

ممارسات إدارة المعرفة كمدخل لتنمية مهارات الإبداع في منظمات الأعمال

د. الطاوس غريب أ. محمد علي دشة أ. بسمة مناخ

جامعة تبسة جامعة الجزائر 03 جامعة أم البواقي

menakhbesma@gmail.com decha.mohamedali@gmail.com taoues_g@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/05/30

تاريخ الاستلام: 2018/02/26

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي قد تلعبه ممارسات وبرامج إدارة المعرفة في منظمات الأعمال في دعم وتحفيز عمليات الإبداع فيها، وتوضيح العلاقة الموجودة بينهما خاصة بعد التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي الذي يركز بشكل أساسي على المعرفة التي أصبحت المفتاح الرئيسي للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية للصناعة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ترابطية وسببية وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى منظمات الأعمال الحديثة، فقابلية المنظمات للإبداع والإتيان بالجديد تحتلف إلى حد كبير تبعاً لاختلاف قابليتها لتوليد المعرفة واستعمالها وحسن إدارتها، وبالتالي فإن عمليات وممارسات إدارة المعرفة تساهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع من خلال المساهمة في تقديم منتجات جديدة (سلع، خدمات، تقنيات، تكنولوجيا) أو تطوير المنتجات الحالية للمؤسسة أو تحسين وتطوير العمليات المختلفة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، إبداع، ابتكار، منظمات الأعمال.

تصنيف JEL: J24، O31، O32.

Abstract: This study aims to identify the role of knowledge management practices and programs on supporting and stimulating innovation processes in organizations and clarify the relationship between them, especially after the transition from the industrial to the knowledge economy, which is based mainly on knowledge, which achieve competitive advantage and high returns. The study concluded that there is a close interrelated and Causal relationship between knowledge management and creativity in modern organizations, and Organizations' viability of creativity and innovation varies greatly

according to their different capacity to generate knowledge, use it and manage it well. So knowledge management processes and practices contribute effectively to enhancing creativity by offering new products (goods, services, technology) or developing existing products, or developing different processes.

Keywords: knowledge management; creativity; innovation; modern organizations

Jel Classification Codes: J24 ,O31,O32.

1. مقدمة:

المعرفة هي الثروة الحقيقية والعنصر الأهم للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أداؤها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فإذا تم النظر إلى أهم التحديات التي تواجه إدارة أي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها والمتمثلة أساسا في العولمة والمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي، فإن قدرتها على التعامل مع هذه التحديات إنما يتوقف بدرجة كبيرة على خزائنها المعرفي ومدى جاهزيتها وقدرتها على اكتساب وتوليد واستخدام المعرفة الجديدة، وحسن إدارة هذه المعرفة، لأن انتقال العالم من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي واتساع تطبيقات الشبكة الدولية (الانترنت) ساهم في حدوث تراكم معرفي كبير، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات أن تركز على المعرفة وأن تنتقي المناسبة والجيدة منها وتحسن إدارتها وتعمل على تجسيدها وتطبيقها بطريقة فعالة وكفئة، لأن المعرفة مهما كانت جودتها ستكون بلا قيمة إذا لم يتم تطبيقها فعليا.

ففي بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بعدم التأكد والتغير الشديد، فإن القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة الشديدة وتنوع إستراتيجيتها ومداخلها وأساليبها، هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، فإن المؤسسات الناجحة هي فقط المؤسسات القائمة على الإبداع والابتكار.

وبالتالي أصبحت المنظمات مجبرة أكثر من أي وقت مضى على تطبيق ممارسات إدارة المعرفة ما من شأنه أن يفتح لها أفقا واسعة تمكنها من البقاء والاستمرار في السوق كما أنه

سيخلق لها قيمة مضافة ويكسبها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة الشديدة من المؤسسات الأخرى سواء عن طريق خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية أو ابتكار تقنيات، عمليات، وأساليب جديدة، أو أسواق جديدة.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة المعرفة في دفع عجلة الإبداع في منظمات الأعمال الحديثة؟

ولغرض الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- ❖ المحور الأول: أدبيات نظرية حول إدارة المعرفة؛
- ❖ المحور الثاني: أسس نظرية حول الإبداع؛
- ❖ المحور الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع.

2. أدبيات نظرية حول إدارة المعرفة

إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر العصور، لكن إدارة المعرفة تعتبر مفهوم حديث ظهر مع نهاية القرن الماضي، وبدأ الاهتمام به على نطاق واسع وعميق كمفاهيم أو أساليب أو تطبيقات.

1.2. تعريف إدارة المعرفة

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم إدارة المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد ودقيق متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، وفيما يلي سيتم التركيز على أهم التعريفات التي تناولته كما يلي:

تعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسمها بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنظمة" (الخشالي، 2014، 115)، كما تعرف بأنها "إدارة واضحة ومنهجية للمعرفة الحيوية وما يرتبط بها من عمليات الخلق، التنظيم، النشر، الاستخدام والاستغلال سعياً لتحقيق أهداف العمل" (skyrme, 2018)، في حين يعرفها آخرون بأنها "عملية تسييرية للمعرفة تتناول شقين يهتم الأول ببناء وتنظيم وجمع ورأسمة واستقطاب وفرز وترتيب المعرفة، أما الشق الثاني فيركز على القاعدة العامة للمبادلات والانفعالات والتعليقات، ما من شأنه أن يخلق قيمة مضافة وردة فعل واعدة" (storhaye & bouvard, 2002).

19)، كما تعرف أيضا بأنها "المحاولة المنظمة والمستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمات لتحسين أدائها" (الجنابي، 2012، 52) تعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمؤسسة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون، من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الإبداع والابتكار" (الحواجرة، 2010، 280)، كما أن هناك من يرى بأنها "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار" (الزيادات، 2008، 56)، كما تعرف أيضا بأنها "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة الجديدة" (نجم، 2005، 97)، كما تعرف إدارة المعرفة من بعد إستراتيجي بأنها "الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلالها ذكائها الجمعي لإنجاز أهدافها الإستراتيجية" (الجنابي، 2012، 63) كما يعرفها آخرون بأنها "عملية تحويل المعرفة إلى أرباح" (حسن، 2002، 361)، كما أن هناك من يرى بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر براعة وذكاء" (عليان، 2010، 141)، هناك من يعرفها على أنها "فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة للأعمال" (حجازي، 2014، 52).

وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها على أنها إدارة نظامية وواضحة لموجودات المؤسسة الفكرية، تتم عن طريق مجموعة من العمليات التسييرية المرتبطة بالمعرفة والتي تساعد المؤسسة على تشخيص، استقطاب، تكوين، تخزين، وتوزيع المعرفة، من خلال جملة من الطرق والأساليب التي تعظم من هذه الموارد، الهدف منها هو تقديم حلول للمؤسسة من شأنها المساعدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال خلق قيمة مضافة وزيادة قدرات المؤسسة التنافسية وزيادة مستوى الإبداع والابتكار.

2.2. أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية: (الكبيسي، 2005، 81)

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد قيادة قادرة على بناء النظام المعرفي، وإدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها وتسهيل عملية تقاسمها؛

- تسهم المعرفة بتغيير السلوك نحو الأفضل؛
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

إلى جانب ما سبق تعمل إدارة المعرفة على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في حلقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المؤسسة وتعود بالنفع عليها عامة.

3.2. مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على عدة مبادئ فيما يلي أهمها: (دشة، 2015، 17-18)

- أ. الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: حتى تستطيع المؤسسة أن تدير معرفتها بفعالية لا بد أن تتوفر على كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، كما يجب أن تتوفر على التكنولوجيا اللازمة المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر والاتصال، وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة معرفة مختلطة تمكن استخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل بعضها بعضا.
- ب. إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال واليد العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة، كما أن عدم المعرفة سيكون أكثر كلفة بالنسبة للمؤسسة.
- ت. إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: إدارة المعرفة شأنها شأن الموارد الأخرى للمؤسسة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة استخدامها، إن المعرفة لا يمكن أن تستمر بدون وجود مدراء للمعرفة.
- ث. إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من النظام: لأنه من غير المعقول أثناء عملية إدارة المعرفة أن يتم وضع وخلق بعض النماذج المرتبة الخاصة بالمعرفة، لأن المؤسسات في العادة تفضل أن تتولى المعرفة تسويق العمل ثم تقوم بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء وهذا بعد تصميمها وتصنيفها، ويمكن لمدراء المعرفة الاستفادة من خبرة مدراء البيانات في هذا المجال.
- ج. إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة: من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة الشاملة، لأن المعرفة يتم استخلاصها ومشاركتها بكثافة من خلال القليل من عمليات

المعالجة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسة لأخرى وفقا لطبيعة النشاط حيث تشمل بصفة خاصة دراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج، وبعض العمليات التجارية مثل: التسعير وإعداد الطلبات، هذه العمليات يجب مراعاتها عند إدخال تحسينات على إدارة المعرفة.

ح. إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا (عملية غير منتهية): الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة بداية فقط لأن إدارة المعرفة عملية غير منتهية، إن مهام مديري المعرفة لا تنتهي أبدا لأنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في الإدارات الأخرى، هذا لأن المؤسسة تعيش في محيط سمته التغير المستمر فلا شيء يبقى على حاله سواء كانت تكنولوجيا، أساليب الإدارة، حاجات العملاء، وبالتالي فإن صيغ المعرفة تتغير باستمرار.

4.2. عمليات إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال المعرفة حول مراحل تطبيق إدارة الجودة المعرفية ولا على ترتيبها، بصفة عامة يمكن إجمال مراحل تطبيق إدارة الجودة المعرفية في المؤسسة في ستة مراحل أساسية تبدأ بتشخيص هذه المعرفة وتنتهي بتطبيقها.

أ. تشخيص المعرفة: تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم مراحل إدارة المعرفة في المؤسسة، لأن نجاح مشروعات إدارة المعرفة وبرامجها يعتمد على دقة عملية التشخيص التي على ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة التي بدونها لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإنها تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة ولمنتجاتها وخدماتها ومن ثم ابتكارها أو اكتسابها من مصادرها المختلفة وتوفيرها وإتاحتها للعاملين وتمكينهم من استخدامها وتطبيقها ونقلها والمشاركة بها، وتستخدم في عملية التشخيص آليات ونظم البحث والاكتشاف والوصول. (همشري، 2013، 122)

ب. تحديد أهداف المعرفة: المعرفة وإدارتها ليستا هدفين بحد ذاتهما بل هما وسيلتين لتحقيق أهداف المؤسسة، إن لإدارة المعرفة أهدافا خاصة بها تعمل في ظلها وعلى تحقيقها، وبدون تحديد هذه الأهداف بوضوح تسود إدارة الجودة المعرفية ومراحلها حالة من الغموض والارتباك وتصبح أكثر كلفة، (همشري، 2013، 123) وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد أساليب للعمليات المعرفية الأخرى ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (الجاموس، 2013، 108-109)

- تحسين العمليات وتوضيح مجالات عمل المؤسسة، ومشكلاتها وعملياتها؛

• تسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ؛

ت. توليد (إبداع) المعرفة: تعتبر عملية توليد المعرفة أو إبداع المعرفة كما يسميها البعض المرحلة الثالثة من مراحل تطبيق إدارة المعرفة، يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لهل بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية من مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدأ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة. (العلي وآخرون، 2006، 42)

ث. تخزين المعرفة: بعد أن يتم توليد المعرفة وتنظيمها تأتي مرحلة التخزين، إذ تقوم المؤسسة بخزن هذه المعرفة في أنظمة محوسبة تضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة أو الدخول غير المرخص، وهذا لتسهيل عملية وصول العاملين في المؤسسة إليها واسترجاعها للإفادة منها في إنجاز أعمالهم. (همشري، 2013، 127)

ج. تطوير المعرفة وتوزيعها: بعد أن تقوم المؤسسة بخزن المعرفة التي تحصلت عليها، تأتي مرحلة تطوير هذه المعرفة ومن ثم توزيعها ومشاركتها، يركز تطوير المعرفة على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز كفاءتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية، ومن أهم التطبيقات بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقلم خدمات جديدة تزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة. (العلي وآخرون، 2006، 99)

أما بالنسبة لتوزيع المعرفة أو مشاركتها فإنها تعد إحدى أهم العمليات كما أنها تمثل تحدي كبير للمؤسسات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها والتي تم تطويرها وتحسينها لتصبح ذات جودة، وبالتالي استخدامها كموجود ذو قيمة عالية لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولاستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها، إذ أن

هناك علاقة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المؤسسة، والإبداع والابتكار فيها، والارتقاء بالأداء المؤسسي واستخلاص القيمة المضافة من هذه المعرفة، (همشري، 2013، 131-132) وعادة ما تتم عملية توزيع ومشاركة المعرفة وفق مجموعة الخطوات الفرعية التالية: التوزيع والنشر، التدفق، التحريك، المشاركة، النقل. (الزيادات، 2008، 101)

ح. **تطبيق المعرفة:** تعتبر عملية تطبيق المعرفة هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وهي الأهم إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق هذه المعرفة والإفادة منها، تعرف بأنها الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعني هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمؤسسة في بيئة تتطلب الإبداع والتجديد، (همشري، 2013، 139-140) وعادة ما تتم عملية تطبيق المعرفة وفق مجموعة من الخطوات الفرعية هي: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق. (الجاموس، 2013، 125)

5.2. مجالات تطبيق إدارة المعرفة

هناك مجالات عديدة لتطبيق إدارة المعرفة، هذه المجالات يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية وهي: (الخضيري، 2001، 37-38)

أ. **مجالات البحوث والتحسين الدائم والمستمر:** التي تقوم على إدراك شامل ومتكامل لتكنولوجيا الاستكشاف والاختراع والتطوير، والتي تحتاج إلى توفير إمكانات وموارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث والدراسات.

ب. **مجالات الإنتاج (سلع، خدمات، أفكار):** والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف جديدة ومتطورة تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب من الإنتاج التام الصنع والقضاء على الضائع من وقت العمل بما يضمن زيادة إنتاجية وتخفيض التكلفة، وامتلاك ميزة في مجال الإنتاج.

ت. **مجالات التسويق:** حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة، وذلك بتوفير المعرفة اللازمة عن حاجات الزبائن ورغبات المستهلكين،

وتغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك بالاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن.

ث. مجالات التمويل والتوازنات المالية: بمصادرها المختلفة وإنتاجية وعوائد وتكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة، وتلك الممكن الحصول عليها مستقبلا لأن القدرة التمويلية للمؤسسة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة.

ج. مجال الموارد البشرية: أي الأفراد وما يتصل بهم من عمليات اختيار، اختبار، تعيين، تشغيل، تدريب، واكتساب معرفة وخبرة ورفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي وتنمية الولاء والانتماء والإخلاص للمؤسسة والعمل.

6.2. أبعاد إدارة المعرفة

يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة هي:

أ. **البعد التكنولوجي:** من أمثلة هذا البعد محركات البحث والبرمجيات وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، لذلك فإن المؤسسة تسعى للتميز من امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

(عليان، 2010، 144)

ب. **البعد التنظيمي واللوجستي:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. (بديو، 2010، 53)

ت. **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم مشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة. (عليان، 2010، 144).

3. أسس نظرية حول الإبداع

يمثل الإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أداء الأعمال في المؤسسات باختلاف أنواعها بالطرق التقليدية لأن الاستمرار بما قد يؤدي إلى فشل المؤسسة

لذلك فإن المؤسسات من أجل بقائها واستمرارها، يجب ألا تقتف عند حد الكفاءة، وإنما يجب أن ترسخ ثقافة الإبداع والابتكار والتجديد وتجعلها السمة المميزة لأدائها.

1.3. تعريف الإبداع

يعتبر الإبداع التنظيمي من أكثر المواضيع إثارة للجدل، كما أنه ظاهرة معقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها، وتنوع طرق وأساليب تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي يتأثر بها، وكذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولته وبالتالي فإن من الصعب وضع مفهوم نظري للإبداع، وفيما يلي بعض التعريفات التي تناولته.

الإبداع لغة مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة. (خير الله، 2009، 06)

عرفه بيتر دراكر بأنه "التخلي المنظم عن القديم، والإدخال المنظم للجديد"، مؤكداً ما قاله شومبيتر بأن الابتكار هو هدم خلاق. (نجم، 2003، 21) كما يعرف بأنه "مزيج من القدرات أو الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم". (العتيبي، 2007، 27) في حين أن هناك من يعرفه بأنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها، ويعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام". (حريم، 2004، 346) يعرف الإبداع أيضاً بأنه "المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير". (الفاعوري، 2005، 03) كما يعرف أيضاً بأنه "عملية التنبؤ لفكرة أو أسلوب جديد على واقع أو قطاع معين أو سوق المؤسسة، أو البيئة العامة لها". (Daft, 2001, 34) في حين أن هناك من يعرف الإبداع بأنه "القدرة على جمع أو اشتراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة، أو هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة". (الجريري، 2011، 243) كما يعرف أيضاً بأنه "أي تصرف أو فكرة أو إنتاج يحدث تغييراً في شيء موجود وثابت أو يحول شيئاً موجوداً وثابتاً إلى شكل جديد". (العتيبي، 2007، 27)

من خلال ما سبق من تعاريف وعلى الرغم من تعددها وتنوعها إلا أنها تتلخص في

المعاني التالية: (خصاونة، 2010، 39)

- تحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة بهدف الحصول على أداء أفضل للمنتج أو العملية أو الطرق والأساليب؛
- إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الإجراءات داخل المؤسسة؛
- تبني أفكار أو أساليب أو طرق أو ممارسات جديدة بهدف إحداث التغيير على العمليات الإدارية أو المنتجات أو الخدمات التي تعمل بها المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يتضح أن هناك أربعة نواحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي هي: الشخص المبدع، العملية الإبداعية، البيئة الإبداعية، المنتج الإبداعي. (الحريري، 2011، 156-157)

2.3. العلاقة بين الإبداع والابتكار

لقد أستخدم الإبداع (*créativité*) في كثير من لأبحاث بشكل مرادف للابتكار (*innovation*) وأعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، لكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية. (خصاونة، 2010، 35)

إن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسات المبدعة تشتمل على الأفكار، العاملين والتمويل، تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشتمل على الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار والتي تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية، إلا أنه ورغم علاقة التكامل الموجودة بين الإبداع والابتكار إلا أن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، وفيما يلي أهم الفروق الموجودة بين المفهومين كالاتي:

الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبالتالي فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (جلدة وعبوي، 2003، 22)

الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.

من خلال ما سبق يتضح مدى التداخل والتكامل بين الإبداع والابتكار حتى وإن كانت هناك فروق بسيطة بينهما لا تغير جوهر المعنى لمفهومي الإبداع والابتكار طالما أن معظم الدراسات والبحوث العلمية أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة، البراعة، سعة الخيال، المرونة والأصالة، القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها بمظهر مبدع، كما أن كلاهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المؤسسة. (خصاونة، 2010، 37-38)

3.3. أهمية الإبداع

يكتسي الإبداع أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية: (خيرى، 2012،

74-73)

أ. **خفض التكاليف:** ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات اصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض تكلفة التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف).

ب. **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المخلات، وعملية الإبداع والابتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الإنتاج.

ت. **تحسين الأداء:** تعمل عملية الإبداع والابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الإلكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

ث. **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** الإبداع والابتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

ج. إيجاد أسواق جديدة: الابتكار الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المؤسسات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

ح. إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الإبداعات والابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

4.3. أنواع الإبداع

يأخذ الإبداع عدة أشكال وهذا راجع لطبيعته واتساع مجاله، وعموما يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع هي:

أ. الإبداع التعبيري: يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شي ما أو مزاوله مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة. (جلدة وعبوي، 2003، 54)

ب. الإبداع الفني: وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوى من عمل الآخرين، غالبا ما يكون هذا النوع من في مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها. (السويدان والعدلوني، 2004، 80)

ت. الإبداع الإختراعي: ويعني إنتاج شيء أصيل لم يكن موجودا من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر. (عامر وقنديل، 2010، 181)

ث. الإبداع المركب: وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة. (جلدة وعبوي، 2003، 54)

ج. الإبداع الانبثاقي (الاستحداث): وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة، والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها. (عامر وقنديل، 2010، 181)

5.3. مصادر الإبداع

يمكن التمييز بين سبعة مصادر رئيسية للإبداع، هذه المصادر يمكن إنجازها فيما يلي:

(خيري، 2012، 76)

أ. المصدر الفجائي أو غير المتوقع: يشتمل هذا المصدر على ثلاثة عناصر تتمثل في: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي؛

ب. مصدر التعرض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون: إذ أن هذا التعارض يؤكد أن هناك فرصة للإبداع والابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي:

- الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية؛
- تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به؛
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛
- التعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

ت. الإبداع والابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات: أي الحاجة إلى طريقة، وبما أن الحاجة هي أم الاختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والابتكار.

ث. بنية الصناعة والسوق: إذ لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات و توقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة للابتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل في: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.

ج. العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، إن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع والابتكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.

ح. تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع والابتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

خ. المعرفة الجديدة: الإبداع والابتكار القائمين على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والاجتماعية يمثل مصدرا مهما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

6.3. مراحل عملية الإبداع في المنظمة

يمكن أن تمر عملية الإبداع والابتكار إلى خمسة مراحل كالأتي: (طراد، 2007، 27-

31)

أ. **مرحلة اللقاء:** في هذه المرحلة تظهر الأفكار الأولية للوجود لذا يجب على المؤسسة أن تقوم بتدعيمها وتبويبها وأن تأخذها بجدية، من بين هذه الأفكار هناك ما يظهر تلقائيا، وهناك ما ينتج عن التنافس بين الأفراد الذين يعملون في نفس القطاع أو القطاعات المختلفة، كما أن انفتاح المؤسسة على بيئتها وقدرتها على تقييم مواردها البشرية والتفاعل معهم من شأنه أن يولد لأفكار مبدعة جديدة؛

ب. **مرحلة التطوير:** بعد أن تتوفر لدى المؤسسة أفكار أولية جديدة يتم مطابقة هذه الأفكار مع أهداف المؤسسة ودراسة كفاءات تطويرها، حيث تخرج الفكرة من طابعها الأولي الفردي لكي يتقاسمها الفريق أول الأمر، والذي يقوم بتطويرها وتشكيلها وإعطائها طابع رسمي في المؤسسة قبل إرسال نموذج تمهيدي؛

ت. **مرحلة التجسيد:** في هذه المرحلة تدخل الفكرة مرحلة إعطائها طابع مادي بأول نموذج للإبداع والابتكار الجديد، والذي يتطلب موارد مالية، بشرية، تكنولوجية...، تتبع مرحلة التطبيق؛

ث. **مرحلة ما قبل الترويج والتوزيع:** في هذه المرحلة يتم إدخال الإبداع الذي تم تجسيده في المرحلة السابقة في التجربة النهائية لطرحة في السوق، أو تطبيقه في المؤسسة، فيعطي له الشكل النهائي ويتم البدا تجريبه داخليا ومع عينة من الزبائن؛

ج. **مرحلة التقويم:** بعد أن تقوم المؤسسة ببعث الابتكار الجديد تأتي مرحلة التطوير مرة أخرى (تغذية عكسية) لتقوية الميزة التنافسية وتوسيع نطاق التطبيق.

4. دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع

اتجهت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ولكن أغلب هذه الدراسات والأبحاث انصرفت نحو التأطير النظري والوصفي لهذه العلاقة، ولم يتح لأغلبها الاختبار والقياس عمليا، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار.

وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكتنفة معرفيا، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، لكنه أشار إلى الغموض الذي يكتنف العلاقة بين المعرفة الرسمية (الظاهرة) والإبداع، لكنها قد لا تكون حاسمة في الإبداع لكن بعض الأعمال التي تتطلب التعلم العالمي لمدة طويلة تكون المعرفة الرسمية فيها مفيدة أكثر من الإبداع، ثم استدرك بقوله على الرغم من أن العلاقة تشير إلى أن الإبداع شيء مطلوب عندما تكون المعرفة غير كافية ويقل الميل إلى الإبداع عندما تتوافر المعرفة، لكننا يجب أن لا نتوسع في هذه النظرة لأن المعرفة الرسمية ربما توفر في أغلب الأحيان قاعدة للإبداع. (حسن، 2008، 48-49)

كما أن هناك من يرى أن انعكاسات المعرفة المباشرة قد تظهر على المنتج، حيث المنتجات التي تبعد من أسس تكون قاعدتها المعرفة تمتاز بصفات عديدة، منها أن استعمالها يزيدا بريقا، ويزداد المستهلك لها تطورا، وأن هذه المنتجات تتكيف للظروف بصورة أكبر من سواها، كما أن الأعمال المعتمدة تزيد من إمكانية تلبية متطلبات وحاجات الزبون إضافة إلى ذلك إن حالة إبداع المنتج يكون فيها تكامل المعرفة عبر دمج كل المعرفة الملائمة (المعلومات والخبرة) للتأثير على تصميم وتطوير المنتج وتتضمن المعرفة الملائمة المعرفة التقنية المتخصصة والمرتبطة بالعديد من مكونات المنتج، والمعرفة المرتبطة بوظائف مختلفة للشركة مثل التسويق والتصنيع والبحث والتطوير والمالية، وتتضمن أيضا مجالات المعرفة الأقل وضوحا مثل الخبرة الإدارية ويعتبر تسخير المعرفة الجماعية من خلال نشرها في الأقسام المختلفة هو أمر صعب لكنه من جهة أخرى هو حاسم لإبداع المنتج والصعوبة في تكامل المعرفة متأنية في الحقيقة من كون أغلبها ضمنية ومختصة لكنها ضرورية للإبداع. (حسن، 2008، 49)

لقد بين Nonaka أنه حتى تتمكن من شرح ما هو الإبداع، فإنه يجب إدراك أن الأساس في نظرية المعرفة هو التمييز ما بين المعرفة الضمنية والظاهرة (المعلنة)، وأن الأساس في عملية ابتكار المعرفة يعتمد على إنشاء المعرفة الضمنية التي تحمل جذور الإبداع والابتكار وهذا ما بينه Ragma & Evi (2006) حينما أشارا إلى أن المعرفة الضمنية تلعب دورا مهما في كل مراحل عملية الإبداع، من مرحلة اكتشاف الأفكار وتوليدها وتقديمها وتطويرها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ونشرها إلى مرحلة الحصول على نتائجها، وقد أشار كل من Leonard & Sensiper (1998) إلى أن هناك ثلاثة طرق يمكن من خلالها أن تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق عملية الإبداع وهي: (الجرادات وآخرون، 2011، 52)

- **حل المشكلات:** إن أكبر مجال لتطبيق مفهوم المعرفة الضمنية هو حل المشكلات، فالخبراء يحلون المشاكل أسرع ويطرق أفضل في غيرهم كونه يوجد في عقولهم معرفة كبيرة يستخدمونها في حل المشكلات؛
- **إيجاد المشكلات:** يحاول الخبراء هنا صياغة وابتكار المشكلات التي يمكن أن تواجه المنظمة؛
- **التنبؤ:** والتوقع لما سيحدث في العمل.

كما يضيف أن الظروف التي من خلالها يمكن أن تساعد المعرفة الضمنية على تحقق عملية الإبداع تتمثل في الثقة بين أعضاء المنظمة وهي من الظروف المساعدة على إحداث الإبداع وتجعل من عملية تشارك المعرفة أكثر نجاحا وبطريقة غير رسمية من جهة؛ ومن جهة ثانية جعل المعرفة الضمنية متاحة للجميع وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة على شكل منتجات و سلع وطرق ووسائل جديدة. ما يعني أن الإبداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة معلنة جديدة نافعة أو توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها. يلاحظ مما سبق أن الإبداع هو إنشاء المعرفة وذلك حسبما بينه **Nonaka** والذي يحدث من خلال استخدام المعارف المتاحة للفرد أو المنظمة وذلك بتقديم طريقة جديدة وحل مشكلة وتقديم منتج جديد، وتلعب عملية التحويل للمعرفة الضمنية بشكل خاص إلى معرفة معلنة جديدة الدور الأساس وتشكل الخطوة المهمة في تحقيق الإبداع. (الجرادات وآخرون، 2011، 52)

كما أكدت دراسة **Druker (1998)** المعنونة بـ "التنوع في الإبداع" على أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن تلك الإبداعات المعتمدة على المعرفة ليست كلها مهمة، لكنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذها وفي معدلات الخسارة وفي الإمكان توقعها، كما أكدت الدراسة إلى أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق الإبداعات الأخرى، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها في الاستخدام لإنتاج منتجات جديدة، وشددت على تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة، وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة. كما أشار **Drucker (1999)** في دراسته المعنونة بـ "إنتاجية صناع المعرفة: التحدي الكبير" بأن أحد أهم واجبات ومسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر وأن أغلب

المنظمات المتقدمة استفادت من إسناد صناع المعرفة في ضمان استمرارية الإبداع. (الكبيسي،
2005، 153-154)

ويشير **Quinn et al (1995)** إلى أن الإبداع المحرك ذاتيا الذي تحدد بقاعدة (رعاية الأفراد - لماذا) هو أحد أنواع المعرفة المنظمة، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الأفراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الاستفادة من رأس المال الفكري، وقد تفشل في تكييف رأسمها الفكري مع الإبداعات التي تعول بدورة كبيرة على الأفراد المتقدمة، وهذا النوع من المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة بمكوناتها (قيم العاملين ومعتقداتهم وطقوس المنظمة وشعائرها). فالمنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، فهذا تحدي كبير في القرن الحادي والعشرين، فهي قد أصبحت قوى عاملة تبعد وتبتكر الآلات الجديدة، والأساليب المتميزة، كما تجدد كل ما هو قديم. (الزيادات، 2008، 378)

كما أشار **Whitley (2000)** في دراسته المعنونة بـ "الهيكلة المؤسسية لإستراتيجيات الإبداع: أنظمة الأعمال، أنماط الشركة ونماذج التغيير التقني في اقتصاديات الأسواق المختلفة" أن قابلية المنظمات لتطوير الإبداعات الجذرية والمضافة تختلف إلى حد كبير تبعاً لاختلاف قابليتها لتوليد واستعمال المعرفة، ولهذا السبب سيكون لتنوع المعرفة وتوليدها واستعمالها دورا حاسما في تطوير وتقديم الإبداعات وقد أشارت الدراسة إلى الاستراتيجيات الخمس للإبداع وهي: (الكبيسي، 2005، 160-161)

أ. **التابعة أو المعتمدة (Dépendent)**: التي تمتاز بطبيعتها الإضافية والمستمرة ويلائمها التنوع المعرفي عبر خليط من المعرفة الضمنية والظاهرة ودمج أنواع مختلفة من المهارات؛

ب. **المستجيبة أو المعتمدة على المهنة (Responsive or Craft Based)**: التي تتضمن تطوير منتج جديد، فإن هذه الإبداعات تتعزز من خلال اكتساب وتطوير المعرفة الجديدة، ولاعتمادها على المهارات الفردية، فإن النمط السائد لهذه الإبداعات هو المعرفة الضمنية؛

ت. **العامية (Generie)**: التي تميل إلى تطوير منتجات وخدمات نمطية لمستفيدين غير محددين وتقليلي التكاليف من خلال تحسين العملية فتعتمد على المعرفة الظاهرة لأن الاعتماد على المعرفة الضمنية يقلل من قيمة هذه الإبداعات؛

ث. المعقدة والمخاطرة (**Complex and Risky**): وتعني تطوير منتج جديد له استعمالات واسعة، فإن هذه الإبداعات تعتمد على توافر معرفة غزيرة من النوعين (الضمنية والظاهرة)، ولأن عدم التأكد فيها عال فهي تحتاج إلى تنوع مصادر المعرفة؛

ج. التحويلية (**Transformative**): فتتطلب تأسيس صناعات جديدة لإنتاج منتج جديد لسد حاجة جديدة، لذا تحتاج إلى المعرفة الظاهرة الجديدة في أغلب الأحيان، وتكون القاعدة المعرفية متنوعة جديدة.

ولتأكيد العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى المنظمة أشار **Krogh & al (2001)** في دراستهم "اصنعوا الكثير بمعرفة شركاتكم: إطار عمل إستراتيجي" إلى أنه في ظل الاقتصاد المعرفي سيكون المفتاح الرئيس للميزة التنافسية وتحقيق العوائد العالية في الصناعة، هو كيف تستطيع المنظمات ابتكار ومشاركة معرفتها، وأن الهدف من عملية ابتكار المعرفة هو لتعزيز الإبداعات المحتملة وأشارت الدراسة إلى أربع إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي: (حسن، 2008، 51)

- إستراتيجية الرفع (**Lèveraient Strategy**): التي تؤكد على نشر المعرفة من مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع؛
 - الإستراتيجية التخصصية (**Appropriation Strategy**): التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً؛
 - إستراتيجية الفحص (**Proling Strategy**): التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري؛
 - إستراتيجية التوسع (**Expanding Strategy**): التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة الحالية.
- ويحدد **Allee (1997)** العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضاً، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها. (الجاموس، 2013، 224)

ويرى **Wheelen & Hunger (2000)** أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز

على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الإبداع التنظيمي، كما أنه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزائنها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وابتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة. (حسن، 2008، 378)

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات، وبرر **Alberto (2000)** العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع وأهميتها في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن أثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطورهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية، فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر (المعلومات الخاصة بزبائنهم ومجهزها والمنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تتطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية، مرتكزة على خزائنها المعرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعيتها. كما أن المنظمة بعد أن تختار المعرفة تطور عمليات تنظيمها وخزنها، ثم خلق الميزة التنافسية من توظيف هذه المعرفة في توليد إبداعات شاملة في المستقبل، وعبر تطبيق المعرفة المكتسبة، والإبداع في تصميم المنتج أو تقديم خدمة مميزة للمستفيد وبكلفة منخفضة، وبالتالي فإدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إنتاجية وإبداع بصيغ متعددة (اعتماد تكنولوجيا جديدة، تغيير في أنماط المنافسة في الأعمال المعاصرة). (الجاموس، 2013، 225-226)

5. خاتمة

في الأخير واستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن هناك علاقة ترابطية وسببية وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع على مستوى منظمات الأعمال الحديثة، فقابلية المنظمات للإبداع والإتيان بالجديد تختلف إلى حد كبير تبعا لاختلاف قابليتها لتوليد المعرفة واستعمالها وحسن إدارتها، ولهذا السبب سيكون لتنوع المعرفة وتوليدها واستعمالها دورا حاسما في تطوير وتقديم الإبداع، كما أن عملية الإبداع تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة، وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة للمعرفة.

كما خلصت الدراسة إلى أن تبني المنظمة لبرامج وممارسات إدارة المعرفة من شأنه أن يساهم في تحفيز وتعزيز عملية الإبداع وبممكنها من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، ومن ثم تحقيق الإبداع السريع والمستمر في التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والخدمات، فالمنظمات الحديثة أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتعمل على نشرها باستمرار وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد، إضافة إلى ذلك فإن القدرات المعرفية الجوهرية تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات الفرصة لإبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

6. قائمة المراجع

1. خيرى، أسامة محمد. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات. عمان: دار الولاية للنشر.
2. الجنابي، أكرم سالم. (2012). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
3. خير الله، جمال. الإبداع الإداري. (2009). عمان: دار أسامة للنشر.
4. بدير، جمال يوسف. (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
5. حرم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر.
6. حسن، حسين عجلان. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية منظمات الأعمال. الأردن: دار إثراء للنشر.
7. محمد علي، دشة. (2015). دور إدارة الجودة المعرفية في تنمية مهارات الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال. (مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة).
8. الحريري، رافدة عمر. (2011). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر.
9. حسن، راوية. (2002) مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. عليان، ربحي مصطفى. (2010). اقتصاد المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
11. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. عامر، سامح عبد المطلب. وعلاء محمد سيد قنديل. (2010). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر للنشر.
13. جلدة، سليم بطرس. وزيد منير عبوي. (2003). إدارة الإبداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
14. الخشالي، شاكر جار الله. (2014). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات-، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة". القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. السويدان، طارق محمد. ومحمد أكرم العدلوني. (2004). مبادئ الإبداع. الكويت: مهندسو الحياة.
17. خصاونة، عاكف لطفي. (2010) إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: .
18. الجاموس، عبد الرحمن. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. العلي، عبد الستار. وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر.
20. همشري، عمر أحمد. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

21. طراد، فارس. (2007). *مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر).
22. الحواجرة، كمال محمد يوسف. (جوان 2010). *دراسة ارتباط إستراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات*. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الشارقة.
23. أحمد الحضيبي، محسن. (2001). *اقتصاد المعرفة*. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
24. العتيبي، محمد زويد. (2007). *الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري*. القاهرة: دار الفجر للنشر.
25. الزبادات، محمد عواد. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان: دار الصفاء للنشر.
26. الجرادات، ناصر محمد سعود. وآخرون. (2011). *إدارة المعرفة*. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
27. نجم، نجم عبود. (2003). *إدارة الإبداع والابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. عمان: دار وائل للنشر.
28. نجم، نجم عبود. (2005). *إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات*. عمان: دار الوراق للنشر.
29. حجازي، هيثم علي. (2014). *المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
30. Storhaye, Patrich. et Patrich Bouvard. (2002). *Le knowledge management*. Paris: éditions ems.
31. Daft, Richared. (2001). *Organization Theory and Design*. 7eme edition. New York: south western publishing.
32. David, Skyrme. (2018, January 22). *Knowledge management – definition* -. <http://www.skyrme.com> ,