مساهمة إدارة المعرفة في دعم الابتكار لدى المؤسسات الاقتصادية: عرض شركة تويوتا

The Contribution of Knowledge Management in Supporting Innovation in Economic Enterprises: The case of TOYOTA

وسيلة سعود[1]*

[1] مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، (الجزائر)، w.saoud@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 16 /2025/03 تاريخ القبول: 21 /2025/05 تاريخ النشر: 01 /2025/06

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى ربط وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، من خلال إبراز دور إدارة المعرفة بمختلف عملياتها في تعزيز هذا الابتكار وإدارته، وإسقاط ذلك على تجربة شركة تويوتا؛ واعتمدت الدراسة لتحقيق ذلك على المنهج الاستقرائي المبني على الوصف والتحليل؛

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تُحفِّزُ الابتكار في المؤسسات عبر تسهيل تبادل الأفكار، تنظيم المعرفة، التشجيع على التعلُّمِ المستمر، وتعزيز التعاون بين الفرق. هذا ما تستند عليه شركة تويوتا من خلال استراتيجية "تعلّم محليا، تصرّف عالميا"، التي تقوم على تسهيل نقل المعرفة بين الفروع، مع دعم التحسين المستمر في العمليات والمنتجات من خلال مشاركة المُوظّفين في كافة المستويات الإدارية؛ كما تستخدم منهجيات مثل "الكايزن" لضمان الجودة والابتكار، مع مراعاة الاحتياجات والمعرفة المحلية.

كلمات مفتاحية: معرفة، إدارة المعرفة، ابتكار، تويوتا.

تصنيف JEL : D83، O31، O32، M15.

Abstract:

This study explores the relationship between knowledge management and innovation in economic enterprises by highlighting the role of knowledge management processes in enhancing and managing innovation,

* المؤلف المرسل

focusing on Toyota's experience. The study adopted the inductive approach based on description and analysis to achieve this.

The study concluded that knowledge management stimulates innovation in organizations by facilitating the exchange of ideas, organizing knowledge, promoting continuous learning, and enhancing team collaboration. This is the foundation of Toyota's "Learn Locally, Act Globally" strategy, which aims to facilitate knowledge transfer across branches while supporting continuous improvement in operations and products through employee participation at all administrative levels. Toyota also employs methodologies such as "Kaizen" to ensure quality and innovation while considering local knowledge and needs.

Keywords: Knowledge; Knowledge Management; Innovation; Toyota.
Jel Classification Codes: D83 ; O31 ; O32 ; M15.

I. مقدمة:

تُعتبر التغيُّرات التكنولوجية المتسارعة والمستمرة، الأساس الذي يقوم عليه العالم اليوم، حيث أن هذا التغيُّر يُعدُّ الثابت الوحيد، وهو ما انعكس بصورة كبيرة وجادّة على مختلف جوانب الحياة، بما فيها بيئة الأعمال التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية، والتي اضطرّت هذه الأخيرة إلى ضرورة التكيُّفِ مع هذه المُستجدّاتِ لضمان البقاء والاستمرار في المنافسة، وقد وصلت في العديد من الأحيان، إلى التحوُّلِ الجذري في عملياتها وتسييرها، وكذلك في الموارد التي تعتمد عليها لتحقيق النمو والتميُّزِ؛

في هذا السياق، أصبح الابتكار مُحرِّكًا أساسِيًّا لتحقيق التميُّزِ للمؤسسات، وتعزيز قدرتها على التكيُّفِ مع المُتغيِّرات الخارجية والداخلية، فهو لم يعد مقتصرا على الخدمات والمنتجات الجديدة فقط، وإنما شمل العديد من الأبعاد الخاصة بتحسين العمليات الداخلية، وكذا ابتكار نماذج أعمال تُسِهمُ في تحقيق ذلك،

ومن أجل توليد الابتكار وتنفيذه، لا بُدّ من توافر منظومة ملائمة تدعم التفكير الإبداعي، وتُشجِّعُ التعاون الداخلي والخارجي؛ بمعنى الحاجة إلى توافر بيئة تنظيمية مناسبة يتم في إطارها توجيه المعرفة نحو تحقيق الابتكار الفعّال.

1. **مشكلة الدراسة:** أظهرت العديد من التجارب أن المؤسسات التي تنجح في تطوير حلول إبداعية لتلبية احتياجات شديدة التغيُّرِ في السوق مع تعزيز كفاءتها التشغيلية، هي تلك التي

تملك القدرة على استثمار مواردها المعرفية بطريقة استراتيجية، وهو ما يجعل من إدارة المعرفة أداة مُهِمّة لتعزيز هذه القدرات وتمكين المؤسسات من استكشاف الفرص وتحقيق الابتكار. فإدارة المعرفة ليست تخزين ونقل المعلومات فقط، بل هي نظام متكامل يسعى إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحويل البيانات والخبرات إلى معرفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة؛ فهي بذلك أداة محورية في دعم الابتكار من خلال المساعدة على استغلال المعارف المتوفِّرة وتطوير معارف جديدة، لتوليد حلول وأفكار مبتكرة تضمن مواكبة التطوُّرات؛

انطلاقا من ذلك ظهرت إشكالية الدراسة فيما يلي: **"كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تدعم عمليات الابتكار لدى المؤسسات؟"**، للإجابة على الإشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1) ما هي عمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تعزيز الابتكار في المؤسسات؟؛
2) ما هي الجوانب التي يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تعزيز الابتكار بها؟

للإجابة على هذه الأسئلة، تم الاعتماد على الفرضيات الآتية:

- الفرضية 01: تساهم عمليات توليد، مشاركة وتطبيق المعرفة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات؛
- الفرضية 02: في إطار دعم الابتكار، ساهم إدارة المعرفة في تطوير المنتجات وتحسين العمليات.

2. **أهمية الدراسة:** تظهر أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المعرفة في دعم توليد الابتكارات وإدارتها؛ وذلك عن طريق فهم آليات توظيف وتنظيم المعرفة لدى المؤسسات الاقتصادية، بما يُمكِّنُها من تعزيز قدراتها الابتكارية وتحقيق أهدافها، بصورة أكثر كفاءة.
3. **الهدف من الدراسة:** تهدف الورقة البحثية إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة ودعم الابتكار في المؤسسات، وذلك من خلال استكشاف كيفية تحقيق التكامل بين المعرفة والابتكار، والتي تسمح بتحويل المعرفة إلى أداة ديناميكية تساهم في توفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار، والتحفيز عليه.
4. **حدود البحث والمنهج المستعمل:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مجموعة من المراجع لتوضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والابتكار في المؤسسات، مع تحليل العلاقة الموجودة بينهما، وكيف يمكن لإدارة المعرفة تعزيز وإدارة الابتكار في المؤسسة؛ مع عرض تجربة شركة تويوتا في هذا المجال، وهي الحالة التي اقتصرت عليها هذه الدراسة.

II. **الإطار المفاهيمي لِمُتغيِّرات الدراسة:** من أجل ربط وتوضيح العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والابتكار، يجب أولا تحديد الإطار المفاهيمي لكل منها، والذي سيتم إيراده فيما يأتي.

1. مفهوم الابتكار وأهميته:

غالبا ما يتم استخدام مصطلح "**الابتكار**" كمرادف ومطابق لمصطلح "**الإبداع**"، بحيث يشار إلى أن هذا الأخير بأنه "إنتاج للمعرفة، فهو بذلك آخر خطوة في عملية تحويل وتنفيذ الفكرة أو الاكتشاف أو الاختراع"، في حين أن **الابتكار** هو "تنسيق وتركيب وتغيير المعارف المبنية على العلوم، بإعطائها قيم ومفاهيم أخرى جديدة ومختلفة، وهو ما يُترجمُ في المؤسسة بقدرة الأفراد والجماعات بها على القيام بأفعال بناء على معارفهم من أجل اقتناص الفرص المتاحة أو تقديم حلول مخالفة للعادة للمشكلات التي تواجهها المؤسسة" (فارسي و بوعيسى، 2019، صفحة 101). ونظرا لصعوبة التمييز الدقيق بين الابتكار والإبداع في سياق المؤسسات، وتحديد الخط الفاصل بينهما تطبيقيا، سيتم استخدام مصطلحي الإبداع والابتكار، في هذه الورقة البحثية، للإشارة إلى نفس المعنى.

يعتبر **الابتكار** مجالًا مُتعدِّد التخصُّصات، فهو يشتمل على عِدّةِ أبعاد ووجهات نظر التي تهتم بدراسته، فالابتكار يتواجد على مستوى العلوم الاجتماعية، العلوم الاقتصادية، العلوم الإدارية وغيرها، ويشار في تعريفه إلى أنه "إدخال أشياء جديدة للسوق، تظهر في شكل منتجات أو خدمات أو عمليات" (مناصرية و مدفوني، 2024، صفحة 96)؛ وهو نفس السياق الذي قُدِّم فيه تعريف **الابتكار** لدى المؤسسة بكونه "القيام بأي عمل أو شيء غير روتيني وغير معتاد، قد يظهر في صورة تطوير سلعة جديدة، أو فتح سوق جديد، أو تطوير طريقة جديدة للعمل أو الإدارة" (الصرن، 2000، صفحة 28)؛ فمن خلال هذه التعريفات يتوضّحُ أن الابتكار يساعد المؤسسة على تقديم ما هو غير اعتيادي في السوق، بمعنى التميُّزِ عن المنافسين، وعليه فإن ضرورة وأهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة تتجلّى قي تمكينها من التفوُّقِ على المنافسين من خلال منحها الأسبقية في السوق، حيث عُرِّف **الابتكار** على أنه "مدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى ما هو جديد بهدف استفادتها من إضافة قيمة أكبر بها، بصورة أسرع من المنافسين في السوق" (نجم، 2003، صفحة 22). فيقوم **الابتكار** في الأساس على الخروج عن الأساليب والتوجُّهات، وحتى التفكير، التقليدي، والبحث عن طرق جديدة وغير مألوفة لتنفيذها في الواقع، مع ضمان تدرُّجِ واستمرارية هذه العملية، فيُشار إلى **الابتكار** في هذا السياق إلى أنه "التخلِّي بشكل مُنظّم عن القديد، والإدخال بشكل مُنظّمٍ للجديد، مع التأكيد والتركيز على الاستمرارية في هذه العملية" (السيد، 2011، صفحة 16)؛

ومن هذا المنطلق يمكن للابتكار أن يكون مُحرِّكًا رئيسيا لتحقيق التنمية، سواء على مستوى المؤسسات أو الدول، فهو يساهم في تعزيز التنافسية على عِدّةِ من المستويات. في هذا الإطار يمكن توضيح بعض الجوانب التي تضاعف من أهمية الابتكار فيما يلي (عوادي، 2015، صفحة 245):

- **خفض التكلفة وتعزيز كفاءة الإنتاج:** يتحقّقُ ذلك عن طريق استخدام أساليب مبتكرة في المنتجات أو في عملية الإنتاج، ما يُوفِّر بدائل متنوعة للموارد المحدودة، بما فيها استخدام الطاقات المتجددة، وهو ما ينعكس إيجابا على البيئة، وعلى المؤسسات من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- **تعزيز دور الموارد البشرية:** يساهم الابتكار في تفعيل دور المورد البشري في تحقيق التنمية، وذلك عن طريق تعزيز البحث العلمي، وتحسين طرق التعليم، من خلال الاستعانة بأفضل وأحدث التقنيات المبتكرة الحديثة؛ كما يمكن أن يساهم الابتكار أيضا في تعميق التفاعل الدولي، وتوحيد الجهود البشرية عالميا، وذلك بدعم من الثورة التكنولوجية وابتكاراتها؛
- **تطوير المنتجات والخدمات:** يساعد الابتكار المؤسسات على التحسين المستمِرِّ في منتجاتها وخدماتها، وهو ما يمنحها فرصة توسيع سوقها الحالي أو إنشاء أسواق جديدة، إضافة إلى توفير فرص الاستثمار في قطاعات الابتكار، ما يزيد من تنافسيتها؛
- **بناء وتطوير اقتصاد المعرفة:** يمكن للابتكار أن يساهم في بناء اقتصاد قائم على المعرفة، يستندإلى المهارات والمعلومات، ما من شأنِهِ أن يدعم إنتاج المنتجات عالية التقنية وذات قيمة مضافة، وهو ما يسهم في تغيير نمط الاقتصاد التقليدي

بالتركيز على المؤسسة ومجالات الابتكار فيها، فإن الابتكار يتعلّقُ إجمالا بإيجاد منتج مختلف عمّا يُقدِّمُهُ المنافسون، على أن يكون من البدائل التي يُفضِّلُها الزبائن، وعليه فإن الابتكار في المؤسسة قد يتعلّقُ بالعديد من الجوانب، من أهمها (فراح و قنور، 2017، صفحة 417، 418) و (فارسي و بوعيسى، 2019، الصفحات 96-98):

- **الابتكار في المنتج:** والذي يتعلّقُ بتقديم منتجات أو خدمات جديدة تماما، أو تطوير منتجات وخدمات قديمة؛
- **الابتكار في التسويق:** ويتعلّقُ ذلك بالابتكار في كافة عناصر المزيج التسويقي المُتوفِّرة، مع استثناء المنتج الذي يتخصُّ بابتكار آخر، فيكون في هذه الحالة الابتكار مُنصبًّا على الترويج، التسعير والتوزيع، سعيا إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في هذه العناصر. فيقوم الابتكار هنا على البحث عن

طُرُقٍ وأساليب جديدة لتلبية مختلف حاجات الزبائن، أو خلق حاجات جديدة لديهم، فيكون الزبون هو محور العملية التسويقية، سعيا إلى تحقيق ولاء دائم للمؤسسة، وفي هذا الإطار يمكن لفرق العمل في المؤسسة تحقيق هذا النمط من الإبداع، وترجمته في صورة ابتكار تسويقي، وذلك من خلال التعاون بين أفراد فريق العمل في توليد الأفكار المبتكرة بصورة أفضل من الأداء الفردي، أي الأفكار الفردية، وهو ما يستلزم وجود إطار منسجم يساعد على تبادل ومشاركة المعرفة بين الأفراد وفرق العمل في المؤسسة؛

- **الإبتكار في العمليات:** ويمكن أن يظهر في تطوير عمليات المؤسسة، كعمليات التشغيل، العمليات المالية، إدارة الموارد البشرية وغيرها، بحيث يهدف هذا الإبتكار إلى تحسين الكفاءة والفعالية في العمليات مثل تخفيض التكلفة والتميُّز أو تسهيل عمليات التوزيع والبيع، وتجنُّبِ التكرار والتضارب في خدمة العملاء، وما شابه ذلك. قد يقوم هذا النوع من الابتكار، وأحيانا الابتكار في المنتج أيضا، في جزء كبير منه على الابتكار التكنولوجي، حيث تساعد جهود المؤسسة في مراقبة البيئة بصورة مستمرة من استشراف التطوُّرات التقنية المُمهِّدة مع تحليل حركة المنافسين وفهم سلوكهم، ما يتيح للمؤسسة إمكانية استباق أي فعل من طرفهم. وقد يكون هذا الابتكار طفيفا يقوم على تحسينات متراكمة في المنتجات أو أساليب الإنتاج بالاستفادة من المعارف التي لم يتم استغلالها سابقا بشكل كامل، أو يكون الابتكار جذريا، أي أن تقوم المؤسسة بتغييرات جذرية جديدة تماما في المنتج أو أسلوب الإنتاج
- **الإبتكار في الإدارة (التنظيم):** ويتعلّقُ ذلك بتحسين أداء المؤسسة فيما يرتبط بالوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، بهدف تسهيل عمليات التطوير والابتكار الأخرى. ويقوم على إدخال أساليب إدارية جديدة أو تحسين الإجراءات القديمة للرفع من مستوى ملاءمتها، أين تهدف هذه الأساليب المبتكرة إلى تنظيم العمليات والمعرفة المكتسبة بهدف تعزيز أداء المؤسسة، فتصبح الأنشطة والممارسات أكثر إنتاجية. قد يشتمل هذا الابتكار تعديلا في الهيكل التنظيمي بما يتوفق مع مُستجدّاتِ بيئة المؤسسة، مع الإشارة إلى ضرورة التعلُّم التنظيمي الذي يساهم بصورة كبيرة في تحقيق هذا التكيُّفِ، ويشتمل ذلك تحسين الروتينات التنظيمية، واستخدام المعرفة المُتوفِّرة بطريقة مبتكرة.

2. مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة:

في ظِلِّ الاقتصاد المعاصر، لا يُنكِرُ أحدٌ تضاعف أهمية المعرفة وضرورة وجودها بالنسبة للمؤسسات، كونها مورد استراتيجي قادر على منح هذه الأخيرة، فرصا مُهِمّة للتميُّزِ، وآفاقا كبيرة للاستفادة منها في جوانب عملها، عملياتها، وتسييرها؛

ف **المعرفة** لدى المؤسسة تشير إلى "مزيج مُتنوِّع ومُتعدِّد من المعلومات، الخبرات، القدرات، والمهارات، المتراكمة لدى كُلٍّ من العاملين كأفراد، ولدى المؤسسة ككُلٍّ متكامل؛ وتتضمّنُ هذه المعرفة على معرفة صريحة، معرفة ضمنية، وكذا معرفة (كيف)" (شتاتحة، 2019، صفحة 15)، وعليه فإن المعرفة في المؤسسة تشتمل على مجموع المعارف التي يملِكُها أفرادها، والتي اكتسبها وطوّرها هؤلاء منذ وجودهم، سواء عن طريق التعلُّمِ، التجربة، الممارسة، الخبرة وغيرها، مع التركيز على أن المعارف المستهدفة بالنسبة للمؤسسة لدى أفرادها هي تلك المعارف التي تتيح لهم كمُوظّفِين لديها، القيام بمهامهم وأعمالهم بأفضل كفاءة وفعالية ممكنة، وتعزيز قدراتهم على مواجهة أي تحدِّيات من خلال حلِّها وإتِّخاذ القرار بخصوصها؛ وهو ما ينطبق على المؤسسة ككيان واحد، أين تساعد التجارب السابقة والمهارات والخبرات المهنية التي اكتسبها صُنّاعُ القرار بهذه المؤسسة، سواء من حيث نماذج أعمالها وإدارتها أو تقنيات إنتاجها، بيئة عملها، الأزمات التي مرّت بها وغيرها، في تحسين تسييرها وموقعها في الحاضر والمستقبل؛

ومن خلال ذلك يظهر أنه من غير الممكن عمليًّا تحقيق الفصل الكامل بين المعرفة لدى المؤسسة والمعرفة لدى الأفراد الذين يعملون بها، فنجاح المؤسسة يستلزم تكاملا وتنسيقا بين هذه المعارف، لأن **المعرفة** قد تُمثِّلُ "المُحصِّلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قِبل كُلٍّ من صُنّاعِ القرار ومستخدمي المعلومات في المؤسسة، والذين يعملون على تحويل المعلومات إلى المعرفة التي تخدِمُهُم في أداء أعمالهم فيها، وكذا تساهم في خدمة مجتمعاتهم أيضا"(الشرابي، 2008، صفحة 65)، وعليه يظهر تبادل وتكامل بين معرفة الأفراد ومعرفة المؤسسة، فهذه الأخيرة تشتمل على جميع المعارف التي يملكها أفرادها في إطار ما تحتاجه، مضافا إليها ما تملِكُهِ هي ككيان من معرفة ومهارات وخبرة مقارنة بباقي المؤسسات؛

انطلاقا من ذلك فإن **المعرفة** تعني "تشكيلة ومزج بين التجربة، الخبرة، القيم، المعلومات في جميع السياقات، وغيرها من الجوانب التي تتيح توفير إطار متكامل وكافٍ لتضمين وتقييم المعلومات والخبرات الجديدة، وتكون هذه المعرفة عادة مُتضمِّنة في عقول الأفراد، وفي القواعد، الإجراءات، الممارسات، العمليات، المستودعات، الوثائق... مِمّا تملكه المؤسسة" (الناصر، 2015، صفحة 17)؛

وبالاستناد إلى ذلك فيمكن التمييز بين نوعين من المعرفة، الأولى هي المعرفة الصريحة والتي تشير إلى تلك المعرفة التي يكون التعبير عنها ممكنا، وذلك في صورة أرقام أو كلمات، مع إمكانية مشاركتها وتبادلها في صورة صيغ، رموز، بيانات، مواصفات، ويتم نقلها بصورة سهلة، برسمية ومنهجية؛ أما النوع الثاني فهو المعرفة الضمنية، وهي معرفة شخصية جِدًا، تتميّزُ بصعوبة إضفاء الرسمية عليها، مع صعوبة نقلها

ومشاركتها، وتكون مُتجذِّرة ومُختبّأة في عقل الفرد، وعمله وخبرته، ولذلك تُعدُّ الأكثر طلبا واستهدافا من طرف المؤسسة (بوقريط و شرفي، 2022، صفحة 09)؛

ونظرا لخصوصية المعرفة التي تملكها المؤسسات واختلافها عن بعضها البعض، فقد أصبحت موردًا هامًّا يُحسِّنُ من أداء المؤسسة، ويساهم في تحقيق أهدافها، بما فيها التميُّز والأداء المستدام، والذي يمكن أن تصل إليه المؤسسة عن طريق استخدام هذه المعرفة في توليد الابتكارات، سواء في منتجات، عمليات، حلول، أو نماذج أعمال المؤسسة؛

من خلال الأهمية الكبيرة التي تكتسيها المعرفة في المؤسسات، فإن الحصول عليها، تطويرها، واستخدامها يستلزم توافر أسلوب أو طريقة ممنهجة تُحقِّقُ ذلك، وهو ما يتبلور في **إدارة المعرفة**، والتي بالرغم من التباين بخصوصها فيمن يربطها بالجانب البشري، الجانب التقني والتكنولوجي، ومن يربطها بالنسق والسياق الاجتماعي، فإنها تتوافق عند النظر إليها بأنها كُلُّ ما يمكن أن يُحقِّق أكبر استفادة من المعرفة المتاحة حاليا، أو التي يمكن الحصول عليها؛

وعليه فمن بين التعريفات المقترحة لـ**إدارة المعرفة** بأنها "نموذج إداري يهدف إلى تعامل فعّال مع جميع صور المعرفة الممكن أن تتواجد في بيئة المؤسسة، من خلالها إتاحتها بالأسلوب المناسب، وفي الوقت الملائم عند الحاجة إليها، مع توفير إمكانية الوصول إليها لكافة أطراف المؤسسة التي تكون تحتاجها. وعليه فإن ذلك يستوجب توفير أفضل بيئة ممكنة تساهم في التحفيز على اكتساب، خزن، نشر، واستخدام المعرفة، بما يُتيح الاستفادة منها بالشكل الذي يسمح بتطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة، والرفع من مستوى الإبداع لديها، وهو ما يعني خلق قيمة مضافة لها" (عبد الرحمن، 2017، صفحة 58)؛ فيتوضّحُ من خلال هذه التعريف أن إدارة المعرفة هو أسلوب تعتمده إدارة المؤسسة بهدف توفير أفضل بيئة ممكنة تسمح اكتساب وتوليد كافة أنواع المعرفة الموجودة لدى أفرادها ولديها على حدٍّ سواء، مع استخدام هذه المعرفة بأفضل شكلٍ ممكن بما يُعزِّزُ الإبداع، ويُحقِّقُ التميُّز، ويرفع من مستوى أداء وتعلُّمِ المؤسسة؛

توفير هذه البيئة الملائمة للتعامل مع المعرفة يعني أن المؤسسة سُتوفِّرُ كافة الجوانب البشرية، التقنية، الهيكلية، وغيرها من الأبعاد التي تساعد في الوصول إلى الهدف المُسطّر، وعليه فإن **إدارة المعرفة** يمكن أن تشتمل على "التركيبات والاستراتيجيات التي تسمح بتعظيم وتطوير الموارد الفكرية والمعلوماتية للمؤسسة، من خلال الاعتماد على الشفافية في تنفيذ عمليات تقنية وتكنولوجية تسمح بـ اكتشاف، جمع، مشاركة، إعادة تجميع، واستخدام المعرفة؛ بحيث تهدف هذه العملية إلى تعزيز كفاءة وفعالية الفرد والفريق، ما يساعد على خلق قيمة جديدة تنشأ من التعاون لتعزيز الابتكار وتفعيل إتِّخاذ القرار (العلي،

قنديلجي، و العمري، 2009، صفحة 26).؛ فإدارة المعرفة هي علمية مستمرة وممنهجة ومتسلسلة تشمل على مجموعة من الخطوات والمراحل والآليات التي تسمح بالحصول على المعرفة، تطويرها، مشاركتها واستخدامها بما يخدم المؤسسة وأهدافها، فـ **إدارة المعرفة** إجمالا تُعبِّرُ عن "القيام بِكُلِّ ما يلزم في سبيل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة كمورد للمؤسسة، بحيث يتم التركيز على توليد، دعم، تطوير، ومشاركة معرفة المؤسسة، والمعرفة في المؤسسة" (بيسرا–فيرناندير و سابيروال، 2014، صفحة 22).

3. عمليات إدارة المعرفة:

بما أن إدارة المعرفة هي السياق الممنهج الذي يتيح للمؤسسة التعامل مع المعرفة في مختلف مستوياتها وعملياتها، فإن أهمية هذا النموذج بالنسبة للمؤسسة يظهر في مساهمتها في التقليل من التكاليف، وفي رفع قيمة الأصول، وبالتالي المساهمة في تعظيم عائدات وإيرادات المؤسسة؛

ويتحقّقُ ذلك من خلال تحديد المعرفة التي تحتاجها المؤسسة بِدِقّة، مع توثيق وخزن المعرفة التي تملكها هذه الأخيرة، وإتاحة مشاركتها للأطراف التي ستستخدمها في عمليات أخرى مُوجّهة نحو تقييم هذه المعرفة، وتطبيقها السليم والمبتكر، وكذا تطويرها أيضا. هذه العمليات تفرض على المؤسسة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، تعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري، بما فيها التحفيز المتواصل للموارد البشرية على الإبداع، وخلق المعارف الجديدة، إضافة إلى فهم وإدراك مغاير للفجوات الموجودة في السوق، ما يتيح لهم توليد أساليب وحلول مبتكرة لتغطية هذه الفجوات، ما يمنح المؤسسة أسبقية على منافسيها، تدعم نُمُوّها السريع (الكبيسي، 2005، صفحة 42، 43)؛

من خلال ما سبق يظهر أن الاستفادة من المعرفة في المؤسسة يستوجب أن تشتمل إدارة المعرفة على جملة من العمليات، التي قد تتداخل مع بعضها البعض من أجل الوصول إلى النتائج المُنتظرة منها، يتم إجمال هذه العمليات في العناصر التالية (أبو تايه، 2022، صفحة 13، 14):

1) **تشخيص المعرفة:** يُقصدُ بها تحديد نوع المعرفة المطلوبة، وتحديد مصادر وكيفية الوصول إليها والحصول عليها، ويشتمل ذلك على تحديد الأفراد أو القواعد والمستودعات التي تحمل هذه المعرفة، مع اختيار أنسب معرفة لحلِّ المشكلة المطروحة في المؤسسة؛

2) **اكتساب المعرفة:** ويُقصد به الحصول على المعرفة التي عادة لم تكن موجودة من قبل، أو الحصول على معارف جديدة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الدراسات أو التدريب خارج العمل، وتُعدُّ هذه العملية أساسية في تطوير المعارف والمهارات اللازمة للمؤسسة؛

3) **توليد المعرفة:** ويُقصدُ بها توليد وخلق المعرفة، ويتم ذلك عن طريق المشاركة بين الأفراد، جماعات العمل، وفرق العمل، وذلك بهدف تكوين رأس مال معرفي في إطار بيئة تُمارس وتُشجِّعُ الممارسات الإيجابية، وتُعزِّزُ الابتكار من أجل تحقيق التميُّز؛

4) **خزن المعرفة:** تشتمل على كافة العمليات التي تساعد على الاحتفاظ بـ، المحافظة على، البحث عن، الوصول إلى، استرجاع، وتنظيم المعرفة، وكُلُّ ذلك سعيا من المؤسسة إلى الحدِّ من إمكانية واحتمالات فقد المعرفة في حال مغادرة الأفراد الحاملين لها؛

5) **توزيع (نشر) المعرفة:** تتضمّن هذه العملية تنمية المعرفة، والذي يتحققُ من خلال استخدامها ومشاركتها، إضافة إلى التبادل المستمر والمتزايد بين الأفراد للأفكار، المهارات والخبرات؛

6) **تطبيق المعرفة:** بمعنى أن يتم تحويل المعرفة إلى تنفيذ عملي وحقيقي، أي استثمار المعرفة، فهذه الأخيرة، وبالرغم من أهميتها، لا تُعدُّ قيِّمة للمؤسسة إلّا في حال تنفيذها بفعالية بما يساهم في الوصول إلى الأهداف المُسطّرة من قِبلِها.

لا يُعدُّ هذا التقسيم لعمليات إدارة المعرفة نهائيا، كون أن العديد من البحوث تُفصِّلُهُ إلى 08 عمليات فأكثر، في حين ترى بحوث أخرى، أن جميع العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة في المؤسسة يمكن إجمالها في 04 عمليات رئيسية، تنطوي تحتها أي عملية فرعية أخرى، تتمثّلُ هذه العمليات في(Moussa & Youb, 2024, p. 310) :

1) **رصد وبناء المعرفة:** تشمل هذه العملية خلق وابتكار، البحث عن، وإيجاد المعرفة، بالتركيز على المعرفة الإبداعية، فهي بذلك العملية التي تقوم بها المؤسسة بهدف إنشاء وبناء قاعدة معرفية جديدة، من خلال تحرير المعرفة المُتنوِّعة، أو شراءها، مع القدرة على تطوير الأفكار والحلول المبتكرة باعتبارها قيمة مضافة. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة الدمج بين المعرفة الضمنية والصريحة بشكل فعّال، من خلال الاعتماد على آليات بحث وتشخيص واكتشاف مُتعدِّدة؛

2) **خزن وتوثيق المعرفة:** وتُغطِّي هذه العملية الاحتفاظ، البحث، الصيانة، الاسترجاع، الوصول، وتحديد الموقع، للمعرفة المطلوبة، وبذلك تظهر أهمية الذاكرة التنظيمية، أو ذاكرة المؤسسة، في خزن المعرفة،

خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تملك مُعدّل دورانٍ عُمّال عالي. وتشتمل هذه العملية أيضا على تنظيم المعرفة، والذي يستلزم جهودا أخرى لوصف الوثائق، التصنيف، الفهرسة وغيرها؛

3) **نقل ومشاركة المعرفة:** تختصُّ هذه العملية بتوفير، نشر، ومشاركة المعرفة، بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسات، وهو الذي يتيح لهم استغلال مهاراتهم ومواهبهم والاستفادة منها في تأدية مهامهم وأعمالهم بما يخدم المؤسسة وأهدافها، وتلعب هنا التكنولوجيا دورا كبيرا في توزيع وتبادل المعرفة، خاصة المعرفة الضمنية، وذلك من خلال التشجيع على مشاركة المعرفة؛

4) **تطبيق المعرفة:** وتتعلّقُ بتفعيل المعرفة، حيث أن استخدام المعرفة تُعدُّ من أهم عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة، فالوصول إلى المعرفة أو توليدها لن يكون له أهمية وقيمة للمؤسسة إلّا في حال استخدامها وتطبيقها في الواقع، بصورة كفؤة وفعّالة.

III. العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار في سياق المؤسسات:

من خلال توضيح كُلٍّ من مفهوم الابتكار، والتركيز على إبراز أشكاله في المؤسسة، وأهميته الإجمالية، ومن ثم التطرُّقِ إلى المعرفة وإدارة المعرفة في المؤسسات، يتم في هذا الجزء توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار، مع التركيز على توضيح كيفية مساهمة إدارة المعرفة في توليد وإدارة الابتكار في المؤسسة.

1. أهمية المعرفة وإدارة المعرفة في إطار الابتكار لدى المؤسسة:

تزداد أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات من خلال تعاظم دور المعرفة تحديدا، وأهميتها لديها، فبفضل المعرفة يمكن للمؤسسة أن تكتسب المرونة التي تحتاجها لتحقيق التكيُّفِ مع متغيِّرات البيئة التي تنشط فيها، سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك عن طريق اعتماد تصميم وتنظيم مرن لعملياتها وإداراتها، ما يساعد المؤسسة على التركيز بصورة أفضل وأكثر فعالية على الأقسام والأجزاء التي تكون أكثر إبداعا، أو تحتاج لإبداع أكبر، ما يزيد من الاستهداف الفعّال للجوانب التي يجب تحفيز العاملين على الابتكار فيها بصورة مستمِرّة. وتزداد هذه الأهمية في حال كانت المؤسسات قائمة على المعرفة والابتكار كمُنتَجٍ في حدِّ ذاته، أو كأساس للنشاط، إضافة إلى أن هذه المعرفة والابتكار يمكن أيضا أن تتدخّل في تحسين المنتجات والخدمات الحالية، أو ابتكار وتوليد منتجات وخدمات جديدة. وهذا ما يعكِسُ الدور المحوري الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في نُمُوِّ وتطوير المؤسسة، وفي اكتسابها ميزة تنافسية (الكبيسي، 2005، صفحة 13)؛

فالمعرفة هي أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي لتحقيق التميُّزِ، كون المعرفة موردا هاما للمؤسسة من حيث بنائها، تنظيمها ومشاركتها، خاصة مع مساهمتها في تحقيق الابتكار

والإبداع المعرفي؛ وهو ما يجعل من المعرفة، لدى بعض المؤسسات، أصلًا تِجارِيًّا رئيسيا لضمان البقاء والاستمرارية، وتحقيق التوسُّع، التطوير، والنجاح. في هذا السياق فإن إدارة المعرفة تسهم في تمكين المؤسسة من مواكبة مختلف التطوُّرات والابتكارات التي تظهر في بيئة الأعمال، خاصة في ظِلِّ المؤسسات التي تنشط في إطار اقتصاد المعرفة، والذي يتطلّبُ من المؤسسة تسريع تقدُّمِها التقني والعملي من خلال التركيز المباشرة على القدرات الفكرية، وذلك باعتبار هذه الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة يفرض مبدأ الإنتاج المُكثّف في إنتاج السلع أو الخدمات (Moussa & Youb, 2024, pp. 307, 308)؛

من ناحية أخرى، فإن العديد من الدراسات قد أبرزت أن الإبداع والابتكار في المؤسسات قائم على اعتماد المعارف الجديدة، فتلعب المعرفة بذلك، سواء الضمنية أو الصريحة دورا هاما في تعزيز الإبداع والابتكار لدى أفراد المؤسسة، فمن خلال زيادة المعرفة الضمنية لديهم، ستُسهِّلُ من تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الممكنة، مع إمكانية التنبُّؤ بنتائجها. إلّا أنه وجب التنويه أن تحقيق الإبداع الحقيقي يستلزم نقل المعرفة الضمنية وإتاحتها للمشاركة، وهو ما يمكن لإدارة المعرفة أن تضمنه للمؤسسة، بحيث تعمل على دعم الاستفادة من المعرفة الموجودة والعمل على جعلها أساسا للأفكار الجديدة، مع توزيع المعرفة الذي يساعد على دعم وتعزيز الإبداع والابتكار، ما يعني توليد معارف ضمنية أخرى جديدة، فالمؤسسة لا تملك القدرة على إجبار أفرادها على التصريح بمعارفهم الضمنية، لكنها تعمل على إخراجها منهم في شكل تجسيدها في صورة حلول وأفكار مبتكرة. وعليه فإن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على تحفيز توليد الأفكار والاقتراحات المبتكرة من خلال تعزيز المشاركة بين مجموعات وفرق العمل، بما يُوسِّعُ من فرص التجديد والتطوير، وأداء الأعمال وحلِّ المشكلات بصورة استثنائية، وهو ما يمنح المؤسسة مزايا أكبر في مواجهة التغيُّرات في بيئتها (السمان، بخيت، و عبد الله، 2021، الصفحات 10-12)؛ فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تعمل على الاستثمار في ما تعرفه، مع نقل هذه المعرفة المتاحة لديها عبر مختلف قنوات المؤسسة، واستخدامها بما يُجدِّدُها ويُطوِّرُها، ويجعلها قادرة على المنافسة ومواكبة التغيُّرِ في بيئتها، عن طريق استغلال أصحاب المعرفة بها في توليد وخلق ابتكارات جديدة تماما، أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية، بما يمنح المؤسسة السبق في السوق (شوملي، 2021، صفحة 09).

2. مساهمة إدارة المعرفة في مختلف أشكال الابتكار لدى المؤسسة:

يمكن أن تساهم إدارة المعرفة وتُؤثِّر على مختلف جوانب وأبعاد الابتكار في المؤسسات، بحيث جاء في دراسة (ترغيني، 2020، الصفحات 137- 141) أن إدارة المعرفة تساهم في جميع أوجه الابتكار التي يمكن أن تتواجد في المؤسسة، والمُتمثِّلة فيما يلي:

- **دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التسويقي:** يمكن اعتبار إدارة المعرفة أداة مُهِمّة وفعّالة في تحقيق الابتكار التسويقي لدى المؤسسات، وذلك من خلال توفير فهم شامل لاحتياجات ومُتطلّباتِ السوق والزبائن، وتظهر أهمية ذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه الزبائن في الابتكار، فهم يُعتبرون أحد أهم مصادر الابتكار في المؤسسة، فقد أكّدت دراسة IBM أن ما يقارب 76% من الأفكار الجديدة التي تُولِّدُها المؤسسات تتأتّى من التعاون بين هذه الأخيرة وشركاءها وعملائها، وهو ما يعني أن ربط علاقة مستمِرّة ومثمرة مع الزبون يُعدُّ نقطة محورية في دعم الابتكار في المؤسسة. من هذا المنطلق فإن بناء المعرفة حول الزبائن سيدعم المؤسسة في تصميم منتجاتها وخدماتها بما يُغطِّي احتياجاتهم ويُلبِّي توقُّعاتهم، ما يجعل من إدارة المعرفة أحد أهم المفاتيح التي تتيح للمؤسسة بناء هذه المعرفة؛
- **دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في العمليات:** تلعب إدارة المعرفة دورا حاسِمًا في تحسين كفاءة العمليات في المؤسسة، ويكون ذلك عبر تعزيز الفعالية، أي إتاحة إمكانية إتِّخاذ أفضل القرارات لأداء العمليات بأفضل شكل وأكثر ملاءمة؛ تعزيز الكفاءة، عن طريق إنجاز العمليات بسرعة أكبر وبتكلفة أقل؛ وكذا من خلال تعزيز الابتكار، عن طريق تقديم عمليات جديدة ومُبدِعة تعمل على تحسين الفعالية والكفاءة. وعليه فإن إدارة المعرفة يمكن أن تساهم في تحسين مختلف العمليات في المؤسسة، بما فيها الإنتاج، التسويق، وغيرها من العمليات، وهو ما يمنحها تنافسية أعلى واستدامة أكبر. وهذا ما أشار إليه أيضا (فراح و قنور، 2017، صفحة 423) من حيث مساهمة إدارة المعرفة في تطوير وتحسين مختلف عمليات المؤسسة وأنشطتها، سواء الرئيسية أو الثانوية، فإدارة المعرفة أضحت لدى العديد من المؤسسات استراتيجية إدارية عامّة، أين يقوم رأس مال المؤسسة في جزء كبير منه، على المعرفة التي يتم رصدها والتقاطها، ومن ثم تحويلها من معرفة ضمنية لدى الأفراد أو مُخزّنة في نُظُمِها إلى معرفة صريحة قابلة للنشر والتبادل، ما يتيح استخدامها بالشكل الذي يزيد من الإبتكار في العمليات الإنتاجية، ويُساهم في زيادة سرعة القيام بذلك، وتخفيض التكلفة المرتبطة، من خلال التخفيض من الأخطاء، واختيار المعلومات الاكثر قيمة وحاجة للمؤسسة؛
- **دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المنتجات:** يُعدُّ الابتكار في المنتجات الصورة الأكثر وضوحا وانتشارا لتطبيق الابتكار في المؤسسة، حيث تعتبر جُزءًا رئيسيا في استراتيجياتها لمواجهة منافسيها والاستمرار في السوق، خاصة في ظِلِّ تغيُّرات متواترة ومتواصلة في احتياجات وأذواق الزبائن. وللنجاح في تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع هذه الاحتياجات، وجب الحصول على معرفة دقيقة

بالسوق، من أجل تطبيقها في مختلف مراحل تصنيع المنتج أو الخدمة، انطلاقا من التصميم إلى التعديل، وذلك حسب التغذية العكسية التي تتحصّلُ عليها المؤسسة من زبائنها. في هذا الإطار، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تُوفِّر البيانات والمعرفة الدقيقة واللازمة لإتِّخاذ قرارات ناجحة بخصوص تطوير، تحسين أو سحب المنتج، وهو ما يُعزِّزُ من قدراتها التنافسية. وقد أضاف (فراح و قنور، 2017، صفحة 424) أن ذلك يزداد تأثيرا وأهمية في حالة المنتجات ذات القيمة المضافة العالية، والمنتجات المستندة على المعرفة، بحيث يكون لإدارة المعرفة تأثيرا بالغا عليها، وعلى توليد ومن ثمّ تنفيذ الابتكار فيها؛

- **دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار التنظيمي (الإداري)**: يمكن لإدارة المعرفة أن تُعزِّز من مستوى وجودة الابتكار الإداري في المؤسسة عن طريق تمكين المُوظّفِين وتوفير بيئة عمل تدعم الشفافية والثِقة، مع اعتماد ممارسات التفويض والتمكين بصورة كبيرة، وهو ما منح المؤسسات فرصا لتحقيق التفوُّق من خلال ابتكار وسائل إنتاج، تكنولوجيا، وأساليب عمل، تُخفِّضُ من التكاليف وترفع الأرباح. وتساهم إدارة المعرفة في دعم الابتكار الإداري من خلال تحوُّل القدرات المعرفية الجوهرية التي تملكها المؤسسات إلى عمليات تنفيذية، تتمكّنُ المؤسسات من خلالها من إبتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، بسرعة أكبر مِمّا عليه الحال من عدم الاعتماد على إدارة المعرفة. وفي إطار مقارب، أشارت دراسة (عبد النبي و موسى، 2023، صفحة 58) أن إدارة المعرفة يمكن أن تساهم في التأثير على أداء وتعلُّمِ العاملين، وبالتالي تعزيز تمكينهم في المؤسسة، حيث أن إدارة المعرفة تتيح إمكانية التعلُّم من بعضهم البعض، ومن المصادر الخارجية في نفس الوقت، فينعكس هذا التعلُّمُ على المؤسسة من خلال تحقيق نُمُوِّها، ومنحها المرونة والقدرة على التكيُّفِ بما يستجيب لمُتطلّبات السوق وللتغيُّرات التكنولوجية، كما تُوفِّرُ إدارة المعرفة بيئة تضاعف من رضا العاملين في المؤسسة، ما يزيد من كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، وكذا في توليد الحلول الإبداعية لديهم؛

وتأكيدا على ما سبق، فقد توصّلت دراسة (الفيومي، 2021) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يُمكِّنُ من تحقيق وتنفيذ الابتكار في مختلف الجوانب الممكنة؛ فعلى مستوى المنتج فإن إدارة المعرفة تُعزِّزُ الابتكار فيه من خلال خلق المعرفة، تطويرها عن طريق الإضافة، التعديل، الدمج، الحذف وغيرها، وكذا من خلال تحسين المعرفة عن طريق تتبُّعِ احتياجات السوق وتحقيق رضا الزبائن. من ناحية العمليات، فإن إدارة المعرفة تُعزِّزُ الابتكار من خلال نقل المعرفة، وتوفير تجهيزات تكنولوجية حديثة ومُتطوِّرة لتحقيق وتعزيز التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية، تطوير وتجديد المعرفة بما يرفع من كفاءة التشغيل، وكذلك من خلال رفع

كفاءة المعرفة الضمنية، بما يساعد على خفض مُعدّلات التوقُّفِ أو الخطأ، وتنفيذ برامج لخفض التكاليف. بينما على المستوى الإداري، فإن إدارة المعرفة تُعزِّزُ هذا الابتكار عن طريق التدريب الدوري والمستمر للعُمّال، المشاركة في التسيير وفي صنع وإتِّخاذ القرارات، وحلِّ المشكلات، توفير نُظُم إتِّصال فعّالة من أجل ترسيخ العمل التعاوني والجميع، مع تنمية روح الفريق، كما يتم أيضا توثيق المعارف والخبرات من أجل الحفاظ على رأس المال الفكري التي تملكه المؤسسة.

IV. نماذج عن مساهمة إدارة المعرفة في دعم الابتكار في المؤسسات (حالة شركة تويوتا):

تعمل المؤسسات الاقتصادية بصورة دائمة على التكيُّفِ مع أحدث المستجدّات، كون أن أسواقها تتميّزُ بمنافسة شديدة، تتطلّبُ سرعة التغيير لتتوافق معها، بما فيها التكيُّف مع التكنولوجيا ونماذج العمل الجديدة في عمليات وتسيير المؤسسة، ما يتطلّبُ تدريب العُمّال وتعلُّم المنظمة، وكذا التكيُّف مع الأذواق المُتغيِّرة للزبائن التي تستلزم تلبيتها بصورة دائمة، وحتى استشراف توقُّعاتٍ أخرى لتلبية الطلب عليها قبل بدءها، وغيرها من المجالات. وعليه فإن هذه المؤسسات تعتمد على الابتكار بصورة مُكثّفة، سواء على مستوى منتجاتها وخدماتها، أو مختلف عملياتها، وحتى من ناحية إدارتها وتنظيمها، وفي إطار اقتصاد قائم على المعرفة، والذي ينتشر في العديد من الدول، يستوجب اعتمادها على إدارة المعرفة.

1. المعرفة كأساس وداعم للابتكار لدى شركة تويوتا:

تُعدُّ تويوتا إحدى أكبر شركات السيارات في العالم التي تتميّزُ بجودتها ومنتجاتها المبتكرة، انطلقت تويوتا بداية بتصنيع وتطوير سياراتها في اليابان فقط، ومن ثم يتم تصديرها إلى دول أخرى، وذلك لمضان الجودة العالية في المنتج، مع المحافظة على ثقة العملاء في العلامة التجارية، فصدّرت سياراتها من اليابان إلى

أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، إلّا أن المنافسة الشديدة في هذه الأسواق وقربها من التشبُّعِ، دفعت تويوتا إلى البحث عن أسواق أخرى في دول ناشئة، من بينها دول البريكس وأوروبا الشرقية، فبدأت بخلق المعرفة بالاعتماد على الخبراء اليابانيين لترجمتها في شكل ابتكارات في التصميم والإنتاج، إلّا أن الشركة أدركت أن تحقيق الابتكار الحقيقي يتطلّبُ فهم عميق وتكيُّف مع الاحتياجات المحلية للأسواق الناشئة المستهدفة، إضافة إلى استحالة تغطية خبراءها اليابانيين للكمِّ الهائل من الطلبات المُختلفة بين الأسواق المُتعدِّدة التي تعمل بها تويوتا، فغيّرت هذه الأخيرة من استراتيجية إدارة المعرفة لديها، وتحديدا توليد المعرفة؛

في هذا الإطار، أوضحت دراسة (Ichijo & Kohlbacher, 2007) أن تويوتا انتقلت من نقل المعرفة من اليابان إلى فروعها العالمية، نحو تبنِّي استراتيجية "تعلّم محلِّيا، تصرّف عالميا"، أي الاستفادة من المعرفة المحلية في الأسواق الخارجية بالتعاون مع الشركاء المحلِّيين، من أجل تعزيز الابتكار، حيث ساهم ذلك في فهم أفضل للاحتياجات المحلية، بما سمح بتطوير منتجات تُلبِّي هذه الاحتياجات. ولذلك اعتمدت تويوتا على مجموعة من العوامل لتمكين المعرفة، تتمثّلُ في:

- **غرس رؤية معرفية:** حيث تعمل استراتيجية "تعلم محليا، تصرف عالميا" كرؤية معرفية تُشجِّعُ الابتكار من خلال التعلُّمِ من الأسواق المحلية؛
- **إدارة الحوارات:** تُشجِّعُ تويوتا على الحوارات المفتوحة بين المُوظفِين، ما يخلق بيئة غنِيّة لتبادل الأفكار والابتكار؛
- تعبئة نشطاء المعرفة: وهو مُوظّفون يابانيون يتم إرسالهم من المقرّ الرئيسي إلى الفروع العالمية، ويعملون عادة كمُنسِّقين، بحيث يُؤدّون دورا هاما في نقل المعرفة وتعزيز الابتكار عبر الفروع؛
- **خلق السياق الصحيح:** بمعنى أن تويوتا تعتمد في أغلب الأحيان على هياكل تنظيمية تساعد على تعزيز التعاون مع المُورِّدين والشبكات الخارجية، ما يساهم في تسهيل نقل المعرفة الصريحة والضمنية، ويُحفِّزُ على الابتكار؛
- **عولمة المعرفة المحلية:** أين تقوم تويوتا بنقل أفضل الممارسات والمعرفة المحلية من الأسواق الخارجية إلى المقرّ الرئيسي، وكذا إلى باقي فروعها، وهو ما يُعزِّزُ من الابتكار لدى تويوتا على مستوى عالمي؛
- **الابتكار من خلال التعلُّم العملي:** تقوم تويوتا باستخدام التعلُّم العملي من أجل تكوين وتطوير قادّة ذوي مهارات عالية في بناء العلاقات وفهم العمليات، ما يساعدها على توفير بيئة مواتية للابتكار، تقوم على تعزيز التعاون ومشاركة المعرفة بين القادة والمُوظّفِين، خاصة وأنهم على فهم عميق بالعمليات الفنِّيّة، ولهم قدرة على تطوير المُوظّفِين، ما يمنحهم ميزة وقدرة على قيادة فرق الابتكار بفعالية.

2. نظرة على وضعية إدارة المعرفة لدى شركة تويوتا:

تناولت وعرضت دراسة (SUH, 2017) مختلف جوانب تطبيق إدارة المعرفة لدى شركة تويوتا في إطار عملها وعملياته، حيث أن تويوتا تقوم عموما إلى أربعة مصانع محلية في اليابان، مع اختلاف واضح في نظام الإنتاج المستعمل وفقا لنوع السيارة، علاقات المورِّدين، وكذا نسبة الصادرات، إلّا أنه بالرغم من

هذا التباين فإن نظام إنتاج تويوتا قائم على أنشطة الكايزن، أي على التحسين المستمر الذي يتم تنفيذه يوميا على أرضية الإنتاج، من طرف مجموعات صغيرة توكل لها متابعة هذه التحسينات، ولذلك يُطلق عليها ما يعرف بدوائر مراقبة الجودة، وحين ملاحظة أن هذه الأنشطة قد ساهمت في تحسين الإنتاجية، يتم تبنِّيها وتحويلها إلى معايير عمل جديدة، مع تكييفها مع خصوصيات كُلِّ مصنع؛

فتعتمد تويوتا على نقل ونشر المعرفة المُتولِّدة في صورة أفكار أو حلول مبتكرة عبر مختلف المستويات الإدارية أين يتم مشاركة المعرفة ذات العلاقة بعملية، مشكلة، أو موضوع معين، بين المديرين من مختلف الأقسام ذات العلاقة. وهو ما يزيد من مستوى تبادل المعرفة، مع الأخذ بعين الاعتبار حدود كُلِّ مصنع. في نفس الإطار، فإن تويوتا تعمل على توحيد المعرفة المكتسبة من مصانعها لتحويلها إلى معايير قياسية ونشرها إلى باقي المصانع، كما تعمل على استقطاب المعرفة من المصانع المحلية، الأجنبية، ومن الشبكات والمورِّدين، من أجل حلِّ المشكلات، وذلك لتسهيل نقل المعرفة وتقديم الدعم في تبنِّي أفضل الممارسات. ويتم توثيق المعرفة والمهارات من خلال وسائل بصرية مباشرة، بعد تحليلها وتحديد الطرق الأكثر كفاءة، مثل تحليل كيفية الإمساك بمسدس الطلاء في تنفيذ هذه العملية لتحديد أفضل أسلوب لذلك، ومن ثم يتم توليد فيديوات أو رسوم مُتحرِّكة لهذه الطريقة لجعلها سهلة الفهم والتعلُّم، مع تضمين كُلِّ مصنع لمجموعة من المُدرِّبين الذين يضمنون فهم العملية وتطبيقها بسلاسة، وبالتالي رفع كفاءة العمل، وتوحيد المهارات الأساسية عبر كافة مصانع تويوتا.

3. عمليات إدارة المعرفة لدى شركة تويوتا وعلاقتها بالابتكار لديها:

من خلال دراسة حالة تويوتا في كُلٍّ من دراسة (Gharib, 2022) و(Taylor, 2023) يمكن إيجاز أهم ما تناولته وتوصّلت إليه هذه الدراسات بخصوص إدارة المعرفة لدى شركة تويوتا للسيارات، وكيف يمكن أن يساهم ذلك في تعزيز الابتكار لديها من خلال النقاط الآتية:

- **جمع وتنظيم المعرفة:** تقوم تويوتا بإنشاء واكتساب المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية (أي الخبرات الشخصية، والمعرفة الصريحة (الإجراءات المُوثّقةà، وذلك عبر العديد من العمليات التي تُشجِّعُ تقديم أفكار لتحسين العمليات، إضافة إلى التعاون مع الشركاء الخارجيين والشبكات. في نفس السياق، تعمل تويوتا على جمع المعرفة من مختلف المصادر الممكنة لها، مثل المُوظّفِين الفنيين ذوي العلاقة المباشرة بالعمل والإنتاج، أو من خلال الخبراء والمهندسين، ومن ثمّ يتم تنظيم هذه المعرفة من خلال العديد من الأدوات، من بينها "نظام إنتاج تويوتا" (TPS)، والذي يعمل على تحويل الخبرات

العملية، والتي تتمثّلُ في معرفة ضمنية، إلى إجراءات وقواعد واضحة ومُحدّدة، أي ما يُمثِّلُ معرفة صريحة. عملية التنظيم هذه تُسهِّلُ من الوصول إلى المعرفة واستخدامها، ما يتيح للمُوظّفِين توليد أفكار جديدة وتحسين العمليات بشكل مبتكر، بناء على الأفكار السابقة؛

- **نقل وتبادل المعرفة:** تعتمد تويوتا في نقل المعرفة إلى مُوظّفِيها على منصات رقمية مثل "مركز الإنتاج العالمي" (GPC)، حيث يتم ذلك عن طريق مقاطع فيديو تعليمية ورسوم مُتحرِّكة تُوضِّحُ المهارات الأساسية والإجراءات المُعقّدة، إضافة إلى ذلك يتم الاعتماد في نقل المعرفة على الاجتماعات بصفة دورية ومنتظمة بين الأقسام المُتنوِّعة لتبادل الخبرات. عملية نقل وتبادل الخبرات بين الموظّفِين والأقسام تساهم في تعزيز التفاعل حول الأفكار الجديدة، ما يزيد من فرص توليد أفكار وحلول مبتكرة وجديدة؛
- **تطبيق المعرفة:** يقوم تطبيق المعرفة التي يتم جمعها لدى تويوتا، بصورة مباشرة في مختلف عمليات الإنتاج، وذلك عن طريق إجراءات مُحدّدة مثل "الكايزن" (Kaizen) أين يتم تحسين العمليات بصورة مستمِرّة وفقا لاقتراحات المُوظّفِين. وعليه فإن تطبيق المعرفة في العمليات اليومية يُؤدِّي إلى تنفيذ تحسينات مستمرة، ما يخلق ثقافة الابتكار التدريجي، حيث أن كُلّ تحسين صغير يساهم في تحقيق ابتكارات أكبر على المدى الطويل؛
- **تحفيز مشاركة المعرفة:** تتبنّى تويوتا نهج "من القاعدة إلى القمة"، أين يتم تشجيع المُوظّفِين على المشاركة الدائمة والفعّالة في تحديد المشكلات، ومن ثمّ اقتراح الحلول، ولتحقيق ذلك تعمد تويوتا إلى تنظيم مُوظّفِيها في صورة مجموعة لتوليد الأفكار، تُسمّى بـ "دوائر ضبط الجودة" (QC Circles)؛ تضمن هذه العملية أن تأتي الحلول من الأفراد الأكثر دراية بالعمليات اليومية، وهو ما يساعد على توليد ابتكارات عملية وفعّالة، مع تعزيز روح المبادرة والإبداع ومشاركة المعرفة بين المُوظّفِين؛
- **تطوير المعرفة:** في هذا السياق فإن تويوتا تعمل على توفير برامج تدريب بصورة مستمرة لِمُوظّفِيها، بما فيها التدريب على نظام إنتاج تويوتا (TPS) وباقي المهارات الفنية، حيث يتم تعيين مُعلِّمِين ومُدرِّبِين في كُلِّ طابق إنتاجي لضمان نقل وتطوير المهارات بشكل فعّال؛ ما يضمن أن يمتلك المُوظّفون المهارات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة بما يساهم في تحسين العمليات، مع تعزيز ثقافة التعلُّمِ المستمر
- **نشر المعرفة:** تقوم تويوتا بتوحيد أفضل الممارسات في مختلف فروعها عبر العالم، ومن ثم نشرها عبر كافة مصانعها، وتستخدم في ذلك العديد من الأدوات، من بينها الدليل المرئي (Visual Manual)

والمنصات الرقمية؛ تتيح هذه العملية أن يتم نقل وتطبيق الابتكارات الناجحة من قسم أو مصنع أو فرع ما نحو باقي فروع وأقسام تويوتا، ما يساهم في انتشار الابتكار عبر كامل الشركة.

V. الخاتمة:

أصبح الابتكار اليوم حتمية للمؤسسات لضمان وبقاءها ونُمُوِّها، فمواكبة التغيير السريع والشديد في الأسواق أضحى عاملا حاسما في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما جعل من المعرفة موردا هامًّا تستند إليه كونها الأساس الذي تُبنى عليه الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، وهو ما يستدعي ضرورة إدارتها بشكل فعّال لتحقيق التميُّزِ، خاصة وأن إدارة المعرفة في نفس الوقت تُسهِمُ في خلق بيئة عمل تُعزِّزُ التعاون وتبادل الأفكار، ما يُسهِّلُ توليد، تنظيم، تخزين ونشر المعرفة، بما يتيح تحويلها إلى ابتكارات ملموسة، مع تعزيز كفاءة عملية الابتكار، ودعم التعلُّم الذي يساعد في تطوير حلول مبتكرة لتحدِّيات المستقبل. بناء على ذلك، جاءت هذه الدراسة من أجل استكشاف وتوضيح كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، مع الإسقاط على تجربة شركة تويوتا.

1. **اختبار الفرضيات:** من خلال تحليل مختلف الدراسات وعرض تجربة تويوتا، تظهر نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

- **الفرضية 01 صحيحة،** كون أن مختلف عمليات إدارة المعرفة من توليد، خزن، مشاركة وتطبيق للمعرفة، يساهم بفعالية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، وذلك عن طريق تحسين تدفُّقِ المعلومات وتشارك المعرفة بما يُولِّدُ أفكارا جديدة تُعدُّ أساسا للابتكار، إضافة إلى تسهيل التعاون بين فرق العمل؛
- **الفرضية 02 صحيحة،** حيث أن إدارة المعرفة تساهم في دعم وتعزيز الابتكار من خلال تطوير المنتجات، تحسين العمليات، وكذا إتِّخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك عن طريق توفير بيئة تعمد على التعلُّمِ المستمر وتبادل المعرفة بين الأفراد والإدارات.

2. **نتائج الدراسة: من** بين **نتائج الدراسة** المتوصل إليها يمكن إيجاز ما يلي:

- تُمكِّنُ إدارة المعرفة من جمع وتخزين المعرفة المتاحة، مع تبادل الخبرات بين الأفراد والفرص، ما يُعزِّزُ القدرة على التفكير الإبداعي وتوليد أفكار جديدة؛
- يمكن من خلال إدارة المعرفة تحويل المعرفة الحالية إلى حلول مبتكرة، مع تسهيل التعاون بين الأفراد والخبرات المختلفة، وبالتالي دعم عمليات الابتكار داخل المؤسسة.

- تُعزِّزُ إدارة المعرفة في تويوتا الابتكار من خلال استراتيجية "تعلم محليا، تصرف عالميا"، حيث يتم نقل المعرفة المحلية من الأسواق الخارجية لتطوير منتجات تُلبِّي احتياجات العملاء، مع تشجيع الحوارات وتبادل الأفكار بين الموظفين لخلق بيئة ابتكارية؛
- تعتمد تويوتا على عمليات إدارة المعرفة مثل جمع المعرفة من مصادر مختلفة، ونقلها عبر منصات رقمية، وتطبيقها في الإنتاج باستخدام منهجيات مثل "الكايزن"، ما يدعم تحسينات مستمرة وابتكارات عملية تنتشر عبر فروعها العالمية.

3. توصيات واقتراحات الدراسة: من النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض **التوصيات** كما يلي:

- إنشاء منصات وآليات تُشجِّعُ المُوظّفِين على تبادل المعرفة والخبرات بشكل مفتوح، وذلك بهدف تعزيز بيئة تشاركية للمعرفة، تساهم في تسريع عمليات الابتكار، وتوليد الأفكار الجديدة؛
- الاستثمار في التقنيات الحديثة لتخزين ومشاركة المعرفة، مع استخدام أجوات التحليل والذكاء الاصطناعي من أجل دعم اتخاذ قرارات الابتكار، وتحقيق الاستفادة القصوى من المعرفة؛
- على المؤسسات إرساء وتعزيز ثقافة تُحفِّزُ على التفكير الإبداعي والمخاطرة المحسوبة، مع توفير الموارد والتدريب اللازمة للمُوظّفِين لتحفيزهم على ابتكار حلول جديدة لتحدِّيات السوق.

VI. قائمة المراجع:

ابراهيم الخليل فارسي، و كريم بوعيسى. (جوان, 2019). إدارة الإبداع والابتكار ودور إلبحث وإلتطوير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال). *مجلة التمكين الاجتماعي، 01*(02)، 94- 111.

إرما بيسرا–فيرناندير، و راجيف سابيروال. (2014). *إدارة المعرفة: النظم والعمليات*. (محمد شحاتة وهبي، المترجمون) الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

السيج نصر الدين السيد. (2011). *الابتكار وإدارته*. مصر: المكتبة الأكاديمية.

أميرة مناصرية، و هندة مدفوني. (ديسمبر, 2024). الابتكار البيئي كمدخل حديث لتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية للمؤسسة هنكل الجزائر فرع شلغوم العيد – ميلة. *مجلة المنهل الاقتصادي، 09*(02)، 93- 112.

رشيد فراح، و عادل قنور. (ديسمبر, 2017). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*(08)، 406- 427.

رعد حسن الصرن. (2000). *إدارة الإبداع والابتكار*. مصر: دار الرضا للنشر والتوزيع.

سهير ابراهيم عبد الكريم شوملي. (2021). أثر إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في الشركات الصناعية الفلسطينية. *مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال، 02*(02)، 01- 20.

صباح ترغيني. (جوان, 2020). دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة ورود، الوادي – الجزائر. *المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، 03*(01)، 130- 162.

صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

طارق عطية عبد الرحمن. (2017). *إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية*. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عائشة شتاتحة. (2019). *الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة*. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2009). *المدخل إلى إدارة المعرفة* (المجلد 02). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فاروق بوقريط، و منصف شرفي. (ديسمبر, 2022). أثر إدارة المعرفة على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. *مجلة إقتصاد المال والأعمال، 06*(04)، 04- 27.

فتيحة عبد النبي، و رضا موسى. (2023). دور ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار – دراسة حالة مؤسسة نفطال غرداية. *مجلة الآفاق للدراسات الإقتصادية، 08*(02)، 53- 68.

فلحة بركات سالم أبو تايه. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم. *رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير*. جامعة الشرق الأوسط.

فؤاد الشرابي. (2008). *نظم المعلومات الإدارية*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

محمد علي محمود السمان، أحمد حامد حسين بخيت، و عمرو عبد العزيز عبد الله. (ديسمبر, 2021). العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى العاملين ببنوك القطاع العام التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 11*(02)، 01- 37.

مصطفى عوادي. (ديسمبر, 2015). دور إدارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 03*(08)، 242- 261.

ميسون يوسف محمد الفيومي. (2021). دور إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بالمنظمة الصناعية في مصر. *12*(02)، 458- 497.

نجم عبود نجم. (2003). *إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

Gharib, G. S. (2022, 12 15). Evaluating Toyota's Approach to Strategic Management of Knowledge and Organizational Learning. 01-15. Coast Water Works Development Agency. Consulted on : 01 02, 2025, on: https://www.cwwda.go.ke/cwsbFiles/forms/Share%20INTRODUCTION%20.%20major%20new.pdf

Ichijo, K., & Kohlbacher, F. (2007). The Toyota way of global knowledge creation the 'learn local, act global' strategy. *International Journal of Automotive Technology and Management*, *7*(2/3). doi:10.1504/IJATM.2007.014970

Moussa, L., & Youb, A. (2024). The role of the community of practice in realizing knowledge management processes. *International journal of economic performance*, *07*(02), 302- 316.

SUH, Y. (2017, March). Knowledge Network of Toyota: Creation, Diffusion, and Standardization of Knowledge. *Annals of Business Administrative Science, 16*(02), 91-102. doi:http://doi.org/10.7880/abas.0170126a

Taylor, S. W. (2023, May). Toyota motor corporation management of knowledge. *Academia Journal of Educational Research, 11*(03), 74-78. doi:10.15413/ajer.2023.0102