسة إلي أن فلسفة الابتكار المتكامل تعتبر ضرورة لمواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة. ويؤدي تبني فلسفة الابتكار المتكامل إلي تحسين قيمة المنشأة من وجهة نظر العميل. وإلي تحسين جودة قرارات المنشأة مما يؤدي بدوره إلي تحسين الأداء المالي للمنشأة. كما أن أنشطة إدارة المعرفة تؤدي إلي تعزيز لمعرفة كأصل من أصول المنشأة. وتضمن السرعة في تبني فلسفة الابتكار المتكامل، ولضمان التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل وضمان جودة ما تنتجه فلسفة الابتكار المتكامل من ابتكارات. كما توجد علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة ونجاح تطبيق فلسفة الابتكار المتكامل.

كما توصلت الدراسة الاستطلاعية إلي قوة العلاقات بين نموذج الدراسة، وأتضح أن أنشطة إدارة المعرفة الست تؤثر جوهرياً علي سرعة إجراء الابتكارات وتكاملها وجودتها، وأن ذلك يؤدي إلي إنجاح فلسفة الابتكار المتكامل في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، وأخيراً، أتضح أن فلسفة الابتكار المتكامل تؤثر جوهرياً علي الأداء المالي للمنشأة والمتمثل في معدل العائد علي الأصول، معدل العائد علي حقوق الملكية.

ويوصي البحث بضرورة اتجاه المنشأة إلي تبني فلسفة الابتكار المتكامل وخصوصاً في بيئة الأعمال المصرية، حيث بيئة الأعمال المصرية العديد من التحديات. وضرورة إنشاء كل منشأة إدارة تهتم بالمعرفة وذلك لدعم إنجاح تبني فلسفة الابتكار المتكامل من قبل المنشأة. وضرورة مراعاة المنشأة عند تبنيها أحد الابتكارات تكامله مع باقي الابتكارات التي تتبناها المنشأة في نفس الوقت، أو ما قد يحتاجه ذلك الابتكار من ابتكار موازي له أو مكمل له في جانب آخر من جوانب المنشأة.

تهتم المنشآت بصورة عامة بتحسين أدائها وخاصة الأداء المالي لها ولقد أختار الباحثون متغيران لقياس الأداء المالي وهما معدل العائد علي الأصول، معدل العائد علي حقوق الملكية، ولقد خصص الباحثون القسم الخامس من الاستبيان لاستقصاء آراء المشاركين بشأن مدى أثر فلسفة الابتكار المتكامل علي تحسين الأداء المالي للمنشأة والمتمثل في معدل العائد الأصول، معدل العائد علي حقوق الملكية، ولقد توصلت النتائج الإحصائية إلي صغير قيم P-value، وكان الوسط الحسابي لمعدل العائد علي الأصول ٤,٣٨، ولمعدل العائد علي حقوق الملكية ٤,٥٧، ويتضح بذلك أن فلسفة الابتكار المتكامل تؤثر جوهرياً علي تحسين الأداء المالي للمنشأة.

## ٤-٣ خلاصة نتائج الدراسة الاستطلاعية:

يري الباحثون من اختبار الأقسام الخمس التي يشتمل عليها النموذج أن العلاقات التي يشتمل عليها النموذج تؤثر جوهرياً في بعضها البعض، حيث يتضح أن المنشأة التي تقوم بإنشاء إدارة لإدارة المعرفة بصورة تشتمل علي الست أنشطة لإدارة المعرفة يؤدي ذلك إلي تحقيق السرعة للمنشأة في الوصول إلي الابتكارات بكل أنواعها، وأيضاً ذلك يؤدي إلي زيادة إمكانية التكامل بين جوانب فلسفة الابتكار المتكامل وأخيراً تحقق إدارة المعرفة الجودة سواء في كل نوع من أنواع الابتكارات أو الجودة في تحقيق التكامل بين أنواع الابتكارات المختلفة.

ومن جانب آخر، تؤدي السرعة، التكامل، الجودة في الابتكارات إلي زيادة مقدرة المنشأة علي مواجهة ظروف بيئة الأعمال المعاصرة، وأخيراً، توصلت النتائج إلي أن فلسفة الابتكار المتكامل تؤدي إلي تحسين الأداء المالي للمنشأة.

المختلفة التي تستمد منها المنشأة المعرفة، ومن أهم تلك المصادر نظام معلومات المحاسبية الإدارية كأحد أهم مصادر المعلومات للإدارة.

وبناءً على ما أنتهي إليه البحث يقترح الباحثون المجالات التالية من البحوث:

إخضاع النموذج الذي توصلت إليه تلك الدراسة إلي التطبيق العملي، ودراسة دور مصادر المعلومات  
gement Accounting Research, Vol. 12, pp.389-402.

## References :

- Aktepe, C. Bas, M. and Tolon, M. (2009), Cited After: Yaslioglu, M. Caliskan, B. and Sap, O. (2013), "The Role of Innovation and Perceived Service Quality in Creating Customer Value: A study on Employees of Call Center Establishment Social and Behavioral Sciences, Vol.99, P.p:6-29:6-35, Available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Amidon, M., (1995) "Sample Definitions of Innovation." Working Paper, Entovation International Available at: [www.providersedge.com/sample\\_definitions\\_ofinnovation](http://www.providersedge.com/sample_definitions_ofinnovation).
- Askarany, Davood, 2007, "An Investigation Into The Diffusion of Cost and Management Accounting Innovations In Australia." The Uni-versity of Auckland, Business School, Accounting and Finance, Available at: [www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Amit, RaPhael and Zott, Christoph, 2010, "Business Model Innovation: Creating Value In Times of Chance.", Working Paper, July, 2010, Available at: [www.ssrn.com/abstract=17016660](http://www.ssrn.com/abstract=17016660).
- Boons, F., and Freund, F., 2012. "Business Models For Sustainable Innovation: State of the art and Steps Towards Are search Agenda" Journal of Cleaner Production, Vol.45 pp.909.
- Burns, J. and Vaivio J., 2001, "Management Accounting Change", Mana-
- Bahrami, M., Arabzad, M. and Ghorbani, M., (2012) "Innovation in Market Management By Utilizing Business Intelligence: In Traducing Proposed Frame Work." Procedia Social And Behavioral Sciences, (41), P.p:16-0:167.
- Bernstein, B. and Singh, P., (2006), "An Integrated Innovation Process Model Based on Practices of Australian Biotechnology Firm." Technovation, 26, (2006) P.p:561:572. Available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Bock, Adam, Opsahl, Tore, George, G., Gann, David M., 2012, "The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility During Business Model Innovation." Journal of Management Studies, 2012, Available at: [www.ssrn.com/abstract=id1533742.Pdf](http://www.ssrn.com/abstract=id1533742.Pdf).
- Cheng, C.J., Yang C. and Sheu C., (2014) "The link Between Ecoinnovation and Business Performance: A Taiwanese Industry Context" Journal of Cleaner Production, (64), P.p.-81-90.
- Chou, Y. and Yaying, M., (2005), "The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education." Journal of College Teaching & Learning, Vol.2 No.9. p.p:35-42.

- Cheverton, Peter. (2010). Building the Value Machine. London and Philadelphia, Kogan Page.
- Cho, T., "Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance: an Investigation into the Effect of Knowledge Infrastructure and Progress on Organizational Performance." University Dans, P. and Roism M. (2012), "Organizational Innovation in Manufacturing Firms." University of Carlos, Available at: [www.ssrn.com/abstract=2174322](http://www.ssrn.com/abstract=2174322).
- Christner,C. and Strömsten T. (2015) " Scientists, venture capitalists and the stock exchange: The mediating role of accounting in product innovation." Management Accounting Research , Available online 5 June 2015 ,In Press, at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Dobusch, L. and Schubler, E., (2014) "Copyright Reform and Business Model Innovation: Regulatory Propaganda at German Music Industry Conferences." Journal Technological Forecasting and Social Change, (83). P.p.24:39.
- Dti Innovation Report, (2003) "Competing in the Global Economy: The Innovation Challenge. "Department of Trade and Industry Available at: [www.dti.gov.uk/economies.pdf](http://www.dti.gov.uk/economies.pdf).
- Dess, Gregory G., Lumpkin G. T and Taylor, Marilyn L., 2004 "Strategic Management: Text and Cases", New York: MC Graw-Hail Companies, Inc.
- Edison, Thomas, 2001, "Build Innovation Into Your Strategy." Balanced Scorecard Institute, Strategy Management Group, Available at: [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org),
- Eswaramoorthi, M., Kathiresan, G. and Prasad, P., 2009, "A Survey on Lean Practices In Indian Machine Tool Industries." Int. J. Adv. Manuf. Technology, 2009, Vol. 10, December, 2009. Available at: [www.springer.com](http://www.springer.com).
- Fortkamp, U. and Staffas, L. (2012). "Integration of Sustainability Aspects in Innovation Processes." Asurvey as Part of the SPIN Project, Swedish Environmental Research Institute.
- Garand, D.J. and Carrier, C. (1996) "Le Concept d'innovation: Debatset Ambiguities" Conference Internationale de Management Strategique, Mai.
- Getnet, K. and Macalister, C., (2012), "Integrated Innovations and Recommendation Domains: Paradigm for developing, Scaling-Out, and Targeting Rainwater Management Innovations" Ecological Economics, 76, (2012) P.p.34:41.
- Gurhan, G., ULUSOYa, Kemal, K. and Lutfihak, 2011 , EFFECTS OF INNOVATION TYPES ON FIRM PERFORMANCE ." Sabanci University, Faculty of Engineering and Natural Sciences, 34956 Orhanli-Tuzla, Istanbul, Turkey .
- Gomaa, I. , 2013. Coference paper " The knowledge Globalization " may ,2013, Istanbul , vol. 8, n. 1,Available at:www.kglobal.org.
- Hackett, B. (2003), "Beyond Knowledge: New Ways to Work and Learn." The Conformance Board.
- Hamzaoui, A., and Bouami, D., (2012), "Development of an Integrated Innovation Management Methodology Based on Moroccan Agro-Food Fi-



- rms.” International Conference on Education and Management Innovation, IPEDR, Vol.30, P.p:106:-110.
- Hall. M., Mikes,A. and Millo ,Y. (2015) ," How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions." Management Accounting Research Vol. 26, March 2015, P.p. 3–22.
  - Hsus, C., A Hu, C. Chiou, and T.chen, (2011) “Using The FDM and ANP to Construct A sustainability Balanced Scorecard for the Semiconductor Industry.” Expert Systems with Applications 38, P.p 12891:12899.
  - Harrison and Samson, 2002, "Production and Operations Management", New York John Wiley and Son s, Inc.
  - Ismail, T. and Mahmoud, N., 2012, "The Influence of Organizational and Environmental Factor on Cost System Design in Egypt." British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, March, 2012, Vol.4,2.
  - Ju, Jiandong, 2001, "Oligopolistic Competition Technology Innovation, and Multiproduct Firms." University of Oklahoma – Department of Economics, Working Paper, No. 2001-6, Available at: [www.ssrn.com/abstract=id298722](http://www.ssrn.com/abstract=id298722).
  - James, K.; libery, B.; Maye, D. and Garey, J., (2013); “Grassroots Social Innovations and Food Localisation: An Investigation of The local Food Programme in England. “Global Environmental Chang, (23), P.p:830:837.
  - King, W.R., (2009). “Knowledge Management and Organizational Learning.” Annals of Information Systems, Springer Science. Vol. (10), p.p. 1:13.
  - Kotler, P. (2000), Cited After: Yaslioglu, M. Caliskan, B. and Sap, O. (2013), “The Role of Innovation and Perceived Service Quality in Creating Customer Value: A study on Employees of Call Center Establishment Social and Behavioral Sciences, Vol.99, P.p:629:635, Available at: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
  - Koellinger, P., 2008, "The Relationship between Technology, Innovation, and Firm Performance: Empirical Evidence on E – Business in Europe." Erasmus School of Economics, Tinbergen Institute: Erasures Research Institute of Management (ERM), 2008.
  - Konda, D., (2008). “An Integrated Knowledge Management Framework for Knowledge Enablement of Information Systems Development Projects.” Doctor of Management in Information Technology, Lawrence Technological University, 2008.
  - Lowder, Tim, 2006, "The Legacy of Activity Based Costing: Addressing the Need for a Hybrid Methodology for Costs Allocation." Electronic Copy of This Paper is Available at: [www.ssrn.com/abstract=920957](http://www.ssrn.com/abstract=920957).
  - Liedtka, 2009, "Business Model Innovation: a Process Model." Darden Business Publishing, University of Virginia, 2009.
  - Laura, G., Mowo, J., Amede T., Masuk I, K, (2012) “Integrated Natural Resource Management in the Highlands of Eastern Africa: From Con-

- cept to Practice. "Earths can, New York.
- Moulart, F., Martinelli, F., Erik, W., and Sara, G., (2005) "Towards Alternative Model (s) of Local Innovation." Urban Studies, Vol. 42. No.11, Pp. 1969-1990.
  - Major, M., and Happer, T., 2003. "Manager Divided: Implementing ABC in a Portugueses Telecommunications Company." Management Accounting Research, 16,2,2003.
  - Meyer, Peter B., 2007, "Network of Tinkerers: A Model of Open – Source Technology Innovation." Office of Productivity and Technology, U.S. Department of Labor, Available at: [www.ssrn.com/abstract=1071991](http://www.ssrn.com/abstract=1071991).
  - Olavarriate, S. and Villena, G., (2014), "Innovation and Business Research in Latin America: An Overview." Journal of Business Research, (67), P.p:489:497.
  - Schaltegger, Stefan, Freund, F. and Hansen, Erik G., 2012, "Business Cases for Sustainability The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability" Center for Sustainability Management (CSM) Leuphana University of Luneburg, Germany, International Journal of Innovation, 2012, Vol. 6, No.2 Pp. 95-119. Available at: [www.ssrn.com/abstract=2010510](http://www.ssrn.com/abstract=2010510).
  - Schmookler, 1996, "Invention and Economic growth USA." Harvard University Press.
  - Scott, W. Richard, 2004, "Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program." Stanford University, August, 2004.
  - Sherif, M. and Kalil, Tarek M., 2008, "Preface to Management of Technology Innovation and Value Creation: Selected Papers from the 16<sup>th</sup> International Conference on Management of Technology." Management of Technology, May, 2008, Vol.2, Available at: [www.ssrn.com/1469929](http://www.ssrn.com/1469929).
  - Sinan, S. and Yaman, O., (2013) "Development and Deployment Drivers of Clean Technology Innovations." Journal of High Technology Management Research. 24 (2013), P.p:10-0:108.
  - Sisaye, S., and Birnberg, J., (2010). "Extend and Scope of Diffusion and Adoption of Process Innovations in Management Accounting Systems." International Journal of Accounting and Information Management, Vol.18. No.2..4. No. 5516, 2010.
  - Sun, YiFei, 2010, "What Matters For Industrial Innovation in China: R&D, Technology Transfer" or Spillover Impacts from Foreign Investments? California State University, Northridge, Int. J. Business and Systems Research, VolSinger, P. and Brook, D. (2010) "Grand Challenges Canada Bold Ideas for Humanity: Integrated Innovation." The Sandra Rotman Center, Available at: [www.gran-dchallenges.ca/integratedinnovation-En.p](http://www.gran-dchallenges.ca/integratedinnovation-En.p).
  - Tacondeau, Yean. Clande, 1994, "Innovations Gestation." Recherché et Development, Available at [www.boks.google.com](http://www.boks.google.com) .
  - Tao, L., Probert, D. and Phall, R. (2010) "Towards an Integrated Framework for Managing the Process of Innovation." R&D Management, 40,1. P.p.19:30.

- Trott, Paul, 2005. "Innovation Management and New Product Development." 3<sup>rd</sup>, Harlow: Prentice Hall.
- Tillema, A. and Steen, M. (2015) " Co-existing concepts of management control: The containment of tensions due to the implementation of lean production." Management Accounting Research ,Vol. 27, June 2015, P.p. 67–83.
- Vergragt, P. and Green, K. (2002) "Towards Sustainable Households: A methodology for Developing Sustainable Technological and Social Innovations." Future, 34, P.p:381:400.
- Wang a, Z., and Wang b, N., (2012) "Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance." Expert Systems with Applications, Vol.39, p.p: 8899-8908.
- Zhang, Yi Fei and Ruhana, Che, 2010, "Behavioral and Organizational Variables affecting The Success of ABC Success In China." Faculty of Business and Accountancy, University Malaya, African Journal of Business Management, Vol. 4 (11), P.p. 2302-2308, 4 September, 2010.
- Singer, P. and Brook, D. (2010) "Grand Challenges Canada Bold Ideas for Humanity: Integrated Innovation." The Sandra Rotman Center, Available at: [www.grandchallenges.ca/integratedinnovation-En.p](http://www.grandchallenges.ca/integratedinnovation-En.p)
- Doloreux, D., (2002), "Regional Systems of Innovation in Canada: A Comparative Perspective." Water 100 Ontario, Canada, 2002.
- Macdonald, L. (1999). "Innovation in Management Accounting Systems: A Dual Core Analysis." Queen's University, Kingston, Ontario, Canada, September, 1999.
- Yaslioglu, M.; ozge, B. and Sap, O. ["The role of innovation and perceived service quality in creating customer value: a study on employees of a call center establishment "Social and Behavioral Sciences 99, p.p.629-635.2013.

السيد الأستاذ الفاضل/.....

بعد التحية،

يقوم الباحثون بإعداد بحث بعنوان :

"نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وفلسفة الابتكار المتكامل وأثرها علي الأداء المالي للمنشأة - دراسة استطلاعية ."

تشهد بيئة الأعمال المحيطة بالمنشآت تغييرات عديدة وجوهريّة، ويتطلب ذلك من المنشآت مواجهة ذلك. وأهم صور استجابتها لتلك الضغوط تبني أفكار وابتكارات تكنولوجية جديدة لإكسابها ميزة تنافسية. ولكن الابتكارات التكنولوجية تتطلب ضرورة توافر الإجراءات الإدارية والمتمثلة في جانب الأعمال وذلك لضمان نجاح الابتكار التكنولوجي، وكذلك ضرورة مراعاة الجانب الاجتماعي المحيط بالمنشأة والمتمثل في البعد المتعلق بالقوانين والتشريعات التي تفرضها الحكومة والسلوك الإبتكاري للعاملين والثقافة الإبتكارية لديهم وحدة مقاومتهم للتغيير، واتجاه المنشأة للحفاظ علي البيئة أو تبني مسؤولياتها الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة وتعتبر تلك العوامل مؤثرا قويا علي نجاح الابتكار التكنولوجي المقترح، وبذلك يمكن القول أنه يوجد تكامل بين ثلاث جوانب وهم الجانب التكنولوجي والعمال والاجتماعي وهذا التكامل هو ما يطلق عليه فلسفة الابتكار المتكامل.

ومن جانب آخر، تواجه المنشأة حالة من عدم التأكد والغموض عند تبني فلسفة الابتكار المتكامل إدارة المعرفة علي توفير المعلومات التي من شأنها أن تعمل علي تخفيض تلك الحالة وذلك عن طريق ما توفره من معلومات تتعلق بالثلاث جوانب التي تتعلق بفلسفة الابتكار المتكامل.

وأن الدراسة التطبيقية تمثل جزء هام من البحث، لذا فأن الباحثون يقدر لسيادتكم الاهتمام والإجابة علي الأسئلة الواردة بعناية.

ويؤكد الباحثون أن أي بيانات أو معلومات والإجابات الواردة في ذلك سرية ولأغراض البحث العلمي فقط ولن تستخدم لأي أغراض أخرى .

ويشكر الباحثون سيادتكم علي تعاونكم معه لإخراج البحث في أفضل صورة.

الباحثون

عماد فيليب أرميا بدروس

مدرس مساعد بقسم المحاسبة كلية التجارة - جامعة الإسكندرية [Emadphilipp@hotmail.com](mailto:Emadphilipp@hotmail.com)

الأستاذ الدكتور /صلاح الدين عبد المنعم مبارك

أستاذ المحاسبة والمراجعة المتفرغ كلية التجارة . جامعة الاسكندرية

الاستاذ الدكتور/زينات محمد محرم

أستاذ المحاسبة والمراجعة المتفرغ كلية التجارة . جامعة الإسكندرية

من فضلك ضع علامة (صح) أمام الإجابة المناسبة:  
السؤال الأول:

من وجهة نظرك حدد لأي مدي توافق علي العبارات التالية والمتعلقة بتأثير أنشطة إدارة المعرفة علي سرعة إجراء المنشأة للابتكارات سواء كانت تلك الابتكارات (تكنولوجية أو أعمال أو اجتماعية) حيث رقم (٥) يدل علي أكبر نسبة تأثير، ورقم (١) يدل علي انعدام التأثير.

١	٢	٣	٤	٥	الإجراء
					لأي مدي يؤثر خلق المعرفة علي سرعة إجراء الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر عملية اكتساب المعرفة علي سرعة إجراء الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر تحسين المعرفة علي سرعة إجراء الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر عملية نقل المعرفة علي سرعة إجراء الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر عملية مشاركة المعرفة علي سرعة إجراء الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر عملية إعادة استخدام المعرفة علي سرعة إجراء الابتكارات.

السؤال الثاني:

من وجهة نظرك حدد لأي مدي توافق علي العبارات التالية والمتعلقة بتأثير أنشطة إدارة المعرفة علي التكامل بين الابتكارات التي تجربها المنشأة سواء كانت تلك الابتكارات (تكنولوجية أو أعمال أو اجتماعية)، حيث رقم (٥) يدل علي أكبر نسبة تأثير، ورقم (١) يدل علي انعدام التأثير.

١	٢	٣	٤	٥	الإجراء
					لأي مدي يؤثر خلق المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر اكتساب المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر تحسين المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر نقل المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر مشاركة المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر عادة استخدام المعرفة علي التكامل بين الابتكارات.

السؤال الثالث:

من وجهة نظرك حدد لأي مدي توافق علي العبارات التالية والمتعلقة بتأثير أنشطة إدارة المعرفة علي جودة الابتكارات التي تنتجها المنشأة سواء كانت تلك الابتكارات (تكنولوجية أو أعمال أو اجتماعية)، حيث رقم (٥) يدل علي أكبر نسبة تأثير، ورقم (١) يدل علي انعدام التأثير.

١	٢	٣	٤	٥	الإجراء
					لأي مدي يؤثر خلق المعرفة علي جودة الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر عملية اكتساب المعرفة علي جودة الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر تحسين المعرفة علي جودة الابتكارات.
					لأي مدي يؤثر نقل المعرفة علي جودة الابتكارات.
					لأي مدي تؤثر مشاركة المعرفة علي جودة الابتكارات.

لأي مدى يؤثر إعادة استخدام المعرفة علي جودة الابتكارات.

السؤال الرابع:

"تواجه المنشأة العديد من التحديات في بيئة الأعمال الحديثة ولذا تلجئ المنشأة إلي إجراء أفكار جديدة تترجم في صورة الابتكارات."  
من وجهة نظرك ما مدى تأثير كل عنصر من العناصر التالية علي مواجهة المنشأة للتحديات التي تواجهها حيث رقم (٥) يدل علي اكبر نسبة تأثير، ورقم (١) يدل علي انعدام التأثير.

١	٢	٣	٤	٥	عناصر متعلقة بالابتكارات
					لأي مدى تساهم <u>السرعة</u> في إجراء الابتكارات داخل المنشأة علي مواجهة تحديات بيئة الأعمال.
					لأي مدى يساهم <u>التكامل بين الابتكارات</u> داخل المنشأة علي مواجهة تحديات بيئة الأعمال.
					لأي مدى تساهم <u>جودة الابتكارات</u> التي تتوصل إليها المنشأة علي تحديات بيئة الأعمال.

السؤال الخامس:

لأي مدى توافق علي العبارات التالية:

حيث رقم (٥) يدل علي أكبر نسبة تأثير، ورقم (١) يدل علي انعدام التأثير

١	٢	٣	٤	٥	الإجراء
					تؤثر فلسفة الابتكار المتكامل إيجابياً علي معدل العائد علي الأصول.
					تؤثر فلسفة الابتكار المتكامل إيجابياً علي معدل العائد علي حقوق الملكية.

بيانات شخصية:

\* اسم المشارك (اختياري): .....

\* مجال عمل المشارك: .....

\* سنوات خبرة المشارك:

( ) أقل من سنة.

( ) من سنة إلي ثلاث سنوات.

( ) من ثلاث سنوات إلي خمس.

( ) أكثر من ٥ سنوات.

\* ما مدى ارتباط منشأتك بالابتكارات؟

قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً

