

# أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار

## المنتجات والعمليات

(دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل)

أ.م.د. انتظار

أحمد جاسم\*

### المستخلص :

يهدف البحث إلى التعرف على أثر الجدارة الجوهرية التي هي إحدى عناصر الشبكة المعرفية ودورها في ابتكار منتجات وعمليات جديدة، تكون مجتمع البحث من الشركة العامة لصناعة الإطارات في بابل، ثم أخذ عينة عشوائية بسيطة (75) مستجيباً من أجل إخضاعها للتحليل.

وانطلاقاً من نتائج اختبار فرضية البحث وتحليل ومناقشة النتائج خلص البحث إلى:

- أن استخدام عنصر الجدارة الجوهرية كأحد عناصر الشبكة المعرفية كان إيجابياً ومرتفعاً وله دور مؤثر لاستراتيجية تطوير الأسواق وابتكار منتجات جديدة التي هي أحد أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية.
- زيادة الوعي بأثر عنصر الجدارة الجوهرية والدور الذي تلعبه في عملية ابتكار وتحسين في نوع المنتج.
- العمل على زيادة مستوى التعاون والتنسيق بين المنظمات الخدمية والجامعات والمراكز العلمية المتخصصة في مجال البحث والتطوير.
- الحرص على التحديث والتطوير المستمر لمواكبة المتطلبات والمتغيرات البيئية.
- هناك ارتباطية وتأثيرية بين عنصر الجدارة وعملية الابتكار للمنتجات والعمليات.

### Abstract

The aim of this research is recognizing the impact of core competencies which is presenting as one of the knowledge network elements, and its roll in the Development of process of innovation of new products.

Population of the research is the Public General Company for Tires industry - Babbile, a simple random sample of (75) respondents was taken to be analyzed. As result of hypothesis testing, analyzing and discussing of the results. The researcher arrived at the following conclusion:

\* أستاذ مساعد/الجامعة المستنصرية/ كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

- There is an impact of core competences on Technological strategy of such organizations. Core Competencies had the most impact on the Innovation of new products, then Market eventually continuous improvement of products and processes:
- Increase the level of cooperation and coordination between the service Organizations and the Universities as well as the specialized scientific centers in the field of research and development.
- Make efforts to continually up dating the data bases in order to meet the requirements of different uses and tasks
- There is a close relation between Core Competencies and Innovation of new products and Processes

## مقدمة :

تنقسم منظمات الأعمال اليوم على أساس من يعلم ومن لا يعلم، وليس من يملك ومن لا يملك، أصبح محور التقدم الآن هو المعرفة والخبرة، وأن تعزيز الاستراتيجية التكنولوجية في الأسواق يتطلب الاستمرار في البحوث والتطوير في المنتجات والخدمات، ومن أجل التسابق مع الزمن ومنافسة الآخرين، حيث يتشارك ويتبادل الأعضاء المعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ما تمتلكه من موارد متراكمة ( الجدارة الجوهرية) تميز المنظمة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات وتوليد فرص سوق جديدة، وهي عامل أساسي في تحديد منافسية المنظمة على المدى البعيد.

إن المنظمات والشركات اليوم أكثر حاجة من أي وقت مضى إلى امتلاك شبكة من الجدارة الجوهرية تشير إلى علاقات وقنوات المعرفة للتعاون والمشاركة في التطوير لأسواقها والتحسين المستمر.

تناول البحث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة
- المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي
- المبحث الثالث: الجانب العملي
- المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

### 1- أهمية البحث:

تتجلى في كل مما يأتي:

- أثر عنصر الجدارة الجوهرية في عملية الابتكار للمنتجات سواء كانت صناعية أو خدمية.
- توضيح الدور الذي تؤديه في تلبية احتياجات المواطن في ظل التحديات التي تواجهها البيئة العراقية وكذلك في ظل الانفتاح والتقدم السريع في عالم التكنولوجيا.
- تحتل (الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل) أهمية كبرى على صعيد الاقتصاد المحلي، حيث تعد إحدى الدعائم الأساسية التي يستند إليها الاقتصاد العراقي لما توفره من فرص عمل للكفاءات العلمية والفنية والأيدي العاملة ولما تولفه من أموال في استثماراتها المادية والبشرية.
- يستمد البحث أهميته من اتخاذه الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل ميداناً لتطبيق إجراءاتها، نظراً لقدرة هذه الشركة على مواكبة التطورات وتطبيقها إدارة المعرفة

الحديثة. بالإضافة لما سبق، فهي تبلور إضافة متواضعة في المعرفة الأساسية لأدبيات الجدارة الجوهرية والابتكار للمنتجات.

## 2- مشكلة البحث:

تواجه المنظمات بصورة عامة منافسة شديدة وتحديات كبيرة، تتمثل في ظهور منظمات متطورة لصناعة الإطارات في أسواق عربية ودولية بالإضافة إلى ما تتضمنه اتفاقيات التجارة الدولية من شروط وبنود يجب التكيف معها والتقيدها بها كالبنود المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع مما زاد شدة وحدة المنافسة محلياً وعلى المستوى الخارجي، ومن هنا فإن الغرض من البحث هو بيان أثر الجدارة الجوهرية على عملية الابتكار لمنتجات الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل. حيث يتم من خلال الإجابة على السؤال التالي:

( ما هو أثر الجدارة الجوهرية في ابتكار منتجات وعمليات جديدة للشركة العامة لصناعة الإطارات بابل).

## 3- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر عنصر الشبكة المعرفية (الجدارة الجوهرية) على عنصر الاستراتيجية التكنولوجية (الابتكار لمنتجات والعمليات) في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل.
- الكشف عن مدى الاستفادة من عنصر الجدارة الجوهرية في المنظمة.
- الكشف عن مدى توافر عنصر الابتكار للمنتجات والعمليات في المنظمة المبحوثة.
- إبراز دور أهمية الجدارة الجوهرية في تحسين أداء المنظمة المبحوثة.

## 4- فرضية البحث:

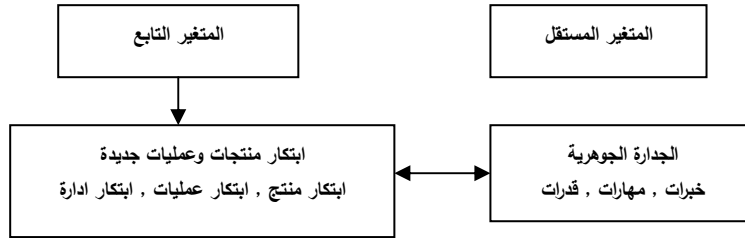
لوصول إلى أهداف البحث، فإن فرضية النفي المستنبطة تتجسد في السؤال الآتي :  
(لا يوجد أثر للجدارة الجوهرية في عملية الابتكار للمنتجات والعمليات)؟

## 5- أنموذج البحث:

في ضوء عناصر المشكلة وأهداف البحث وفرضيته، فإن التصور العام لنموذج البحث يظهر المتغير المستقل والمتابع من خلال الشكل الآتي:

الشكل (1)

أنموذج البحث



المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الأدبيات السابقة

**6- المفاهيم والتعريفات الإجرائية:**

- لقد تم اعتماد التعريفات الإجرائية التالية لأغراض هذا البحث
- الجدارة الجوهرية (Core Competence): وهي الموارد المتراكمة (خبرات، مهارات وقدرات) التي تميز المنظمة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وهي عامل أساسي في تحديد تنافسية المنظمة على المدى البعيد (Meretdith and Shafer, 2002, P23).
  - الابتكار (Innovation): ويعني توليد وتطبيق أفكار جديدة خلاقة لم تطبق من قبل ووضعها موضع التطبيق، وقد تم تصنيف الابتكار على أساس ابتكار المنتج (تقديم منتجات جديدة أو محسنة) والابتكار بالعمليات (تكنولوجيا تصنيع جديدة، طرق إمداد توزيع تزويد جديدة) والابتكار الإداري مثل أساليب إدارية جديدة (إدارة الجودة الشاملة، الجدولة الآتية (Harrison and Samson, 2009, P28) (J.T).

**7- نوع وطبيعة البحث:**

يعد هذا البحث تطبيقي من حيث الأساس وسببي من حيث الغرض لأن هناك فرضية تم اختبارها، أما من حيث طبيعته فهو ميداني وتحليلي، يعتمد الطريقة الاستنتاجية كأحدى طرق البحث العلمي.

**8- مجتمع وعينة البحث:**

يتكون مجتمع البحث من الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل المتخصصة لإنتاج الإطارات في النجف الأشرف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة جمعها (75) (موظفين. فنيين.مدراء أقسام) من أجل إخضاعها لتحليل التباين الأحادي وتحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات.

**9- مصادر وطرق جمع البيانات والمعلومات:**

اعتمد في هذا البحث على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات هي المصادر الثانوية التي اشتملت المراجع والأدبيات والدوريات ذات العلاقة بمفهوم الجدارة الجوهرية وعملية الابتكار للمنتج والعمليات والتعرف على أهم دراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع. أما المصادر الأولية اعتمدت على تصميم استبانة من أجل جمع البيانات عن عينة البحث لبيان أثر الجدارة الجوهرية في عملية الابتكار للمنتجات والعمليات في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل.

**10- الأساليب الإحصائية:**

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضيته تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات المتوافرة والملائمة لها من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلال الإحصائي حيث استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للبيانات التعريفية.

## 11: مراجعة دراسات سابقة

### جدول (1)

#### دراسات سابقة عنوانها وأهدافها وبماذا تختلف عن الدراسة الحالية

الرقم	اسم الباحث	أهداف الدراسة	مجال الاستخدام	متغيرات الدراسة	وجه التشابه والاختلاف عن الدراسة الحالية
1	Tseng, et.al.2004	التعرف على أثر الموجودات الاستراتيجية على التوسع في العمل الدولي	مستوى ممارسة أبعاد الاستراتيجية التكنولوجية، ومستوى استخدام عناصر الشبكة المعرفية	متغيرات مستقلة: القدرة التكنولوجية الشخصية المحلية خبيرة المدير/المالك متغير تابع: العمل الدولي	أشارت إلى أثر الشبكة المعرفية من خلال القدرة التكنولوجية والشبكات الشخصية فسي الحصول على موقع متعدد الجنسيات لهذه الشركات، وظهرت علاقة إيجابية بين القدرة التكنولوجية وتحديداً الجنسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن الشبكات الشخصية محلياً ترتبط عكسياً مع تعدية الجنسيات للشركات الصغيرة والمتوسطة وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء نموذج الدراسة.
2	Novak,et.al2004	بيان أهمية التفاعل بين الجماعات غير المتجانسة للخبراء على أنه مصدر هام لتوليد المعرفة والابتكار كما هدفت الدراسة إلى التركيز على النموذج النظري المطور والنظام الخاص بالاستخدام التعاوني لخبرات تعلم المعرفة	أثر عنصر المعرفة الفنية على الاستراتيجية التكنولوجية الممارسة ابتكار منتجات وعمليات جديدة	متغيرات الدراسة: خرائط المعرفة التفاضل بسين الجماعات	أوضحت الدراسة أهمية استخدام خرائط المعرفة باعتبارها وسيلة لتبادل المعرفة الظاهرة والضمنية بين المستخدمين المختلفين، وبينت الدراسة أن خرائط المعرفة توفير سياقاً للتواصل الضمني بين المستخدمين إلى جانب العرض المرئي لهياكل المعرفة الناتجة عن ذلك التواصل.
-3	Peeters and Van2003	هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير الجدارات التنظيمية في الشركات الكبرى على أدائها الابتكاري والبحث عن العلاقات بين الجدارات التنظيمية للمؤسسة والأداء الابتكاري	مستوى استخدام عناصر الشبكة المعرفية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، وتحديد أثر عنصر الجدارة الجوهرية على الاستراتيجية التكنولوجية في الابتكار	متغيرات الدراسة: المتغير المستقل: الجدارات التنظيمية متغير تابع: الأداء الابتكاري	خلصت الدراسة إلى أن المؤشرات الخاصة بالأداء الابتكاري المرتبط بالمرجعات (المخرجات الابتكارية وعدد البراءات) ترتبط بشكل وثيق مع معظم الجدارات التنظيمية وترتبط عملية البحث والتطوير مع جدارتين فقط هما تطوير ثقافة ابتكارية واستخدام التمويل الداخلي للابتكار. تشابهت الدراسة الحالية مع هذه الأدبية من حيث اعتبارها مؤشر الجدارة مؤشر مستقل، ومؤشر المخرجات الابتكارية مؤشر تابع، وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء نموذج الدراسة
4	Leiponen,2003	هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج للمعرفة التنظيمية في خدمات الأعمال واختبر تجريبياً أثر المعرفة التنظيمية على الأداء الابتكاري	مستوى استخدام عناصر الشبكة المعرفية في منظمات صناعة الأدوية الأردنية وتحديد أثر عنصر المعرفة الفنية، والبحث والتطوير على الاستراتيجية التكنولوجية في الابتكار والتحسين المستمر	متغيرات مستقلة: المعرفة التنظيمية والبحث والتطوير متغيرات تابعة: الأداء الابتكاري والتحسين المستمر	إن الابتكار في خدمات الأعمال يقترن بكل من المعرفة الضمنية والمعلنة الشاملة إن وجود دارة بحث وتطوير دائمة في المؤسسة تؤدي إلى تحسين مستمر في الخدمات الحالية المعرضة لتشابهت الدراسة الحالية مع هذه الأدبية من حيث اعتبارها متغيراً مستقلاً والتحسين المستمر متغيراً تابعاً، وقد تم الاستفادة من هذه الأدبية في بناء نموذج الدراسة
5	Fischer,et.al2001	هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أهمية تنسي إدارات البحث والتطوير في الشركات لمفهوم إدارة الجدارة، ومدى الحاجة لأن تكون المنظمة ذات نظرة ابتكارية والوفرة المتزايدة للجدارات الابتكارية في السوق	عناصر الشبكة المعرفية (الجدارة الجوهرية والبحث والتطوير)	متغيرات الدراسة: إدارة الجدارة الجدارة الابتكارية الميزة التنافسية	وبينت نتائج الدراسة أن الجدارات الإدارية والقدرة على العمل لمصلحة الزبائن والموردين أصبحت أكثر أهمية، وعلى إدارة البحث والتطوير في الشركات أن تخلق الجدارات التي تمكنها من خلق قيمة لمصلحة زبائنها.

## المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

### تمهيد

نظراً لتسارع التطورات التكنولوجية وتوقعات المستهلكين المتغيرة باستمرار والمنافسة الشديدة التي تواجهها تلك المنظمات على المستوى المحلي والخارجي من خلال التزايد الكبير في أعداد المنظمات الصناعية... تبرز أهمية امتلاك تلك المنظمات لشبكة معرفية يمكن أن يساعدها على تحقيق أهداف الاستراتيجية التكنولوجية، بحيث تتمكن المنظمات الصناعية من مواجهة التحديات في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، لذا فإن هذا المبحث سوف يتضمن مفهوم الشبكة المعرفية والجدارة الجوهرية ومفهوم الاستراتيجية التكنولوجية مع مراجعة للأدبيات السابقة المتعلقة بأثر الجدارة الجوهرية على عملية الابتكار للمنتجات والعمليات.

أولاً: الشبكة المعرفية هي آلية يمكن من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الى معرفة عمل وهي وسيلة للتشارك والتعاون والتوضيح وإنجاز العمل والمدعومة بوساطة التكنولوجيا وهذه الشبكات بشرية وثقافية (Woodell, 2005.P2) وعرف (Charlotte 2005, P11) الشبكة المعرفية أنها مجموعة من الأفراد أو المنظمات المنتشرة عبر مواقع جغرافية مشتتة والمرتبطة ببعضها البعض من خلال تكنولوجيا اتصالات مناسبة وأشار (Peri, Giovanni.2009, P16) أن الشبكة المعرفية عبارة عن اشكال تنظيمية تؤدي وظيفتين هما التنسيق والنقل وكلا الوظيفتين هامتان لتوليد ونقل المعرفة، ويرى الباحث أن الشبكة المعرفية تشير إلى الارتباطات وصلات وعلاقات وقنوات تتدفق من خلالها المعرفة بين الأفراد، للتعاون والتشارك في اتخاذ قرارات الأعمال، هذه الشبكة تضم البحث والتطوير وقاعدة البيانات والجدارة الجوهرية والمعرفة الفنية ومن وجهة نظر الباحث اعتبر الجدارة الجوهرية عنصر مهم من عناصر الشبكة المعرفية.

ثانياً: الجدارة الجوهرية (Core Competence) هي الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات وقدرات تميز المنظمة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والاساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة، هي عامل اساسي في تحديد منافسة المنظمة على المدى البعيد (Meredith and Shafer 1999, P23) وعرف (Schermerhorn 2001, P126) الجدارة الجوهرية أنها قدرات خاصة تمتلكها المنظمة أو تقوم بها بشكل استثنائي لتعطي المنظمة ميزة تنافسية كما عرف (Wheeler and Hunger 2002, PP66-165) الجدارة الجوهرية أنها الشيء الذي تستطيع المنظمة عمله بتفوق وهي مفتاح القوة في حين عرفها (Johnson and Others 2005, P128) أنها تلك النشاطات المترابطة والعمليات التي يتم من خلالها نشر وتوزيع الموارد لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والتي تولد وتعزز القدرة لمواجهة عوامل النجاح الحرجة لمجموعة زبائن خاصة بشكل أفضل من المزودين الآخرين وبطرق يصعب على المنافسين تقليدها.

ومن اجل تحقيق هذه الميزة التنافسية يجب أن تتماشى الجدارات الجوهرية مع المعايير التالية: (Jones, 2010, p 205)

- أ- يجب ان تتعلق الجدارة بنشاط أو عملية تدعم بشكل أساسي القيمة في المنتج أو في خصائص الخدمة (كما ترى من وجهة نظر الزبون أو أصحاب المصالح).
- ب- ان تفوق الجدارة مستويات الاداء ( لعملية أو نشاط ) بشكل أفضل من المنافسين (أو من المنظمات المتشابهة في القطاع العام).
- ج- يجب أن تكون الجدارة صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ويرى (Jones 2004, P13) أن الميزة التنافسية تنبع من الجدارات الجوهرية التي تتضمن مهارات المدراء وقدراتهم في نشاطات إيجاد القيمة مثل التصنيع والبحث والتطوير وإدارة تكنولوجيا جديدة أو التصميم التنظيمي والتغيير. والجدارات الجوهرية تسمح للمنظمة لتطوير استراتيجية تساعدها على تجاوز المنافسين وتقديم منتجات أفضل أو تقديم المنتجات نفسها ولكن بكلفة أقل.

وأشار (Leontiadis 2001, P46) إلى أن مصدر جدارة المنظمة قد يأخذ أشكالاً متعددة، فالجدارة يمكن اشتقاقها من التكنولوجيا المتوافرة والمهارات الإدارية وتصميم المنتج والمعدات أو الموارد الأخرى التي تظهر القدرات التي تتميز بها المنظمة وغالباً فإن جدارة المنظمة تبني على الأسلوب الذي يتم به تنظيم وتجميع هذه الموارد للأداء المتفوق. ومن خلال استعراض دراسات سابقة للجدارة الجوهرية، يرى الباحث أن الجدارة الجوهرية هي العامل الحرج والحاسم لاستراتيجية المنظمة وهي عبارة عن تراكم للخبرات والمهارات والقدرات المشتقة في الموارد البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة بشكل استثنائي وتؤدي إلى دعم وتعزيز المواقع المتنافسة لها.

ويعتقد الباحث أن الجدارات متنوعة وكثيرة، وفي ظل وجود شبكة معرفية سوف يتم تبادل ومناقشة تلك الجدارات والتشارك بها بشكل ينعكس إيجابياً على الاستراتيجية التكنولوجية للمنظمة.

**ثالثاً:** الاستراتيجية التكنولوجية (ابتكار منتجات وعمليات) والتي تمثل المتغير التابع في البحث عرّفها (Narayanan 2001, P250) أنها الانموذج المكتشف في الخيارات التكنولوجية للمنظمة، وهذه الخيارات تتضمن الالتزام بالموارد المالية وحفظها أو نشرها، والتخلي عن القدرات التكنولوجية أصبحت متقدمة. كما عرف كل من ميديك وباتش (Harrison and Samson 2002, P24) والأستراتيجية التكنولوجية على أنها تتكون في ستة أبعاد هي نوع التكنولوجيا، المستوى المرغوب من الجدارة، وإدامة القدرات التكنولوجية في الأعمال الحالية من خلال التحسين المتزايد المستمر للمنتجات والعمليات، وتوسيع الأسواق في الأعمال الحالية، إطلاق أعمال جديدة من خلال ابتكار منتجات وعمليات وحماية القدرات التكنولوجية المستمرة في المصادر الخارجية.

ويرى الباحث ان الاستراتيجية التكنولوجية هي تلك الخيارات التي تتبناها المنظمة في مجال اكتساب وتطوير واستغلال ونشر تكنولوجيا المنتجات والعمليات لتمكين من توجيه أعمالها التنافسية من خلال توفير ميزات قاعدة تكنولوجية أو معرفية متميزة يعتمد في بنائها على تراكم الخبرات والقدرات، وتهيئة الموارد اللازمة في قوى بشرية مدربة وأموال وإدارة جيدة، أي الحاجة إلى بنية مؤسسية متكاملة في قدرات إدارية ومالية وتنظيمية، بالإضافة إلى إيجاد الدافع والبناء التدريجي لاجتياز حاجز المعرفة.

**رابعاً:** مفهوم الابتكار (Innovation) اشار (Trott 2005, P5) الابتكار أنه إدارة كافة النشاطات المستخدمة في عملية إيجاد الفكرة والتطوير التكنولوجي وتصنيع وتسويق منتج جديد أو محسن أو عملية تصنيع أو معدات أما الباحثان (Hill and Jones 1995, P109) فأشارا أنه شيء جديد أو غريب عن الطريقة التي تعمل بها المنظمة أو المنتجات التي تنتجها. كما عرف الباحثان (Harrison and Samson 2002, P47) الابتكار أنه فكرة ذات مخاطر كبيرة تعد جديدة للشركات الراعية أما عملية الابتكار فهي أي نظام من النشاطات المنظمة والتي تحول التكنولوجيا من فكرة إلى تجارة.

وضح (Dess and Others 2004, P375) أن الابتكار يشير إلى جهود المؤسسة في إيجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبقها أحد إليها والابتكار يتضمن الإبداع (Creativity) والتجريب (Experimentation) الذي يؤدي إلى منتجات جديدة وخدمات جديدة وعمليات تكنولوجية محسنة ويعد الابتكار أحد أهم المكونات الرئيسية لاستراتيجية الريادة (Entrepreneurship Strategy).

أما الباحث يرى الابتكار انه التطبيق العملي لأفكار جديدة خلاقه لم تطبق من قبل، ووضعها موضع التطبيق في مجال ابتكار منتجات وعمليات وأساليب إدارية جديدة.

#### • أنواع وأشكال الابتكار:

- صنف الباحث (Harrison and Samson 2002, P48) الابتكار إلى ثلاثة أنواع هي:
- ابتكار المنتج (منتجات جديدة أو محسنة أو مواد جديدة).

- ابتكار العملية (تكنولوجيا تصنيع جديدة، وطرق إمداد وتوزيع جديدة).
  - الابتكار الإداري والتنظيمي (إدارة الجودة الشاملة ونظام التوقيت المطلوب).
- ويميز (Narayanan 2001, P70) بين نوعين مختلفين من عملية الابتكار هما سحب السوق (Market- Pull) ودفع التكنولوجيا (Technology- Push) فيرى أن سحب السوق هو تطوير تكنولوجيا موجهة بشكل رئيس اتجاه حاجات معينة في السوق وبشكل ثانوية اتجاه الأداء التكنولوجي المتزايد، في حين يرى أن دفع التكنولوجيا هو تطوير تكنولوجيا موجهة أصلاً اتجاه الأداء التكنولوجي المتزايد من أجل إيجاد تطبيقات ناجحة للتكنولوجيا الجديدة وبشكل ثانوي اتجاه حاجات معينة في السوق.

## المبحث الثالث: تحليل نتائج البحث

### النتائج

#### تمهيد:

يتضمن هذا البحث عرضاً لبيانات البحث بعد المعالجة الإحصائية للمعلومات التي تم الحصول عليها من الأفراد المستجيبين ويعتقد الباحث أن لها أثراً في المتغير التابع وفقاً لفرضية البحث واستناداً إلى أسئلة البحث ومنهجيته.

#### أولاً: حالة الجدارة الجوهرية في المنظمة المبحوثة:

من الجدول (2) الذي يبين المتوسطات الحسابية للجدارة الجوهرية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل حيث تراوحت بين 4.31 إلى 3.72، ويلاحظ أن الفقرتين (1) و (2) أحتلتا المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (4.31، 4.29) باتحراف معياري (0.84، 0.73) ويتعلق محتوى هاتين الفقرتين في أهمية تدريب وتأهيل العاملين في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل وأهمية عامل الخبرة، ثم الفقرتين (3) و(4) حيث بلغ متوسطهم الحسابي (4.01) وهناك تشابه في متوسطات باقي الفقرات مما يدل على أهمية أبعاد الجدارة الجوهرية كعنصر هام من عناصر الشبكة المعرفية.

#### جدول (2)

##### فقرات الجدارة الجوهرية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات علمية مناسبة لإنجاز المهام	4.31	0.84
2	2	تمتلك المؤسسة عاملين مدربين ولديهم الخبرات والمهارات الكافية لإنجاز العمل	4.29	0.73
3	3	تمتلك المؤسسة جدارة تؤدي إلى زيادة المعرفة بطرق عمل الأشياء	4.02	0.80
4	4	يساهم العاملون في خلق الأفكار الهامة التي يمكن تبنيها لتطوير المنتج أو الخدمة	4.01	0.89
5	5	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة يمكن أن تدعم جدارتها	3.87	0.99
6	6	تولي المؤسسة أهمية للبرامج التدريبية لتطوير المهارات الفنية للعاملين	3.81	1.09
7	7	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب على المنافسين دخولها	3.80	1.14
8	8	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من قبل الآخرين	3.72	1.28



## ثانياً: حالة ابتكار منتجات وعمليات جديدة

جدول (3)

فقرات ابتكار منتجات وعمليات جديدة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	9	تعمل الإدارة العليا على إزالة كافة العراقيل أمام عملية الابتكار	5.53	2.60
2	10	تعمل الشركة على توفير الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة	5.51	2.18
3	11	تتبع الشركة هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير والنقد البناء واحترام الأفكار الآخرين وخلق العصف الذهني	5.41	2.34
4	12	تسعى الشركة دوماً إلى التميز التكنولوجي عن المنافسين	5.33	2.17
5	13	تقوم الشركة بعمل الدورات والبرامج التدريبية التي تساعد على تحسين عملية الابتكار	5.25	2.20
6	14	تقوم الشركة بإجراء مسوحات بينية دورية للسوق والمنتجات والتكنولوجيا	5.20	2.16
7	15	تتبع الشركة الابتكار في المنتج والعملية بشكل متزامن ومستمر	5.15	2
8	16	تعمل الشركة على تحديد المهارات الفنية والتقنية للعاملين	5.11	2.32
9	17	تتبع الشركة أنظمة حوافز تدعم وتشجع السلوكيات الابتكارية	4.99	2.15
10	18	لدى الشركة الاستعداد لتحمل المخاطرة	4.83	2.32
11	19	تسعى الشركة لإقامة نشاطات الاندماج والاكتماب والتحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى	4.75	2.41
12	20	تستطيع الشركة إطلاق منتجات جديدة أو محسنة خلال فترة زمنية قصيرة	4.71	2.03
13	21	تعمل الشركة على إعطاء المبتكرين حرية اتخاذ القرارات	4.56	2.24

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية لفقرات بعد ابتكار منتجات وعمليات جديدة، وقد تراوحت بين (5.53-4.56) وقد احتلت الفقرة (9) تعمل الإدارة العليا على إزالة كافة العراقيل أمام عملية الابتكار، الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.53) وبانحراف معياري (2.60) يلي ذلك في الأهمية الفقرة (15) تعمل الشركة على توفير الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة، بمتوسط حسابي بلغ (5.51) وبانحراف (2.18) وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة 11 تتبع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق العصف الذهني، بمتوسط حسابي بلغ (5.41) وبانحراف معياري (2.34) وجاءت الفقرة (21) تعمل المؤسسة على إعطاء المبتكرين حرية اتخاذ القرارات بالرتبة الثالثة عشرة والأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.75) وبانحراف معياري (2.41).

## الفرضية:

لا يوجد أثر للجدارة الجوهرية على عملية الابتكار للمنتجات والعمليات تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد المتغيرات (Analysis Multivariate Variance) للكشف عن أثر متغير الجدارة الجوهرية في المنظومة المبحوثة في عملية الابتكار للمنتج والعملية وتظهر نتائج التحليل في جدول (4) حيث أن قيمة (Wilks Lambde) تساوي (0.464) وقيمة (f) المناظرة لها (6.92) ومعنوياتها تساوي صفرأ وهي أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية، التي تدعي عدم وجود أثر لمتغير الجدارة الجوهرية على عملية الابتكار، ويفسر متغير الجدارة الجوهرية ما نسبته 23% فقط من تباين الابتكار (n-2=0.226).

## جدول (4)

نتائج تحليل التباين الأحادي متعدد المتغيرات لاختبار أثر الجدارة الجوهرية في ابتكار المنتجات والعمليات

الأثر	قيمة Wilks Lambda	قيمة F	درجات الحرية	درجات الخطأ	مستوى الدلالة	حجم التأثير
الجدارة الجوهرية	0.464	6.923	9	168.08	0.00	0.226

وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5) أن هناك فروقاً لأثر مستوى متغير الجدارة الجوهرية على المتغير التابع، بحيث كانت قيم معنوياتها تساوي صفر وأن حجم التأثير كان (51%) لابتكار المنتجات وهذا ما يفسر ما مقداره (51%) في التباين لابتكار المنتجات.

## جدول (5)

نتائج تحليل مصادر التباين الأحادي متعدد المتغيرات: اختبار F لفحص فرضية تحليل التباين المتعدد

مصدر التباين	المتغير التابع	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	حجم التأثير
الجدارة الجوهرية	ابتكار المنتجات	3	136.084	45.361	24.47	0.000	0.51
الخطأ	ابتكار المنتجات	71	131.596	1.853			
التباين الكلي	ابتكار المنتجات	74	267.68				

## المقارنة المتعددة باستخدام طريقة (LSD):

وقد تبين من خلال نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات تقدير درجة الموافقة على عنصر الجدارة الجوهرية، أن هناك فروقاً في المتوسطات الحسابية بين تلك المستويات الأربعة للجدارة الجوهرية في المتغير التابع كما يوضحها الجدول 6 ومن أجل تحديد مصادر تلك الفروق بين مستويات التقدير لمتغير الجدارة الجوهرية تم استخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للمتغير التابع.

وقد أشارت نتائج جدول (6) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير التابع (ابتكار منتجات وعمليات جديدة) ظهرت بين مستوى التقدير الثاني (غير موافق) من جهة، كلاً من المستويات: الثالث (محايد) والرابع (أوافق) والخامس (أوافق بدرجة كبيرة) من جهة أخرى، فكانت الفروق لصالح مستوى التقدير الخامس، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمستوى الخامس (6.68) بفارق (5.01) عن المستوى الثاني، ثم كانت الفروق لصالح المستوى الرابع الذي بلغ متوسطه (5.24) بفارق (3.57) وأخيراً للمستوى الثالث الذي بلغ متوسطه (3.43) بفارق (1.76) وعند مقارنة المستوى الثالث من جهة، والمستويات الثاني والرابع والخامس من جهة أخرى، كانت الفروق الإحصائية لصالح المستوى الخامس بفارق (3.25) ثم لصالح المستوى الرابع بفارق (1.81) ثم المستوى الثاني بفارق (1.76).

كما ظهرت الفروق ما بين المستوى الرابع (أوافق) من جهة، والمستويات الثاني (غير موافق) والثالث (محايد) والخامس (أوافق بدرجة كبيرة) من جهة أخرى، فكانت لصالح المستوى الرابع بفارق (3.6) عن المستوى الثاني و (1.81) عن المستوى الثالث ولصالح المستوى الخامس بفارق (1.43) عن المستوى الرابع أما عند مقارنة مستوى التقدير الخامس (أوافق بدرجة كبيرة) بالمستويات الأخرى كانت الفروق لصالح المستوى الخامس بفارق (5.01) عن المستوى الثاني و (3.25) عن الثالث و (1.44) عن المستوى الرابع.

## جدول (6)

نتائج طريقة (LSD) للفروق البعدية بين مستويات الموافقة على الجدارة الجوهرية في متغير ابتكار منتجات

المتغير التابع	مستويات الجدارة الجوهرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفروق	مستوى الدلالة
ابتكار منتجات وعمليات جديدة	2	1.6667	0.57735	-1.7619(*)	0.046
	3			-3.5758(*)	0
	4			-5.0133(*)	0
	2	3.4286	1.6968	-1.7619(*)	0.046
	3			-1.8139(*)	0
	4			-3.2514(*)	0
	2	5.2424	1.52131	3.5758(*)	0
	3			1.8139(*)	0
	4			-1.4376(*)	0
	2	6.68	0.9	5.0133(*)	0
	3			3.2514(*)	0
	4			1.4376(*)	0

أشارت النتائج كما في الجدول 2 إلى أن مستوى استخدام الجدارة الجوهرية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل كانت إيجابية ومرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 4.31 إلى 3.72 ويلاحظ أن الفقرتين (1 و 2) احتلتا المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي (4.31، 4.29) بانحراف معياري (0.84، 0.73) ويتعلق محتوى هاتين الفقرتين بأهمية تدريب وتأهيل العاملين في الشركة العامة وأهمية عامل الخبرة.

وهذه النتيجة متوقعة حسب ما أشارت إليه الأدبيات النظرية السابقة وهناك تشابه في متوسطات باقي الفقرات، مما يدل على أهمية أبعاد الجدارة الجوهرية كعنصر هام من عناصر الشبكة المعرفية، وتشمل امتلاك المؤسسة جدارة تؤدي إلى زيادة المعرفة، ومساهمة العاملين في خلق الأفكار الهامة التي يمكن تبنيها لتطوير المنتج أو الخدمة، وامتلاك المؤسسة إلى تكنولوجيا متطورة يمكن أن تدعم جدارتها، والاهتمام بالبرامج التدريبية لتطوير المهارات الفنية للعاملين، والوصول لأسواق جديدة يصعب على المنافسين دخولها، وتقديم منتجات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من قبل الآخرين، وتأتي هذه النتائج متطابقة مع ما أشار له (Leontiades, 2001) بتعددية مصادر جدارة المنظمة، فقد تشتق من التكنولوجيا المتوافرة والمهارات الإدارية وتصميم المنتج والمعدات أو المهارات والقدرات التي تتميز بها المنظمة.

أشارت النتائج في الجدول 3 إلى أن مستوى تطبيق ابتكار منتجات وعمليات جديدة كان إيجابياً، وقد تراوحت المتوسطات بين (5.53-4.56) وقد احتلت الفقرة (9) تعمل الإدارة العليا على إزالة كافة العراقيل أمام عملية الابتكار الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (5.53) يلي ذلك في الأهمية الفقرة (10) تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (11) تتبع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق العصف الذهني، وجاءت الفقرة (21) تعمل المؤسسة على إعطاء المبتكرين حرية اتخاذ القرارات بالرتبة الثالثة عشرة والأخيرة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.75) وتشير هذه النتيجة إلى أن الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل تسعى دوماً إلى التميز التكنولوجي عن المنافسين، وعمل الدورات والبرامج التدريبية التي تساعد العاملين على تحسين عملية الابتكار والقيام بإجراء مسوحات بيئية دورية للسوق والمنتجات والتكنولوجيا. وتهتم منظمات صناعة الأدوية بالابتكار في المنتج والعملية بشكل متزامن ومستمر، والعمل على تحديث المهارات الفنية والتقنية للعاملين، ودعم وتحفيز العاملين لتشجيع السلوكيات الابتكارية، والاستعداد لتحمل المخاطرة وإقامة نشاطات الاندماج والاكتمال والتحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى، وإطلاق منتجات جديدة أو

محسنة خلال فترة زمنية قصيرة، والعمل على إعطاء المبتكرين حرية اتخاذ القرارات. وتتفق نتائج هذه البحث مع الدراسة التي جاء بها (Oliver, 2004) التي هدفت إلى التركيز على الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات ذات الاستخدام الكثيف للمعرفة في صناعة التكنولوجيا الحيوية وخلصت نتائجها إلى أن شبكات الأعمال التنظيمية تشجع على نشر الابتكار ونمو المعرفة التنظيمية.

- أشارت النتائج في الجدول 4 إلى أن هناك أثراً لاختلاف مستويات استخدام عنصر الجدارة الجوهرية على الاستراتيجية التكنولوجية الممارسة في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل (ابتكار منتجات) فكانت  $F(3.71), 6.923 < 0.05$ , Wilks Lambda = 0.464، ومعنوياتها = 0، أي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية التي تدعي عدم وجود أثر لمتغير الجدارة الجوهرية على عملية ابتكار المنتجات والعمليات متغير الجدارة الجوهرية ما نسبته 23% فقط من تباين  $n-2=0.226$  وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fischer, et, al, 2001) التي أشارت إلى أن الجدارات الإدارية والقدرة على العمل لمصلحة الزبائن والموردين أصبحت أكثر أهمية.
- أشارت النتائج في الجدول 5 تحليل مصادر التباين المتعدد لأثر الاختلاف في مستويات الجدارة الجوهرية على بعد ابتكار منتجات وعمليات جديدة، حيث بلغت قيمة  $F=24.47$  ومعنوياتها = 0، أي أقل من 0.05، ويفسر ما مقداره (51%) من التباين في المتغير التابع (ابتكار منتجات) استناداً إلى حجم التأثير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Peeters & Van 2003) التي هدفت إلى تقييم مدى تأثير الجدارات التنظيمية في الشركات الكبرى على أدائها الابتكاري والبحث عن العلاقة بين الجدارات التنظيمية للمؤسسة والأداء الابتكاري، وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤشرات الأداء الابتكاري المرتبط بالمخرجات (المخرجات الابتكارية وعدد البراءات) ترتبط بشكل وثيق مع معظم الجدارات التنظيمية.
- تبين من خلال الجدول 2 نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات تقدير درجة استخدام الجدارة الجوهرية، أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية في المتوسطات الحسابية بين تلك المستويات الأربعة للجدارة الجوهرية في بعد ابتكار منتجات وعمليات جديدة، ويلاحظ أن الفروق كانت لصالح المستويات العليا من توافر استخدام الجدارة الجوهرية في بعد الابتكار، مما يدل على أثر الجدارة الجوهرية على بعد ابتكار منتجات وعمليات في الاستراتيجية التكنولوجية.

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يتقدم الباحث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات سعياً لتطوير استخدام عنصر الجدارة الجوهرية كأحدى عناصر الشبكة المعرفية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل خاصة ومنظمات الأعمال في كافة القطاعات الاقتصادية العراقية عامة وبشكل يساعدها في تفعيل الاستراتيجية التكنولوجية أو قد خلص الباحث إلى عدد من التوصيات.

- 1- زيادة الوعي بعنصر الجدارة الجوهرية والدور الذي يلعبه في الاستراتيجية لدى الشركة العامة لصناعة إطارات بابل، وبناء خطط استراتيجية لتلبية احتياجات الأسواق المحلية والعربية والدولية المتزايدة على المنتج، في ظل التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية في العراق من انفتاح الأسواق وعولمتها، والتقدم السريع والمنافسة الشديدة على المستوى المحلي والخارجي.
- 2- العمل على زيادة مستوى التعاون والتنسيق مع مؤسسات وشركات أخرى في مجال البحث والتطوير كالأبحاث التي يجريها الأكاديميون في الجامعات العراقية لتطوير المنتج وإنشاء أقسام متخصصة في الشركة تعنى بالمعرفة والجدارة الجوهرية.
- 3- الحرص على التحديث المستمر لقواعد البيانات لتناسب التغير التكنولوجي واتساع السوق ومعايير السوق المتقلب من أجل تحسين أداء الشركة العامة لصناعة الإطارات وسرعة توليد أفكار ابتكارية لمقابلة متطلبات واحتياجات المستخدمين.

- 4- ضرورة العمل على إعداد برمجيات جديدة وتأهيل عاملين جدد مدربين على الجوانب الفنية في نظم إدارة قواعد البيانات وضرورة إنشاء شبكات وبرمجيات تهدف لتبادل المعرفة بين الأفراد من أجل بقاء المنظمة، والاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين من أجل تنمية عنصر الجدارة والابتكار لديهم.
- 5- السعي إلى الوصول لأسواق جديدة يصعب على المنافسين دخولها، وتقديم منتجات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من قبل الآخرين، والحرص على الاستثمار والاعتماد على مهارات وخبرات ومعارف العاملين لإنجاز العمل.
- 6- ضرورة توفير الموارد اللازمة من أجل تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة وتشجيع العاملين على حرية التفكير والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق العصف الذهني، والعمل على عقد دورات تدريبية وإعداد البرامج التي تساعد العاملين على تحسين عملية الابتكار والقيام بإجراء مسوحات بيئية دورية للسوق والمنتجات والتكنولوجيا.
- 7- الحرص على تطبيق الاستراتيجية التكنولوجية في الشركة العامة لصناعة الإطارات مع ضرورة الوعي بأثر الجدارة الجوهرية وعملية الابتكار على تلك الاستراتيجية.
- 8- زيادة الوعي بالدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إيجاد وتطبيق شبكات المعرفة وتسهيل عملية تدفق المعلومات والمعرفة.
- 9- تطبيق واختبار نموذج الذي اقترحه الباحث على قطاعات صناعية أو خدمية.
- 10- تطوير هذا البحث إلى دراسة واسعة من خلال البحث في أبعاد أخرى مثل التعاون والتشارك بالمعرفة، والنقاشات المعرفية والتعليم التنظيمي.

## المراجع العربية والأجنبية

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو علام، رجاء محمود (1999)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات التربوية.
- 2- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 3- جودة، محفوظ أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- حجازي، هشام علي إبراهيم (2005)، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Alter, Steven (2002) Information Systems: Foundation of E-Business. 4<sup>th</sup>, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- 2- Anderson, David. (2000). Management Information Systems: using Cases Within an Industry Context to Solve Business Problems with Information Technology. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- 3- Bates, Reid and Khasawneh, Samar. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations.

- 4- Bearden, William o., Ingram, Thomas N. and Lafarge Raymond W. (1995). Marketing: Principles and Perspectives Boston: Irwin, inc.
- 5- Bergman, Jukka Pekka. (2005). Supporting Knowledge Creation and Sharing in the Early phases of the strategic Innovation Process. Available : <http://www.lib.umi.com>. Cited on 7/9/2006
- 6- Brooks , Lan (2003). Manage Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics. 3<sup>rd</sup> ed. Harlow: Prentice Hall.
- 7- Charlotte, scarf (2005). Knowledge Networks for Development: A new conceptual framework Availavle: [http://www.ciresearch.net/conferences/viewpaper.cited on 16/2/2005](http://www.ciresearch.net/conferences/viewpaper.cited%20on%2016/2/2005).
- 8- Daniels, John D. and Radebaugh, Lee H. (2001). International Business: Environments and Operations, 9<sup>th</sup> Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- 9- Davis, Mark M, Aquiland, Nicholas J. Chase, Richard B. (1999). Fundamental of Operations Manafment. 3<sup>rd</sup> ed. McGraw- Hall Companies, Inc.
- 10- Dess, Gregory G., Lumpkin G.T and Taylor, Marilyn L. (2004). Strategic Management : Taxt & Cases. New York : Mc Graw- Haill Companies, Inc.
- 11- Gareth R.Jones.Organizational THEORY,DESIGN,AND CHANGE.SIXTH EDITION New Jersey,2010.
- 12- Hansen, Stephen, Cummings, Maeve and Mc Cubbery, Donald J. (2002). Management Information Systems for the Information Age 3<sup>rd</sup> ed, New York: Mc Graw- Hill Companies, Inc.
- 13- Heizer, Hay & Renderm Barry (2005) Operation Management. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- 14- Hill, Charles W.L. & Jones Gareth R. (1995). Strategic Management. Third Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- 15- Harrison and Samon,2002.production and operations Mangement ,NewYork JohnWiley and sons,Inc
- 16- Jones, Gareth R. (2004). Organizational Theory, Design And Change, 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc
- 17- Krajewski, Judie and Ritzman, Barbara, (2005). Operation Management: Process and Value Chains. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 18- Leontiades,James (2001) Managing the clobal Enterprise:competinng in the information Age.London prentice-Hall
- 19- Leiponen 2004,Ajja(2003).organizations knowledge and Innovation Business serivces.Available [http://www.druid.dk/conference/summer 2003/papers/Fisscher et.al200](http://www.druid.dk/conference/summer2003/papers/Fisscher%20et.al200)
- 20- . Meredith and shafer,scott M.1999.operations Mangement for MBAS.New york.JohnWiley and sons,Inc
- 21- Narayanan,2001,Managing Technology and innovation for competitive advantage.upper saddle River.newjersy.prentice-Hall,Inc
- 22- Novak.et.2004,supporting Hnnovation by Facilitating knowledge Exchange in Heterogeneous Expercommunities Based on visualisation and utilization Tacit knowledge
- 23- Peeters,Carine and Van,Bruno.(2003).Organiztional Competencies and Innovation performances,the Case of LargeFirms in

- Belgium.Tokyo.Institute of Innovation Research. Available at:[http: "iir-hit-v.ac.jp](http://iir-hit-v.ac.jp).
- 24- Peri,Giovanni.2009.Determinants of Knowledge Flows and Their Effects on Innovation.New Jersey.Prentic-Hall,Inc.
- 25- Stair, Ralph M.& Reynolds, George w. (2003). Information System: A Managerial Approach 6<sup>th</sup> ed. Canada: Thomas Learning , Inc
- 26- Schermerhorn 2001. .Business Research Methods.:Harcourt College Publishers.
- 27- TiDD. Joe, Bessant, John and Pavit, Keith (1997). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational/ Change Chichester: John Wiley & sons.
- 28- Trott, Paul (2005). Innovation Management and New Product Development. 3rd, Harlow: Prentice Hall.
- 29- Tseng,et,al,2004.Organizational dnd InnovationNewYork
- 30- Woodell,Jim,2005.knowledge Networks in the Education Enterprise Available [htt: "web4,epnnet.com](http://web4.epnnet.com) cited on 27/ 1/ 2005

## الملحق (1)

الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
تحية طيبة:

يأتي هذا البحث من أجل أن يسهم في دعم وتعزيز الصناعات الوطنية العراقية والارتقاء بها للانفتاح والمنافسة في الأسواق العالمية ويهدف إلى دراسة أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات .,دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل. لذا فإن الباحث يلتزم بالتعاون من قبلكم لتحقيق غايات هذا الجهد المتواضع، والتلطف بتعبئة الاستبانة في خبرتكم في هذا المجال، وإن لدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في نجاح هذا البحث، مؤكداً لكم إلى أنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية الكاملة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث  
د. انتظار أحمد جاسم

الجزء الأول: البيانات التعريفية  
يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام رمز الإجابة التي تطابق حالتكم

\* الجنس: ذكر  أنثى

\* العمر:

أقل من 30 سنة  30-40 سنة  40-50 سنة  50 سنة فأكثر

\* المستوى التعليمي

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

\* عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات أو أقل  5 سنوات إلى أقل من 10   
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة وأكثر

الجزء الثاني: بيانات المتغير المستقل / الجدارة الجوهرية

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		5	4	3	2	1
1	تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات علمية مناسبة لإنجاز المهام.					
2	تمتلك المؤسسة عاملين مدربين ولديهم الخبرات والمهارات الكافية لإنجاز العمل.					
3	يساهم العاملون في خلق الأفكار الهامة التي يمكن تبنيها لتطوير المنتج أو الخدمة.					
4	تمتلك المؤسسة جدارة تؤدي إلى زيادة المعرفة بطرق عمل الأشياء.					
5	تسعى المؤسسة لتقديم منتجات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من قبل الآخرين					
6	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب على المنافسين دخولها.					
7	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا متطورة يمكن أن تدعم جدارتها.					
8	تولي المؤسسة أهمية للبرامج التدريبية لتطوير المهارات الفنية للعاملين.					

بيانات المتغير التابع: ابتكار منتجات وعمليات جديدة

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		5	4	3	2	1
9	تتبع المؤسسة أنظمة حوافز تدعم وتشجع السلوكيات الابتكارية					
10	تستطيع المؤسسة إطلاق منتجات جديدة أو محسنة خلال فترة زمنية قصيرة.					
11	تعمل المؤسسة على إعطاء المبتكرين حرية اتخاذ القرارات.					
12	تعمل المؤسسة على تحديث المهارات الفنية والتقنية للعاملين.					
13	لدى المؤسسة الاستعداد لتحمل المخاطرة					
14	تعمل الإدارة العليا على إزالة كافة العوائق أمام عملية الابتكار					
15	تتبع المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يشجع على حرية التفكير والنقد والبناء واحترام أفكار الآخرين وخلق العصف الذهني					
16	تقوم المؤسسة بإجراء مسوحات بيئية دورية للسوق والمنتجات التكنولوجية					
17	تسعى المؤسسة دوماً إلى التميز التكنولوجي عن المنافسين					
18	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة					
19	تسعى المؤسسة لإقامة نشاطات الاندماج والاكتماب والتحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى					
20	تتبع المؤسسة الابتكار في المنتج والعملية بشكل متزامن ومستمر					
21	تقوم الشركة بعمل الدورات والبرامج التدريبية التي تساعد على تحسين عملية الابتكار					