

إدارة المعرفة و دورها في تفعيل الإبداع في المنظمات

د/ شبوطي حكيم- جامعة المدية

د/ فلاق علي - جامعة المدية

ملخص:

نهدف من خلال تقديمنا لهذا البحث إلى مدى مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع لدى العاملين ومن أجل تحقيق هدف بحثنا تم الاعتماد على المنهج الوصفي، و ذلك من أجل وصف متغيرات البحث فتم التطرق إلى مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة و كذا الإبداع، إضافة إلى إبراز كيفية تأثير إدارة المعرفة على الإبداع في المنظمات، و أبرز ما تم التوصل إليه من نتائج أن إدارة المعرفة باتت ضرورة حتمية كوننا نحيا في اقتصاد مبني على المعرفة ، كما أن تبنيها من قبل المنظمات يوفر المناخ الملائم والمشجع على الإبداع من قبل العاملين نظرا لأنها تحرص و تهدف إلى اكتشاف وتوليد المعارف الجديد ليطم تسيدها لتتحول في الأخير إلى إبداع يكون سببا في تميز المنظمات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة ، إدارة المعرفة ، الإبداع.

Abstract:

We aim through the provision of this research to the extent of the contribution of knowledge management in the activation of creativity among employees and in order to achieve the goal of our research has been to rely on the descriptive method, and that in order to describe research variables Vtm addressed to the general concepts on knowledge management and as well as creativity, in addition to highlighting the How the impact of knowledge management on creativity in organizations, and highlights what has been reached from the results of that knowledge management has become imperative fact that we live in a knowledge-based economy, as that adopted by the organizations providing the appropriate environment and encouraging creativity by workers because they are keen and it aims to discover and generate new knowledge to be reflected in the final turn of creativity to be the cause of excellence in organizations.

Key words: knowledge, knowledge management, and innovation.

مقدمة:

إن أبرز ما أفرزته التغيرات البيئية هو التحول من الاقتصاد المادي المبني على الأموال إلى اقتصاد معرفي مبني على المعرفة و رأس المال الفكري ، الأمر الذي حتم على منظمات الأعمال المعاصرة الاهتمام بالمعرفة التي أصبحت تشكل محور تنافسية المنظمات و مصدر استراتيجيا للميزة التنافسية ، لهذا فان استقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية أصبح أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية ، وان استغلال هذه المعرفة بطريقة تتفوق بها على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها، و هذا ما دفع بالمنظمات إلى انتهاج ما يعرف بإدارة المعرفة التي تمكن المنظمات على التكيف و الاقتصاد المعرفي من خلال اهتمامها بالمعرفة و العمل على توليد معارف جديدة . و بما أن جل المنظمات تطمح للاستمرار و تحقيق مركز تنافسي يمكنها من الصمود في وجه المنافسين ، لا بد أن تعمل جاهدة على تعزيز قدراتها الإبداعية لأنها السبيل الوحيد لاكتساب ميزات تنافسية ، و هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك جملة من العوامل المؤثرة على

الإبداع يأتي في مقدمتها إدارة المعرفة التي تلعب دور جوهري في توفير الجو الإبداعي من عدمه.

و في ضوء ما قيل تتبلور إشكالية بحثنا كما يلي :

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة ؟
و من أجل الإلمام بجميع حيثيات الموضوع نقوم بطرح ثلاث أسئلة فرعية و هي:

• ما المقصود بإدارة المعرفة ؟

• ماذا نعني بالإبداع ؟

• فيما يكمن تأثير إدارة المعرفة على الإبداع ؟

أهداف البحث:

• عرض الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة و الإبداع من أجل إزالة الغموض حولهما.

• إبراز مكانة إدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي .

• إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الإبداع باعتباره احد المصادر الرئيسة لخلق الميزة التنافسية للمنظمات .

• التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية للمنظمات.
منهج البحث : من أجل معالجة إشكالية بحثنا ، وتحليل أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وهذا من خلال الاستفادة من الوثائق التي تناولت هذا الموضوع لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في خلق الجو الملائم للإبداع، و على ضوء ذلك كانت تفاصيل مداخلتنا .

محاور البحث: اشتمل بحثنا على ثلاث محاور و هي:

• مدخل لإدارة المعرفة.

• أساسيات حول الإبداع.

• علاقة إدارة المعرفة بالإبداع في المنظمات.

المحور الأول:مدخل لإدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

■ المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.¹

■ هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية ، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، وتوجد على شكل تعاريف، نظريات...².

■ كما عرفت المعرفة حسب قاموس ويستر على أنها الفهم الواضح و المؤكد للأشياء، كل ما يدركه و يستوعبه العقل خبرة علمية ، مهارة ، اعتياد أو تعود،اختصاص و إدراك معلومات منظمة تطبق على حل المشكلات. و تجدر الإشارة إلى انه يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

المعرفة الضمنية: و هي معرفة تكمن في عقول الأفراد و سلوكهم و تتطور هذه

المعرفة من خلال تفاعل الأفراد و تبادل خبراتهم و مهاراتهم و أدائهم في العمل.³

المعرفة الواضحة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها.⁴

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

- لا يوجد تعريف شامل و لإدارة المعرفة إذ توجد العديد من التعاريف و نذكر منها ما يلي:
- إدارة المعرفة هي إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، و مساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات و توظيفها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي.
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تحكم و توجه إبداع المعرفة و نشرها و الإفادة منها⁵ و استعمالها.
- و هناك من يرى أن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فهي لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى إثرائه بإنشاء المعرفة الجديدة ، و عليه يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها⁶.

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة : تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - تسهم في تعظيم قيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى⁷.
- رابعا: مراحل إدارة المعرفة: إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناهجي وتتكامل فيما بينها، إذا تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، ويمكن تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة كالآتي:

- **تشخيص المعرفة:** تتم عن طريق التشخيص تحديد المعرفة المطلوبة و بالتالي يتم وضع السياسات و برامج العمليات الأخرى على أثر هذا التشخيص، و يرى كل من أبو فاره و عليان" أن عملية التشخيص هي مفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة، فنجاح مشروع إدارة معرفة يتوقف على دقة التشخيص".
- **اكتساب المعرفة:** يقصد بها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة، و أن هناك أربعة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية اكتساب وإيجاد المعرفة هي: (تحديد استراتيجيات المعلومات- الوعي الدائم ببيئة المنظمة- فحص سياسة المعلومات داخل المنظمة- تقييم البيئة الخارجية وتأثيرها على حاجات المعلومات)

• **توليد المعرفة:** القدرة على توليد المعرفة و استخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة، فهي تركز على أسر، و شراء، و ابتكار و اكتشاف و امتصاص و اكتساب و استحواذ المعرفة. و وضع كلا من نونك و تاكيوشي Nonak & Takeuchi (1995م). في مقالها عن نظريتها بتوليد المعرفة أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة نمطية معلنة، كمقابل لتوليد المعرفة الفردية وقد ركزت النظرية على مستويات التوليد المعرفية التالية: (مستوى الفردية، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة، مستوى ما عبر المنظمة) .

• **تخزين و تنظيم المعرفة:** تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، ويذكر كلا من أبو فارة و عليان (2009م) "أن المنظمات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة، و بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات الدوران الوظيفي" ، لذا لابد أن يتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن ثم يأتي تنظيم المعرفة التي يقصد بها تصميم و تطبيق البيانات والمعلومات المتوفرة وفهرسة و تبويبها و رسم المعرفة واسترجاعها ألياً لتحقيق التكامل المعرفي. ⁸ فعلمية تخزين و تنظيم المعرفة تشمل (الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الاسترجاع، المكان) و يتم تطبيق المعرفة بالفهرسة و بالتبويب و الرسم...

• **تطوير المعرفة و توزيعها:** يتم تطوير المعرفة من خلال زيادة قدرات و كفاءات صناع المعرفة، و هذا يتطلب بالضرورة استثمار رأس المال البشري و استقطاب أكفأ العاملين في مجال المعرفة، و المعرفة بوصفها موجودا تزداد و تطور أيضا بالاستخدام و المشاركة و تبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تتحد و تتعاضد لدى كل منهم، و توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل: (التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك).

• **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة و هذا التطبيق هو أبرز عملياتها تشير هذه العملية إلى : (الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق). ⁹

المحور الثاني: أساسيات حول الإبداع

أولاً: مفهوم الإبداع

الإبداع لغة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق، وقد اتفقت معاجم اللغة العربية على أن الإبداع يعني إنشاء شيء وفي اللغة الانجليزية *Innovante* أي إحداث شيء جديد ¹⁰. فيعرفه "شارلز دافيز" بأن الإبداع هو القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل.

* نلاحظ أن هذا التعريف يرى أن الإبداع يركز على تقديم أفكار مختلفة تتميز في نفس الوقت بقابليتها للتجسيد عبر أفعال ناجحة في الواقع العملي. ¹¹

كما عرفه "Hage" على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة. ¹² نلاحظ أن هذا التعريف نوع يحمل في طياته أهم صور التي يمكن أن يأخذها الإبداع. أما حسب "Blaisa Goetshin" فالإبداع حقل من الاحتمالات الأخاذة والخلابة، هذا ما يساعد المؤسسة على توسيع دائرة أنشطتها الإنتاجية والتنظيمية وحتى الفكرية، بالإضافة إلى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والعمل على توفير المناخ المناسب لاستغلال هذه الفرص كنتيجة لتمكّنها من بناء وتكوين الأفكار الإبداعية. ¹³

كما يعرفه "جيفورد" على أن الإبداع قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر العوامل الدافعة عند الفرد مثل نحو التفكير المطلق وتحمل الغموض و أيضا عدد من العوامل الانفعالية مثل الثقة بالنفس، الميل والمخاطرة. حيث نجد أن هذا التعريف يركز على السمات والخصائص للأشخاص المبدعين. كما نجد أن "مورهد" يعرف الإبداع على أنه عملية تطوير وتنمية آراء إبداعية جديدة وخيالية للمواقف المختلفة حيث تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل هي: الإعداد و التحضير و الكمون و التبصير و التي سوف يتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقا .

ثانيا: خصائص الإبداع: إن الأعمال الإبداعية هي التي تعد بمثابة البصمة التي تميز عملا دون آخر، وفي هذا السياق نحاول توضيح الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره من المفاهيم الأخرى، و أهم ما يمكن الإشارة إليه ما يلي:

. إن الإبداع ظاهرة فردية و جماعية فهو ليس حكرا على أفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات.¹⁴
. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا علي الخبراء و العلماء و الأخصائيين ، بل إن كل إنسان عاقل سوي هو إنسان مبدع.¹⁵
. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ونواجه عدة حلول مكافئة لها.

. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة و هذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة و التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.¹⁶

. الإبداع دائما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير و بالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية.

. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.

. تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجه لإشباع احتياجات أو رغبات في الوقت الذي لا بد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة.

. الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفق لنتائج التقييم والتجريب.¹⁷

. الإبداع كالشخصية ترتبط بالعوامل الوراثية، كما يمكن تنميتها و تطويرها .¹⁸

ثالثا: أهمية الإبداع

• يساعد المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات متميزة مما يؤدي إلى رفع كفاءتها وإنتاجيتها.

• يمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.

• إنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، أو تقبله على أنه مفيد.

• إنه ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصيلة و مفيدة.¹⁹

• تعظيم الربحية، إن الخطوة الأولى لدى أي مؤسسة في عملية الإبداع هي الاستعانة بأحسن الموجودين ما يسمح للمؤسسة بالحفاظ على بيئة تزخر بالإبداع و النشاط الفكري.

• تنمية كوادرات إدارية متميزة حيث أن كسب المال في فترة بعيدة عن التضخم يحتاج إلى تجديد حقيقي و قدرة إبداعية على كل مستويات المؤسسة.

• الإدارة تهتم بالإبداع التنظيمي لأن الإبداع أصبح في العصر الحديث شيء ذو قيمة مادية عالية يمكن أن ينتج ويباع ويشترى.²⁰

رابعاً: **تصنيفات الإبداع** : هناك عدة تصنيفات للإبداع تم وضعها نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين ومن بين التصنيفات التي وضعت للإبداع ما يلي:

- تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات.
 - تصنيف الإبداع وفق إدراك السوق.
 - تصنيف الإبداع وفق معيار الوظائف.
- وفيما يلي سوف نتطرق إلى تصنيفات الإبداع وفقاً لكل معيار:

1. تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات (الإبداع الفني): وهو التصنيف الأكثر شيوعاً حيث يقسم الإبداع إلى إبداع المنتج وإبداع العملية.²¹

1.1 إبداع المنتج: ويقصد به إحداث التغيير في مواصفات المنتج لكي يلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، ويمكن أن يحدث الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه.²²

و يستند إبداع المنتج إلى إستراتيجية التمييز، إذ تمتاز المنتجات بالجودة المناسبة وفي بقية الموصفات عن المنتجات التي ينتجها الآخرون. ويمكن أن ينقسم إبداع المنتج إلى :

- **تقديم منتج جديد:** المنتج الجديد هو الذي يدخل للسوق لأول مرة وقد لا يكون جديد في السوق، وإنما جديد في بيئة المؤسسة و الذي يقدم منفعة جديدة للزبائن .
- **تحسين منتج موجود (المنتج الحالي):** ويقصد به إجراء تعديل أو تحسين على المنتج لغرض تقديمه إلى السوق بشكل جديد لتلبية حاجات و رغبات الزبائن.

2.1 الإبداع في العملية: يرى "davenport and short" أن العملية هي بناء نظامي وفق مجموعة من الأنشطة لإنتاج مخرجات معينة للزبون أو سوق معين. ويبين "tinlna" أن العملية هي أسلوب و تفاعلات هادفة بين أنظمة المدخلات وعملياتها، والعملية هي جزء من الحلقة الإنتاجية التي يتم أدائها من قبل العامل الواحد أو مجموعة من العمال (فريق العمل) باستخدام أدوات عمل معينة في الموقع العمل (المحطة) وتنقسم العمليات إلى العمليات الإنتاجية، عمليات النقل و المناولة ، عمليات الفحص و التفتيش.²³ يقصد بالإبداع هنا إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات والتي تؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج و التوزيع أو التوزيع أو تحسين جودة المنتج²⁴. و يتضمن إبداع العملية كل من :

• **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** و يتطلب هذا النوع تحديد جميع متطلبات صنع المنتج الجديد ، من تهيئة و إعداد المدخلات و ما تتطلبه من عمليات تحويل حتى تصبح منتجات تامة الصنع ، و حسب متطلبات الزبون.

• **تحسين عملية إنتاجية قائمة (موجودة) :** و يقصد به الدراسة النظامية لنشاطات و انسياب كل عملية بهدف تحسينها.²⁵

2. تصنيف الإبداع وفق معيار إدراك السوق: وهنا قسم " ROBERSTON " الإبداع إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1.2 الإبداع المستمر: تكون درجة الإبداع هنا محدودة، ونقوم بتغييرات طفيفة على المنتجات المتواجدة وخير مثال على ذلك سيارة Peugeot 307.

2.2 الإبداع النصف المستمر: يكون هنا المنتج جديد بالنسبة للسوق ولكن لا يخالف معايير الاستهلاك الحالي.

3.2: الإبداع الغير مستمر (المتقطع): ويكون الإبداع هنا جذريا وعميقا كأن المستهلك يشعر باختلاف عما تعود عليه وخير مثال على ذلك الهاتف النقال.

3. تصنيف الإبداع وفق معيار الوظائف: ويصنف الإبداع إلى:²⁶

1.3 الإبداع التكنولوجي: ويتضمن ابتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل و أدوات المؤسسة.

2.3 الإبداع الإداري: و المتضمن للبناء التنظيمي و القواعد و الأدوات و الإجراءات و إعادة تصميم العمل، والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابية جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد و التفاعل لتحقيق الأهداف المرجوة²⁷.

3.3 الإبداع في التسويق: أي تطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل تقديم تسهيلات مالية عند الدفع أو التسويق عبر الانترنت أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر.

3.4 الإبداع التجاري: ويخص طريقة جديدة لتقديم المنتج، استعمالات جديدة، تموقع جديد. و بعد عرض لكل هذه الأنواع ، فإننا في هذه البحث سوف نركز على الإبداع الذي يمس المنتج أو العملية أي تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات، و الذي يسمى أيضا الإبداع الفني، و عليه سنتناول في دراستنا الميدانية هذا النوع من الإبداع.

خامسا: مستويات الإبداع

1-الإبداع على مستوى الفرد: و يتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي القدرات و سمات إبداعية و أن أهم خصائص الفرد المبدع هي:²⁸

- المعرفة: مجموع ما يخزنه الفرد من معارف من خلال قراءته، ممارساته للأحداث.
- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.
- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.
- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة و الانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.²⁹

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة... الخ) واعتماد على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأفراد، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء و الخبرات ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية:

الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.³⁰

جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من جماعة أحادية الجنس.

تنوع الجماعة: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

انسجام وتماسك الجماعة.

- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أفراد الجماعة حيث تتوسع القدرات و المعرفة.³¹

3-الإبداع على مستوى المؤسسة: هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من خلال المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل إبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي معا داخل المؤسسة.³² ولقد أشارت الدراسات و الأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إذ أن المؤسسات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها:

- أنها تميل نحو التجربة المستمرة.
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين.
- كما أن المؤسسات المبدعة تطور مبادئ وقيم و أخلاقيات العمل و الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و الجمع بين الشدة و اللين معا.³³
- سادسا: **مراحل العملية الإبداعية :** يقترح *Kreitner و Kinichki* " نموذجاً لعملية الإبداع يتضمن المراحل الخمسة التالية:
- الإعداد: وتشمل على المدة التي يقضيها الفرد التعلم ولقراءة و التدريب في العمل، وحضور المؤتمرات و الندوات أو الانتباه لبيئة الفرد.
- التركيز: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة التي بين يديه.
- الاحتضان: ويتم بطريقة واعية و في هذه المرحلة ينهمك الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات.
- الإلهام: بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها و إيجاد العلاقات.
- الإثبات: ويعني إعادة العمل بكامله من أجل إثبات الفكرة أو تجزئتها أو تعديلها.³⁴

سابعا: محفزات الإبداع ومعوقاته

- أولا: محفزات الإبداع:** حيث تتمثل محفزات الإبداع فيما يلي:
- تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة؛ تشجيع العاملين للأخذ بالأمور الصعبة و الخروج من المألوف.
 - البعد عن النقد و السخرية من الأفكار الخاطئة؛ التأكيد على الفشل هو مرادف للفرص و للتعلم.
 - التأكيد على التعاون بدلا من المنافسة بين العاملين الجدد.³⁵
 - التركيز على التغيرات من خلال العاملين بدلا من المقارنة مع العاملين الآخرين.
 - مكافأة العاملين على الأداء الأفعال في العمل.

ثانيا: معوقات الإبداع :

حدد "اللويزي" أهم معوقات الإبداع فيما يلي:

القيادة: إن النمط القيادي المنتهج بشكل عقبة أمام التفكير الإبداعي، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية نتيجة لعدم إعطاء فرصة للمشاركة في صنع القرار ولتبادل الآراء و المقترحات.

الضغوط التي تمارسها الجماعات الغير رسمية: تشكل هذه الضغوطات حاجز أمام الإبداع والتفكير الإبداعي إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم حلول وآراء ومقترحات جديدة.

- ضعف الإمكانيات المادية و البشرية وعدم توافر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لافتقار العناصر التنظيمية الجيدة مثل عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد، أو عدم توافر معايير العدالة بين الأفراد.

- عدم توافر الاستقرار الوظيفي يمنع الأفراد من التفكير والإبداع.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني روح الإبداع.³⁶
- ويمكن تصنيف العوامل التي تقف عائقا في وجه الإبداع إلى ما يلي:
- (1) **المعوقات الشخصية:** ومن أهمها نجد ما يلي:
- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح؛ المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.

- البحث عن حلول تتبع القواعد؛ السعي لان يكون الفرد عمليا جدا.
- الخوف من الفشل ؛ عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- (2) **المعوقات التنظيمية:** التي قد تقف عائقا أمام تنمية الإبداع فهي :
 - الالتزام بالقرارات والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
 - المناخ التنظيمي غير صحي؛ -عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، لا يسمح لموظف بحرية الرأي والاجتهاد.
 - العمليات الإدارية غير سليمة مثل اتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها.
- (3) **معوقات ثقافية واجتماعية:** قد تقف القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع عائقا أمام تنمية الإبداع لدى الأفراد.³⁷
- (4) **معوقات إدراكية:** وتتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة التي من حولنا.³⁸

المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع في المنظمات

باعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة. وتساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة للأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد :

1- **أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين :** تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة ،الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة . وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

2- **أثر إدارة المعرفة على العمليات :** تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة ،إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخترنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للمشاركة والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية و كفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية ، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى

تحسين الكفاءة والفعالية ، و نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .
 - تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم .
 - تقليل الكلف المرتبطة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.³⁹
- 3 - أثر إدارة المعرفة على المنتج:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات.⁴⁰

خاتمة:

في ظل الاقتصاد المعرفي باتت المعرفة أهم موارد المنظمة و ذات دور استراتيجي ، غير أن الاهتمام بها يحتم على المنظمات تبني فلسفة أو إدارة جديدة تعنى بالمعرفة و تعمل على توليدها وتنظيمها و خزنها و في الأخير تطبيقها و عليه نحن نتحدث عن إدارة المعرفة لتكون في الأخير سببا جوهريا في تحقيق ما يسمى بالإبداع المنظمي باعتبارها احد العوامل المؤثرة عليه ، و في الأخير تم الخروج بجملة من التوصيات نوردها كما يلي:

الاستنتاجات و التوصيات:

1 -تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية في ظل الاقتصاد المعرفي ، الأمر الذي يحتم على المنظمات ضرورة الاهتمام بها .

2 -على المنظمات الأعمال المعاصرة تبني منهج أو فلسفة إدارة المعرفة التي تساعدنا على الاهتمام بالمعرفة و توليد معارف جديدة تستطيع المنظمات من خلالها الاستمرار في ظل الاقتصاد المعرفي.

3 -تعتبر إدارة المعرفة احد أهم العوامل التي تساعد على توفير الجو الملائم لتفعيل الإبداع في المنظمات ، كونها تساعد على توليد معارف جديدة و غير مألوفة تعمل المنظمات على تجسيدها للتحويل إلى إبداع سواء في المنتجات أو عمليات جديدة .

4 -حتى تستطيع المنظمات الصمود في وجه المنافسين يجب عليها أن تعمل جاهدة لتحقيق ميزات تنافسية تكون بمثابة عنصر تفوق على المنافسين ، هذا لن يتحقق إلا من خلال تحقيق الإبداع باعتباره احد مصادر الميزة.

5 -توفير البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع سواء من حيث تسخير الإمكانيات والمستلزمات المادية أو استخدام الممارسات الإدارية الايجابية التي تشجع على الإبداع .

- 6 - يجب على المنظمات أن تحرص على ترسيخ ثقافة إبداعية خاصة بها، وجعلها جزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية ، تضمن بواسطتها تشجيع العمال على طرح أفكارهم ، و منحهم الحرية اللازمة لإبداء آرائهم ، بما يضمن لها الارتقاء بمستوى الإبداع لديها.
- 7 - إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى بعلبة الأفكار، من أكبر مسؤولياتها العمل على تشجيع و دعم المبدعين و المتميزين في العمل، و كذا تنمية مهارات التفكير الإبداعي، وتبني الأفكار الجديدة و العمل على تطبيقها.

قائمة المراجع:

- 1- فايز النجار و تامر ملكاوي، نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 26 : العدد الثاني، 2010.
- 2- Jean françois bully, **capitaliser et transmettre les savoirs de l'entreprise**, ed, eurolles, Paris, 1997.
- 3 -إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 4 -احمد على ، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2012.
- 5 -أغدير بنت سالم ،إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية(دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، مجلة التربية ، العدد147 الجزء الثاني ، 2012.
- 6 -إيمان بلبولة، المؤثرات البنّية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وقسم العلوم التجارية، جامعة البليدة، 2006.
- 7 -بدري عبد المجيد و آخرون ،الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية،الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع ،جامعة البليدة، 17-18/04/2013.
- 8 -حسين حريم، إدارة المنظمات:منظور كلي، ط 1 ، دار حامد للنشر، عمان، 2003.
- 9 -حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان 1998.
- 10 -خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2005.
- 11 -رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008-2009.
- 12 -سعاد نائف برونوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، جامعة كالدونيا.
- 13 - عاكف لطفي خضاوية، الإبداع والتفكير الإبداعي، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-30/4/2012.
- 14 - عبد الرحمن التوفيق، منهج الإدارة العليا: الإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 15 - عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 16 - عبد المحسن نعساني، اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري:دراسة تطبيقية علي المؤسسات التعليمية السورية،مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، دمشق، المجلد 30:العدد الأول، 2008.

- 17 - علي عبد الله و بوسهوة النذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة ، الجزائر.
- 18 - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية :دراسة تطبيقية علي شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي ،جامعة الخليل ،فلسطين ،2009.
- 19 - فتح الله غانم، واقع الأنماط القيادية و أثرها في تنمية و تدعيم الإبداع و الابتكار للعاملين في شركات الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية في فلسطين، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع و التميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن -29-2012/04/30.
- 20 -قواري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات أعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29 -2012/04/30.
- 21 - الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005 .
- 22 - محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 23 - مرداوي كمال وبوفولة نبيلة، الإبداع في المنظمات الخدمية، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-2014/4/30.
- 24 -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي:أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 1999 عمان .
- 25 - ميسون عبد الله أحمد وصفوان ياسين الراوي، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تعزيز الإبداع التقني، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع و التميز في منظمات الأعمال، جامعة التطبيقية الخاصة، عمان، 29-2012/04/30.
- 26 - نجم العزاوي، أثر الإبداع في تحسين أداء العاملين، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-2012/04/30.
- 27 -خجم عيود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.

الهوامش:

¹ -Jean françois bully, **capitaliser et transmettre les savoirs de l'entreprise**, ed, eurolles, Paris, 1997, p12.

² - إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 83.

³ - خضر مصباح إسماعيل، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2005، ص 85.

- 4- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 37.
- 5- احمد على ، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2012، ص 497.
- 6- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 93.
- 7- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005، ص ص(42-43).
- 8- أغادير بنت سالم ،إدارة المعرفة مدخل للجودة في الجامعات السعودية(دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)، مجلة التربية ، العدد 147 الجزء الثاني ، 2012، ص 10.
- 9- - أغادير بنت سالم، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 10- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر ، عمان، 2003، ص 303.
- 11- مرداوي كمال وبوفولة نبيلة، الإبداع في المنظمات الخدمية، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-2014/4/30، ص 5.
- 12- عاكف لطفي خضاوية، الإبداع والتفكير الإبداعي، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-2012/4/30، ص 6.
- 13- قواري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات أعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-2012/04/30، ص 8.
- 14- محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 59.
- 15- عبد المحسن نعساني، اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية علي المؤسسات التعليمية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، دمشق، المجلد 30: العدد الأول، 2008، ص 9.
- 16- نجم العزاوي، أثر الإبداع في تحسين أداء العاملين، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع والتميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 29-2012/04/30، ص ص(6-7).
- 17- محمد بزيغ حامد بن توبلي العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 70.
- 18- عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية علي شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 23.
- 19- عبد الرحمن التوفيق، منهج الإدارة العليا: الإدارة الإستراتيجية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 50.
- 20- سعاد نائف برنوطي، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، جامعة كالدونيا، ص ص(295-296).
- 21- إيمان بلبولة، المؤثرات البنية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وقسم العلوم التجارية، جامعة البليدة، 2006، ص 26.

- ²²- ميسون عبد الله أحمد وصفوان ياسين الراوي، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تعزيز الإبداع التقني، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع و التميز في منظمات الأعمال، جامعة التطبيقية الخاصة، عمان، 29- 2012/04/30، ص50.
- ²³- بدري عبد المجيد و آخرون، الإبداع التقني كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، جامعة البليدة، 17- 2013/04/18، صص (5،6،7).
- ²⁴- رحمانى أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص46.
- ²⁵- بدري عبد المجيد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص7.
- ²⁶- إيمان بلولة، مرجع سبق ذكره، ص27.
- ²⁷- فتح الله غانم، واقع الأنماط القيادية و أثرها في تنمية و تدعيم الإبداع و الابتكار للعاملين في شركات الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية في فلسطين، المؤتمر العلمي الرابع حول الإبداع و التميز في منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن 29- 2012/04/30، ص4.
- ²⁸- الداوي الشيخ و عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص6.
- ²⁹- إيمان بلولة، مرجع سبق ذكره، ص31.
- ³⁰- فتح الله غانم، مرجع سبق ذكره، ص7.
- ³¹- الداوي الشيخ و عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص7.
- ³²- فايز النجار و تامر ملكاوي، نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، المجلد 26 : العدد الثاني، 2010، ص265.
- ³³- الداوي الشيخ و عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص8.
- ³⁴- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان 1998، ص468.
- ³⁵- محمد عجيلة، مرجع سبق ذكره، ص97.
- ³⁶- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساليب ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 1999 عمان، ص309.
- ³⁷- حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، صص (476-477).
- ³⁸- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، مرجع سبق ذكره، ص70.
- ³⁹- علي عبد الله و بوسهوة النذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، صص (12-13).
- ⁴⁰- علي عبد الله و بوسهوة النذير، مرجع سبق ذكره، ص14.