

## Value innovation in organisations in light of the Knowledge Economy “State of the Art”

Hanan Alraddadi<sup>a</sup>, Mona Alsuraihi<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup> Department of Information Science - College of Arts and Humanities - King  
Abdulaziz University -Jeddah-Saudi Arabia

**Abstract:** The knowledge economy relies on intellectual capital as a driver of economic growth, which can be considered a framework for value creation. This study aims to review literature that discusses the subject matter of the study and contribute scientifically to enriching current scientific research. The study adopts a descriptive approach through a systematic review of the relevant literature in both Arabic and English. A significant finding of the study is that knowledge and value innovation are strongly correlated, whether as a means of measuring the feasibility of investing resources in innovation, or as an input into the process of innovation, or as a measure of its effectiveness. Achieving this goal requires the extraction of knowledge from within and outside of an organization. The value innovation usually results in competitive advantage because it enhances the product offering, enhances the associated service, or enhances the process of delivering the product to customers. It is this inadvertent value innovation that generates a competitive advantage. Collaboration and alliances with partners and stakeholders for transferring knowledge reduce the costs of experimenting with scenarios to achieve value innovation. Additionally, investing in technology in the form of digital documentation and facilitating communication will facilitate the sharing of knowledge. As a result of value innovation, customers can receive value that is difficult to duplicate at minimal costs and for which they are willing to pay.

**Keywords:** Knowledge Management, Value Innovation, Knowledge Economy

## مراجعة أدب الموضوع لابتكار القيمة في المنظمات في ضوء اقتصاد المعرفة

أ.د. منى بنت داخل السريحي  
[malsuraihi@kau.edu.sa](mailto:malsuraihi@kau.edu.sa)

أ. حنان بنت نازل الرادادي  
[halraddadi0005@stu.kau.edu.sa](mailto:halraddadi0005@stu.kau.edu.sa)

قسم علم المعلومات - كلية الآداب والعلوم الانسانية - جامعة الملك عبد العزيز  
جدة - المملكة العربية السعودية

### المستخلص

يعتمد اقتصاد المعرفة على رأس المال الفكري كمحرك للنمو والازدهار الاقتصادي، الذي يمكن اعتباره إطاراً لخلق القيمة. تهدف الدراسة إلى مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع الدراسة، ومن ثم المساهمة علمياً في إثراء الإنتاج العلمي الحالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عبر المراجعة المنهجية لأدب الموضوع باللغتين العربية والإنجليزية. وتشير أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المعرفة وابتكار القيمة، سواء كمقياس لجدوى استثمار الموارد المتاحة في الابتكار، أو كمدخلات لتحقيقه، أو كمقياس لنتائجه. ويتم تحقيق ذلك من خلال استخلاص المعرفة من داخل المنظمة وخارجها. إن ابتكار القيمة يحقق ميزة تنافسية عن غير قصد عن طريق ابتكار القيمة من خلال تحسين المنتج المعروض، أو تحسين الخدمة المرتبطة به، أو تعزيز عملية تسليم المنتج للعملاء. يساعد التعاون والتحالفات مع الشركاء وأصحاب المصلحة في نقل المعرفة على تقليل التكاليف المطلوبة في تجربة السيناريوهات لتحقيق ابتكار القيمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاستثمار في التكنولوجيا في التوثيق الرقمي وتسهيل التواصل يساهم في تسهيل تبادل المعرفة. تتجلى نتائج ابتكار القيمة في خلق قيمة يصعب تكرارها بأقل التكاليف، ويكون العملاء على استعداد للدفع مقابل الحصول عليها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، ابتكار القيمة، اقتصاد المعرفة

## المقدمة

ناقشت العديد من الدراسات العربية والانجليزية موضوع الابتكار وابتكار القيمة والعوامل المحفزة له. ونستعرض الدراسات بحسب موضوع الدراسة كالاتي: تطور ادارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، ابتكار القيمة، إدارة المعرفة وابتكار القيمة، ابتكار القيمة والعلاقة مع المنافسين، دور التكنولوجيا في الابتكار، دور الرأس المال الفكري (البشري) في الابتكار، مؤشرات وقياس الابتكار، نماذج ابتكار القيمة في الأعمال. وقد أدرجت الباحثتان في كل مبحث أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع مع تعليقات الباحثتان. وفي الخاتمة تم توضيح دور الدراسة الحالية في المساهمة في المعرفة العلمية لموضوع الدراسة، وكذلك توضيح ما يميزها عن الدراسات التي تمت مراجعتها.

## تطور ادارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها. تعود المفاهيم الحديثة للمعرفة إلى الباحث دراكر (Drucker) في عام ١٩٥٩ كأول من اهتم بالمعرفة وهو مفكر في ادارة الاعمال؛ وذكر مصطلح "عمال المعرفة" في كتابه "معالم الغد" (Landmarks of Tomorrow) حيث سلط دراكر الضوء على الحاجة الى الاهتمام بالعمل المعرفي والقائمين عليه. في عام ١٩٦٦ ظهر الباحث مايكل بولابني حيث يعتبر هو اول من حدد المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والتي هي أساس في مفهوم إدارة المعرفة، وذكر أن الانسان يعرف أكثر مما يقول. في عام ١٩٨٧، من دراسة الباحث زيليني حول "نظم الدعم الاداري: نحو إدارة المعرفة المتكاملة" ومقال الباحث أكوف عام ١٩٨٨ إلى الجمعية الدولية لأبحاث النظم العامة بعنوان "من البيانات الى الحكمة"، ظهر التسلسل الهرمي (DIKW) البيانات ثم المعلومات ثم المعرفة ثم الحكمة بشكل أكثر وضوحًا (Sharma, 2008) (Lambe, 2011). لاحقاً، طبقت المعرفة الضمنية في علم إدارة المعرفة والأعمال بواسطة الباحثان من اليابان وهما نوناكا وتاكيوتشي، حيث كانا أول من ربط نجاح المنظمات اليابانية بقدرتها على خلق معرفة جديدة تنظيمياً واستخدامها لإنتاج منتجات وتقنيات ناجحة (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1994).

قد ظهر مفهوم إدارة المعرفة لأول مرة عام ١٩٩٧، والذي أثر بشكل كبير في طرق تداول المعلومات والمعرفة من حيث التخزين والتوزيع والاسترجاع في ظل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مما أدى إلى زيادة النمو الاقتصادي (Towe & et al., 1997). ويؤكد ذلك دراسة (Maheshwarkar & Sohani, 2014) بعنوان "مراجعة ادبية لقضايا إدارة المعرفة"، حيث لخصت الدراسة مراحل التطور الزمني لإدارة المعرفة

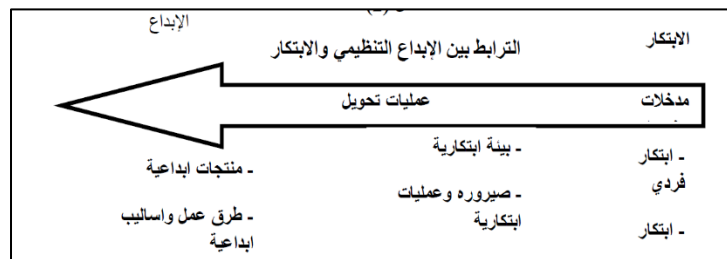
بحسب السنة. ولخصته الدراسة في ثلاثة مراحل نوعية بحسب الفعاليات والاحداث المؤثرة في كل مرحلة كما يلي (جدول رقم ١)

جدول رقم (١): مراحل التطور الزمني لإدارة المعرفة بحسب الفعاليات والاحداث المؤثرة في كل مرحلة

مرحلة الادراك (١٩٨٧ - ١٩٩٢)	مرحلة البناء (١٩٩٣ - ١٩٩٦)	مرحلة النتائج (١٩٩٧ - ٢٠٠٠)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مؤتمر عن جوهر الابتكار المعرفي</li> <li>● تعيين أول رئيس معرفة تنفيذي (CKO)</li> <li>● إنشاء الاتحاد الأوروبي</li> <li>● تحقيق الاستراتيجية كأسلوب قيادة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظرية نظم التعلم</li> <li>● مجلس تعزيز التنافسية</li> <li>● إعادة ابتكار التواصل الحكومي</li> <li>● تأسيس إعلام المعرفة</li> <li>● لمحات عن ابتكارات العملاء</li> <li>● مجتمعات ممارسة المعرفة</li> <li>● تسارع التطور الحاسوبي وتوسع شبكة الويب العالمية</li> <li>● ظهور منهجية بطاقة الأداء المتوازن بواسطة كابلان ونورتون</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شهادة معايير الابتكار المعرفي</li> <li>● مؤتمر الابتكار العالمي</li> <li>● إنشاء إطار إدارة المعلومات (Information Management Framework)</li> <li>● نظيرا للتجارة العالمية للأفكار</li> </ul>

\*المصدر: (اعداد الباحثات بتصرف)

حيث تم ربط الاحداث التي ساعدت في إطلاق مفهوم المعرفة وأدواتها في مرحلة الادراك، يليها مرحلة بناء التصور والتي ربطت احداث بزوغ الاثار التطبيقية لإدارة المعرفة وتكاملها مع العلوم الأخرى، في المرحلة الأخيرة تظهر الجهود العالمية التي تهتم في التطوير وتنظيم السياسات العالمية ضمن الإطار المعرفي. دراسة أخرى، عن دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي والتي تهدف إلى التعرف على المفاهيم الأساسية (كالمعرفة، وتشكيل رأس المال المعرفي، والإبداع التنظيمي وعملياته ونماذجه) وإمكانية طرح بعض الأفكار التي تسهم في حل إشكالية توليد المعرفة من خلال تطوير رأس المال الفكري (البشري) في المنظمات، أستنتج الباحث إلى وجود ارتباط بين الإبداع التنظيمي والابتكار حسب الشكل الآتي (الغالي، ٢٠١١):



شكل رقم (١): ارتباط بين الإبداع التنظيمي والابتكار

\*المصدر: (الغالي، ٢٠١١)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات الرائدة قادرة على توليد منتجات وخدمات إبداعية في مجال توليد المعرفة، وأستنتج الباحث نموذج (شكل رقم ١) يوضح الترابط بين الإبداع التنظيمي والابتكار. تعليق الباحثات على الدراسات التي أستعرضت هو كالاتي: نشأ مجال إدارة المعرفة مع ظهور مصطلح "عمال المعرفة" على يد داركر وهو أحد مفكري إدارة الأعمال (١٩٥٩)، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين نمو الأعمال والمعرفة. ثم جاء مفهوم المعرفة الضمنية، الذي يميز الخبراء من خلال خبرتهم ومعرفتهم كما ذكره مايكل بولابني (١٩٦٦) ونوناكا وتاكيوتشي (١٩٩٤). وبعد ذلك، تحقق التكامل المعرفي في دعم العمليات الإدارية في دراسة بولابني (١٩٨٧)، والمهم المعرفي في دراسة أكوف (١٩٨٨) وارتباط طرق تداول المعلومات والمعرفة بالنمو الاقتصادي (١٩٩٥). ويتناغم الارتباط بين المعرفة والابتكار مع السياق المذكور في دراسة الغالي عن دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي (٢٠١١) ودراسة التطور الزمني لإدارة المعرفة (٢٠١٤). نستنتج مما سبق، ارتباط دراسات مفهوم إدارة المعرفة بعمليات الأعمال (Business Processes) ومحاولة استثمار المعرفة من قبل المنظمات لتحقيق المنافع القصوى. ثم توجهت الدراسات وتأثرت بالتطور التقني ويظهر ذلك جليا في الإنتاج العلمي مع نمو ثورة شبكات الويب العالمية. وأخيرا توجهت دراسات إدارة المعرفة نحو تقارير الاعمال الذكية والابداع والابتكار.

### اقتصاد المعرفة

غالبًا ما تكون المنظمات الناجحة هي تلك التي تمكنت من التغلب على تحديات الصناعة من خلال التركيز على الابتكار. وبدلاً من المنافسة على حصص السوق المحددة، تتمكن هذه المنظمات من خلق طلب جديد وفتح أسواق جديدة.

أجرى الباحثان كيم (مستشار وأستاذ إدارة الأعمال الدولية) وموبورن (أستاذ الإدارة والاستراتيجية) عدة دراسات حول الميزة التنافسية، والاستثمار في فرص النمو، وابتكار القيمة كنهج استراتيجي للنمو، وخلق أسواق جديدة، وقيمة المعرفة، والإدارة في اقتصاد المعرفة، ونموذج العدالة الإجرائية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وسلوك المدراء (In-role and Extra-role Behavior) سواءً في الدور الأساسي (حسب الوصف الوظيفي) والدور الإضافي (تطوعي اجتماعي ونفسي بلا حوافز وظيفية). وفيما يلي تلخيصاً لأهم الموضوعات التي ذكرها الباحثان في دراسات متنوعة والتي تدعم موضوع الدراسة في اقتصاد المعرفة (Kim & Mauborgne, 1999).

- المعرفة كسلعة اقتصادية: إن التوازن بين السعي لتحقيق التكلفة المنخفضة والتميز في الوقت نفسه هو الأساس لنجاح المنظمات في اقتصاد المعرفة والابتكار. تتميز المنظمات المبتكرة بامتلاكها مخزوناً واسعاً من المعرفة، مما يمنحها إمكانيات كبيرة لخلق الثروة. فعامل المعرفة يلعب دوراً أكبر في نمو الأرباح وتحقيق الإيرادات، حيث يتفوق على العوامل التقليدية مثل الأصول المادية والمالية. يُعزى اتساع الفجوة بين قيمة المنظمة في السوق وأصولها الملموسة إلى المخزون المعرفي. وعلى عكس البنية التحتية والعمالة ورأس المال، التي تُعتبر عوامل إنتاج محدودة، فإن المعرفة والأفكار هي سلع اقتصادية غير محدودة قادرة على تحقيق عوائد متزايدة على نحو مستدام.
- التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي: يتمتع التحول من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد المعرفة بفائدتين. أولاً، إمكانية زيادة العوائد. فعلى سبيل المثال، لا يمكن لشخص حائز على جائزة نوبل في العلوم أن يكون موظفًا في شركة IBM وفي الوقت نفسه يعمل في شركة أخرى. وكذلك، لا تستطيع شركة Nucor استخدام خردة الفولاذ كمادة خام لإنتاجها، وفي الوقت نفسه تُستخدم نفس الخردة في شركات صغيرة أخرى لتصنيع الصلب. ثانيًا، تقديم فرصة للاستفادة والانتفاع بالجان. استخدام سلعة غير منافسة من قبل منظمة معينة لا يقيد استخدام منظمة أخرى لها، ينطبق ذلك على الأفكار أيضًا. عندما ابتكرت شركة طيران فيرجن مفهوم "الدرجة العليا" يجمع المقاعد الواسعة ومساحة الأرجل من الدرجة الأولى مع تذاكر درجة رجال الأعمال بسعر مناسب، استطاعت الشركات الأخرى اعتماد هذه الفكرة في خدماتها الخاصة بدرجة رجال الأعمال بدون القدرة على أن تعوق فيرجن عن فعل ذلك، وبالتالي، ليس فقط هناك إمكانية للتقليد، ولكنه أيضًا بتكلفة أقل. وبالرغم من الانتفاع المجاني، فإنه يتم تحديد الاستثناءات من خلال النظام القانوني بحسب طبيعة المنتج. على سبيل المثال، عندما تمتلك شركة إنتل الحقوق الحصرية للتصنيع أو حماية البراءات في صناعة شرائح المعالجات الدقيقة، يتم منع الشركات الأخرى من استخدام منشآتها التصنيعية وهذا يجعل منتجها استثناءً. بالمثل، لا يمكن لشركات القهوة الناشئة استخدام حبوب قهوة ستاربكس إلا إذا تم بيعها لهم من قبل ستاربكس نفسها. ومع ذلك، لا يستطيع ستاربكس منع الآخرين من دخول متاجرها أو دراسة تصاميمها أو نسخ مفهومها الفريد للقهوة الفاخرة التي تباع في مواقع راقية. في الواقع، تنتشر الابتكارات لدى المنظمات الأخرى بمجرد ظهورها. ويقلل الحصول على حماية قانونية للأفكار الابتكارية (مثل الحصول على براءة اختراع) من خطر الاستفادة المجانية. فقد

أسهمت حماية براءات الاختراع في حماية شركات الأدوية من المستفيدين المجانيين واستخدامها في أبحاثهم.

- **المنافسة واستراتيجيات اقتصاد المعرفة:** مع ظهور الإنترنت ووسائل التواصل المتعددة والعمولة، تغيرت أسس الأعمال التجارية على نحو جذري. هذا الواقع الجديد يتطلب استراتيجيات جديدة للتكيف مع سرعة التغير وانتشار الأفكار الجديدة على مستوى عالمي. فالمنظمات التي تركز على التنافس، وتستفيد من قدراتها الحالية، وتوسع نطاق عملائها الحاليين ستكون خارجة عن نطاق المنافسة. في اقتصاد المعرفة، يتطلب التركيز على المنافسة والتغلب عليها استراتيجيات تفاعلية وتدرجية وغالباً مبتكرة. منذ ظهور مجال الاستراتيجية، كان التركيز يكمن في بناء نقاط القوة للمنظمة واستثمارها. إن رعاية الموارد الفريدة والسمعة والمهارات تعد أمراً هاماً للمنظمات لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية. إن التركيز الحصري على القدرات الداخلية للمنظمة يحد من الفرص المتاحة، كما يمكن أن يقاوم التغيير عندما تتحرك الأسواق أو ظروف الصناعة بعيداً عن نقاط القوة. تستطيع المنظمات بناء علاقات استراتيجية مع منظمات أخرى من خلال استغلال نقاط القوة الخاصة بها لاستيعاب الفرص الجديدة. بينما في اقتصاد المعرفة، هناك ثلاثة عناصر أساسية للاستراتيجية: المنافسة، العملاء، وقدرات المنظمات. فالهدف الاستراتيجي للمبتكرين هو خلق قيمة جديدة ومبتكرة كلياً. وبينما تركز الأعمال التقليدية على الحفاظ على العملاء الحاليين ورضاهم، وتظل مترددة في تحدي الوضع الحالي. حتى لو تطلب ذلك خسارة بعض العملاء الحاليين، يجب على المنظمات التركيز على الاستحواذ على قاعدة عملاء جديدة. يتتبع مبتكرو القيمة عملاءهم الحاليين، ويحللون أيضاً من كذب غير العملاء للاطلاع على الاتجاهات. عند اكتشاف فرصة لقيمة مبتكرة وممتازة، يستغل مبتكرو القيمة القدرات الداخلية والخارجية لتحقيق هذه الفرصة.

- **استراتيجية ابتكار القيمة في الاقتصاد القائم على المعرفة:** سوف تستمر كثير من المنظمات في تحقيق النجاح في صناعات معينة دون تحقيق ابتكار القيمة إذا اتبعت استراتيجية قائمة على المنافسة. إن ابتكار القيمة هو جوهر استراتيجية الاقتصاد القائم على المعرفة. ونتيجة لابتكار القيمة كاستراتيجية، تتم إعادة تشكيل الأسواق الصناعية. حيث يمكن لمبتكري القيمة الاستفادة من ريادة السوق من خلال خلق طلب مبتكر جديد تماماً. ومع تعمق اختراق ابتكار القيمة في الاقتصاد، فإن القطاعات التقليدية القائمة على المنافسة سوف تقلص. وبما أن مبتكري القيمة هم رواد الصناعة

من خلال جذب عدد أكبر من المشتريين في الأسواق القائمة على القيمة، فإن الفرص المتاحة لقادة التكلفة تتضاءل.

- **النمو الداخلي للمعرفة ودوره الاقتصادي:** يقترح الاقتصاد الجديد نظرية النمو الداخلي، حيث ينشأ النمو والابتكار من داخل النظام الاقتصادي. تشير نظرية النمو الداخلي إلى أن الابتكارات لم تعد تعتمد فقط على المصادر الخارجية، بل يمكن إنتاجها من خلال الأفكار والمعرفة المتاحة داخل النظام نفسه. في الواقع، تؤكد الدراسات الميدانية توقعات نظرية النمو الداخلي. فالمنظمات الناشئة، بغض النظر عن حجمها، التي حققت نموًا ملحوظًا وأرباحًا مستدامة، تركز على ابتكار قيمة جديدة. يكون تركيزها الاستراتيجي على خلق قيمة متفوقة بدلاً من التنافس القائم في سوق محددة، وبالتالي تتجاهل منافسيها. إنها تتجاوز المنافسة التقليدية في الأسواق الحالية من خلال توسيع جانب الطلب في الاقتصاد.

- **التدمير الإبداعي كأداة لتعزيز الاقتصاد المعرفي:** ويجمع مفهوم ابتكار القيمة مع فكرة "التدمير الإبداعي" لجوزيف شومبيتر<sup>1</sup> بالاعتماد على خلق قيمة جديدة ومتفوقة، وأنه لا بد من تجاهل الأشياء الموجودة والأساليب القديمة. فعلى الرغم من أن رواد الأعمال هم المسؤولون الرئيسيون عن خلق الابتكار، إلا أن المعرفة والأفكار هي العنصر الأساسي لابتكار القيمة. وبغض النظر عن المنصب الوظيفي، فإنه يمكن لأي شخص أن يكون لديه فكرة مبتكرة، ويمكن أن يحدث ابتكار القيمة في أي منظمة، وفي أي وقت باستخدام الآلية المناسبة. ووفقًا لنظرية شومبيتر، يكمن الابتكار في دور رواد الأعمال في الموازنة بين الطلب والعرض. على الرغم من أن فهم ريادة الأعمال وأدوار رواد الأعمال مهم جدًا للابتكار، إلا أنه لا ينطبق ذلك تمامًا على ابتكار القيمة. على عكس الاقتصاد التقليدي حيث يعتبر الاحتكار عدوًا للنمو الاقتصادي، تنفق نظرية النمو الاقتصادي وشومبيتر على أنه يجب أن يتم التسامح إلى حد ما مع الاحتكار من قبل المبتكرين لتعزيز الاكتشافات المستقبلية وتعزيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك، يتصرف المبتكرون في اقتصاد المعرفة على نحو مختلف تمامًا عن الاحتكار الذي يصوره الاقتصاد التقليدي.

<sup>1</sup> الطفرة الصناعية هي عملية مستمرة لتطوير البنية الاقتصادية من الداخل، حيث تقوم بتدمير الهيكل القديم باستمرار وخلق هيكل جديد. يشير التدمير الإبداعي (هو مفهوم قدمه الاقتصادي جوزيف شومبيتر) إلى عملية الابتكار والتغير التكنولوجي التي تؤدي إلى تدمير الهياكل الاقتصادية الحالية مثل الصناعات والشركات والوظائف. يتيح هذا الدمار فرصة ظهور هياكل اقتصادية جديدة وبالتالي يساهم في النمو الاقتصادي والتقدم على المدى الطويل. على الرغم من الجوانب السلبية المحتملة على المدى القصير، إلا أن التدمير الإبداعي يهدف إلى خلق قيمة طويلة الأجل. Kopp, C. (2023). Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/c/creativestruction.asp>



وعليه نستنتج ان استراتيجية اقتصاد المعرفة تشمل ثلاثة عناصر أساسية، وهي المنافسة والعملاء وقدرات المنظمة (منها الأصول المعرفية). وإن التحول من الاقتصاد القائم على الإنتاج إلى الاقتصاد القائم على المعرفة له ميزتان: زيادة الإيرادات وتوفير فرصاً للانتفاع المجاني من تلك المعارف والأفكار، وذلك لانتشار الابتكارات بسرعة إلى منظمات أخرى فور ظهورها مما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة منها بواسطة المنافسين بأقل جهد. ووفقاً لنظرية النمو الداخلي في الاقتصاد الحديث، حيث ينشأ النمو والابتكار من داخل النظام الاقتصادي نفسه. وهذا يعني أن الابتكارات لم تعد تعتمد فقط على مصادر خارجية، بل يمكن توليدها من خلال الأفكار والمعرفة المتاحة داخل النظام نفسه. غالباً المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق كفاءة التكلفة والتميز تحقق مستويات أعلى من النجاح في اقتصاد المعرفة والابتكار.

### ابتكار القيمة

تسعى منظمات الأعمال إلى تمييز منتجاتها (Differentiation) وتخفيض التكاليف من خلال تصميم تحسينات أو استخدام تقنيات حديثة، ويتحقق ذلك عند تطبيق مفهوم ابتكار القيمة. يعتبر ابتكار القيمة حجر الأساس للتغيرات التي تعمل على تحسين الخدمات أو المنتجات وإدخال عناصر جديدة عليها، بجانب توفير التكلفة عن طريق التخلص من العناصر الغير هامة خلال دورة حياة المنتج<sup>٢</sup>. ليس بالضرورة أن يؤدي ابتكار القيمة إلى منتج جديد كلياً، وقد يستخدم في عملية تطوير الخدمات المقدمة حالياً للعملاء. في عام ١٩٨٥ وتحديدًا في معرض التجميع التقني في شيكاغو (Assembly Technology Expo)، علق ديريك هاربور (Derek Harbour) وهو المدير العام لشركة جون براون البريطانية للتشغيل الآلي (John Brown Automation) عن الرغبة في التوسع في الأسواق الأمريكية قائلاً: "فلسفتنا للولايات المتحدة هي القيمة من خلال الابتكار وباستطاعتنا تقديم أنظمة التحكم وأنظمة المعلومات الإدارية ونتطلع إلى المشاركة في تصميم المنتج" ("Value through innovation leads to orders overseas", 1985).

وفي عام ١٩٨٦، شارك الباحث رونالد سيراس (Ronald Sears) في مؤتمر جمعية المصممين الصناعيين الأمريكيين (Industrial Designers Society of America (IDSA)) بورقة علمية عن تصميم التجربة من خلال ابتكار القيمة في الأسواق. حيث صنّف دونالد تجارب القيمة للعملاء عند تصميم منتج جديد إلى أربع خبرات كما في الجدول الآتي (Sears, 1986):

<sup>٢</sup> ميم القاموس العربي المتخصص في مجال الأعمال <https://staging.meemapps.com/term/value-innovation> [تاريخ

الوصول ٩ فبراير ٢٠٢١]

جدول رقم (٢): تجارب القيمة للعملاء عند تصميم منتج

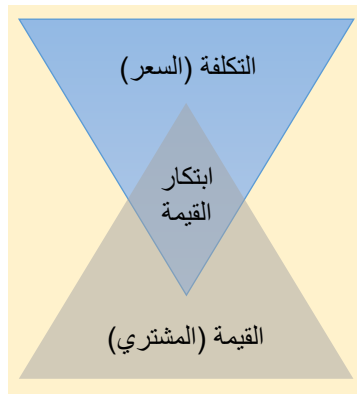
تجربة القيمة للعملاء	خصائص المنتج	تجربة العميل	الاحداث التفاعلية
١. سعر المنتج عندما تكون القيمة السوقية محددة مسبقا وجذب العملاء يعتمد على افضلية السعر (مثل الآلات صناعة القهوة والساعات الرقمية)	الشكل / الحركة Form/ ) (Movement	الملائمة (Physical Fit)	مريح (Ergonomic)
	شكل المنتج وحركته يحققان الملاءمة للاستخدام بواسطة التفاعل المريح اثناء تجربة العميل.		
٢. مميزات المنتج عندما تكون الميزة التنافسية موجودة في المنتج كسيارات كاديلاك والوجبات السريعة وتعتمد على الاعلانات في جذب العملاء	حوار المعلومات (Information ) (Dialog	الفهم والتعلم (Learning ) (Understanding	عملي وتشغيلي (Operational)
	الإعلان عن مميزات المنتج باستخدام المعلومات والحوار يؤدي الى التعلم والفهم عن الأحداث التشغيلية في تجربة العميل.		
٣. الابتكار التكنولوجي عندما يعتمد المنتج على قوة وسحر التقنية وغالبا يتجاهل احتياجات العملاء لأنه يستحدث احتياج جديد كمشغل الاسطوانات الليزرية والسيارات الرياضية فكتور	الخدمة (Service)	الاحتياج (Purpose)	المنفعة والفائدة (Utility)
	شرح الخدمة (أداء المنتج) يؤدي الى توليد الاحتياج عن طريق فوائد المنتج.		
٤. ابتكار القيمة للعملاء يعتمد على اعادة تصميم الصناعة مع الاخذ في الاعتبار الاحتياجات للعملاء لبناء تجربة منتج ذو قيمة للعملاء مثل سيارات العائلة الصغيرة (minivan)، وهو الاكثر ربحية حيث يتم بالتوازي عملية تطوير المنتج وتصميم الاحداث التفاعلية لتلبية تجربة العملاء	التخصيص (Personality)	العاطفة (Emotion)	الانطباع الذهني (Image)
	تخصيص المنتج يقود الى العاطفة في تجربة العميل من خلال أحداث تؤكد على الانطباع الذهني للمنتج.		

\* المصدر (Sears, 1986)

حيث تبدأ عملية التطوير مع تجارب قيمة العملاء المرغوبة، ثم العمل على تصميم الأحداث التفاعلية التي سوف تبني هذه التجارب. مع الاخذ في الاعتبار أنه لا بد من توثيق التجارب بعناية ودقة اثناء تجربة واختبار عمليات التطوير بالتوازي مع الاحداث التفاعلية لتجربة العميل. وستكون النتيجة النهائية تصميمًا أكثر جاذبية مما يعطي قيمة أكبر للعملاء وتقليل التكاليف إلى حد كبير.

تم طرح مفهوم ابتكار القيمة عام ١٩٩٧ في مجلة مراجعة الاعمال لجامعة هارفارد ( Harvard Business Review) بواسطة تشان كيم (Chan Kim) ورينيه موبورن (Renée Mauborgne). ذكر المقال أن الهدف من ابتكار القيمة هو انشاء سوق جديد من خلال الاهتمام بالطلب (Demand) وتقليل التركيز على المنافسين. وكان هذا هو المبدأ الأساسي في نظرية المحيط الأزرق، والتي بدورها تركز على مفهوم ابتكار القيمة (Kim and Mauborgne, 1999).

ان القيمة المبتكرة هي العنصر الأساسي الذي يساهم في خلق مجموعة من المنتجات التي تلبى التغير المستمر في طلبات المستهلكين (Matthyssens, 2019). ابتكار القيمة عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تحقيق التميز والمفاضلة مقارنةً بالمنافسين في القطاع التجاري وتحقيق ذلك بالتوازي مع خفض التكاليف من أجل خلق قيمة كبيرة لكلاً من المنظمة والمشتري. يتمحور ابتكار القيمة حول تقديم قيمة غير مسبقة للمشتري وليس حصراً ان تعتمد القيمة الجديدة على التقنية أو الكفاءات. لا يمكن تحقيق ابتكار القيمة إلا عندما تتوافق



شكل رقم (٢): العلاقة بين التكلفة والقيمة وابتكار القيمة

\*المصدر: (Porumboiu, 2021) (Kim & Mauborgne, 2004)

المنفعة وسعر التكلفة (الشكل التالي ٢) (Kim & Mauborgne, 2004) (Porumboiu, 2021).

ابتكار القيمة يؤدي إلى زيادة الطلب إلى حد بعيد من خلال جعل السلعة أكثر جاذبية. المبتكرون الذين يقدرون قيمة ابتكارهم يدركون أنها لا يمكن منافستها بسهولة ولا يمكن استثناءها بالكامل، لذلك يضعون

استراتيجية تسعير لابتكاراتهم. يحدث عادة عند اعلان الابتكار زيادة في المبيعات والاعتراف بالعلامة التجارية ويستخدم المبتكرون تكلفة مستهدفة لخفض التكاليف على المدى الطويل لزيادة الأرباح ومنع الاستفادة المجانية والتقليد. بالتالي يحصل المشترون على قيمة محسنة بشكل كبير بينما يحقق المبتكرون تطوراً كبيراً في الأرباح. من خلال تقديم قيمة لا مثيل لها وخفض التكاليف في الوقت نفسه، يكتسب المبتكرون اعترافاً سريعاً بالعلامة التجارية، ويقللون من أهمية المنافسة مع بدء تحقيق زيادة الحجم الانتاجي والتعلم ونمو العوائد الربحية. نتيجة لذلك، تحصل المنظمات على مراكز رائدة في السوق بينما يستفيد العملاء من منافع القيمة. في حين أن المبتكرين لا يستخدمون دائماً استراتيجية التسعير المنخفضة، فإن جذب عدد كبير من المستهلكين يتعارض مع الممارسات التقليدية للاحتكار. إن المنظمات المحتركة في الصناعة تفتقر إلى الاهتمام بالرعاية الاجتماعية. المشكلة الأولى هي أن هذه المنظمات تحدد أسعاراً مرتفعة لزيادة أرباحها، مما يمنع العديد من المستهلكين من الحصول على المنتج. ثانياً، نظراً لغياب المنافسة، فإن تركيز تلك المنظمات لم يكن على تطوير الكفاءة، واستهلاك العديد من الموارد. من ناحية أخرى، يتطلب اقتصاد المعرفة تخفيضاً أكبر في الأسعار مقارنة بالاقتصاد التقليدي. عن طريق تحقيق قفزة في قيمة المنتج وتوفيره بأسعار معقولة للمشتري حيث يتم تحويل التركيز من الاعتماد على زيادة الإنتاج إلى خلق طلب جديد في الاسواق ( Kim & Mauborgne, 1999).

يؤكد ابتكار القيمة على أهمية خلق القيمة والابتكار معاً. إن خلق القيمة بدون ابتكار يركز في المقام الأول على تحسين قيمة المنظمة تدريجياً، وهو ما يكفي لتعزيز قيمتها ولكن ليس كافياً لتمييزها عن المنافسين. عادةً ما يكون الابتكار وحده (بدون قيمة) مدفوعاً بالتقنية أو قيادة السوق وغالباً ما يتجاوز ما يرغب فيه العملاء ويكونون على استعداد للدفع مقابله .

وعند السعي وراء ابتكار القيمة، تواجه المنظمات التحدي المتمثل في إيجاد أسواق جديدة دون منافسة بالإضافة إلى تحدي النهج التقليدي لاستراتيجيات الأعمال التي يحركها السوق. يتطلب تحقيق ابتكار القيمة أن تكون المنظمات على دراية بافتراضات الصناعة والتركيز الاستراتيجي والعملاء والأصول والقدرات بالإضافة إلى منتجاتها وخدماتها، وأن تتحدى تلك الافتراضات. عندما تتبنى منظمة ما منطق ابتكار القيمة فإنها تطلق العنان لمواردها لتحديد مصادر جديدة للقيمة وتقديم تلك الموارد الجديدة لخلق القيمة. يتعين على المنظمات التي تسعى جاهدة لإحداث تغييرات جذرية في أسواقها أن تكون مستعدة لكسر التقاليد وافتراضات الصناعة وتجربة شيء جديد لإنشاء ابتكارات ذات قيمة. وهذا يتطلب أن تكون مبدعاً وتفكر خارج الصندوق لتطوير حلول تلي احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتقدم القيمة للعملاء بفعالية. يمكن أن يشمل ذلك تقديم ميزات

جديدة ومبتكرة، أو منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو تسهيل أوقات التسليم على نحو أسرع (Kim & Mauborgne, 2004).

يخلق ابتكار القيمة نمطاً من التوازن المدمر، حيث تعمل القفزات في ابتكار القيمة على إعادة تشكيل الصناعة من خلال فترات التحسين والتوسعات المكانية وخطوط الإنتاج والتكامل. إن مفتاح النجاح لا يكمن في الابتكار والاستكشاف فحسب بل في الاستثمار في التعلم الاستراتيجي أيضاً. لن تكون الأدوات والأساليب الموضحة في دراسات ابتكار القيمة فعالة ما لم يتم إنشاء قدرة استيعابية متعددة المستويات للتغلب على العقبات الداخلية والخارجية التي تعترض ابتكار القيمة. غالباً ما يبدأ ابتكار القيمة مع إدراك المنظمات لأنماط الصناعة المهيمنة ورغبتها في الانفصال عنها. وللحفاظ على التوازن في الصناعة، يحتاج خبراء الصناعة إلى تطوير أساليب جديدة لإدارة العلاقات مع شركاء الأعمال الآخرين وإعادة تنظيم العلاقات بدلاً من التركيز على التحسينات قصيرة المدى (Matthyssens, (Kim & Mauborgne, 1999) Vandembemt & Berghman, 2006).

في دراسة تشان كيم ورينيه موبورن (1999) تمت دراسة مشكلات النمو التي تواجه إحدى المنظمات لمدة تقرب من عقد من الزمن. استخدم الباحثان شبكة العلاقات المهنية والشخصية في تحديد المنظمات الناجحة على المستوى الوطني والعالمي وتطوير ملفات تعريف شاملة لها تتضمن الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والأداء. أيضاً رصد المنافسين غير الناجحين. استهدفت الدراسة ثلاثون صناعة بوجه عام وشملت الفنادق ودور السينما وتجارة التجزئة وشركات الطيران والطاقة والحواسيب والبث التلفزيوني وبناء المنازل والسيارات وصناعة الصلب. قام الباحثان بإجراء مقابلات مع محلي الاستثمار والأبحاث الخاصة الذين يتابعون المنظمات الناجحة ذات النمو العالي. تم تنفيذ الخطوة الأولى من خلال فحص ما إذا كانت خصائص الصناعة أو المنظمات تفسر الاختلافات المذكورة. هل تشترك المنظمات ذات النمو المرتفع في بعض الخصائص المشتركة بين المنظمات أو الصناعة؟ لم يتم تحديد أية اختلافات منهجية بين هذه المنظمات. يمكن ملاحظة تحقيق نمو مستدام من قبل المنظمات ذات النمو المرتفع والمنخفض، بما في ذلك المنظمات الصغيرة والكبيرة، وكذلك سواء كانت المنظمات الناشئة الجديدة أو المنظمات القائمة القديمة، والمنظمات الخاصة والعامة، والمنظمات متعددة الجنسيات. ولتسهيل فهم مختلف الاستراتيجيات للمنظمات التي تمت دراستها، حللت الدراسة ملاحظات المديرين حول نهجهم الاستراتيجي. تم استخدام المقابلات، والخطابات العامة أمام المحللين والمساهمين، والبيانات الإعلامية المطبوعة لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية ضمنية أم صريحة. تم التحقق من نتائج التحليل للدراسة بواسطة فحص الأعمال الرئيسة للتأكد من توافقها مع بيانات الإدارة. حيث واجهت المنظمات صعوبات عديدة

نتيجة للظروف الصناعية الغير جيدة، وثبات النمو، والقدرة الفائضة، والمنافسة الشديدة. كان هدفهم هو تحقيق بعض المزايا على منافسيهم من خلال تحسين منتجاتهم وخدماتهم وهياكل التكلفة. ولكن نظراً إلى تزايد المنافسة لم يحقق أداء المنظمة تحسناً كبيراً. وفي المقابل وعلى الرغم من الظروف الصناعية الصعبة تمكنت منظمة أخرى من تحقيق نمو الأرباح. ولكن تجربة المديرين تختلف عن ذلك، حيث لم تكن استراتيجية المنظمة مبنية على مجرد التنافس مع المنظمات الأخرى، بل كانت تركز على تفوقهم بتقديم قيمة متفوقة جذريا. تعتبر الظروف الصعبة في الصناعة بمكانة منصة للمديرين التنفيذيين لإظهار قدراتهم المبتكرة، من خلال توفير قيمة استثنائية للعملاء والبحث عن أفكار جديدة يمكن أن تجعلهم يبالون حصة أكبر من السوق.

ومن خلال التركيز على التشابه داخل كل مجموعة واختلافاتها بين المجموعات، توصل الباحثان إلى اختلاف تركيز استراتيجية المنظمة. حيث لوحظ أن المنظمات ذات النجاح المحدود سرعان ما تعبر عن التفوق على منافسيها، بينما لا تستخدم المنظمات ذات النجاح الكبير منافستها كمرجع استراتيجي. عن طريق تقديم قفزات نوعية في القيمة المقدمة للعملاء، وأصبحت المنظمات ذات الأرباح العالية معروفة باستخدام نهج ابتكار القيمة في التفكير الاستراتيجي. (Kim & Mauborgne, 1999).

نستخلص مما سبق، نشأ ابتكار القيمة (١٩٨٥) نتيجة لرغبة في استهداف أماكن جديدة لمنتجات التجميع الصناعي. ثم تطورت الدراسات التي تناولت مفهوم ابتكار القيمة نحو تجربة العملاء (١٩٨٦) بواسطة ابتكار قيمة للعملاء وتعزيز الانطباع الذهني عن طريق تخصيص مميزات المنتج مما يولد خبرة عاطفية خاصه لدى العميل. لاحقا (١٩٩٧) توجهت الدراسات التي تناولت ابتكار القيمة الى الاهتمام بالطلب بدلا من المنافسة مما أدى الى انشاء اسواق جديدة تلبي الاحتياج الفعلي ذو طبيعة التغيير المستمر (الديناميكي). ومنذ ذلك الحين انتشر مفهوم ابتكار القيمة في عدد من الاتجاهات البحثية لمختلف القطاعات التجارية والتقنية والطبية والتعليمية وغيرها. يعد ابتكار القيمة وسيلة للاستجابة والتكيف مع التغيرات المستمرة في احتياجات العملاء، بالإضافة إلى تحدي افتراضات الصناعة الحالية من خلال استثمار الموارد وتحقيق قفزة في الصناعة نحو تشكيل أسواق جديدة. ويتطلب تحقيق ابتكار القيمة بفعالية قدرة استيعابية على مستوى المنظمة للتغلب على العقبات التي قد تنشأ في أثناء عملية ابتكار القيمة. ووفقا لرأي الباحثان والدراسات التي رُوِّجَت، فإن مفهوم ابتكار القيمة ظهر لأول مرة في عالم الأعمال في عام ١٩٨٥ عندما أعرب المدير البريطاني ديريك هاربور (Derek Harbour) عن رغبته في التوسع في الأسواق الأمريكية من خلال ابتكار القيمة في تصميم المنتجات. تلا ذلك نشر الباحث رونالد سيراس (Ronald Sears) ورقة علمية حول تصميم تجربة العميل من خلال ابتكار القيمة. في عام ١٩٩٧، ذكر الباحثان كيم وموبورن مفهوم ابتكار القيمة في مجلة مراجعة الأعمال

لجامعة هارفارد، وسلطا الضوء على تركيزه على الطلب بدلا من المنافسة. وفي وقت لاحق من عام ١٩٩٩، ظهرت نظرية استراتيجية المحيط الأزرق، التي تؤكد ابتكار القيمة بما يتجاوز المنافسة في الأسواق. ومن هذا يمكننا أن نستنتج أن مفهوم ابتكار القيمة يرتبط ارتباطا وثيقا بتحسين أداء الأعمال، حيث نشأ من مديري الأعمال الذين يسعون إلى مواجهة تحديات المنتج واحتياجات العملاء. وفي وقت لاحق، طور الباحثون في مجال الإدارة والاستراتيجيات المفهوم والاستراتيجيات. يمكن وصف ابتكار القيمة على أنه استجابة لاستمرارية تغير طلبات العملاء، من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم تحسينات على المنتجات أو الخدمات الحالية، أو ابتكار قيمة جديدة تمامًا. وبناءً على ذلك، يُسهم ابتكار القيمة في نمو الأرباح وإضافة قيمة للعملاء.

### إدارة المعرفة وابتكار القيمة

بالنظر إلى الدراسات العلمية التي ناقشت مصطلحات إدارة المعرفة (Knowledge Management) وابتكار القيمة (Value Innovation) بشكل دقيق، نجد أنه دراسات محدودة فقط سلطت الضوء على تعزيز إدارة المعرفة لابتكار القيمة، ومنها الدراستان التالية:

- في مجلة إدارة المعرفة ٢٠٠٧، دراسة بحثية بعنوان دور إدارة المعرفة في الابتكار. ووضحت الباحثة مارينا دو بليسي (Marina du Plessis) أن النمو المعرفي في المنظمات ينتج عنه زيادة في تعقيد الابتكار وذلك لاعتماد الابتكار بشكل كبير على مدى توافر المعرفة؛ إضافة إلى ثورة المعرفة وصعوبة استرجاعها بفعالية وإدارتها لضمان نجاح الابتكار. (du Plessis, 2007)
- لاحقا (٢٠١٧) في مجلة جنوب افريقيا لإدارة المعلومات، في دراسة بعنوان نظم إدارة المعرفة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة كأداة بناء لابتكارات القيمة الحديثة. صمم الباحث بونيفاس أوكانغا (Boniface Okanga) نموذجا لدمج إدارة المعرفة مع ابتكار القيمة. واستنتجت الدراسة الأثر القوي لثقافة استخدام المعلومات في المنظمات ودورها في البحث عن الفجوة السوقية وتطوير المنتجات والخدمات من خلال ابتكار القيمة التي تعمل على سد تلك الفجوة؛ إضافة إلى الدور الفعال للمدراء التنفيذيين في التشجيع على الإبداع وذلك لتأسيس إدارة المعرفة التي تؤثر بدورها على ابتكار القيمة. (Okanga, 2017)

قد يعزى اختلاف التوجهات البحثية في المواضيع التي تناولت موضوع الدراسة إلى الارتباط السببي بين إدارة المعرفة وابتكار القيمة من جهة، ونمو التقنية وقطاعات الأعمال من جهة أخرى. فعند النظر إلى تطور الدراسات ونمو عدد الأبحاث المنشورة في إدارة المعرفة وابتكار القيمة، لاحظنا إثبات النتائج الإحصائية التي تم تحليلها خلال السنوات الماضية على ازدياد الاهتمامات البحثية في ابتكار القيمة وإدارة المعرفة، مع الأخذ في

الاعتبار ندرة الأبحاث المنشورة التي تناولت الموضوع في سياقه المحدد، وعليه يمكن اعتبار ما سبق مؤشراً على أهمية دراسة إدارة المعرفة وابتكار القيمة. وعند استعراض الأدبيات التي ناقشت مصطلحات الدراسة في موضوعها، لاحظت الباحثات أن أغلب الدراسات تركز على ابتكار القيمة والدور العام للمعرفة (أو البيئة المحيطة بالمعرفة)؛ وبعض الدراسات ركزت على المنفعة التجارية والأرباح العائدة من تبني مفهوم ابتكار القيمة واستثمار المعرفة، فيما يلي تلخيص لأهم الدراسات حسب التطور الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

#### أ. استثمار المعرفة نحو تحقيق ابتكار القيمة

في دراسة لأداء المنظمات خلال خمس سنوات (١٩٩٤-١٩٩٩)، وذلك للإجابة على السؤال البحثي "لماذا تستمر بعض المنظمات التي تعمل في ظل ظروف تنافسية في تحقيق أداء عالٍ ومستدام؟". ووجدت الدراسة أن المنظمات اكتسبت المعرفة (الضمنية والصريحة) ثم عملوا على تنفيذها استراتيجياً واستخدامها داخلياً وخارجياً. لقد اقترحت هذه المنظمات مفاهيم جديدة للمجتمع وعملت على تطوير حدوداً جديدة في عالم الأعمال والتقنية والمنتجات والأسواق التي تعمل بها. توصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح نمو تلك المنظمات بسبب توجههم نحو ابتكار القيمة، حيث لم تحاول تلك المنظمات التغلب على منافسيها المحليين في السوق أو المضاربة المالية، إنما بحثوا عن نموذج جديد وهو ما يسمى بابتكار القيمة (Mohanty، ١٩٩٩).

ولذلك يمكن القول إنَّ الاستثمار المعرفي يبدأ باكتساب المعرفة بشكليها الصريح والضمني، ومن ثم استخدامها لدعم الاستراتيجيات والعمليات التشغيلية داخل المنظمة وخارجها، وتطوير نموذج مبتكر لتقديم القيمة للعملاء. وهذا بدوره يساهم في تبني ابتكار القيمة، مما يؤدي إلى النمو المستدام لتلك المنظمات.

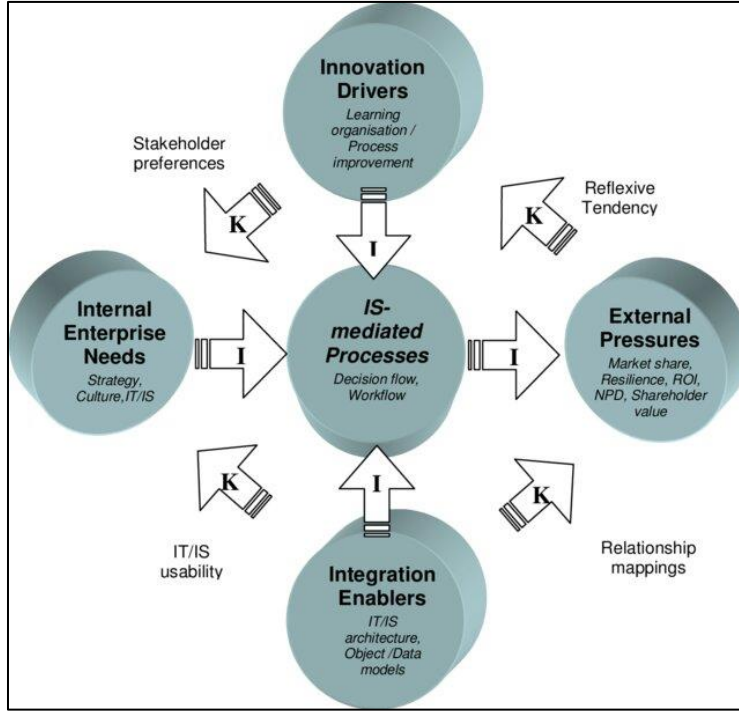
#### ب. دور تكامل المعرفة وتقنية المعلومات والاتصالات والهندرة في ابتكار القيمة

تجاوزت وتيرة توفر نقاط الاتصال (Touchpoints) في نموذج الأعمال قدرة المنظمات على دمج المعلومات الجديدة من أنظمة المعلومات التي يستخدمها العملاء. وقد يؤدي تجميع بيانات العملاء المجزأة إلى عدم الاتساق في فهم وإدارة احتياجات العملاء، مما يضعف القيمة التي تتمحور حول العملاء ويؤدي إلى خسارة حصتها في السوق. من الواضح أن التقنيات التي تتطلب استخدام البنية التحتية لتقنية المعلومات داخل المنظمة، مثل واجهات التجارة الإلكترونية، والقياسات الحيوية (الأمن)، والاتصالات اللاسلكية (أتمتة فريق المبيعات، وإدارة المعلومات الشخصية)، لا يمكن تحقيقها إلا من خلال استخلاص المعلومات بوضوح من أنظمة المنظمة الأساسية، ومن خلال نقاط اتصال العملاء. ولذلك فإن الاستثمار في تقنيات ومفاهيم المنظمة مثل إدارة سلسلة التوريد يمكن أن يحقق ميزة تجارية مستدامة. حيث تسمح بعض المنظمات للعملاء بأن يصبحوا مشاركين نشطين في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة، إلى الحد الذي يصبحون فيه جزءاً من خدماتها



ودعمها. وقد تواجه تكامل نظم المعلومات تحديات كبيرة فيما يتعلق بتمكين العملاء وتلبية حاجاتهم. هذه التحديات تشمل ضرورة توفير خدمات التخصيص للملفات التعريف (Portfolios) وضمان الوصول المستمر إلى الموارد المعلوماتية. ولا ينبغي أن يؤدي تكامل التقنية إلى تقييد ابتكار القيمة والهياكل التشغيلية الداعمة. يجب أن يكون الهدف الأساسي للمنظمة هو الحفاظ على مرونة بنيتها التحتية وسرعتها. لذلك، يجب أن يكون هناك تقييم متكامل يشمل تدفق عملية اتخاذ القرارات التشغيلية وسير العمل ضمن البنية التحتية لتحقيق تكامل تطبيقات أنظمة المنظمة، بحيث تمكن مراقبة الأنماط والتحكم فيها بفعالية (مثل إدارة التغيير والابتكار والعمليات والأنظمة والهياكل التشغيلية والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والاتصالات).

قدمت دراسة بعنوان "إدارة المعلومات وتكامل المعرفة لتحقيق الابتكار المؤسسي" إطار عمل لتحسين تكامل المعرفة وتحليل التأثير والتطوير لدعم الابتكار خلال تفاعل دورات حياة المنظمة المختلفة. حيث تم فحص الاتجاهات الرئيسية لخيارات تكامل تقنية المعلومات والاتصالات من أجل تكامل المعرفة المرنة والفعال من حيث التكلفة وتقييم تدفق العمل وابتكار القيمة. وهدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتعزيز تكامل المعرفة وتحليل التأثير وتقييم دعم الابتكار عبر مختلف دورات حياة المنظمة (شكل رقم 3). يدعم النموذج كلا من التحليل القائم على البيانات والتحليل القائم على النماذج لتحقيق قيمة العملاء واتخاذ القرارات عبر دورات الحياة التفاعلية المتنوعة. وخلصت إلى أن هذا التقييم المتكامل وتنفيذه ضمن إطار من الأدوات والتقنيات يشكل عنصراً أساسياً في البنية التأسيسية للتكامل المعرفي داخل المنظمة للمساعدة في تطوير التعلم والابتكار وبالتالي النجاح المستدام.



شكل رقم (٣): إطار تكامل المعلومات والمعرفة في المنظمة  
المصدر: (Badii & Sharif, ٢٠٠٣)

وينعكس في نموذج السابق الاستجابة بين الضغوط التنافسية الخارجية والمتطلبات التنظيمية الداخلية، بناءً على المعلومات (I) والمعرفة (K). يتضمن النموذج تقييم جميع التأثيرات والآثار الجانبية والآثار من حيث القيمة بناءً على RMMB (إدارة العلاقات من أجل المنفعة المتبادلة) أو تحديد العلاقات بين الأفراد والعمليات والشركاء الذين يتفاعلون ضمن سياق محدد. (Badii & Sharif, ٢٠٠٣).

وتتفق الباحثات على أن تتبع نقاط الاتصال مع العملاء واستخلاص المعرفة الناتجة عن تفاعلاتهم المختلفة مع المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق النمو المستدام من خلال دمج هذه الأنماط مع البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يشكل ذلك تحديًا للمؤسسة من حيث مرونة البنية التحتية أو صعوبة استخراج المعلومات المجزأة في أثناء تفاعلات العملاء مع نقاط الاتصال المختلفة واستخدامها لتطوير الأعمال وابتكار القيمة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تكامل أنظمة المعلومات، مما يساهم في بناء تصور واضح لتجربة العملاء داخل نقاط الاتصال وابتكار قيمة تتوافق مع احتياجاتهم.

وفيما يتعلق بابتكار القيمة في سلسلة التوريد، ركزت دراسة استكشافية بعنوان "ابتكار القيمة في صناعة الأغذية الوظيفية"<sup>3</sup> على كيفية خلق قيمة جديدة من خلال ابتكار القيمة، وتهدف إلى دراسة كيفية ابتكار القيمة في صناعة الأغذية الوظيفية، بالإضافة إلى توضيح جهود موردي مكونات الأغذية الوظيفية في ابتكار القيمة ووصف كيف يسعى الموردون لكسر السيطرة على الأسواق وكذلك استكشاف الدوافع والعقبات التي تؤثر على ابتكار القيمة. كشفت الدراسة أن الشركات الأولية والأساسية (Upstream) تبني بشكل متزايد كفاءات من أجل ابتكار القيمة. وأشارت الدراسة إلى تباين سياق الأعمال على مستويات مختلفة في سلسلة التوريد مما قد يعيق عملية ابتكار القيمة، ويمكن تنفيذ مبادرات ابتكار القيمة في هذه الصناعة من خلال الأبعاد التالية:

(١) كسر منطق السلسلة المسيطرة من خلال أشكال جديدة من التعاون و / أو تجاوز حدود الصناعة القائمة؛  
(٢) كسر التركيز المسيطر على المنتج من خلال تقديم مفهوم القيمة الأصلية.  
إن المعرفة مهمة في ابتكار القيمة في صناعة الأغذية؛ وقد يفتقر موردو المكونات إلى القدرات اللازمة لتطوير مفاهيم جديدة، ولكن الشركاء قد يمتلكونها. كما أنه من المستحيل تحقيق اختبار السوق والتجريب دون التعلم. وتوضح الدراسة أن ابتكار القيمة عادةً يتضمن استكشاف وتشكيل اتفاقيات وتحالفات تعاونية مثل تشكيل المجموعات والشبكات مع ممثلين الصناعة. غالبًا ما يحدث ظهور قطاعات جديدة مشتركة بين الصناعات نتيجة لابتكار القيمة، وهذا واضح في التقارب بين صناعة الأدوية وصناعة الأغذية في قطاع الأغذية الوظيفية. (Matthyssens & et al., 2008).

رأي الباحثات في الدراسة السابقة هو بلا شك أن المعرفة هي جوهر ابتكار القيمة، والذكاء يكمن في التعاون مع الشركاء والمنافسين لبناء العلاقات وشبكات تبادل المعرفة. ويؤدي هذا في النهاية إلى ظهور أسواق جديدة تتطلب التعاون المعرفي لتحقيق القيمة للمشتري دون فرض أعباء إضافية على المنظمات.

### ت. دور الاستراتيجية والادارة في ابتكار القيمة

تحقيق ابتكار القيمة يتطلب من الإدارة العليا أن تنقل بوضوح التزام المنظمة باعتماد الابتكار كعنصر أساسي في استراتيجيتها. ويلعب الرؤساء التنفيذيون وكبار المسؤولين التنفيذيين دورًا حاسمًا في بدء هذا التغيير من خلال القضاء على التفكير التنافسي التقليدي الذي يؤدي عادةً إلى تحسينات تدريجية في السوق. ووفقًا لدراسة تشان كيم ورينيه موبورن (Kim & Mauborgne, 1999)، سيتم توجيه مبادئ ابتكار القيمة تدريجيًا من قبل الموظفين من خلال الجلسات الاستراتيجية والاتصالات المؤسسية والتحديات المستمرة للخطط

<sup>3</sup> الغذاء الوظيفي هو الغذاء المدعم بوظيفة إضافية (غالبًا تكون مرتبطة لتعزيز الصحة أو الوقاية من المرض) عن طريق إضافة مكونات جديدة أو تعزيز المكونات الموجودة.

الاستراتيجية المقترحة. يمكن إعادة صياغة التفكير الاستراتيجي نحو العقلية الجديدة من خلال طرح خمسة أسئلة رئيسة تتحدى المنطق التنافسي التقليدي واستبداله بابتكار القيمة:

السؤال ١: هل تسمح المنظمة بالتكيف المرن مع ظروف الصناعة مما يشكل تحديًا لخصائصها؟  
الصناعة؟

السؤال ٢: هل تنتهج المنظمة التفوق في الأداء على المنافسين؟ هل تهدف إلى السيطرة على السوق من خلال تقديم قيمة كبيرة للعملاء؟

السؤال ٣: هل تبدأ الإدارة بتقييم الأصول والقدرات الحالية؟ هل تفكر الإدارة في البدء من الصفر؟

السؤال ٤: هل تركز المنظمة على تجربة العملاء واستهدافهم والاحتفاظ بهم؟ هل تبحث المنظمة عن المنتجات الأساسية التي يمكنها فتح أسواق جديدة حتى في حالة فقدان بعض العملاء الحاليين؟

السؤال ٥: هل تسعى المنظمة جاهدة لتحسين المنتجات والخدمات؟ هل تسعى لتقديم حلاً شاملاً للعملاء حتى لو تجاوز افتراضات الصناعة التقليدية؟

وتحدد الباحثات استناداً إلى الدراسة السابقة خمسة عناصر يمكن من خلالها تحقيق ابتكار القيمة استراتيجياً، وهي: تقييم الصناعة وظروف السوق الحالية، والعلاقات مع المنافسين، وتقييم الأصول الملموسة وغير الملموسة والقدرات التنظيمية، والعلاقات مع العملاء، وتطوير الخدمات والمنتجات (تدريبية أو جذرية). ومن ثم من الضروري نقل الرؤية الإستراتيجية نحو ابتكار القيمة بشفافية من المديرين إلى الموظفين لتسهيل عمل خطط التنفيذ.

وفي دراسة نوعية عن "إدارة ابتكار القيمة والقيمة الحالية للتدفقات المستقبلية"، ذكرت الدراسة أنه يمكن تشكيل ظروف الصناعة كما أن المنافسة ليست معياراً للنجاح. يفكر مبتكر القيمة في الحل الشامل الذي يبحث عنه العملاء، حتى لو كان ذلك يأخذ المنظمة إلى ما هو أبعد من العروض التقليدية للصناعة. يجب على المديرين التنفيذيين إعادة صياغة منطق المنظمة الاستراتيجي حول ابتكار القيمة لتمكينه وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة الأربعة الآتية:

السؤال ١: ما هي العوامل التي تعتبر مألوفة في الصناعة، ويجب التخلي عنها؟

السؤال ٢: ما هي العوامل التي يجب خفضها لأقل من مستوى الصناعة؟

السؤال ٣: ما هو العنصر الذي يجب أن يرفع إلى مستوى أعلى من الصناعة إلى حد بعيد؟

السؤال ٤: وما هي العوامل التي يجب إنشاؤها ولم تتبناها الصناعة بعد؟

ومن خلال الاجابات يظهر أن ابتكار القيمة هو السعي المتزامن لتحقيق قيمة أعلى للعملاء وبتكاليف أقل للمنظمات (Carter & Diro Ejara، ٢٠٠٨).

وترى الباحثات أن هذه الأسئلة الأربعة يمكن أن تسبق تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. بمعنى آخر، يمكنها المساهمة في تشكيل استراتيجية المنظمة وإجراء تقييم أولي لأصولها قبل صياغة الخطة الإستراتيجية وإعلانها. قد تلعب الخبرة الصناعية للمنظمة دورًا مهمًا في الإجابة على هذه الأسئلة السابقة أو قد تتطلب طلب المساعدة من خبراء الصناعة لتحديد الإجابات المثلى. ونتيجة الإجابة على هذه الأسئلة تكشف الميزة التنافسية للمنظمة، مما يمكنها من ابتكار قيمة جذرية للعملاء.

### ابتكار القيمة والعلاقة مع المنافسين

درس كيم وموبورن منظمات فائقة الأداء والارباح مقارنة بالمنافسين الأقل نجاحا. بغض النظر عن حجم المنظمة، الصناعة، وبلد المنشأ، اتبعت هذه المنظمات استراتيجية تسمى بابتكار القيمة. يختلف ابتكار القيمة عن التفوق في المنافسة وبناء حواجز من المزايا التنافسية، أو ابتكار القيمة لتجزئة السوق وتلبية احتياجات العملاء. يعمل ابتكار القيمة على تمكين قفزة في خلق قيمة للمشتري تؤدي الى انشاء اسواق جديدة. ما نلاحظه في عالم الأعمال الحقيقي يتماشى مع نظرية الاقتصاد الجديد. تقترح الاقتصاديات الجديدة نظرية النمو الذاتية (النمو الداخلي للمنظمة)، والتي يأتي النمو والابتكار من داخل النظام. نُجربنا النظرية بظهور اقتصاد المعرفة وأن الابتكارات لم تعد خارجية ويمكن إنشاء الأفكار والمعرفة ضمن النظام. عند الانتقال من الإنتاج إلى اقتصاد المعرفة، ترتفع نسبة وقيمة المعرفة إلى المكان والعمال ورأس المال -حتى في الصناعات الأساسية- بشكل كبير، التي تقدم للمشتريين قيمة جديدة ومتفوقة بشكل أساسي في الأعمال التقليدية من خلال الأفكار والمعارف المبتكرة. ان ابتكار القيمة يربط الابتكار بما له قيمة عند المستهلكين، ولتنفيذ ابتكار القيمة، يجب على المنظمات طرح السؤالين التاليين:

- السؤال ١: هل نقدم لعملائنا قيمة فائقة جذريًا؟
- السؤال ٢: هل مستوى أسعارنا في متناول جمهور المستهلكين في السوق المستهدفة؟ (Kim

and Mauborgne, 1999)

وفقًا لوجهة نظر الباحثات، يمكن أن يكون السؤالان السابقان حافزاً للمنظمات لابتكار قيمة جديدة، خاصةً عند مراعاة احتياجات المستهلك النهائي واستعداده لدفع الثمن مقابل القيمة المبتكرة.

ناقشت دراسة حديثة أجراها القحطاني وآخرون (٢٠٢١) قدم خلالها إطاراً شاملاً لمراحل ابتكار القيمة (قبل وأثناء وبعد التنفيذ) بناءً على مراجعة الدراسات ذات الصلة، حيث تم تصنيف تلك الدراسات إلى ثلاثة مواضيع مشتركة ضمن نطاق ابتكار القيمة:

١. مرحلة الواجهة الأمامية (front-end)، حيث تتخذ المنظمات قرارات تتعلق بابتكار القيمة ومراجعة معارفها ومواردها الداخلية قبل التنفيذ. تركز المنظمات عادةً على قدرتها على تبني ابتكار القيمة خلال هذه المرحلة.

٢. مرحلة التسليم/التنفيذ، حيث يتم تطوير أفكار ابتكار القيمة ودمجها في أثناء عملية التنفيذ. وفيها تركز المنظمات على تقنيات التنفيذ وعمليات ابتكار القيمة واستراتيجيات التنفيذ.

٣. تركز المرحلة الخلفية (Back-end) من عملية الابتكار على النتائج التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال ابتكار القيمة. تتضمن هذه المرحلة تقويم ونشر نتائج ابتكار القيمة.

يلخص الجدول رقم ٣ اتجاهات البحث المتعلقة بابتكار القيمة بناءً على المراحل الثلاث لابتكار القيمة. ويشير إلى أن المنظمات في مرحلة الابتكار ما قبل القيمة (الواجهة الأمامية) تسعى إلى تقويم مدى استعدادها للابتكار القيمي من حيث الأصول المعرفية، مثل المعرفة (التعلم والمهارات)، والإبداع، والتفكير. كما يقومون أيضاً بتقويم مدى جاهزية مواردهم، بما في ذلك الموارد المادية والخبرة الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تقويم الاستعداد الاستراتيجي من خلال القيادة الاستراتيجية، وتطوير الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وتصميم نموذج الأعمال، وقدرة المنظمة على توليد مبادرات ذات قيمة مبتكرة. وفي المرحلة اللاحقة (التنفيذ والتسليم)، تسعى المنظمات جاهدة لإدارة تنفيذ ابتكار القيمة والحفاظ على التوازن بين الموارد والنتائج المتوقعة. تركز الأصول المعرفية على التحول والاستثمار، ويتم تنفيذ نهج المحيط الأزرق الاستراتيجي مع مراعاة افتراضات الصناعة مثل النمو ومحددات الصناعة وسلاسل القيمة وسلاسل التوريد وتفاعلات الموارد والتكامل. تتضمن هذه المرحلة تحقيق فترات استراتيجية مثل إعادة تصميم نموذج الأعمال، وتطوير منتجات/خدمات جديدة، ومراقبة القيمة والانتقال، وتحول الصناعة، وإدارة الإيرادات، والتسويق الاستراتيجي، واستراتيجية التسعير، واستراتيجية القيمة الإلكترونية، والاستراتيجيات الدفاعية والوقائية ضد المنافسين. وتتبع مرحلة التنفيذ المرحلة النهائية (الإثناء)، حيث يتم قياس فوائد ابتكار القيمة. ويمكن أن تكون هذه الفوائد ملموسة (على سبيل المثال، الربحية، ونمو المنظمة، والميزة التنافسية، والأداء المتفوق، والقيمة السوقية، والسيطرة على السوق) أو غير ملموسة (على سبيل المثال، صورة العلامة التجارية وسمعتها، ورضا العملاء، وولاء العملاء، والاستدامة، واكتساب المعرفة

واستيعابها). بالإضافة إلى ذلك، يتم أخذ كلا من قيمة العميل وقيمة أصحاب المصلحة وربحية الأعمال وتكوين رأس المال والتقييم المالي في الاعتبار. (Alkahtani & et al., 2021)

جدول رقم (٣): الإطار التكاملي (قبل واثناء وبعد التنفيذ) لابتكار القيمة

<p>٦. القيادة الاستراتيجية ٧. ثقافة المنظمة ٨. تطوير وبناء الاستراتيجية ٩. تصميم نموذج الأعمال ١٠. قدرة المنظمة على خلق مبادرات لابتكار القيمة</p>	<p>١. المعرفة (التعلم والمهارات) ٢. الإبداع (Creativity) ٣. التفكير / ابتكار الافكار (Innovative Idea / ideation) ٤. الموارد ٥. خبراء إدارة المواد</p>	<p>مرحلة البداية <b>front-</b> <b>(end</b></p>
<p>٨. خبراء إدارة المواد (Materials management professionals) ٩. المشاركة في خلق القيمة ١٠. ضوابط القيمة وهجرتها (Value discipline and migration) ١١. عمليات التفاعل والتكامل بين الموارد ١٢. اعتماد نموذج العمل المتكامل ١٣. تطوير منتج جديد ١٤. التغيير التنظيمي ١٥. القيادة الاستراتيجية ١٦. إدارة العوائد (Revenue management) ١٧. تحول الصناعة (Industry transformation) ١٨. اكتشاف الاختراعات (Breakthrough invention) ١٩. استراتيجية القيمة الإلكترونية (E-value strategy) ٢٠. استراتيجية التسعير (Pricing strategy) ٢١. أساليب التسويق الاستراتيجي ٢٢. استراتيجية دفاعية استباقية (Proactive defense strategy) ٢٣. توسيع حدود استراتيجية المحيط الأزرق</p>	<p>١. المعرفة (التحول (Transformation) والانتفاع (Exploitation)) ٢. تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق ٣. المنطق الاستراتيجي لارتفاع النمو (Strategic Logic of High Growth) a. خلق محددات القطاع الصناعي (Create industry (breakpoints)<sup>4</sup> b. اختراق مجالات الصناعة (Breakout industry's (boundaries c. التفكير الاستراتيجي -استراتيجية المحيط الأزرق d. خلق مساحة جديدة في الأسواق e. إنشاء المحيط الأزرق f. إيجاد مساحة في السوق بلا منازعة/منافسة (Uncontested market space (identification ٤. استراتيجية المحيط الأزرق كإطار لتحليل الأعمال ٥. إعادة تصميم العملية/التشغيل (إعادة هندسة العمليات التجارية (Business process re-engineering (BPR))</p>	<p>مرحلة التنفيذ والتسليم</p>

<sup>4</sup> "عرض جديد للسوق متفوق للغاية لدرجة أنه يغير قواعد اللعبة التنافسية، مصحوبًا بتحول حاد في معدل نمو الصناعة وإعادة تنظيم دراماتيكية لحصص السوق" (Strebel,2023)



	٦. سلسلة القيمة للصناعة (Industry's value chain) ٧. التعاون في سلسلة التوريد (Supply chain collaboration)	
٦. الفوائد الملموسة/المادية (Tangible): الربحية، نمو المنظمة، الميزة التنافسية، الاداء المتميز، القيمة السوقية، الهيمنة في السوق ٧. الفوائد الغير ملموسة/الغير مادية (Intangible): الصورة والعلامة التجارية، السمعة، رضا العملاء، ولاء العملاء، الاستدامة، المعرفة (اكتساب واستيعاب)	١. قيمة العميل (الجودة، المنفعة، الجدارة، السعر) ٢. قيمة المساهمين (Shareholder Firm value) ٣. تقييم ربحية الأعمال ٤. عملية تكوين رأس المال ٥. إجراءات التقييم المالي (discount cash flow DCF)	مرحلة النهاية back-) (end

\* المصدر (اعداد الباحثات بتصرف)

نستنتج مما سبق، اختلاف مفهوم ابتكار القيمة عن بناء المزايا التنافسية، أو عن تجرئة السوق وتلبية احتياجات العملاء. حيث ان ابتكار القيمة يهدف إلى تحقيق فقرة في خلق قيمة للمشتري، مما يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة. تؤكد الدراسات السابقة على دور إنتاج المعرفة من خلال دراسة احتياجات العملاء وتقييم الأداء مما يدعم ابتكار القيمة. ويمكن القول بدلاً من التركيز على المنافسين، إن المعرفة (ابتكار القيمة) موجودة ضمن سجلات أداء المنظمة وسجلات العملاء. أجملت الدراسات التي تم استعراضها اتجاهات البحث في مجال ابتكار القيمة بناءً على المراحل الثلاث لعملية ابتكار القيمة (ما قبل الابتكار، اثنائه، ما بعد الابتكار). وتشير إلى أن المنظمات في مرحلة ابتكار ما قبل القيمة تسعى إلى تقييم قدرتها على ابتكار القيمة من خلال الاستفادة من الأصول الفكرية. بعد ذلك، تعمل المنظمات بجد على إدارة عملية ابتكار القيمة والحفاظ على التوازن بين الموارد والنتائج المتوقعة. وفي النهاية، يتم قياس مدى الاستفادة من هذا العمل من خلال تحقيق القيمة للعملاء والمنظمات ذات الصلة، وتحقيق ربحية الأعمال، وبناء رأس المال، وتقييم الأداء المالي.

### دور التقنية في الابتكار

أدى ظهور اقتصاد المعرفة إلى تزايد التركيز على أهمية التعلم والابتكار بوصفهما مفتاح النجاح الاقتصادي. ومن السمات الأساسية للاقتصاد القائم على المعرفة سرعة وتيرة التغيير وتسارع خلق المعرفة. وعلى الرغم من أن استخدام تقنية المعلومات يعزز الحوافز وإمكانية تدوين المعرفة، فإن الوتيرة السريعة للتقدم المعرفي قد خلقت أيضاً حواجز هائلة أمام التدوين. محدودية التدوين تظهر واضحة بشكل خاص عند نقل المهارات والمعارف في أسواق العمل. تتحرك المعرفة بسرعة كبيرة في قطاع المهارات العالية بحيث لا يمكن ترميزها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها في مجموعة من المهن. تؤكد الدراسة (Lam, 2002) أن التقنية تساعد في حفظ المعرفة من الضياع من خلال تدوينها ولكنها تواجه عقبات في التزامن مع المعارف المتسارعة (التي تنتج معارف جديدة متعددة).

عند اخذ التطور التكنولوجي في الاعتبار عند ابتكار القيمة، ركزت العديد من الدراسات حول الابتكار والإبداع على تحسين أو إعادة تعريف الحلول التكنولوجية كعنصر حاسم في اقتراح حلول للمشكلات. لقد حاول الباحثون شرح كيفية قيام المنظمة بتطوير الحلول التكنولوجية لمشكلات العملاء. وبما أن التقنية تقدم حلولاً للمشكلات، فإن معظم دراسات الابتكار كانت منقاداً بالحلول. وعلى النقيض من الابتكار التكنولوجي، يركز ابتكار القيمة على إعادة تعريف المشكلات نفسها. هذه هي الطريقة التي يجعل بها ابتكار القيمة المنافسة غير ذات صلة اثناء عملية الابتكار. ومن خلال إعادة تعريف المشكلة والتركيز في الصناعة، يقوم مبتكر القيمة بتغيير معايير الأداء التي تمه العملاء مما يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة. هناك حاجة إلى

دراسة تصورات السوق وافتراضات الصناعة لإعادة تعريف مشكلات العملاء، ليس لاكتشاف الطلب الحالي وحسب ولكن للبحث عن "غير المرئي" أو لخلق احتياجات جديدة كلياً. إن ابتكار القيمة هو نتيجة لتصورات السوق المكتسبة من التفكير الاستراتيجي الإبداعي. كما أنه ليس من الضروري أن يكون مبتكرو القيمة رواداً في مجال التقنية لكنهم رواد في خلق القيمة. يختلف ابتكار القيمة عن الابتكار التكنولوجي، وذلك كون الابتكار التكنولوجي ليس متطلباً لابتكار القيمة. وكذلك الابتكار التكنولوجي لا ينتج بالضرورة عن ابتكار القيمة. على سبيل المثال، على الرغم من أن Ampex ابتكرت تقنية تسجيل الفيديو في الخمسينيات، فشلت الشركة في تحويل هذه التقنية الجديدة إلى ابتكار ذو قيمة رخيصة بما يلائم المشتريين على نطاق واسع. ونتيجة لذلك، استفاد المبتكرون ذوو القيمة اللاحقة، مثل Sony و JVC، بشكل كبير من خلال فتح السوق الشامل بسعر واحد بالمائة تقريباً من سعر Ampex المبدئي (Kim & Mauborgne, 1999). اجمالاً يمكن القول بأن التقنية عامل مساعد وليس متطلب لخلق القيمة وابتكارها.

وقد أسهم تقدم تقنية المعلومات والاتصالات في زيادة درجة الاتصال (Degree of Connectivity) بين منتجي المعرفة والمستثمرين. ومن الممكن تعزيز كثافة هذا الاتصال وتوسيع مصادر المعرفة وعدد المتلقين ضمن نظام الابتكار مع تقليل تكاليف الاتصال. إن وصول المنتج إلى السوق ليست نهاية الابتكار إنما تنطوي عملية الابتكار على التفاعل المستمر والتغذية الراجعة، وبخضوع ذلك للتقييم والتحسين المستمر بين جميع مشاركين المعرفة (الباحثين والمصممين وخبراء التسويق والعملاء والمستخدمين) (آغا و عبد الواحد، ٢٠٠٣).

يمكن القول بعد مراجعة الدراسات، أثناء دراسة دور التقدم التكنولوجي في ابتكار القيمة، ركزت كثير من الدراسات على تحسين أو إعادة تعريف الحلول التكنولوجية لاقتراح حلول للمشكلات. وبما أن التقنية تعد أداة لحل المشكلات، فقد وجهت معظم الدراسات الابتكار نحو الحلول. لقد حاول العديد من الباحثين شرح كيفية قيام المنظمات بتطوير الحلول التكنولوجية لمشكلات العملاء. وعلى النقيض من الابتكار التكنولوجي، يركز ابتكار القيمة على إعادة تعريف المشكلات نفسها. ومن خلال إعادة تعريف المشكلة والتركيز على الصناعة، يغير مبتكرو القيمة معايير الأداء التي تهم العملاء مما يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة. يمكن النظر إلى التقنية على أنها عامل ميسر وليست شرطاً أساسياً لخلق القيمة والابتكار. كما أكدت بعض الدراسات أن التقنية من خلال توفير حلول التوثيق الرقمية فإنها تساعد في الحفاظ على المعرفة من الضياع أي أن منشئي القيمة من يدخلون السوق أولاً ليس بالضرورة أن يnehجوا الابتكار التكنولوجي لكنهم رواد في خلق القيمة. وقد أسهم تقدم تقنية المعلومات والاتصالات وتقليل تكاليف الاتصال في زيادة كثافة التواصل بين منتجي المعرفة

والمستثمرين. لا ينتهي الابتكار بوصول المنتجات المبتكرة الى الاسواق، بل إن عملية الابتكار تنطوي على تفاعل جميع المشاركين في المعرفة وتغذية راجعة تخضع باستمرار للتقييم والتطوير.

### دور رأس المال الفكري (البشري) في الابتكار

القدرة على الابتكار في المنظمة هي قدرتها على خلق المعرفة أو الابتكار. يعد رأس المال البشري مكوناً لا يتجزأ من اقتصاد المعرفة لأنه يشكل أساساً للمعرفة المطلوب إنشاؤها مفهوم الابتكار كما هو مطبق على شريحة من الاقتصاد يعرف بعمل المعرفة، حيث يمكن أن يحدث العمل المعرفي في جميع المهن وجميع قطاعات الاقتصاد. من المهم أن ندرك أن نطاق اقتصاد المعرفة لا يقتصر على المهنيين فقط والمنظمات ذات التقنية العالية كمصدر رئيسي لتكوين الثروة. بما أنه يمكن تطبيق الابتكار على أي صناعة، فإن صناعات المعرفة لا تقتصر على الصناعات القائمة على التقنية في حد ذاتها. من بين الأنشطة المشمولة في تعريف الابتكار البحوث العلمية والتقنية والتسويقية؛ المنتج، العملية، أو تطوير الخدمة؛ والتصنيع والتسويق من أجل دعم نشر وتطبيق الاختراع. كما أنه كيفية تعزيز التعاون التطوعي بين أعضاء المنظمة أمراً بالغ الأهمية لجهود ابتكار القيمة. يجب على المنظمة توفير وإنشاء المعرفة والأفكار بشكل فعال، لأن هذه هي المدخلات الأساسية لابتكار القيمة (Yeo, 2010).

على عكس عوامل الإنتاج التقليدية، مثل المكان والعمل ورأس المال، فإن المعرفة والأفكار هي أصول غير ملموسة محفوظة في ذهن الإنسان. حتى في الظروف التنظيمية المثالية، لا يمكن الإشراف أو إجبار إنشاء المعرفة وتبادلها - أي أنشطة غير ملموسة؛ يتحقق ذلك فقط عندما يتعاون الأفراد طواعية (Kim and Mauborgne, 1999). عززت دراسة (Maheshwarkar & Sohani, 2014) مفهوم المعرفة كأحد الأصول الفكرية نقلاً عن (Nonaka, 1998)، ان المعرفة هي أكثر من مجرد معرفة شيء ما، فالمعرفة أصل غير ملموس يوفر معايير معينة لصنع القرار ويحتوي على عناصر فردية مختلفة، مثل التصورات الشخصية والقرارات ومهارات التحسين الناتجة عن تعلم الفرد وخبرته.

اعتمدت دراسة (Závodská et al, 2012) على تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) لثلاث منظمات مختلفة تنتمي لثلاثة قطاعات تجارية مختلفة. واستنتجت الدراسة ان المنظمات تعتمد على ثلاثة عناصر لإنشاء قيمة مبتكرة لعملائهم: معرفة الموظفين ومعرفة العملاء وعمليات الاعمال. في إطار اقتصاد المعرفة، يتمثل الدور الأساسي للقوة العاملة كمالكين للمعرفة الضمنية، بمعنى المعرفة الموجودة داخل اذهان الناس في شكل المعرفة والحدس والآراء، القدرات، والكفاءات، والخبرات، والقيم، والمعايير المشتركة، ودوافع التعلم والقدرات، والعواطف الذاتية، والجوانب المعرفية والنفسية والفسولوجية والسلوكية التي قد لا يكون المرء

على علم بما (Leovaridis & Popescu, 2015). يسلط نموذج دراسة (Okanga, 2017) الضوء على إدارة المعرفة وركائز ابتكار القيمة مثل تعزيز ثقافة استخدام المعلومات، وتشجيع المدراء التنفيذيين على الإبداع لإنشاء أساس فعال لإدارة المعرفة والذي بدوره يعزز فعالية القيمة المبتكرة.

في دراسة تشان كيم ورينيه موبورن (1999)، اشتركت المنظمات التي حققت ابتكار القيمة في خصائص الهيكل التنظيمي: تكوين وحدات مستقلة أو فرق صغيرة تركز على العمل التعاوني أو تستهدف المنتج بدلاً من الهيكل التنظيمي الوظيفي التقليدي. ومع ذلك، يجب على الفرق استكشاف كيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية لابتكار القيمة (بدلاً من قياس أداء المنافسة). ان حرية أعضاء الفريق تعزز الملكية الفكرية، وتعزز الإبداع، وتسمح بالاستفادة الكاملة من خبرات كل فرد. اتخاذ القرارات وتنفيذها يعان وسيلة لفهم القيمة الفكرية والعاطفية للأفراد. حيث ان المعاملة العادلة تقود إلى الثقة والالتزام بينما المعاملة غير العادلة تؤدي إلى اكتناز الأفكار. هناك ثلاثة مبادئ مهمة لتحقيق المعاملة العادلة: إشراك الأشخاص في القرارات التي تؤثر فيهم، شرح القرارات النهائية، وتحديد توقعات واضحة. عند رغبة المنظمات في تعزيز الابتكار فإن المعاملة العادلة تكون ممارسة تنظيمية أساسية.

تؤدي هيكل فريق الابتكار إلى تعزيز مشاركة الأفراد في ابتكار القيمة من خلال تنوع وجهات النظر والخلفيات المعرفية للفريق. يجب على المنظمات تعزيز ثقافة التعاون لتمكين المشاركة في الابتكار. التعاون الطوعي بين أعضاء الفريق ضروري لتعزيز الابتكار. يجب على المنظمات توفير أدوات إدارة المعرفة وتوليد الأفكار لتحقيق الابتكار. بالمقابل، المعرفة والأفكار تعتبر أصولاً غير ملموسة ويجب استثمارها في عملية ابتكار القيمة. لا يمكن الاعتماد على التعاون الإلزامي فقط لتوفير المعرفة اللازمة لابتكار القيمة، إن التعاون الطوعي هو السبيل الوحيد لتحقيق الأنشطة غير الملموسة، حتى في الظروف التنظيمية المثالية. يجب التمييز بين التعاون الإلزامي والطوعي حيث يتطلب التعاون الطوعي مبادرة وجهوداً وطاقمة من الأفراد من أجل الابتكار. الثقة والالتزام هما الأساس لتحقيق التعاون الطوعي. عادة ما ينطوي تنفيذ الابتكار المخطط له على تغييرات كبيرة في طريقة عمل المنظمة ويتطلب تحقيق التكيف مع التغيير توفير مبادرة تعاونية من خلال التعاون الطوعي. وقد وجدت الدراسة أن الأفراد يكونون على استعداد للتعاون ومشاركة الأفكار على نحو طوعي عندما تقدر المنظمات قيمتهم الفكرية والعاطفية بغض النظر عن مكانتهم الوظيفية سواء كانوا يعملون مع المديرين التنفيذيين أو الموظفين في المتاجر. يشعروا الأفراد بالرضا عندما يتم سماع أفكارهم والتعامل معها بعناية من قبل المنظمة. يجب على المنظمات تقدير الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم الهرمية، وألا تعتبرهم المنظمات مجرد "عمال" أو "أشخاص" أو "موارد بشرية" من أجل تشجيع الولاء والتعاون. ان استخدام ممارسات عادلة ونزيهة أسهم في إعادة تعريف أسلوب

العمل، مما أدى إلى بناء الثقة والتعاون في المنظمة وتحقيق الهدف الاستراتيجي بصورة تجاوزت التنوع المعرفي لدى الفريق الابتكاري. يمكن القول إن الابتكار والعدالة في العمل يعملان معًا ويعززان بعضهما، وإن تحقيق استراتيجية الابتكار والقيمة على نحو ناجح من خلال معاملة عادلة يؤدي إلى تعزيز التماسك والإيمان لدى فريق العمل، مما يساهم في المحافظة على التعاون والإبداع المتأصلين في عمليات ابتكار القيمة. من الناحية الأخرى، تسعى المنظمات بجدية لتحقيق نتائج عادلة، وعليها أن تتجاوز مجرد تحقيق النتائج العادلة، وأن تسعى لتبني الممارسات العادلة لتعزيز خلق المعرفة والتعاون التطوعي. في أثناء سعي المنظمات لابتكار القيمة، يعتبر مجتمع المعرفة (Knowledge-Based People) موردًا رئيسيًا، حيث يتم تداول هذا المورد بنشاط في اقتصاد المعرفة. لذلك، يجب على المنظمات تلبية المتطلبات العادلة وتحقيق النتائج المتوقعة لتوفير بيئة عمل راضية. كما تعتبر شركة SAP مثالاً على ذلك، حيث تحتفظ بموظفيها الموهوبين، وحققت معدل دوران سنوي يبلغ نحو ٤٪ وهو أقل بكثير من متوسط الصناعة. (Kim & Mauborgne, 1999).

وعليه يمكن الإيجاز بأن الدراسات تتفق على أن العنصر البشري يعتبر مصدراً لخلق المعرفة التي تعتبر بدورها مدخلاً لابتكار القيمة من خلال التعاون في تبادل ومشاركة المعارف الضمنية بين الأفراد ذو الاهتمام المشترك.

### مؤشرات وقياس الابتكار

يساهم الأفراد بأفكار ويلعبون أدوارًا رئيسية في إنتاج ونشر الابتكار كالعاملون في مجال المعرفة الذين يشاركون في البحث والتطوير، أي الابتكار. نظرًا لأن البحث والتطوير من العناصر الرئيسية لإنشاء المعرفة، فقد يكون من الممكن النظر إلى صناعات البحث والتطوير كعملية تشغيلية للقدرة على الابتكار، أو مؤشرات أخرى مثل الدرجات العلمية الممنوحة أو عدد براءات الاختراع.

وفقًا للمؤسسة الوطنية للعلوم الأمريكية (NSF)، يتم قياس الابتكار من خلال توظيف العلماء والفنيين لأنها تعكس عنصر الموارد البشرية في الابتكار. وقد تم الاعتراف بدور رأس المال البشري كجزء لا يتجزأ من التنمية الإقليمية والتركيز الجغرافي للابتكار. القدرة على الابتكار لإقليم ما، هي قدرته على خلق المعرفة.

تم إنشاء مؤشر المعرفة العالمي (GKI) بواسطة مشروع المعرفة للجميع (Knowledge4All) كبديل لمؤشر اقتصاد المعرفة (KEI) الصادر عن البنك الدولي لعام ٢٠١٢. وبينما يركز مؤشر البنك الدولي (KEI) على المكونات المرتبطة مباشرة بتنمية اقتصاد المعرفة، فإن مؤشر (GKI) يتجاوز الجوانب الاقتصادية ويأخذ في الاعتبار عوامل مثل التعليم والاقتصاد والابتكار والبيئة الداعمة. الهدف من المؤشر (GKI) هو رصد ابعاد المعرفة (التي ترتبط غالبًا بمفاهيم متشابهة مثل "المعرفة" أو "مجتمع المعرفة") ودعم صناع السياسات والباحثين في جهودهم لبناء مجتمع قائم على المعرفة وسد الفجوات المعرفية لتحسين نمو التنمية والاقتصاد. إن مبادرة المعرفة

العالمية هي مبادرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة. ويقيس المؤشر مستويات المعرفة في البلدان على أساس "البيئة التمكينية" الشاملة لكل بلد بالإضافة إلى سبع مكونات إضافية: التعليم قبل الجامعي، والتعليم الفني والمهني، والتعليم العالي، والبحث والتطوير والابتكار، وتقنية المعلومات والاتصالات، والاقتصاد (Global Knowledge Index 2021). وبحسب التقرير الصادر حول مؤشر المعرفة العالمي لعام ٢٠٢٣، فإن المملكة العربية السعودية حققت المرتبة ٤٠ مقارنة ببقية الدول (عددتها ١٣٣ دولة)، والمرتبة ٣٩ من بين ٦١ دولة ذات تنمية بشرية عالية جدًا. وذلك حصيلة الأداء الجيد في البنية التحتية للمعرفة. الجدول التالي يوضح أداء مؤشر المعرفة بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي (مؤشر المعرفة العالمي، ٢٠٢٣):

جدول رقم (٤): أداء مؤشر المعرفة بالنسبة لدول مجلس التعاون الخليجي

المؤشر	الإمارات العربية المتحدة	قطر	المملكة العربية السعودية	الكويت	البحرين	عُمان
مؤشر المعرفة العالمي	60.47	54.77	54.47	52.37	48.1	47.07
التعليم قبل الجامعي	76.16	79.76	70.93	66.81	67.94	71.94
التعليم التقني والتدريب المهني	69.09	52.76	57.03	68.18	62.24	54.91
التعليم العالي	51	57.38	44.72	44.68	35.68	39.63
البحث والتطوير والابتكار	37.87	30.78	37.9	24.43	22.11	23.68
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	69.99	50.83	65.43	62.42	59.34	53
الاقتصاد	66.94	64.98	58.82	65.04	58.57	53.44
البيئة التمكينية	62.95	63.13	53.64	54.14	53.09	49.59

المصدر: (مؤشر المعرفة العالمي، ٢٠٢٣)

يؤكد ما سبق أن الحوافز التي تُمكن من خلق المعارف التي تقود إلى ابتكار القيمة في الاقتصاد المعرفي هي: وجود مراكز البحث والتطوير لدى المنظمة، توظيف افراد يمتلكوا الخبرات والدرجات العلمية ومنح براءات الاختراع.

### نماذج ابتكار القيمة في الأعمال

يرتبط ابتكار القيمة بتقدير القيمة المحتملة لعدد كبير من المشترين. وتدرك المنظمات متسارعة النمو أن تقديم منتج أو خدمة جديدة وفائقة بسعر لا يتحمله معظم المشترين يعتبر تضحية بفرصة نمو محتملة، وتفتح الباب للمنافسين في السوق للاستفادة من تخفيض التكلفة والاستثمار في المنتج.

ناقشت بعض الدراسات المنهج التقليدي للاستراتيجية الذي يعتمد على نحو أساسي على المنافسة وبناء المزايا التنافسية. ويرى الباحثان تشان كيم ورينيه موبورن (١٩٩٩) أن هذا النهج يؤدي في كثير من الأحيان إلى

الاعتماد على التقليد بدلاً من التمييز والابتكار، بالإضافة إلى أنه يؤدي أيضًا إلى استجابة غير ملائمة عند اتخاذ القرارات وعدم فهم الأسواق الناشئة واحتياجات العملاء. وفي المقابل، يعرض الباحثان نهج "ابتكار القيمة" كبديل، حيث يتم التركيز على تقديم قيمة جديدة وفائدة للمشتري في السوق الحالية، بالإضافة إلى خلق أسواق جديدة. تركز الأعمال التي تحقق إنجازات ملحوظة في مختلف الصناعات على خلق فرص جديدة وتقديم قيمة أعلى للعملاء، مما يؤدي إلى تحقيق نمو الأرباح بالمقارنة مع المنظمات التي تكتفي بمحاكاة منافسيها أو السعي للتفوق عليهم. نحو تعزيز ابتكار القيمة في المنظمات، ينبغي للقادة القادة أن يتبعوا الخطوات التالية: يجب عليهم توضيح استراتيجية المنظمة الرئيسة بوضوح وتحديد المخطط الذي سيتم اتباعه. ثم، يتعين عليهم التفكير في افتراضات الصناعة والتركيز الاستراتيجي للمنظمة، بالإضافة إلى الطرق التي تتبعها المنظمة في التعامل مع العملاء واستثمار الموارد والقدرات وتقديم المنتجات والخدمات الأساسية. ان ابتكار القيمة يستهدف تحقيق قيمة أعلى تجذب المشتريين وذات تكلفة أقل للمنظمات. وعليه يعتبر ابتكار القيمة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النمو في الأرباح والإيرادات، حيث يراعي توفير قيمة للعملاء بتكلفة منخفضة للمنظمات.

ناقش الباحثان في دراسة سابقة (١٩٩٧) نتائج دراسة حول النمو الربحي لما يزيد عن مئة عملية إطلاق أعمال جديدة. وجدت الدراسة أن ٨٦٪ من هذه العمليات التي تمت إطلاقها كانت منظمات تحاكي الابتكارات المتاحة في الأسواق وتسمى "أنا أيضًا" أو منظمات ذات قيمة محسنة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها حققت فقط ٦٢٪ من إجمالي الإيرادات و٣٩٪ من إجمالي الأرباح. بالمقابل، وجد الباحثان أن الـ ١٤٪ المتبقية من عمليات الإطلاق -التي تكونت من ابتكار القيمة- حققت ٣٨٪ من إجمالي الإيرادات و٦١٪ من إجمالي الأرباح. استمرت الدراسة لمدة خمس سنوات على منظمات ذات النمو العالي ومنافسيها الأقل نجاحاً بهدف الإجابة عن سؤال يتعلق بسبب تحقيق بعض المنظمات نمواً مستداماً في الإيرادات والأرباح مقارنة بمنافسيها. توصل الباحثان إلى أن السبب يكمن في الاستراتيجية التي تتبعها تلك المنظمات. وقد تم دراسة أكثر من ٣٠ منظمة، وتبين أن المنظمات ذات النجاح الأقل يركزون على البقاء في مركز الصدارة بينما تركز منظمات ابتكار القيمة على تلبية الاحتياجات المشتركة وتقديم قيمة فائقة للعملاء بدلاً من استخدام المنافسين كمرجع. بعض المنظمات قادرة على تحقيق نمو مستدام من خلال التركيز على ابتكار القيمة وإنشاء منتجات أو خدمات تفتقر إليها المنافسة المباشرة، بدلاً من المحاولة في التغلب على المنافسة. توصلت نتائج الدراسة إلى ان المنظمات الناجحة في ابتكار القيمة تعمل على إنشاء منحنيات قيمة جديدة ومتفوقة من خلال إزالة وخلق وتقليص الميزات بمستويات غير مسبقة في صناعاتها، ويجب عليها الاستمرار في مراقبة منحنيات قيمة الصناعة لتجنب

° يعبر مصطلح "أنا أيضًا" عن المنتج الذي صمّمته شركة بطريقة تحاكي منتجاً معروفاً يتم تصنيعه من قبل شركة أخرى، التقليد يحل محل الإبداع. (Me-too. (n.d.).



الوقوع في فخ المنطق الاستراتيجي التقليدي وفقدان ميزتها التنافسية. وتناقش الدراسة أهمية ابتكار القيمة، وكيف يمكن للمنظمات تحقيقها من خلال التركيز على العوامل الثلاثة: المنتج والخدمة والتسليم. تختلف ممارسات العوامل الثلاثة في الصناعات ومنظمات ابتكار القيمة. يُشير "المنتج" إلى المنتج الفعلي، في حين أن "الخدمة" تشمل الدعم المقدم للعملاء مثل الصيانة، خدمة العملاء، والضمان، والتدريب للموزعين وتجار التجزئة. أما "التسليم" فيتضمن الخدمات اللوجستية والقنوات المستخدمة لتوصيل المنتج للعملاء.

وتوصلت الدراسة إلى أنه، يتفوق أداء ابتكار القيمة بشكل كبير على أداء المنظمات التي تركز على المنافسة أو السيطرة عليها. يُلاحظ أن ابتكار القيمة يشجع المنظمات الصغيرة على النمو بطريقة ربحية، ويحدد في الوقت ذاته ثروات المنظمات الكبرى. إن استراتيجية "الأفضل الأول" تسهم في إنشاء ثروات جديدة وتحقيق مكاسب عالية، حيث تهدف في الواقع إلى تحفيز الطلب في الاقتصاد الحالي وتوسيع الأسواق القائمة وإنشاء أسواق جديدة. عند الأخذ في الاعتبار العوامل الآتية: نمو الأرباح وخلق قيمة للمساهمين وتوفير فرص عمل وإنشاء ثروات جديدة للمجتمع، فإن المنظمات التي تتبع استراتيجية "الأفضل الأول" وتركز على الابتكار وإيجاد قيمة جديدة تتفوق إلى حد بعيد على المنظمات التي تتبع استراتيجية "التنافس على حصة السوق" وهو الشائع في ساحة الأعمال في الوقت الحالي. خلال العقدين الماضيين (في زمن الدراسة ١٩٩٩)، شهدنا تغيراً سريعاً في قائمة فورتشن ٥٠٠ حيث تغيرت التصنيفات والمنظمات المؤهلة لهذه القائمة، وحذف نحو ٦٠٪ من المنظمات السابقة. حالياً، تعتبر المنظمات المبتكرة من بين المنظمات الأسرع نمواً. وفي غضون أقل من ٤٠ عاماً، أصبحت المنظمات المبتكرة تتنامى، حيث أصبحت شركة مبتكرة مثل وول مارت، على سبيل المثال، ثامن أكبر شركة من حيث الإيرادات في العالم وثاني أكبر صاحب عمل بـ ٨٢٥,٠٠٠ موظف. قيمة المساهمين ونمو الأرباح التي أنشأها المبتكرون لا تُستهان بها. فعلى سبيل المثال، قيمة سهم شركة ساب تفوق قيمة سهم شركة سيمنس المؤسسة منذ ١٥٠ عاماً. وقيمة سهم شركة مايكروسوفت تفوق قيمة السهم الجماعي لشركة جنرال موتورز وفورد. في عام ١٩٩٥، حققت شركة مايكروسوفت ٦ مليارات دولار من الإيرادات، وتمتلك ٧ مليارات دولار من الأصول، بينما كانت قيمتها السوقية ١,٥ مرة أكبر من جنرال موتورز التي كانت تحقق ١٦٨ مليار دولار من الإيرادات، وتمتلك ٢١٧ مليار دولار من الأصول (Kim & (Kim & Mauborgne, 1997) (Kim & Mauborgne, 1999).

على الرغم من عدم سعي مبتكري القيمة لتجاوز المنافسين في إيجاد مزايا فريدة تنافسية، إلا أن اتخاذهم هذا القرار غالباً يقودهم لتحقيق التفوق التنافسي في الصناعة. يناقش هذا الجزء نماذج وممارسات الأعمال في تنفيذ استراتيجية ابتكار القيمة من خلال منهجيات: تحسين المنتج المقدم، أو تحسين الخدمة المرتبطة به، أو تحسين

عملية تسليم المنتج للعملاء. انتهجت كل منظمة تبنت مفهوم ابتكار القيمة كاستراتيجية لها على واحدة من هذه المنهجيات الثلاثة. وفيما يلي نلقي نظرة على تجارب وتطبيقات بعض الشركات الرائدة في ابتكار القيمة (Kim & Mauborgne, 1997).

### (١) تعزيز قيمة المنتج عن طريق تحسينه وتطويره

في سعيها نحو ابتكار القيمة، استقطبت شركة إنرون (صناعة الطاقة والغاز) عدد كبير من التجار والمحللين والعلماء، بما في ذلك عالم صواريخ سابق من الاتحاد السوفيتي، الذين يعملون في المقر الرئيسي للشركة في مجال الغاز وخطوط الأنابيب. وتمثل إنرون تحولاً من الإنتاج التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي، حيث تزداد نسبة أهمية المعرفة وقيمتها مقارنة بالموارد المادية كالبنية التحتية والعمالة ورأس المال حتى في الصناعات الأساسية كالطاقة. في قطاع الاعلام، قررت شبكة CNN أنها لن تتنافس مع الشبكات الأخرى في جذب مذيعين مشهورين. في ١٩٨٠، ظهرت شبكة CNN، وركزت على تحقيق تغيير جذري في صناعة الإعلام، مع التركيز على تقديم قيمة مضافة بدلاً من المنافسة المباشرة مع الشبكات الأخرى. قامت CNN بتحويل منتجها من شبكة إلى تقديم أخبار مباشرة من مختلف أنحاء العالم على مدار الساعة الأربع والعشرين. ونتيجة لذلك تميزت شبكة CNN كشركة رائدة في نقل الأخبار العالمية، وليس هذا فحسب، بل أيضاً أحدثت طلباً جديداً في جميع أنحاء العالم وغيرت افتراضات صناعة الاعلام. بالإضافة إلى ذلك، استطاعت الشبكة تحقيق أعلى الإيرادات من خلال خفض التكاليف وإنتاج محتوى الأخبار في الوقت الفعلي لمدة ٢٤ ساعة بتكلفة خمس الساعة فقط مقارنةً بأخبار الشبكة التقليدية.

في قطاع الفنادق، في منتصف الثمانينيات، واجهت شركة أكور، وهي شركة فنادق ذات تكلفة منخفضة في فرنسا، تحديات الركود الاقتصادي وزيادة القدرة الاستيعابية للفنادق. قام المديرين التنفيذيون للشركة بول دوبول وجيرارد بيليسون، بطرح تحدٍ كبير أمام مديرين الفنادق في الشركة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. تم تشجيع المديرين على تجاوز القواعد والممارسات التقليدية في صناعة الفنادق، وتم طرح سؤال عليهم حول الإجراءات التي سيتبعونها إذا قرروا إعادة تصميم وإعادة بناء فنادق أكور من الصفر. بدأ مديرو Acour بتحديد ما يريده العملاء من جميع الفنادق ذات الميزانية المحدودة-بغض النظر عن تصنيف النجوم: ليلة نوم مريحة بسعر منخفض. ومن خلال التركيز على هذه الاحتياجات المشتركة على نطاق واسع، رأى مديرو شركة أكور Acour فرصة للتغلب على التنازلات الكبرى التي أجبرت الصناعة العملاء على القيام بها. لقد طرحوا على أنفسهم الأسئلة الأربعة الآتية:

السؤال ١: ما هي عوامل الصناعة التي يجب التخلص منها كأمر مسلم به؟ يجبر السؤال المديرين على التفكير فيما إذا كانت العوامل التي تتنافس عليها المنظمات توفر في الواقع قيمة حقيقية للمستهلكين. وغالبا ما تُؤخَدُ هذه العوامل على أنها أمر مسلم به، على الرغم من أنها ليس لها قيمة أو حتى تتضاءل قيمتها. في بعض الأحيان، ما يقدره المشترون يخضع لتحول جوهري، لكن المنظمات التي تركز على الميزانية لا تتصرف أو حتى تدرك هذا التغيير.

السؤال ٢: ما هي العوامل التي ينبغي تخفيضها إلى ما دون معايير الصناعة؟ يجبر المديرين على تحديد ما إذا كانت المنتجات والخدمات قد تم تصميمها للمبالغة في التركيز على السباق لمطابقة المنافسة وتجاوزها.

السؤال ٣: ما هي العوامل التي ينبغي رفعها أعلى بكثير من معايير الصناعة؟ يدفع المديرين إلى كشف وإزالة التنازلات التي تجبر صناعتهم العملاء على القيام بها.

السؤال ٤: ما هي العوامل التي ينبغي خلقها التي لم تقدمها الصناعة من قبل؟ يساعد السؤال المديرين على كسر الحدود الراسخة في الصناعة لاكتشاف مصادر جديدة تمامًا للقيمة بالنسبة إلى المستهلكين.

بالإجابة على هذه الأسئلة، توصلت شركة أكور إلى مفهوم جديد للفنادق، أدى إلى إطلاق الفورمولا ١. في عام ١٩٨٥، قامت شركة أكور بإطلاق مجموعة فنادق الفورمولا ١، وهي مجموعة من الفنادق ذات التكلفة المنخفضة. في ذلك الوقت، كان هناك قطاعان متميزان في قطاع الفنادق. القطاع الأول يتكون من فنادق بتصنيف لاجونج ونجمة واحدة، وتتراوح أسعار الغرف فيها بين ٦٠ و ٩٠ فرنك فرنسي. وكانت تلك الفنادق مجذبة للعملاء الذين يبحثون عن أسعار منخفضة فقط. أما القطاع الثاني فيتألف من فنادق ذات تصنيف نجمتين ومتوسط سعر الغرفة الواحدة فيها ٢٠٠ فرنك. وقد جذبت تلك الفنادق العملاء عن طريق توفير بيئة نوم أفضل من الفنادق ذات التصنيفات الأقل. وأصبح من المتوقع أن يحصل الناس على ما دفعوا ثمنه، سواء كانوا يدفعون مزيداً للحصول على ليلة نوم مريحة، أو يدفعون أقل، ويتحملون سوء جودة الأسرة والضوضاء. الشركة قررت إلغاء الميزات التقليدية في الفنادق مثل المطاعم باهظة الثمن والصالات الفارهة. يعتقد مديرو أكور أن معظم الناس سيكونون على استعداد للتخلي عن هذه المزايا على الرغم من فقدان بعض العملاء. تؤمن الشركة بأن الفنادق ذات الميزانية المحدودة تقدم خدمة جيدة للعملاء من خلال توفير خدمات الاستقبال فقط في ساعات الذروة واستخدام الصرافات الآلية في جميع الأوقات الأخرى. الغرف في فندق Formula 1 صغيرة الحجم، وتحتوي فقط على الأساسيات مثل السرير، ولا تتوفر بها قرطاسية أو مكاتب أو ديكورات.

بدلاً من الخزانات والأدراج، يتم استخدام عدد قليل من الرفوف وعمود لتعليق الملابس. الغرف هي بنية معيارية تم تصنيعها في المصنع لتحقيق التوفير في الانتاج وضمان جودة البناء وعزل الصوت الجيد. تمكنت الشركة من تخفيض تكلفة بناء الغرف بنسبة تقريبية تصل إلى ٥٠٪، كما قامت بتقليل تكاليف الموظفين بنسبة تتراوح بين ٢٥٪ و ٣٥٪ من إجمالي المبيعات. هذه التطويرات خلقت تحسينات في ميزات الشركة وتقديرها من قبل العملاء، وبالتالي تفوقت على الفنادق الفرنسية ذات النجمتين بفارق ضئيل في السعر. تمكنت شركة أكور من جذب عملاء جدد من فئة الميزانية المحدودة، بدءاً من السائقين الذين كانوا ينامون في سياراتهم وصولاً إلى رجال الأعمال الذين يحتاجون إلى بضع ساعات من الراحة. بفضل الابتكارات التي قدمتها، استطاعت الشركة أن تنجح، وتتفوق على منافسيها بقوة في سوق الفورمولا ١ في فرنسا، حيث تجاوزت حصتها المجموعة المشتركة للمنافسين الخمسة الرئيسيين في الصناعة. ونلاحظ تميز أكور عن الشركات الأخرى في صناعة الفنادق بإبتعادها عن التفكير التقليدي، الذي يركز على تحسين القيمة من خلال تقديم المزيد بأقل تكلفة، بينما لا يتحدى معظم المنافسين افتراضات صناعة القطاع الفندقي. على النقيض من ذلك، قدمت أكور قيمة فريدة ومتفوقة تفوق ما هو متوفر في سوق الفنادق، من خلال إزالة وإضافة وتحسين المزايا بأساليب جديدة ومبتكرة للوصول إلى مستويات لم يسبق لها مثيل في القطاع.

في قطاع برمجيات الأعمال، تأسست شركة ساب SAP في أوائل السبعينيات من قبل خمسة موظفين سابقين في شركة IBM في ألمانيا. استطاعت الشركة أن تنمو على نحو هائل، وتصبح الرائدة في صناعة البرمجيات على مستوى العالم. خلال الثمانينيات، كان تركيز صانعي برمجيات تطبيقات الأعمال على تجزئة سوق البرمجيات وتصميم عروض منتجاتهم لتلبية الاحتياجات الوظيفية للعملاء، مثل إدارة الإنتاج، الخدمات اللوجستية، الموارد البشرية، والرواتب. بدلاً من التركيز على تحسين أداء تطبيقات محددة، قررت شركة ساب استهداف مجموعة واسعة من العملاء. وقررت ساب البحث عن النقاط المشتركة التي تمه العملاء جميعاً عوضاً عن منافسة العملاء فيما بينهم. فهي افترضت أن مزايا الأداء الفردية عالية التخصيص للوحدات البرمجية قد تم تضخيمها على نحو غير ملائم بالنسبة إلى معظم العملاء. مما أدى إلى فقدان كفاءة هذه الوحدات والمزايا المتاحة في النظام المتكامل، الذي يسمح بمشاركة البيانات في الوقت الفعلي في جميع أنحاء الشركة. في عام ١٩٧٩، ساب أطلقت برنامج R/2 الذي يتضمن مجموعة متكاملة من تطبيقات الأعمال الحاسوبية في الوقت الحقيقي. R/2 لا يقتصر على أنظمة الأجهزة المضيفة، حيث يمكن للمشتريين الاستفادة من الأجهزة المتاحة وتقليل تكاليف الصيانة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي R/2 إلى زيادة كبيرة في الدقة والكفاءة حيث إن البيانات تُدخل مرة واحدة فقط. يهدف R/2 إلى تحسين تدفق المعلومات، مما يسمح لمدير المبيعات على

سبيل المثال بمعرفة متى ستتم عملية تسليم الطلبات وأسباب التأخير عن طريق الوصول إلى قاعدة بيانات الإنتاج. نجاح شركة ساب في النمو والأرباح تفوق النجاح المحقق في قطاع صناعة البرمجيات. في عام ١٩٩٢، قامت ساب بتقديم R/3، وهو برنامج مخصص لسوق خوادم العملاء، الذي يمثل ابتكارًا ذو قيمة عالية. في سياق رياضة الغولف، ركز المتنافسون على إيجاد حلول محسنة لتحسين القدرة على ضرب الكرة لمسافة أكبر. بعضهم تفوق من حيث التكلفة، في حين أن البعض الآخر تميز في حل هذه المشكلة على نحو ملحوظ. بدلاً من التركيز على تفوق الأداء على المنظمات المنافسة في صناعة الغولف من خلال تقديم حلول أفضل للمسافات الطويلة، لم تركز شركة Callaway Golf على هذا الجانب. بل طورت شركة Callaway Golf نادي Big Bertha كتلبية للتغيير في احتياجات المستهلكين، وهي رغبتهم في تسهيل ضرب الكرة في رياضة الغولف على نحو أكبر. من خلال معالجة وإعادة تعريف هذه المشكلة، تمكنت الشركة من توسيع سوقها من خلال جذب جمهور جديد لم يكن مهتمًا بالعبة من قبل. حصلت الشركة على هذا الرؤية الاستراتيجية من خلال التفكير على نحو مختلف في الصناعات البديلة، مثل التنس بدلاً من التفكير في المنافسة مع الشركات الأخرى في صناعة الغولف. كان السؤال الاستراتيجي الرئيسي للشركة هو ما سبب اختيار الناس للتنس بدلاً من الجولف في الأندية الريفية.

في صناعة الساعات السويسرية، في أوائل التسعينيات، قدم نيكولاس هايك، الرئيس التنفيذي لشركة SMH، ساعة Swatch، وهي اختراع ثوري أدى إلى تحفيز صناعة الساعات السويسرية. بفضل Swatch، تحولت الساعات اليدوية من مجرد أدوات وظيفية إلى إكسسوارات راقية. ومن خلال مزج التزام ميكانيكية الساعات التقليدية بالتصميمات الإبداعية التي تحمل تصاميم عاطفية جذابة، نجحت الشركة في ابتكار مفهوم فريد للساعات. في ذلك الوقت، كانت الساعات الكوارتز ذات الدقة العالية والأسعار المنخفضة من اليابان وهونج كونج تهيمن على السوق، فقرر هايك تشكيل فريق مشروع لتحديد استراتيجية التسعير الملائمة لساعة Swatch. ولتحقيق التكلفة المستهدفة، عمل فريق مشروع SMH على تطوير نظام إنتاج معكوس يقوم على تحديد الهامش اللازم لتحقيق الربحية وتوفير خدمة ممتازة بناءً على سعر البيع. وباستخدام هذه البيانات، نجح الفريق في تصميم وإنتاج وتجميع مكونات الساعة على نحو مبتكر بواسطة SMH، مما أسهم في تحقيق هيكل تكلفة قوي ومستدام لهذه الصناعة. تم تحديد سعر Swatch بمبلغ ٤٠ دولارًا، بهدف جذب الزبائن وبناء علامة تجارية قوية بسرعة. لم يكن لدى الشركات اليابانية وهونج كونج القدرة على تقليد أو منافسة أسعار Swatch. هناك عنصران حاسمان في نجاح تكاليف ابتكار القيمة: التسعير الاستراتيجي الذي يهدف لتوليد الطلب، وتحقيق الربح من خلال تحديد التكلفة المستهدفة. يتجلى التأثير الإيجابي للتسعير

المستهدف في خلق حجم ضخم للمبيعات، مما يسهم بسرعة في بناء سمعة قوية للعلامة التجارية. كما يُشكل هذا التوجه الاستراتيجي هيكل تكلفة يصعب على المنافسين محاكاته.

## ٢) تحسين الخدمات المقدمة للعميل

في قطاع الطيران، قامت شركة الطيران فيرجن أتلانتيك بإلغاء خدمة الدرجة الأولى في عام ١٩٨٤، وتبنت منهج جديد تعتمد فيه على ابتكار القيمة. بعد أن تبين أن معظم الإيرادات الربحية في صناعة الطيران تأتي من درجة الأعمال، وليس من الدرجة الأولى، وكانت الدرجة الأولى تعتبر مصدرًا كبيرًا للتكلفة، قررت فيرجن تحويل تكاليف خدمة الدرجة الأولى إلى ابتكار قيمة لركاب درجة رجال الأعمال. حيث تم تقديم مقاعد نوم كبيرة ومناسبة للراحة، مما أسهم في زيادة راحة المقاعد في درجة الأعمال وتفوقها على معايير الصناعة. بالإضافة إلى ذلك، قدمت فيرجن خدمة النقل المجانية من وإلى المطار، حيث بدأت في البداية بسيارات ليموزين مع سائق، ثم اعتمدت لاحقًا دراجات نارية مصممة خصيصًا تسمى عجلات الأجرة (LimoBikes)، لتسريع وصول ركاب درجة الأعمال خلال حركة المرور المزدحمة في المدينة. فيرجن لم تجذب فقط عملاء من فئة رجال الأعمال في هذه الصناعة بل جذبت أيضاً بعض الركاب من فئة الدرجة الاقتصادية الكاملة والدرجة الأولى لشركات طيران أخرى. استمراراً نحو نهج ابتكار القيمة، شركة فيرجن لاحظت أن ركاب درجة رجال الأعمال يهتمون بتوظيف وقتهم بفعالية قبل وبعد رحلاتهم الجوية. لذلك، قامت الشركة بتصميم صالات خاصة تمنح المسافرين الفرصة لتغيير ملابسهم وتحديدها قبل اجتماعاتهم. بالإضافة إلى ذلك، توفر الصالات خدمات أخرى مثل الاستحمام والتدليك واستخدام أحدث المعدات المكتبية. هذه الخدمة مهمة جدًا للمديرين التنفيذيين المشغولين حيث يمكنهم استغلال وقتهم والانتقال مباشرة إلى اجتماعاتهم بدون الحاجة للتوقف مسبقاً في فنادقهم. هذا يمثل قيمة كبيرة للعملاء، ويسهم إلى حد بعيد في تحقيق إيرادات مرتفعة للشركة. وبسبب تقديمها لهذه الخدمات المبتكرة، فإن شركة الطيران فيرجن تُعتبر واحدة من الشركات الرائدة في صناعة الطيران من حيث معدلات المبيعات لكل موظف. بالإضافة إلى ذلك، فإن تكاليفها لكل ميل مسافر تُعتبر من أقل المعدلات في السوق. تبني الشركة استراتيجية ابتكار القيمة، التي تعمل على خلق دورة إيجابية وتحسين أداء الشركة. تستخدم شركة فيرجن أساليب مبتكرة في إدارة أصولها وتعزيز قدراتها الحالية. وبالتالي، فهي تعتبر بأنها شركة مبتكرة وقادرة على خلق قيمة ثابتة.

في قطاع الطاقة، شركة إنرون، الشركة العالمية للطاقة ومقرها في هيوستن، تعتبر واحدة من أكبر شركات الطاقة والبنية التحتية في العالم. حيث تم تصنيف إنرون كأكثر شركة مبتكرة في الولايات المتحدة لثلاث سنوات متتالية من قبل فورتشن. خلال الخمس عشرة أعوام الماضية، تم تحقيق العديد من ابتكارات القيمة من قبل إنرون، ما

أدى إلى تخفيض تكاليف الطاقة-الغاز والكهرباء-للعلماء بنسبة تصل إلى ٤٠٪ إلى ٥٠٪. تم تحقيق ذلك من خلال خفض تكاليف الشركة إلى حد بعيد، مثل إنشاء أول سوق وطنية فورية للغاز، حيث يتم تحديد سعر الغاز استناداً إلى العرض والطلب، وحماية الأسعار من التقلبات والأخطار المحتملة باستخدام المقايضات والعقود المستقبلية بفعالية.

### (٣) توفير الدعم خلال تسليم المنتج للعميل

كانت صناعة السينما (من الستينيات حتى الثمانينيات) في بلجيكا تتدهور على نحو متواصل. ومع توسع انتشار مسجلات الفيديو والقنوات الفضائية والكابلات، تراجعت تقارير المشاهدة للأفلام البلجيكية من ثماني مرات في السنة إلى مرتين فقط. في الثمانينيات، تم إغلاق العديد من صالات السينما كلياً ودائم. لنلق نظرة على شركة بيرت كلايس (Bert Claey) عام ١٩٨٨، وهي شركة بلجيكية تدير صالات السينما. تقع صالة السينما في منطقة Kinopolis بالقرب من الطريق الدائري الذي يحيط بمدينة بروكسل، على بُعد ١٥ دقيقة من وسط المدينة. تكبدت الشركة خسائر في توفير حلول لمشكلة تزايد الازدحام في المشاة، وذلك لحل المشكلة الكبيرة التي يواجهها زوار صالات السينما في بروكسل، وهي نقص مساحات وقوف السيارات وارتفاع تكاليفها. بعد تبنيتها لابتكار القيمة، قامت شركة Kinopolis باتاحة إمكانية وقوف سيارات الزائرون في موقف مجاني وواسع يتمتع بإضاءة جيدة. مما أدى إلى إحداث ثورة في صناعة السينما في بلجيكا من خلال تقديم تجربة سينمائية فائقة التفوق والتحسين الجذري. جذبت الشركة ٥٠٪ من حصة السوق في عامه الأول، وساعدت في توسيع السوق بنسبة ٤٠٪. حققت Kinopolis تكاليف أقل وأرباحاً أعلى من خلال ابتكار تجربة سينمائية فريدة لا تُقاوم.

شركة أمريكية لتجارة التجزئة في مجال تطوير المنازل، هوم ديبوت (Home Depot). ابتكرت سوق جديدة من خلال "افعلها بنفسك" من خلال دمج اثنين من الاسواق المختلفة: السوق الاول يعتمد انه لا بد من التعاقد مع فنيين (مقاولين) بسعر مكلف لإجراء التحسينات المنزلية، بينما السوق الاخر يعتمد على شراء الأدوات والمواد والقيام بالعمل ذاتيا مما يتطلب حد أدني من المعرفة للقيام بالعمل المطلوب. قامت إدارة شركة هوم ديبوت بتحليل كلا الاسواق وابتكرت قيمة جديدة من خلال انشاء المتاجر التي تقدم استشارات متخصصة مجانية من قبل مساعدي مبيعات كخبراء فنيين وبمقابل تكلفة أقل من المنافسين (Virili & Carignani, 2001).

حتى تتمكن المنظمات من المنافسة بفعالية في الاقتصاد الرقمي السريع التغير، ينبغي أن تعيد النظر في كيفية تقديم قيمة فريدة للعملاء. قد يؤدي الابتكار إلى النمو من خلال تقديم مزايا تنافسية مثل خفض التكاليف أو التمييز أو كليهما .

## التفاعل مع العميل

ان تفاعل العملاء يُعنى بالتواصل والتفاعل الذي يحدث بين العميل ومزود الخدمة في أثناء عملية التعامل، ويعد فهم التفاعلات الخمسة للعملاء هو الخطوة الأولى نحو ابتكار القيمة وهي: الشراء، الاستخدام، البيع/التحويل، الإبداع المشترك، والتكامل.

١. الشراء حيث يتعين على العملاء تحديد احتياجاتهم وتقييم الموردين وتقديم الطلبات والدفع وتسلم

المنتجات أو الخدمات. لقد جسدت تويوتا نموذج تطبيقي في التفاعل مع العملاء أثناء عملية الشراء،

حيث بذلت شركة تويوتا لبيع المركبات جهودًا لتنفيذ فكرة المخزون الافتراضي (Virtual Inventory)، حيث يُتاح للعملاء تحديد المركبة والحصول على قائمة بكل المركبات المتوفرة في

المخزون على مستوى البلاد. وبفضل هذا النظام، سيكون بإمكان عملاء تويوتا تنسيق واستكمال

عملية شراء سياراتهم عن بُعد من خلال الإنترنت أو الأكشاك أو الهاتف. كما سيتم تحديد أي جزء من العملية يمكن القيام به عن بُعد وأيضاً الجزء الذي يحتاج إلى إنجازه من خلال الوكيل.

٢. الاستخدام، ويشمل استفادة العملاء من المنتج أو الخدمة التي يقدمها مزود الخدمة. خدمة العملاء

عبر الإنترنت هي من الأمثلة الشائعة لتفاعل استخدام العملاء. تباع شركة بوينغ لصناعة الطائرات نسبة ثلثي قطع الغيار الخاصة بها عبر الإنترنت (ما يعادل ٣ مليارات دولار تقريباً).

٣. البيع/التحويل، تشمل وسيلة لبيع أو التصرف في المنتجات مثل التخلص منها أو إعادة بيعها أو

إعادة تدويرها. أثبتت نجاح عمليات البيع أنها تُعدّ مصدرًا أساسيًا للقيمة لكل من المنظمات

والعملاء، مثل شركة ديل لبيع أجهزة الحاسب. حققت برامج ترقية أجهزة Dell والتخلص منها إلى

تسريع معدل الإيرادات الإضافية وبالمقابل تقديم مزايا إضافية للعملاء مثل الحصول على كربونات

خصم إضافي أو خدمة إعادة تدوير مجانية.

٤. الإبداع المشترك، الذي يتحقق بواسطة التعاون بين العملاء ومزودين الخدمة او مع العملاء الآخرين

لتحسين أو تحقيق القيمة المتوقعة. يتميز التعاون الإبداعي (بين مزود الخدمة والعميل) بفرص كبيرة

لتحديد وتحسين تفاصيل المنتجات او الخدمات بدقة، مما يلبي اهتمامات العملاء. ومثال ذلك، تقوم



الاستطلاعات عبر الإنترنت بخلق قيمة للعملاء من خلال السماح بتسجيل التعليقات والاطلاع على مراجعات العملاء الآخرين سواء للخدمة أو المنتج.

٥. التكامل، لتلبية احتياجات العملاء من خلال دمج المعلومات والمنتجات والخدمات عبر الموردين والعملاء الآخرين والمنتجين التكميليين. تتطلب تلبية احتياجات العملاء المتنوعة من المنظمات أن تدمج المنتجات والخدمات والمعلومات على نحو ملائم لرغبات العملاء "نوايا المستهلك". يعتبر التفاعل التكاملي مع العملاء أساساً لتطوير حلول قيمة مبتكرة، حيث يتم تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات والمعلومات من عدد من مزودي الخدمات. على سبيل المثال، توفر شركات وساطة التأمين على المركبات مجموعة متنوعة من الخيارات للمستهلك، مما يسمح بموازنة الميزات وتخصيص الخدمات وإتمام عملية الشراء.

غالباً يتركز الاهتمام الإداري على تفاعلات العملاء في "الشراء" و"الاستخدام". ومع ذلك، فإن التجارة الإلكترونية تستفيد من إمكانيات التفاعلات الإضافية (البيع/التحويل، الابداع المشترك، والتكامل) مع العملاء لتوفير فرصاً جديدة لابتكار القيمة (Kambil، 2001).

### الخاتمة

استعرضنا في الإطار النظري عدد من الدراسات التي تدعم موضوع الدراسة في الباحث التالية: تطور ادارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، ابتكار القيمة، إدارة المعرفة وابتكار القيمة، ابتكار القيمة والعلاقة مع المنافسين، دور التكنولوجيا في الابتكار، دور الرأس المال الفكري (البشري) في الابتكار، مؤشرات وقياس الابتكار، نماذج ابتكار القيمة في الأعمال. وفيما يلي تلخيص لما تم استعراضه:

- بدأت تتطور إدارة المعرفة بواسطة داركر (1959)، الذي كان مفكراً في مجال إدارة الأعمال، وهذا يشير إلى الحاجة الماسة للمنظمات لإدارة المعرفة بهدف تحقيق النمو المستدام. ويمكن تلخيص تطور إدارة المعرفة ببداية ربط مفهوم إدارة المعرفة بعمليات الأعمال ومحاولة المنظمات استثمار المعرفة الخاصة بها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة. ومع تطور التكنولوجيا، تأثرت الدراسات في هذا المجال وأصبح واضحاً ذلك في الإنتاج العلمي مع انتشار ثورة شبكات الويب العالمية. وركزت الدراسات الحديثة في إدارة المعرفة على تقارير الأعمال الذكية والإبداع والابتكار. وانطلاقاً من التأكيد على نجاح المنظمات التي تعتمد على تطوير إدارة المعرفة، ترى الباحثات أهمية إجراء المزيد من الدراسات لبحث العلاقة بين إدارة المعرفة وابتكار القيمة من خلال تقنيات الذكاء الحديثة لتوضيح دورها في نمو الأعمال.

- ووفقاً للدراسات التي أُسْتُعْرِضَتْ، فإن استراتيجية اقتصاد المعرفة تتضمن ثلاثة عناصر رئيسة هي: المنافسة، والعملاء، وقدرات المنظمة؛ مما يؤدي إلى نمو الإيرادات والاستثمار في توليد المعرفة. وتؤكد نظرية النمو الداخلي أن المعرفة المتوفرة داخل النظام نفسه هي مصدر للابتكار. عادةً ما تحقق المنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق مستويات الكفاءة من حيث التكلفة والتميز نجاحاً أعلى في الاقتصاد القائم على المعرفة والابتكار. تؤكد الدراسة الحالية على أهمية الاستثمار في مصادر المعرفة داخل المنظمات وخارجها، وتأكيدها على دورها كمدخلات لابتكار القيمة.
- وقد أظهرت الدراسات ظهور مفهوم ابتكار القيمة من مديري الأعمال الذين يسعون باستمرار لمواجهة تحديات تطوير المنتجات واحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار. ومع مرور الوقت، طور الباحثون في مجال الإدارة المفهوم والاستراتيجيات. ونتيجة لذلك، يسهم ابتكار القيمة في نمو الأرباح وإضافة قيمة للعملاء. تشير الدراسة الحالية إلى أن التغذية الراجعة والتقييم المستمر لتجربة العملاء يسهمان في إنتاج معرفة جديدة، قد تُستخدم كمدخلات لابتكار القيمة. وتعمل هذه المعرفة الجديدة على المساهمة في تسريع الاستجابة لمتطلبات العملاء وابتكار قيمة فريدة.
- ارتكزت اتجاهات البحث في مجال ابتكار القيمة على ثلاث مراحل: مرحلة ما قبل ابتكار القيمة (تقييم قدرة المنظمة على توليد القيمة من خلال استثمار الأصول الفكرية)، مرحلة الابتكار (إدارة عملية ابتكار القيمة والموازنة بين الموارد والنتائج المتوقعة)، ومرحلة ما بعد الابتكار (قياس مدى تحقيق القيمة للعملاء والشركاء ذو الصلة، وتحقيق الأرباح، وتقييم الأداء المالي).
- يمكن للمنظمات بناء استراتيجية ابتكار القيمة من خلال خمسة عناصر: تقييم الصناعة وظروف السوق الحالية، وإدارة العلاقات مع المنافسين، وتقييم الأصول والقدرات التنظيمية، والعلاقات مع العملاء، وتطوير الخدمات والمنتجات. يمكن للمنظمات الاستفادة من الأسئلة التي صاغتها الدراسات السابقة لتشكيل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وإجراء تقييم أولي لأصولها قبل صياغة وإعلان الخطة الاستراتيجية لاستكشاف الميزة التنافسية، مع مراعاة احتياجات العملاء واستعدادهم للدفع مقابل القيمة المبتكرة. ثم يجب على المديرين تسهيل نقل استراتيجية الابتكار للموظفين بشفافية لتسهيل خطط التنفيذ. وعلى الرغم من عدم سعيهم للتفوق على المنافسين في العثور على مزايا تنافسية فريدة، فإن القرار الذي يتخذه مبتكرو القيمة غالباً ما يؤدي بهم إلى تحقيق التفوق التنافسي في الصناعة من خلال ثلاثة مناهج رئيسة: تحسين المنتج المعروض، أو تعزيز الخدمة المرتبطة به، أو تحسين عملية تسليم المنتج.

- عند النظر إلى مفاهيم إدارة المعرفة وابتكار القيمة ضمن إطار متسق، نجد أن الاستثمار في المعرفة يبدأ باكتساب المعرفة، ومن ثم الاستفادة منها لدعم الاستراتيجية والعمليات التشغيلية نحو ابتكار القيمة والنمو المستدام للمنظمات. وبحسب الدراسات يمكن اكتساب المعرفة من خلال الطرق التالية:

١. استخلاص المعرفة الناتجة عن تتبع نقاط الاتصال في تجربة العملاء ودمج هذه الأنماط مع البنية التحتية المتكاملة لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة واستخدامها لتطوير الأعمال وابتكار القيمة. وأشارت الدراسات إلى أن استخدام التكنولوجيا والتوثيق الرقمي يساهم في الحفاظ على المعرفة ومنع فقدانها. تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم في تقليل تكاليف الاتصال وتعزيز التواصل بين المنتجين للمعرفة والمستثمرين.

٢. توليد المعرفة عن طريق دراسة احتياجات العملاء وتقييم تجاربهم. وبدلاً من التركيز على المنافسين، يتم الحصول على المعرفة من سجلات أداء المنظمة وسجلات العملاء.

٣. التعاون مع الشركاء لبناء العلاقات وشبكات نقل المعرفة يؤدي إلى ظهور أسواق جديدة تتطلب التعاون المعرفي لتحقيق القيمة للمشتري دون فرض تكاليف عالية على المنظمات.

٤. رأس المال الفكري داخل المنظمة كمصدر معرفي، حيث وافقت الدراسات على أن الإنسان يعد مصدراً للمعرفة، التي بدورها تشكل مدخلاً لابتكار القيمة من خلال التعاون في تبادل ومشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة. وتشمل الحوافز التي تمكن من خلق المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار القيمة في اقتصاد المعرفة: وجود مراكز بحث وتطوير داخل المنظمة، وتوظيف الأفراد ذوي الخبرة والدرجات الأكاديمية، ومنح براءات الاختراع.

استهلت الدراسة الحالية باستعراض ومناقشة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، التي تعد أساساً في دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وابتكار القيمة. ويشمل ذلك الاستفادة من مصادر المعرفة المختلفة كمدخلات لتحقيق ابتكار القيمة، أو قياس أدائه، أو تقليل عبء التعلم بواسطة التعاون المعرفي مع أصحاب المصلحة ورصد تجارب العملاء. إن نتائج ابتكار القيمة تصبح أكثر وضوحاً عند خلق قيمة جديدة بأقل التكاليف، واستعداد العملاء للدفع مقابل تلك القيمة، وإنشاء أسواق جديدة بعيدة عن المنافسين.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- آغا، و. عبد الواحد، م. (٢٠٠٣). الابتكار في مجتمع المعرفة. المؤتمر التاسع للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٩). ٢٧٥-٣٢٣.
- الغالي، ط. (٢٠١١). دور توليد المعرفة في تعزيز الابداع التنظيمي. مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الادارة والاقتصاد، مج ٤، ع ٧، ١٧٧ - ١٩٨. مسترجع من  
<https://search.mandumah.com/Record/139458>
- جابر، ع. (٢٠١٣). نبذة عن اقتصاد المعرفة. مجلة المحاسبة: الجمعية السعودية للمحاسبة، ١٨ (٥٦). مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/455401>
- مؤشر المعرفة العالمي. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة. (2023).  
<http://www.knowledge4all.com/country-profile?CountryId=6>

### المراجع الأجنبية

- Alkahtani .H, A., Ibrahim, D., Darun, M., Al-Sharafi, M., & Tiong, S. (2021). The Approach of Value Innovation towards Superior Performance, Competitive Advantage, and Sustainable Growth: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su131810131>.
- Badii, A., & Sharif, A. (2003). Information Management and Knowledge Integration for Enterprise Innovation. *Logistics Information Management*, 16(2), 145-155. <https://doi.org/10.1108/09576050310467287>
- Carter, T., & Diro Ejara, D. (2008). Value Innovation Management and discounted cash flow. *Management Decision*, 46(1), 58-76. <https://doi.org/10.1108/00251740810846743>
- Coronavirus-2019. Who.int. (2020). Available at: <https://www.who.int/home>.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Economies. Global Information Technology Report 2016. (2020). Available at: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=SAU>.
- *Global Knowledge Index*. Knoema. (2021, February 15). <https://knoema.com/infographics/aomssce/global-knowledge-index>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard business review*, 75 1, 102-12.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1999). Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy. *Sloan Management Review*, 40(3), 41-54, Available at:

- <https://sloanreview.mit.edu/article/strategy-value-innovation-and-the-knowledge-economy/>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004, August). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. Retrieved October 21, 2023, from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2004/07/value-innovation-the-strategic-logic-of-high-growth>
  - Kambil, A. & Eselius, E. (2001). *Value Innovation in the eEconomy*. <http://kambil.com/wp-content/uploads/PDF/accenture/ValueEconomy.pdf>
  - Lam, A. (2002). Alternative societal models of learning and innovation in the knowledge economy. *International Social Science Journal*, 54(171), 67-82.
  - Lambe, P. (2011). The unacknowledged parentage of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 175–197.  
doi:10.1108/13673271111119646
  - Leovaridis, C., & Popescu, G. (2015). Organizational Innovation - A Means to Enhance Quality of Life for Employees in Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(1), 25–43.
  - Maheshwarkar, M., & Sohani, N. (2014). A state-of-art review on basic issues on knowledge management. *Management Science Letters*, 2457-2468.
  - Matthyssens, P. (2019). Reconceptualizing Value Innovation for Industry 4.0 and the Industrial Internet of Things. *Journal of Business; Industrial Marketing*, 34(6), 1203–1209. <https://doi.org/10.1108/jbim-11-2018-0348>
  - Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2006). Value innovation in business markets: Breaking the industry recipe. *Industrial Marketing Management*, 35, 751-761. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2005.05.013>.
  - Matthyssens, P., Vandenbempt, K., & Berghman, L. (2008). Value innovation in the functional foods industry. *British Food Journal*, 110(1), 144–155.  
<https://doi.org/10.1108/00070700810844830>
  - Mohanty, R. P. (1999). Value Innovation Perspective in Indian organizations. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(4), 88–103.  
doi:10.1108/14634449910283561
  - Nonaka, I. & H. Takeuchi, (1994), the Knowledge Creating Company. *Organizational Science*. 5(1), 14-37.
  - Nonaka, I. (1998). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 21-46
  - OECD (2014), *Measuring the Digital Economy: A New Perspective*, OECD Publishing, Paris, Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264221796-en>.
  - Okanga, B. (2017). Small- and medium-sized enterprises' knowledge management systems as edifiers of new value innovations. *SA Journal of Information Management*, 19(1).
  - Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, N.Y: Anchor Books.

- Porumboiu, D. (2021, September 6). What is Value Innovation and Why Does It Matter? Retrieved October 21, 2023, from Viima website: <https://www.viima.com/blog/value-innovation>
- Sears, R. (1986). Market value innovation: Designing the experience. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 302-303.
- Sharma, N. (2008). The origin of Data Information Knowledge Wisdom (DIKW) hierarchy. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/292335202\\_The\\_Origin\\_of\\_Data\\_Information\\_Knowledge\\_Wisdom\\_DIKW\\_Hierarchy](https://www.researchgate.net/publication/292335202_The_Origin_of_Data_Information_Knowledge_Wisdom_DIKW_Hierarchy)
- Strebel, P. (2023, January). Industry breakpoints and business model evolution. Retrieved October 21, 2023, from International Institute for Management Development (IMD) website: <https://www.imd.org/research-knowledge/disruption/case-studies/industry-breakpoints-and-business-model-evolution/>
- The Digital Economy and Society Index (DESI) - Shaping Europe's digital future - European Commission. Shaping Europe's digital future - European Commission. Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>.
- The ICT Development Index (IDI): conceptual framework and methodology. Itu.int. (2014). Available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/mis/methodology.aspx>.
- Towe, B., Pizziconi, V & Wiig, K. (1997). Knowledge Management: Where Did it Come from and Where Will It Go?. *Expert Systems with Applications*. 13(1). 1-14.
- Yeo, B. (2010). Driving the Knowledge Economy: Explaining the Impact of Regional Innovation Capacity on Economic Performance. *Contemporary Management Research*, 6(1), 71-86.
- Value through innovation leads to orders overseas. (1985). *Assembly Automation*, 5(4), 189-192.
- Virili, F., & Carignani, A. (2001). Web Technologies and Value Innovation in the Italian Retail Banking Industry. *ECIS 2001 Proceedings*. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/ecis2001/110>
- Závodská, A., Šramová, V., & Aho, A. (2012). Knowledge in Value Creation Process for Increasing Competitive Advantage. *Advances In Distributed Computing And Artificial Intelligence Journal*, (3), 35 - 46.