

## دور إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات

أ. خالد ريم \* د. فراح رشيد \*\*

### الملخص:

الهدف من هذه الدراسة إبراز تأثير إدارة المعرفة على إبداع المؤسسات، فإدارة المعرفة تهتم بتجميع المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، إضافة إلى تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى معارف تستخدم في تجسيد الأفكار الجديدة في منتجات إبداعية، فالمعرفة هي المورد الأساسي المعتمد عليه لتحويل الأفكار إلى منتجات، والإبداع هو العملية التي تضمن ترجمة المعرفة إلى منتجات جديدة تلي حاجة المستهلك وتدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة- الإبداع.

### Abstract :

The purpose of this study is showing the impact of knowledge management on the innovation of enterprises, the Knowledge Management interest of collecting informations from inside and outside the enterprise, in addition analyzing and explaining its in order to access knowledge that is used in the realization of new ideas in innovative products, knowledge is the main source to transform ideas into products, and innovation is a process that ensures the translation of knowledge into new products that accommodate the need of the beneficial and supports the competitive position of enterprise in the market.

**Keywords:** Knowledge Management- Innovation.

\* طالبة دكتوراه- جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .  
\*\* أستاذ محاضر قسم - أ- جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة .

## مقدمة:

تندشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة معقدة سريعة التغير أصبحت فيها سمة السبق بارزة من أجل البقاء في جو يميزه الصراع والتنافس وضرورة امتلاك المعلومة وتحويلها إلى معرفة قبل المنافس أصبح أمرا حتميا لتجنب الفشل، وليس ذلك فحسب بل ضرورة تقديم الجديد من المنتجات وتلبية الحاجات الظاهرة والكامنة للزبون، فتفوق المؤسسة يبدأ من داخلها وينتهي في السوق بتقييم من زبائنها، كما أن الموارد المادية لم يعد وجودها كافي للمؤسسة فهي تحتاج أيضا إلى طريقة مثلى لاستخدامها، ومن هنا برزت المعرفة كمورد استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية التي تجسدها الإبداعات المقدمة من طرف المؤسسة من أجل البقاء وكسب التفوق التنافسي ومواكبة التغيرات البيئية، فالإبداع هو عامل استراتيجي لنجاح المؤسسات وقاعدة لاستمراريتها وطريقة للنظر في مستقبلها.

وعلى ضوء ما سبق ذكره نطرح التساؤل الجوهري التالي:

" ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز إبداع المؤسسات؟ "

وللإجابة على التساؤل السابق قمنا بتقسيم دراستنا إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: ماهية إدارة المعرفة
- المحور الثاني: ماهية الإبداع
- المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع

### المحور الأول: ماهية إدارة المعرفة

مع التطورات التي تعرفها اقتصاديات العالم، والتي فرضت التحول من اقتصاد صناعي يعتمد على الإنتاج يمثل فيه رأس المال المورد الأساسي والضروري في العملية الإنتاجية، إلى اقتصاد معرفي أضحت فيه المعرفة العامل الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة ومصدرا جوهريا للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، مما أدى بالباحثين إلى التعمق في دراسته والوقوف على كيفية إدارته من خلال دراسة ماهية إدارة المعرفة.

### أولا: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من أهم المواضيع التي تم دراستها بإسهاب خلال السنوات الأخيرة لما للمعرفة من أهمية للمؤسسات في الوقت الحالي.

### 1- تعريف إدارة المعرفة

اختلفت وتباينت التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة ومنها نوجز:

يعرف نجم عبود نجم إدارة المعرفة بأنها: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعها في المؤسسة بطريقة كفاءة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح".<sup>1</sup>

أما عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي فيعرفان إدارة المعرفة بأنها: "الإدارة التي تشير إلى الاستراتيجيات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة المعرفة، وكذا إعادة تجميعها واستخدامها بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الإبداع لاتخاذ القرار".<sup>2</sup>

كما عرفتها رافدة عمر الحريري بأنها: "إدارة المعرفة هي العمل على إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤيا الحادة، وتحفيز العاملين، والعمل على زيادة ولاء الزبون".<sup>3</sup>

ومما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي لإدارة المعرفة: "هي الإدارة التي تهتم بالتجميع المنظم للمعلومات من داخل وخارج المؤسسة، تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى معارف تستخدم في اتخاذ مختلف القرارات".

## 2- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:<sup>4</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لا استثمار رأس مالها الفكري من خلال

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 97.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 26.

<sup>3</sup> رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 179.

<sup>4</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 60.

جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة.

#### ثانياً: مجالات إدارة المعرفة

يمكن القول أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:<sup>1</sup>

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال الموجودات من المعرفة والتقليل من فجواتها واختناقاتها وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة بالمنتجات.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من حسن استخدامها وعدم إفشائها للمنافسين.

#### ثالثاً: الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة

من المعروف أن إدماج المعرفة في تسيير أي مؤسسة سيفرز عن تغيير كبير في تنظيم وطرق عمل هذه الأخيرة، والجدول الموالي يوضح مختلف التغييرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها:

#### الجدول رقم (01): الإدارة قبل وبعد استعمال المعرفة

الإدارة ما قبل استعمال المعرفة	الإدارة ما بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للهداء والرؤساء أساس اتخاذ القرارات	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرار
التجربة وانحطاً أساس تخطيط وإدارة العمليات.	البحث العملي والتطوير التقني أساس

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 66.

التخطيط وإدارة العمليات.	
المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحقيق الربح والمردودية.	الثروة الحقيقية الرئيسية هي أساس رأس المال والعمل لتحقيق الربح والمردودية.
أفضل الاستثمارات هي الاستثمار في بناء وتمتية القدرات الفكرية -الأصول غير الملموسة-	أفضل الاستثمارات هي الاستثمار في بناء القدرات المادية -الأصول الملموسة-
المعرفة هي أساس تقييم العاملين.	المهارات والقدرات العلمية هي أساس تقييم العاملين.
التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطوير ونجاح المؤسسة.	التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطوير ونجاح المؤسسة.
المعرفة هي محدد السلطة، أصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة.	الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، أصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة.
مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمؤسسة.	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات التسويقية هي أساس التنظيم.
النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العلمية.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العلمية.
الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.
الإبداعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب الزبائن وبناء القدرات التنافسية.	تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية.

المصدر: علي السلي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة"، دار غريب للدرش، مصر، 2002، ص223.

### المحور الثاني: ماهية الإبداع

تساهم البيئة المرونة والتغير فرض على المؤسسات إيجاد آلية لمواكبة والتأقلم مع هذه التغيرات، وتقديم كل ما هو جديد للمؤسسة والسوق، وتحقيق الأسبقية على المنافسين، ومن أجل ذلك وجب على المؤسسات تبني الإبداع كعملية تسهر على ضمان البقاء، النمو والاستمرارية.

### أولاً: مفهوم الإبداع

للإبداع أهمية كبيرة في حياة المؤسسات فهو يمكنها من مواكبة المستجدات البيئية والتفوق على المنافسين لأنه يقوم على تقديم كل ما هو جديد.

## 1- تعريف الإبداع

لا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والمفكرين حول تعريف الإبداع، هذا المفهوم الذي يعود أصله إلى الكلمة اللاتينية "Novus" والتي تعني "الجددة" أي كل شيء يتسم بما هو جديد.<sup>1</sup>

إن أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه بدعا، أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة.<sup>2</sup>

ينسب هذا المصطلح إلى المفكر الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر "Joseph Schumpeter" منذ سنة 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع،<sup>3</sup> حيث عرفه بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"،<sup>4</sup> كما قام بتصنيف الإبداع إلى خمسة أنواع:<sup>5</sup>

- إنتاج منتجات جديدة.
  - إدخال طريقة إنتاج جديدة.
  - فتح ودخول أسواق جديدة.
  - استعمال مورد جديد (مادة أولية جديدة).
  - تحقيق تنظيم جديد للصناعة، كتنويع وضعيات احتكار.
- كما عرف الباحث هاين الإبداع بأنه: "العملية التي ينتج عنها عمل جديد غير مألوف، وهذا العمل يمكن القبول به والدفاع عنه ويرضي مجموعة من الناس في زمن ما".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، المجلد 03، جامعة الجزائر، 2008، ص 10.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 16.

<sup>3</sup> بن عتير عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 24، سوريا، 2008، ص 148.

<sup>4</sup> معراج هواري، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات وموعات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بقرطاج، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 69.

<sup>5</sup> زياتي محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، 2009، ص 83.

<sup>6</sup> أشوك.ك.هوتة، ترجمة خير سليمان شواهن، الإبداع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

وحسب جمال خير الله الإبداع هو:<sup>1</sup>

- استعداد كامن لدى الفرد للتميز والتفوق.
- هو عملية ينتج عنها ظهور ممارسة أو منتج جديد يترتب عنه حدوث تغيير معين.
- هو قدرة الفرد على الإنتاج إبتعا فكريا يميز بالطلاقة والمرونة والأصالة وذلك استجابة لموقف معين أو مشكلة.
- هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها منتج أو عمل جديد، وهذه القدرة الإبداعية يمكن تطويرها حسب إمكانيات الفرد، الجماعات والمؤسسة.
- ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف يمكن اقتراح التعريف التالي للإبداع هو: "تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقا، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة تتعلق بالمنتجات، أساليب الإنتاج، نظم وأساليب العمل بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المنظمة بصورة ايجابية".

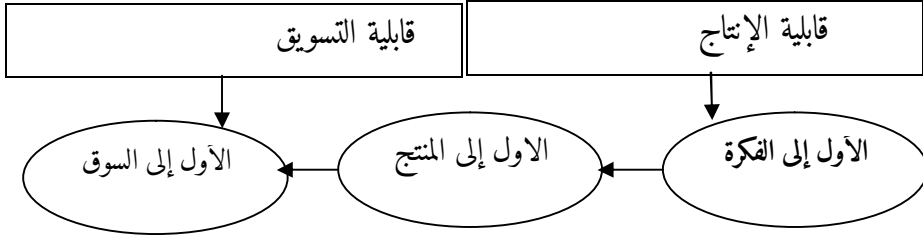
## 2- خصائص الإبداع

- تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات تتمثل في مايلي:<sup>2</sup>
- الإبداع يعني التمايز وهو الإبتعا بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حتى ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها.
  - الإبداع يمثل الجديد وهو الإبتعا بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
  - الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسين في التوصل إلى كل ما هو جديد، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 218.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص

## الشكل رقم (01): الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق



المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 20.

### ثانيا: أنواع الإبداع

هناك العديد من أنواع الإبداع وأهمها الإبداعات حسب الطبيعة، وحسب درجة الإبداع، وهما كما يلي:

#### 1- حسب طبيعة الإبداع

حسب هذا المعيار نجد ثلاث أنواع للإبداع: الإبداع التكنولوجي الإبداعي التسويقي والتنظيمي وهي كالآتي:

- الإبداع التكنولوجي: هو الإبداع الذي يهتم بتقديم المنتجات الجديدة والأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات (التغيرات) التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع منتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب).<sup>1</sup>

- الإبداع التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج أو عنصر السعر، التوزيع أو الترويج أو جميع هذه العناصر في آن واحد بمعنى آخر فالإبداع التسويقي موجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا.<sup>2</sup>

- الإبداع التنظيمي: هو الإبداع الذي يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى

<sup>1</sup> بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013/2012، ص 05.

<sup>2</sup> عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 61-62، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2013، ص 214.



المؤسسة مثل خلق وحدة جديدة أو نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير إجراءات مالية ومحاسبية جديدة،<sup>1</sup> أو تغيير في الهيكل التنظيمي،<sup>2</sup> كما يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل.<sup>3</sup>

## 2- حسب درجة الإبداع

نميز بناء على هذا المعيار نوعين للإبداع، الإبداع الجذري (النافذ) والتدريجي (الجزئي)، وهما كما يلي:

- الإبداع الجذري (النافذ): يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات بحيث يعمل على تحقيق ميزة تنافسية ووفرة نوعية في السوق، يتميز من حيث اختلافه الكلي عما جاء به السابقون،<sup>4</sup> فالإبداع النافذ هو إبداع جديد جذريا بالنسبة للمؤسسة أو السوق.<sup>5</sup>

- الإبداع التدريجي (الجزئي): هو إدخال تحسينات تدريجية على منتجات موجودة،<sup>6</sup> أي إضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن، كما اعتمدت المؤسسات اليابانية على التحسين (كايزن) بوصفه إبداعا جزئيا يتحول بالترام مع الوقت في بعض الحالات إلى إبداع جذري.<sup>7</sup>

## ثالثا: معوقات الإبداع ومحفزاته

لقد بينت العديد من الدراسات وجود معوقات تواجه الإبداع وتحول دون تحقيقه، وفي نفس الوقت هناك العديد من النقاط التي يساهم توفيرها في دعم وتحفيز الإبداع ومواجهة معوقاته.

<sup>1</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 15.

<sup>2</sup> زباني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>3</sup> الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 55.

<sup>5</sup> Jean- Jacques Lambin, Chantal de moerloose, Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché, édition Dunod, France, 8<sup>ème</sup> édition, 2012, p 381.

<sup>6</sup> Yves Chirouze, Le marketing études et Stratégies, édition Ellipses, France, 2004, p 404.

<sup>7</sup> خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 90 بتصرف.

## 1- معوقات الإبداع

ويمكن تصنيفها إلى معوقات تخص الأفراد وأخرى ترتبط بالمؤسسة، وهما كإيلي:

### - معوقات الإبداع لدى الأفراد

هناك عدة معوقات تحول دون إبداع الأفراد وهي:<sup>1</sup>

\* معوقات إدراكية: تتمثل في عدم إدراك الأفراد لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو لصعوبة إدراك بعد العلاقات المتضمنة فيها.

\* معوقات وجدانية وشخصية: المتمثلة في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والجهود في التفكير والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

\* معوقات ثقافية واجتماعية: تعود إلى الضغوط الاجتماعية التي تندخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاه المجازاة لما هو شائع.

### - معوقات الإبداع في المؤسسة

يواجه الإبداع في المؤسسات العديد من المعوقات المتمثلة في ما يلي:<sup>2</sup>

\* الإستراتيجية: ينبغي على المؤسسة أن تبني بوضوح عملية البحث والتطوير بما يسمح بتخصيص الموارد الفعالة وزيادة احتمالات النجاح ولذلك فإن اختيار المشروع الناجح ذا أهمية كبرى ولا يجب أن يترك لعامل الصدفة.

\* الإجراءات: يجب أن تركز المؤسسات على عمليات البحث والتطوير التي تدعم الإبداع في المنتجات، فالاهتمام بالإجراءات الأساسية يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بالأسلوب الصحيح والحد من استهلاك الوقت.

\* الطرق: ينبغي على الإدارة أن توقف العمل في مشروع البحث والتطوير بمجرد إدراكها أن ذلك المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة، فذلك يتيح إعادة توجيه الموارد نحو المشروعات الأكثر نفعاً.

\* الأدوات: تدرك المؤسسة الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي للنجاح فهي تستثمر المشاركة الداخلية للمعرفة وتعلم من خبراتها بالمشروعات وتعلم بوجه خاص من أخطائها، كما أنها تقوم بتعديل بنائها ونظامها لتتجنب تكرار تلك الأخطاء، أما المؤسسات

<sup>1</sup> سليم بطرس جلمدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 47 بتصرف.

<sup>2</sup> برفين جويتا، ترجمة أحمد مغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 113 114.

الأقل نجاحا فهي لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية.  
\* الوقت: هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الإبداع تحت ضغوط الوقت والكثير من الأشخاص يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط أما الأبحاث لا تثبت ذلك تماما رغم ثبوت بعض الحالات.

## 2- محفزات الإبداع

من أجل دعم وتنمية الإبداع في المؤسسة ومواجهة المعوقات يجب:<sup>1</sup>  
- تخصيص وقت مناسب للتفكير: من خلال تشجيع المؤسسة لأفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ لأنه عامل أساسي في الحث على خلق فكرة جديدة.  
- المشاركة الحقيقية: تظهر العديد من الدراسات أن الأفراد في المؤسسات المبدعة يعتبرون أنفسهم أجزاء مهمة من نظام متكامل فهم يعرفون أن أفكارهم تؤخذ بصورة جدية.  
- التسامح أثناء الإخفاق: فذلك يساعد الأفراد على السعي والبحث لاكتشاف الفرص.

وحسب جمال خير الله، من محفزات الإبداع نجد:<sup>2</sup>

- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.

- توفير فرص التكوين وتنمية المعارف والقدرات الذهنية.
- التوسع في تطبيق اللامركزية وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز في العمل.

## المحور الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالإبداع

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها على الإبداع ووضع مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين، ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إثراء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ويمكن إبراز العلاقة بين المتغيرين كمايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>2</sup> جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 215 216.

<sup>3</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 377-384 بتصرف.

حدد الباحث "Kotelinikov" القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي :

1- المعرفة وهي عنصر استراتيجي يعتمد عليه في اتخاذ القرار وإنجاز أعمال المؤسسة الضرورية وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر فإنها تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المؤسسات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل تحقيق ميزة التنافسية.

2- التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

3- العولمة التي صارت أكبر بانفتاح الأسواق وعالميتها وبشكل انعكس على (البحث والتطوير، التكنولوجيا، الإنتاج، التمويل، الأعمال).

وهذه القوى حولت المؤسسات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة وبشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المؤسسة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

ويحدد الباحث "Allee" العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمؤسسات تحولت إلى عمليات أتاحت للمؤسسات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لا بد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج المتحقق عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات.

و يبرر الباحث "Kotelinikov" العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع بتعريفه الإبداع بأنه: "عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات وخدمات جديدة"، وبما يجعله مصدرا لخلق القيمة وزيادة الإنتاجية، ومصدر لتحويل المخزون المعرفي للمؤسسة إلى سلع وخدمات تلي حاجة المستفيد.

كما بررت الباحثة "Alberto" العلاقة بين إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المؤسسات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المؤسسة ثم قدراتها التنافسية، فالمؤسسات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر، (المعلومات الخاصة بزبائنها ومورديها والمؤسسات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المؤسسات الأمريكية مرتكزة على مخزونها المعرفي

المتجدد في زيادة مستوى إبداعيتها.

كما أن المؤسسة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وتخزينها، ثم تخلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة تصل إلى تحقيق الإبداع في تصميم المنتج، أو تقديم خدمة مميزة لهم ستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي فالإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة (اعتماداً تكنولوجيا جديدة، تغيير أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة).

أما الباحث "Whitley" فيرى أن قابلية المؤسسات في تطوير الإبداعات (جذرية أو مضافة) تتباين إلى حد كبير تبعاً لتباين قابليتها في توليد وتطبيق المعرفة، وإن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الإيجابي للإبداعات المؤسسة.

في ضوء ما تقدم نوضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات، كما أوجبت عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز الإبداع في المؤسسات.

#### الخلاصة

إدارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بالموارد الفكرية والمعلوماتية وتركز على كيفية استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية ومشاركة المعرفة لزيادة الإبداع، كما أنها تهدف إلى تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة وتوفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة.

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، أو إحداث تحسينات على أفكار موجودة تتعلق بالمنتجات، أساليب الإنتاج، نظم وأساليب العمل بهدف إحداث تغيير والتأثير على نتائج المؤسسة بصورة إيجابية، كما أن الإبداع يعبر عن عملية تحويل المعرفة إلى منتجات جديدة تلبي حاجة المستقبل، وإدارة المعرفة هي الجهة التي تزود المؤسسة بالمعارف الضرورية لتجسيد الأفكار الجديدة في صورة منتجات إبداعية.

#### قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

#### 1- الكتب

- 1- أشوك.ك. هوته، ترجمة خير سليمان شواهين، الإبداع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 2- برافين جوبتا، ترجمة أحمد مغربي، الإبداع الإداري في القرن الواحد والعشرين،

- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 3- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 4- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 5- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 7- زياني محمد، تسيير الموارد التكنولوجية وأثرها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مطبعة الفنون البيانية، الجزائر، 2009.
- 8- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 9- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10- عبد الستار العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 11- علي السلمي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة"، دار غريب للنشر، مصر، 2002.
- 12- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 13- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 14- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

## 2- المجالات

- 1- بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، المجلد 24، سوريا، 2008.
- 2- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، المجلد 03، جامعة الجزائر، 2008.
- 3- عباس نجمة، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 61-62، مركز دراسات الوحدة العربية،

4- معراج هواري، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.

### 3- المذكرات

1- بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال - وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012/2013.

2- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

ثانياً: باللغة الفرنسية

### 1- الكتب

1-Jean- Jacques Lambin, Chantal de moerlose, Marketing Stratégique et opérationnel du marketing à l'orientation- marché, édition Dunod, France, 8<sup>ème</sup> édition, 2012.

2- Yves Chirouze, Le marketing études et Stratégies, édition Ellipses, France, 2004.