

## دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة

أ. نجمة عباس

[abbas.nadj11@gmail.com](mailto:abbas.nadj11@gmail.com)

كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة باتنة

ملخص:

هدفت ورقة البحث هذه إلى التعرف على أهمية الإبداع كأداة لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة. كما سعت أيضا إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرين إدارة المعرفة والإبداع في منظمات الأعمال.

وقد أكدت هذه الدراسة على أن الإبداع هو حصيصة جهد وعمل جماعي يأتي نتيجة عمل مؤسسي منتظم يشارك فيه كافة أفراد المنظمة ووحداتها التنظيمية وعلى مختلف المستويات. كما أكدت أيضا ضرورة أن تهتم منظمات الأعمال بإدارة المعرفة للارتقاء بمستويات الإبداع المنظمي، بغية خلق منظمات معرفية مبدعة.

### Abstract:

The purpose of this paper is to identify Innovation as a tool for addressing the changes and developments that occur in the knowledge economy. It also aimed to explore the relationship between the two variables of knowledge management and innovation.

A study concluded that Innovation is the result of effort and collective action which results from the work of the founders of the organization and organizational units at different levels.

The study also confirmed the need to take care of business organizations, and knowledge management to improve Organizational levels of innovation in order to create innovative knowledge organizations.

**مقدمة:**

يتسم مجتمع اليوم بتدفق المعرفة الإنسانية، وتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية وتعاضم الإبداعات التكنولوجية والطموحات، وتوافر نظم المعلومات في مختلف أوجه النشاط الإنساني، بل وأصبحت ملامح هذا العصر تتحدد من خلال قدرة أعضائه على استخدام المعرفة، وما تتضمنه من أصول فكرية، وأساليب تقنية حديثة، ومدى قدرتهم على استيعاب واستخدام كل من المعلومات والمعرفة، ومن ثم باتت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تقود حاضره، وتؤمن مستقبله. والأمة القوية هي الأكثر معرفة، والأغنى بمفكريها ومبدعيها الذين يضيفون إلى المعرفة كل ما هو جديد.

وفي خضم هذه الظروف، يشهد العالم تغيرات أساسية وسريعة، وتشكل عولمة الشركات والأسواق إحدى القوى الرئيسية وراء عدد من التحولات الجذرية التي يعززها التطور التكنولوجي إلى حد لا يستهان به. ويشكل نشوء الاقتصاد القائم على المعرفة، الذي تمثل الأخيرة فيه المورد الإستراتيجي الأساس لتحقيق النمو، معالم حقبة جديدة في التطور والنمو.

وتتمثل إحدى الانعكاسات المهمة لهذه التغيرات في احتدام المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول والسيطرة على الموارد واكتساب حصص سوقية، ولهذا أصبحت تبحث عن مدعيات ومقومات تنافسياتها المبنية على موارد وإمكانات كضرورة لامتلاك قدرات تنافسية تعزز بها موقفها التنافسي. وهنا تبرز أهمية الإبداع كأداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات البيئية الجديدة، وسواء أكان الأمر يتعلق بالمؤسسات الفردية أو الاقتصاديات الوطنية، فإن الإبداع هو مفتاح أي ميزة تنافسية، وهو قوة دافعة نحو تحقيق النمو. وفي ظل اقتصاد جديد يعتمد المعرفة، وما يمتاز به من انتشار لها والمنتجات الفكرية وسرعة تقادمها واندثارها، تتزايد أهمية الإبداع، ويلقى الفكر الإبداعي اعترافاً بأنه الأساس، ويحدث تحول جذري من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.

**المشكلة المحورية وأسئلة الدراسة:**

خلال العقود الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمهمة في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم. وقد ساعد على ذلك ما أفرزته

العولمة من فرص، وما نجم عن ذلك من تطور كبير في مجال نظام الاتصالات الحديث، وما حواه من تكنولوجيات متقدمة أدت إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن. وهذا ما دفع منظمات الأعمال إلى بذل جهود كبيرة من أجل السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة المؤثرة إيجابا على تدعيم الإبداع، وتوليد معارف جديدة من أجل مواجهة المنافسين.

وانطلاقا مما سبق تبرز معالم المشكلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها من خلال طرح سؤال رئيس مفاده: ما هو دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة؟ وهذا السؤال يثير جملة من الأسئلة الفرعية ذات صلة بموضوع الدراسة، يمكن إيجازها فيما يلي:

- ما أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة؟

- كيف تساهم إدارة المعرفة في تشخيص المعارف التي تمتلكها المنظمة؟

- كيف يمكن توليد المعرفة والأفكار المبدعة؟

### أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تعالجه. فهي تتناول أحد أهم المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية. إضافة إلى ذلك، فإن بروز نوع جديد من المنافسة يسمى "المنافسة بالإبداعية"، قوامها تقديم كل ما هو جديد، من شأنه أن يدعم تفوق المؤسسة ويضمن لها البقاء والنمو في بيئة تشهد تغيرات متسارعة. وهذا يتطلب من منظمات الأعمال المعاصرة اعتماد إدارة المعرفة باعتبارها أحد أساسيات المناخ المحفز على الإبداع.

**أهداف البحث:** تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1- الكشف عن دور وأهمية الإبداع في بقاء ونمو منظمات الأعمال؛

2- إبراز علاقة الإبداع بالمعرفة التنظيمية وأشكالها الضمنية والصريحة؛

3- دراسة وتفحص أثر إدارة المعرفة في تدعيم القدرات المعرفية للمنظمة لرفع مستويات الإبداع فيها.

## منهجية الدراسة:

في إطار الترابط ما بين أبعاد مشكلة الدراسة وأهدافها وجوانب أهميتها، اعتمدت ورقة البحث هذه على الأسلوب التحليلي لإبراز دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال. ولتجسيد ذلك، تم الرجوع إلى العديد من المراجع سيما تلك التي وردت في البحوث المتخصصة والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع هذه الورقة البحثية وذلك باللغات الثلاث: العربية، الإنجليزية والفرنسية.

### أولاً، الإطار العام للإبداع:

يوصف العصر الحالي بأنه عصر المعرفة وعصر العلم والتكنولوجيا، ويتميز بالتغيير المتلاحق والمستمر، وزيادة حدة المنافسة وتعقد بيئة العمل، وعدم استقرار الظروف الاقتصادية والأسواق العالمية. وفي الواقع، فإن أنجع وسيلة لمواجهة هذه التحديات هي الإبداع.

ويختلف تعريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومرد ذلك عاملين هامين، أولهما: اختلاف مدارس الكتاب الفكرية، وثانيهما: وجود تداخل بين مصطلح الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة.

فوفق تعريف تشيرميرهورن (J. R. Schermerhorn) وزملائه فالإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"<sup>1</sup> ويؤكد هؤلاء أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة.<sup>2</sup> وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة، أي من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة)، وتأكيداً لوجهة نظرهم هذه فقد أبرزوا ذلك في معادلتهم عن الإبداع:

الإبداع = الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> - John R. Schermerhorn, Jr. et al., **Organizational Behavior** (New York : John Wiley and Sons, 1997), p. 409.

<sup>2</sup> - Ibid.

وحسب R. Daft، فإن الإبداع هو "تبنى فكرة أو سلوكا جديدا لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة".<sup>1</sup> وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتوجا جديدا بأنها مبدعة.<sup>2</sup> ويرى نجم عبود نجم أن الإبداع هو "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين".<sup>3</sup> أما Joseph Schumpeter فقد عرف الإبداع على أنه "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، والتغيير في جميع مكونات المنتج أو طريقة تصميمه".<sup>4</sup> وضمن هذا السياق يعرف بيتر دراكر (P. F. Drucker) الإبداع بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"،<sup>5</sup> مؤكدا في ذلك على ما قاله شومبيتر من أن الإبداع هو التدمير الابتكاري "Creative Destruction".<sup>6</sup> إن النظرة المتأملة في ماهية الإبداع وفق ما تقدم من تعريفات تساعد في تحديد المفهوم الشامل الذي يتمحور حول النقاط الآتية:

- سلوك منظمي؛
  - تبني واستخدام أفكار وأساليب جديدة قابلة للتطبيق؛
  - الإسهام في تحقيق المنظمة لأهدافها المتعددة؛
  - منح المنظمة الاقتدار المتميز لمواجهة المنافسين.
- وللإشارة، فإن خلف مصطلح الإبداع تختبئ أفكار متعددة، الأولى أنه فعل إرادي هدفه التحسين وفقا لما هو متوفر، حيث كل متعامل مهما كان مستواه يمتلك سلطة إبداعية؛ والثانية أنه مرهنة على المستقبل، يمكنها أن تؤدي إلى النجاح أو

<sup>1</sup> - Richard Daft, **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> ed (U. S. A : Westorn College, 2001), p. 357.

3- Ibid.

<sup>3</sup>- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص. 22.

<sup>4</sup> - J. A. Schumpeter, **Theorie De L'evolution Economique** (Paris: Dalloz, 1935), p. 35.

<sup>5</sup>- بيتر دراكر، **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**، ترجمة حسين عبد الفتاح (الأردن: مركز الكتب الأردني، 1988)، ص. 18.

<sup>6</sup>- وتعني قوة التدمير الابتكاري أن المؤسسات المبدعة تخلق للوجود منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا تدخل في الاقتصاد، لكن ذلك يؤدي إلى تدمير المؤسسات الغير متحركة والسكنة. لمزيد من المعلومات، انظر:

P. Drucker, **Façonner l'avenir** (Paris: édition d'Organisation, 1998), p. 120.

الفشل وبدون معرفة الفرصة مسبقاً، وتتميز بأنها جديدة ملموسة في نتائجها على المؤسسة تؤدي إلى ديناميكية غير مألوفة.<sup>1</sup> ولقد اختلط مفهوم الإبداع بمصطلحات أخرى كالاكتشاف، الاختراع والابتكار، البحث والتطوير. فالإكتشاف: هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية لم تكن معروفة تلك اللحظة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجوداً من قبل لكنه غير معروف، كإكتشاف الجراثيم من طرف "باستور".<sup>2</sup> أما الاختراع والابتكار فالمراد بهما: "إكتشاف أولي لمكون جديد أو فكرة جديدة، يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبداع"،<sup>3</sup> أي أن الاختراع والابتكار يمثلان نقطة الانطلاق، والإبداع نقطة الوصول، فالإبتكار يمثل تقديم وإنتاج أفكار جديدة، بينما الإبداع هو وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ. أما عن البحث والتطوير فهو مهمة العلميين، بينما الإبداع فمهمة المقاولين، ويمكن لجميع العمال على كل المستويات الهرمية، حتى العامل البسيط أن يشارك في الإبداع.

وقد عمل الباحثون الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظور كل منهم واختصاصه والمجالات التي تناولها في دراساته. وقد قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، منها ما يلي:<sup>4</sup>

أ- **الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغرض منه:** وفقاً لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما: إبداع المنتج، وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار. وإبداع العملية، الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، مؤكداً احتمالية عمل النوعين

<sup>1</sup>-Gérard Dokou, " l'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel ", **Cahier Du Laboratoire De Recherche Sur L'industrie Et Innovation**, université du Luttoral, Cote d'Alpe, France, n° 126 ( mai 2006), p. 6.

<sup>2</sup> -ANDRE- Jean Rigny, **structure de l'entreprise et capacité de l'innovation** (Paris : édition Homme et technique, 1973), p. 30.

<sup>3</sup> -Camille Carrier et Denis Jean Grand, " le concept d'innovation : débats et ambiguïtés ", 5<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, 13-14 mai 1996, Lille, France, p. p. 3-4. [www.ststrategie-aimms.com/lille/com1102.pdf](http://www.ststrategie-aimms.com/lille/com1102.pdf).

<sup>4</sup> -حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 47.

ب- الإبداع وفقاً لمجاله: ويشمل صنفين للإبداع وهما: إبداع إداري وإبداع تكنولوجي، ويختلف الأول عن الثاني كونه أقل تكراراً منه، وفي الغالب يتبع عملية تغير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي. وتشمل الإبداعات الإدارية تغييراً في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية. أما الإبداع التكنولوجي فيتمثل في طرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

ج- الإبداع وفقاً لمستوى التغير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير: فقد أشار الباحثون إلى صنفين للإبداع وفقاً لمدى تأثيره وهما: الإبداع الجذري الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذرياً عن تلك الموجودة في الأسواق. والإبداع التدريجي أو المضاف الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد جديدة مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

ومما سبق، نلاحظ أن هناك أنواع عديدة للإبداع على عدة مستويات وهذا ينسجم بشكل جوهري مع تعريف الإبداع الذي يركز على عنصر الشمولية، فجوهر مفهوم الإبداع يتجلى في شكل تطبيق المعرفة داخل المنظمة من أجل تطوير سلع وخدمات وطرحها في السوق بشكل ناجح.

ومن ثم، فإن الإبداع لا يقتصر فقط على حدوث إبداعات تكنولوجية، بل أن هناك أنواع متعددة يمكن أن تحدث، فقد يشمل الإبداع إحداث تطوير تكنولوجي هائل لأول مرة، أو تطوير تكنولوجي بسيط، أو تطوير سلع أو خدمات جديدة، أو تطوير عمليات الإنتاج والأنشطة داخل المنظمة. وعلى العموم، فإن أي تطور جديد أو تحسين أو تطوير يحدث داخل المنظمة في أي جزء من أجزائها أو وظائفها أو أنشطتها أو عملياتها وعلى أي مستوى تنظيمي يعتبر إبداعاً.

وتتزايد أهمية الإبداع في عالم اليوم، بل أصبح محورياً مهماً في استراتيجيات المنظمة وموضوعاً حيويًا بالنسبة للحكومات والدول. ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير، حيث أن المنظمات في

قطاعات أساسية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تخصص موارد للبحث والتطوير (R & D) أكثر مما تخصصه للمعدات والمصانع الثابتة. كما أن من العوامل الأساسية المؤدية إلى تقدم اليابان هو التنويع الأكبر، والتطوير الأسرع لمنتجاته، يعود إلى أن شركاته تنفق من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير بما يزيد عن (30%) مقارنة بنظيرتها الأمريكية.<sup>1</sup> كما أن الفترة بين الإبداع والتطبيق الأول قد تقلصت من (90) سنة في القرن الثامن عشر إلى (20) سنة في النصف الأول من القرن العشرين، مع التسارع وزيادة إدخال المنتجات الجديدة. ففي الولايات المتحدة بلغ عدد المنتجات الجديدة التي تم إدخالها (13) ألف منتج عام 1986، ليزداد العدد إلى (15) ألف عام 1991.<sup>2</sup>

وقد أصبحت الحاجة للإبداع واضحة في المنظمات المعاصرة، ذلك أنه أداة مهمة لنمو المنظمة وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، بالإضافة إلى أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أية منظمة تسعى إلى ضمان الإستمراريتها. وتشير أدبيات الإبداع إلى أن المنظمات غير المبدعة سيكون مصيرها الفشل، وبالتالي الاضمحلال والموت كونها لا تكيف نفسها مع ظروف البيئة المحيطة بها.<sup>3</sup>

إن الإبداع يخلق المناخ الملائم في المنظمات مما يمكن المنظمة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المنظمة إليها. لذلك يجب أن يؤخذ الإبداع من منظور استراتيجي نظراً لقدرته على تطوير قدرات المنظمة من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

ويمكن تلخيص فوائد الإبداع بالنسبة للمنظمة على النحو الآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>– Keith Pavitt, "What We Know About the Strategic Management of Technology", *California Management Review*, Vol. 32, No 3 ( Spring 1990), p p. 17-26.

<sup>2</sup>– Rifon Glem, "Product Development", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No4 (July-August, 1994), p. 11.

<sup>3</sup>– نديم مأمون عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص. 5-6.

<sup>4</sup>– غسان القاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 128؛ أيضاً: أميمه الدهان، نظريات منظمات الأعمال، (عمان: دار الصفدي، 1992)، ص. 187؛ وأيضاً:



- تحسين خدمة الزبائن من خلال المرونة والتكيف تلبية لاحتياجاتهم؛
- زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الجديدة؛
- تحسين إنتاجية المنظمة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي وجودة متميزة؛
- إيجاد فرص جديدة للمنظمة لزيادة مبيعاتها وأرباحها؛
- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للزبائن وقيادتها للأسواق؛
- بناء ونمو المنظمات ومواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء داخل المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه؛
- الإبداع يولد الإبداع فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبدعة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات.

وعليه، فإن الإبداع يفيد كل المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية، وأن أفضل المنظمات هي تلك التي تملك القدرة على الإبداع، وأفضل المدربين وقادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل بما يعزز تنافسية المنظمة للاستجابة لعصر المعرفة.

#### ثانياً، طبيعة المعرفة وأنماطها:

تعد المعرفة من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب. وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على هذا المصطلح فقط، بل يجري التركيز بصورة متزامنة على أسبابه. وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون على المعرفة بسبب ما تساهم به من أدوار في الجانب الروحي والحياتي. وكانوا يركزون على توثيقها وأسبابها. وهي حقل أساسي، له تقسيمات فرعية. ولم تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العملي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقولها.

---

- Salomé L'achat, Daniel L'achat, **Stratégie de rupture et innovation de l'entreprise** (Paris: éd. L'Harmattan, 1997), p. 10.

ويرتبط مصطلح المعرفة (Knowledge) بمصطلحين آخرين هما: البيانات (Data) والمعلومات (Information).<sup>1</sup> واستنادا إلى ذلك يرى J. Harris and A. Henderson أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعد أساسا فاعلا للإبداع Innovation).<sup>2</sup> ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابتكار والإبداع.

ويشير (M. Ackerman) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية Human وعوامل غير بشرية وغير حية مثل الحقائق Truth، المعتقدات Beliefs، الرؤى ووجهات النظر Perspectives، المفاهيم Concepts، الأحكام Judgements، التوقعات Expectations، المناهج Methodologies، المهارات Skills والمعرفة Know-How.<sup>3</sup>

ويتشعب الكلام عن المعرفة ليتناول مجالات متعددة. وما يهم في المنظمة المعاصرة هو المعرفة بالعمل وبالأعمال. والمعرفة وفق ما يشير إليه C. Lucier and J. Torsilier تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل. وعادة ما يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذووا القدرات المتميزة وصناع المعرفة، وهؤلاء يكونوا مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة

<sup>1</sup> - البيانات (Data) هي المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يعتمل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات، إنها المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تتبثق عنها نتيجة لمعالجة بشتى ألوانها وأشكالها. أما المعلومات (Information) فهي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الأنفة الذكر هو خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية. ولمزيد من التفاصيل، انظر: سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، الطبعة الثانية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 15.

<sup>2</sup> - J. Harris and A. Henderson, "A Better Mythology for System design", **Proceedings of The Conference on Human Factors in Computing Systems** (New York : ACM Press, 1999), p. 88.

<sup>3</sup> - M. Ackerman, "The Intellectual Challenge: The Gap Between Social Requirements and Technical Feasibility", **Human Computer Interaction**, Vol. 15, 2000, p. 179.

العمل التنافسية، وكل يعمل على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.<sup>1</sup>

وتتخذ المعرفة تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارتها.<sup>2</sup> وهنا من المهم تقديم التصنيف الأكثر استخداما بين الباحثين. وهذا التصنيف ينقسم إلى نوعين، الصريح والضمني:<sup>3</sup>

فأما الضمنية منها (Tacit Knowledge)، فتمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر الذي بدونه لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين.

أما المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) فهي تلك التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج من خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.<sup>4</sup>

وبناء على ذلك، فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات، إذ هي لا تتفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة، وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة. وتمثل المعرفة الصريحة الجانب الصلب، إذ أنها تأخذ شكل القواعد

<sup>1</sup> – C. Lucier and J. Torsilier, "Why Knowledge Programs Fail : A CEO's Guide to Managing Learning", **Strategy and Business**, Fourth Quarter, No 9 (1999), p. 14.

– قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة للمعرفة، منها: المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know- How)، المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know- What)، المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know- Why)، معرفة الأغراض أو الاهتمام بـ لماذا (care -What). ولمزيد من التفاصيل والإطلاع على تصنيفات أخرى للمعرفة، انظر: ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة** (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص ص. 82-93؛ وعبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص. 37-39.

<sup>2</sup> – عجلان حسن، المرجع السابق، ص. 22.

<sup>3</sup> – M. Baker, "Gyrating An Alliance Between Employ and Customer", **Knowledge Management Review**, Vol 17, No 5 (2000), p. 246.

<sup>4</sup> – Ibid.

والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

فقد تصمم تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم إدارة المعرفة الصريحة في منظمات الأعمال، على الرغم من أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلاً قيماً ومتعاضداً من أشكال المعرفة في المنظمة التي يمكن دعمها وإدارتها من طرف أنظمة دعم اتخاذ القرارات، والأنظمة المرتكزة على المعرفة. وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المنظمة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، بهدف إنشاء شبكات ذات كفاءة لتعزيز وإنجاح عملية الإبداع في المنظمة.

### ثالثاً، الإبداع وتنامي الحاجة لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة:

إن وجود إدارة المعرفة في ظل انفجار المعلومات مرتبط بالمعرفة وأهميتها وارتباطها بكل إنجاز علمي وتقدم تكنولوجي على مستوى إنتاج الوسائل المادية للحياة أو إنتاج الفكر أو الثقافة الإنسانية. صحيح أن الحاجة الملحة لإدارة المعرفة لم تكن مطروحة في السابق وبهذا المستوى لأسباب كثيرة تقف في مقدمتها الحركة البطيئة لعملية إنتاج المعرفة في السابق.

ومع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي، الذي رافقه انفجار متواصل في المعلومات والمعرفة بفضل حركية العلم نفسها ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير النفاذ الشامل إلى المعرفة، تحولت عملية الإبداع إلى نشاط معرفي منظم ذو طبيعة مؤسسية. وبمعنى آخر، فإن الإبداع هو عمل منظمي يتطلب وجود التراكم المعرفي وبرامج محفزة وتطبيق التكنولوجيا من خلال إدارة تتسم بالكفاءة والفاعلية .

### 1- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها الاستراتيجية

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة. وتعمل هذه المنظمات على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تساهم في خلقها، لتتحول إلى منظمات تملك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديون قدر الإمكان، وتنتج صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية.

ويمكن القول، إن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت بظهور الإدارة العلمية، التي من أشهر روادها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية، ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص، وأن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.

إن استعراض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين اختلاف تعريفها من باحث لآخر بحسب وجهة نظره، من حيث اشتغالها على معارف ظاهرية أو ضمنية، أو على الكفاءات وتحصيل المعلومات.

فحسب "بيلي" (Jean François Ballay)، فإن إدارة المعرفة هي "مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة".<sup>1</sup> وفي حين ركز كتاب آخرون على أن إدارة المعرفة تتضمن "إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون".<sup>2</sup>

وكما عرفت إدارة المعرفة على أنها "إيجاد الطرق للإبداع وأسرها معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها للموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن".<sup>3</sup> ومن العرض السابق، نلاحظ أن هناك أكثر من تعريف لإدارة المعرفة وأن كل منها أخذ جانبا محددًا أو مجموعة من الجوانب الرئيسية، وذلك حسب الخلفية التي تأثر بها الكاتب وطبيعة الاستخدام المقصود، غير أن غالبية التعريفات تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم.

<sup>1</sup>-Jean- François Ballay, *Capitaliser et transmettre les Savoir de l'entreprise*, (Paris: éd. Eyrolles, 1997), p. 12.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة* (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 55.

<sup>3</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، *إدارة المعرفة*، (عمان: جدار للكتاب، 2009)، ص. 78.

وبناء على ما سبق، فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: عملية تساعد المؤسسة لتتعلم كيفية تكوين، تعريف، إظهار وتحويل، سيما الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمينها المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية. فإدارة المعرفة بهذا المعنى ضمان لزيادة قدرة المنظمة على التجديد والإبداع. ويمكن القول، أنها تحقق نتائج إيجابية في السياق التنظيمي من خلال عملياتها وممارساتها، عن طريق إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ورفع وتأثر نموها. كما تجعل الزبون مبتهاجا في تعامله مع المنظمة. والأهم من كل هذا، فإن القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة من أنشطة المنظمة تزداد من خلال عمليات اكتساب واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتضمن فرص المشاركة المستقبلية وتبونها صدارة المنافسين.<sup>1</sup> إضافة إلى دورها في إعادة الهيكلة التي تساعد في تطوير وتحديث المنظمة لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، فإنها تزيد من عوائدها ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي لها من خلال التركيز على الموجودات التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.<sup>2</sup>

إن هناك إدراكا متزايدا بأهمية إدارة المعرفة لدى جميع إدارات الشركات الكبرى ولدى قادة الشركات الدولية. كما يلاحظ أيضا وجود هذا الوعي العميق لدى المبادرين وقادة الأعمال ورموز الصناعة والتكنولوجيا وحتى قادة الرأي والممارسين للأعمال في مختلف أنحاء العالم.

وتأسيسا على ما تقدم، يمكن عرض بعض الأمثلة التطبيقية التي تؤكد المردود المادي المباشر للاستثمار في مجال الإدارة المعرفية. إذ نجد نتائج الدراسة التي أعدتها شركة XPMG Consulting التي استخدمت فيها استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة، أوروبا، والولايات المتحدة وبينت أن 81% من المديرين في هذه الشركات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار 38% و30% من أفراد العينة إلى أنهم في طريق إعداد هذه البرامج وتطبيقها، بينما يوجد

<sup>1</sup> - عجلان حسن، المرجع السابق، ص. 17.

<sup>2</sup> - نفس المرجع.

13% من المديرين الذين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

ويتضح من هذه الدراسة أن جميع المنظمات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة، حيث تنظر الإدارات التنفيذية لمنظمات العينة إلى هذه الإدارة باعتبارها ضرورة لا بد منها لتحسين الميزة التنافسية في التسويق (79%)، بينما أشار 75% من أفراد العينة إلى دورها في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون، و72% في تطوير العاملين، و64% في ابتكار المنتجات و63% في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. بالإضافة إلى ذلك، فإن برامج هذه الإدارة كان لها تأثير جوهري على تحسين اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوزيع أفضل للخدمات المقدمة للزبائن.<sup>2</sup>

ويستخلص مما تقدم أنه يستوجب من منظمات الأعمال أن تواكب ركب إدارة المعرفة والاستثمار في هذا المجال طالما أن ذلك يحقق لها منافع واسعة، وأن المنظمات تتحمل خسائر فقدانها الزبائن والأسواق.

## 2- إدارة المعرفة ودورها في توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداعها، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبداعية مستمرة. كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى، وتطوير المهنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات الاتجاهين: فالمعرفة مصدر للإبداع والإبداع عندما يعود يصبح مصدر المعرفة الجديدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>—David Parly, "Knowledge Management", Research Report, KPMG Consulting, 2000, p. 5.

[http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf)

<sup>2</sup> - Ibid.

<sup>3</sup> - العلي وآخرون، المرجع السابق، ص. 42.

وعلى اعتبار أن المعرفة مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد أو في إجراءات تنظيمية لأنها تبقى كمورد مرتبطة بشكل كبير مع مسار المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية الإدارية أن تؤطر الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية التجديد، والإبداع. وعلى هذا الأساس قدمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها، لكن يبقى النموذج الذي اقترحه (Nonaka & Takeuchi) لعمليات تكوين المعرفة وأطلقا عليه دورة إبداع المعرفة، من أهم هذه النماذج وأكثرها تأثيراً على تطور أدب إدارة المعرفة. ولهذا تم دراسة عملية تكوين المعرفة في ضوء تحليل نموذج (Nonaka & Takeuchi) المعروف بنموذج (SECI).<sup>1</sup>

ولابد في هذا المجال التعريف بأربعة أنماط رئيسية لتحولات المعرفة الضمنية والصريحة التي تؤدي إلى تكوين معرفة جديدة، إذ يشير النمط الأول إلى المعرفة المشتركة (Socialisation)، وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد. والنمط الثاني يشير إلى المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization)، أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة. ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي. في حين يشير النمط الثالث إلى المعرفة التركيبية (Combination) إلى تحويل المعرفة الصريحة من خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة. أما النمط الرابع فهو نمط المعرفة الداخلية (الدمجة) (Internalization)، والتي تتم عن طريق عملية التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا.<sup>2</sup>

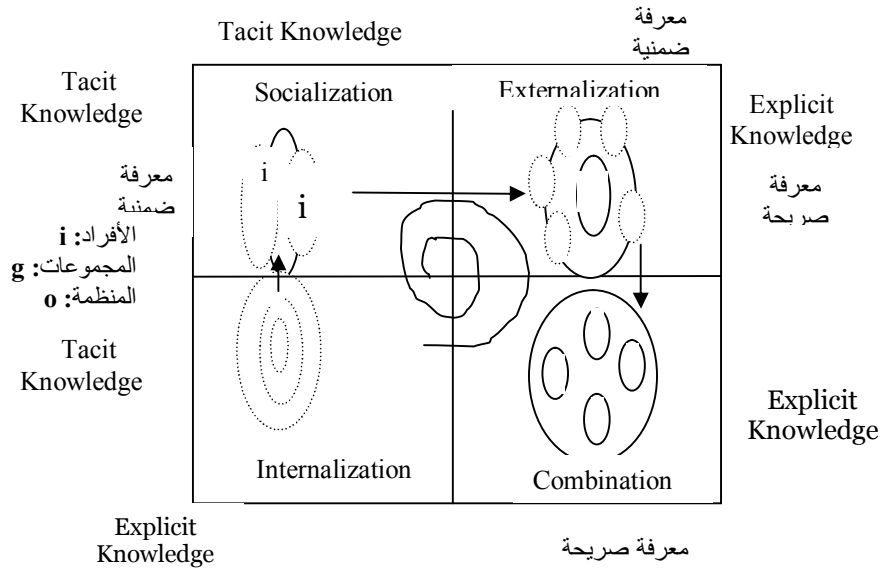
ويلاحظ أن الشكل رقم 1 يعكس التفاعل طبقاً لأساليب خلق المعرفة والتي قد تكون مفيدة في تفسير العلاقة بين الأنماط الأربعة لتحولات المعرفة. وفي الشكل رقم 1، فإن كل سهم يمثل شكلاً من أشكال توليد المعرفة.

<sup>1</sup> - هو اختصار لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إبداع المعرفة هي: Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation.

<sup>2</sup> - I. Nonaka, and H. Takeuchi, The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation, (New York: Oxford University Press, 1995), p. 67.



الشكل رقم 1  
عملية توليد المعرفة حسب نموذج (Nonaka & Takeuchi)



Source: Ikujiro Nonaka & Naboru Konno, "The Concept of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation", California Management Review, (Spring 1998), p. 43.

ويتضح من خلال هذا الشكل أن نموذج توليد المعرفة في المنظمة لكل من (Nonaka & Takeuchi) يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية التي ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة المتداخلة فيما بينها، تبدأ بأن يشترك الأفراد في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض. ويكتسب أفراد آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني تكوين معرفة تنظيمية جديدة. وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة. وعليه، فإن تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع الأنماط المعرفية هي التي تشكل جوهر الإبداع في المنظمة.

وبناء على ما سبق، فإن تحديات إدارة المعرفة تكمن في كيفية هيكلة النظم المؤسسية المجتمعية وجعلها تعمل من أجل ترشيد اتخاذ القرار في جانبيين حيويين وهما: أولهما تحويل عملية المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهي المنظمة والمتسقة المحتوى، وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن إعادة استخدامها

والتشارك بها من قبل الآخرين (الدراسة والبحث)؛ وثانيهما عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو التشارك بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

وباعتبار أن المعرفة تصنف إلى صنفين: صريح وضمني، وهذا الأخير يعني الخبرة والمهارة التي تكمن في العقول والسلوك البشري، وأن التحدي يكمن بالمعرفة الضمنية وكيفية تفهمها والتشارك فيها والتعاون لتوليد المعرفة الصريحة منها، وهذا من خلال توظيف التقنية الذكية من شبكات وبريد إلكتروني ومجموعات الالكترونية على هيئة منتديات افتراضية، من أجل نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتحقيق تقدم اقتصادي عال. ولاشك، أن هذه تمثل عقبة في طريق العديد من المنظمات، وأن إدارة المعرفة قائمة أساسا على التعاون والتشارك في المعرفة، وبدون هذا السياق لن تكون إدارة المعرفة حقة للمعرفة وتوليد القيمة.<sup>1</sup>

وبالتالي، فإن نجاح تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال يتوقف على عملية تحويل المعرفة وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لهذه العملية وداعمة للسلوك الإبداعي. وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ثقافة تنظيمية (Organizational Culture) مساندة لنقل المعرفة وتقاسمها في أرجاء المنظمة. وهنا يشير الباحثون إلى أن أحد المكونات الهامة للثقافة التنظيمية، يتمثل في رؤية المنظمة (Organization vision)، لإمكانه مساعدتها في صياغة أهداف واضحة، الأمر الذي يعمل على إعطاء دفع لتحقيق الإبداع المطلوب. فضلا عن ذلك، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة والمرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تجسيدها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة.<sup>2</sup>

ويتضح أن شكل الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) له تأثير مباشر على نقل المعرفة. فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها قد يعد عائقا أمام برامج إدارة المعرفة؛ على العكس من ذلك، يتسم الهيكل المرن بالبعد عن الإطار الهرمي

<sup>1</sup> - إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص. 127.

<sup>2</sup> - David De Long, **Building the Knowledge- Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors** (Boston : Ernst & Young's Center for Business Innovation, 1997), p. p. 93-95.

الساكن، ويعمل على تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة.<sup>1</sup> ويرتبط بالهيكل التنظيمي أيضا عناصر أخرى مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت التي تدعم برامج إدارة المعرفة أو قد تكون عقبة في سبيلها.<sup>2</sup>

وتلعب القيادة التنظيمية (Organizational Leadership) دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج الذي يحتذى به الآخرون، وهو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. ومن ثم يتعين على القائد أن يكون مبدعا ومبتكرا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

ومما سبق، يمكن استخلاص بأنه على المنظمة إذا أرادت أن تحقق نجاح في عملية تفاعل المعارف الضمنية والصريحة، يجب عليها أن تعيد النظر في نظام وأدوات إدارتها المعتمدة. كما ينبغي التركيز على المورد البشري كونه الحاضنة الأساسية الذي يخلق عملية الإبداع، فمهما كانت الطريقة التي يتحقق بها الإبداع، فإن الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة والمعرفة هي القادرة على استكشاف الأفكار الجديدة. كما تعمل هذه الكفاءات على تحويل الأفكار إلى إبداعات مربحة للمنظمة من خلال استحداث الهياكل التنظيمية القائمة وتعديل منظومة القيم في الثقافة السائدة في المنظمة.

#### الخاتمة:

تشير نتائج البحث إلى تباين الباحثين في حقل الإبداع من أجل وضع تعريف محدد وواضح للإبداع، ومرد ذلك اختلاف وجهات النظر والتغير المستمر في العوامل والظروف البيئية المحيطة. كما أن الإبداع هو عملية معقدة الأنشطة والمفاهيم، إضافة إلى أن هناك خلط بين الإبداع ومصطلحات أخرى مثل الاكتشاف، الاختراع والابتكار. وما يمكن استنتاجه من خلال ما تقدم هو أن الإبداع

<sup>1</sup> - لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها درجة أكبر من المرونة ومنها على سبيل المثال: الهيكل الشبكي.

<sup>2</sup> - G. C. Lang, "Managerial Concerns in Knowledge Management", *The Journal of Knowledge Management*, vol. 5, No1( 2001), p. p. 50-52.

عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بعد تجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد وتسويقه أو استعماله أو توسيع دائرة استهلاكه.

فالإبداع يكون عملاً فردياً يبدأ في الذهن بظهور فكرة مبدعة أي مصدر عقل الفرد نفسه، وهو أيضاً عمل جماعي لأن الفكرة يمكن أن تصحح أو تحسن من خلال وجهة نظر أخرى. كما أن التجسيد الفعلي والعملية للفكرة الجديدة يمر حتماً على العمل الجماعي التفاعلي. وبينما كان الإبداع من قبل خاصاً بمصالح البحث والتطوير للمؤسسات الكبيرة، يلاحظ حالياً تعدد أماكن الإبداع، مما يستوجب إعادة النظر في مصادره. فهذا الأخير لا يعتبر فقط كنتيجة لمرحلة من مراحل البحث والتطوير، ولكن ناتج أيضاً عن مخزون المعارف المتاحة الذي تساهم فيه أكثر فأكثر مجموع الأصول المعرفية للمؤسسة هو ما يعرف بإدارة المعرفة. وكما أوضح البحث أن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فلا يجب أن تكتفي بما لديها من رصيد معرفي بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق، فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وذلك من خلال التفاعل المستمر بين أبعاد المعرفة الضمنية والصريحة والعمل على زيادة انسياب حركة تدفق المعرفة سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات الوظيفية وأيضاً المستويات التنظيمية بما يدعم القدرة الإبداعية للمنظمة، وهذا ما قدمته الدراسة بالتحليل لنموذج العمليات الأربع لتوليد المعرفة لكل من (Nonaka & Takeuchi).

وعلى ضوء النتائج السابقة، نؤكد على أن المنظمات باختلاف أحجامها وأنواع نشاطاتها إذا أرادت أن تستمر في التواجد وأن تضمن مكانة لها في ظل اقتصاد تنافسي لا يرحم أن تولي اهتماماً بالغاً لإدارة المعرفة إذ توجد علاقة هامة ما بين الإبداع وإدارة المعرفة. فالإبداع يمر أساساً بالتوفيق الجيد للمعارف المتواجدة في المؤسسة أو خلق معارف وتطوير كفاءات جديدة، فهو يركز على التشابك الصحيح بين المعارف الضمنية والصريحة. وبذلك، فإن الإبداع الناجح يركز بصفة أوسع على المهارات المتوفرة والمتطورة في المنظمة. والمعارف الضمنية بما أنها صعبة التقليد، وحيدة ومستمرة فهي تعطي طابع خاص للإبداع وتميز المنظمة بالنسبة لمنافسيها في السوق.

البليو غرافيا

- 1- القاسم اللامي، غسان. إدارة التكنولوجيا. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2008.
- 2- الدهان، أميمة. نظريات منظمات الأعمال. عمان: دار الصفاي. 1992.
- 3- الظاهر، نعيم إبراهيم. إدارة المعرفة. عمان: جدار للكتاب العالمي. 2009.
- 4- العلي، عبد الستار وقنديليجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان. المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.
- 5- حسن، حسين عجلان. استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. 2008.
- 6- دراكر، بيتر. التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ. ترجمة عبد الفتاح، حسين. الأردن: مركز الكتب الأردني. 1988.
- 7- عبود نجم، نجم. إدارة الابتكار. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2003.
- 8- عليان، ربحي مصطفى. إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2008.
- 9- محمد عواد، الزيادات. اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2008.
- 10- نديم عكروش، مأمون ونديم عكروش، سهير. تطوير المنتجات الجديدة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. 2004.
- 11- ياسين، سعد غالب. نظم مساندة القرارات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2000.
- 12- Ackerman, M. "The Intellectual Challenge: The Gap Between Social Requirements and Technical Feasibility". **Human Computer Interaction**. Vol. 15 (2000).
- 13- Baker, M. "Gyrating An Alliance Between Employ and Customer". **Knowledge Management Review**. Vol 17. No 5 (2000).
- 14- Camille, Carrier et Jean Grand, Denis. "Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés". 5ème conférence internationale de management stratégique. (13-14 mai 1996). Lille. Disponible sur : [www.Stratégie-aimms.com/Lille/com1102.pdf](http://www.Stratégie-aimms.com/Lille/com1102.pdf).
- 15- Drucker, Peter. **Façonner l'avenir**. Paris : édition d'Organisation. 1998.
- 16- Dokou, Gerard."L'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel". **Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et innovation. Université du Littoral**. Cote d'Alpe. France. N126 (2006).
- 17- David, De Long. **Building the Knowledge- Based Organization : How Culture Drives Knowledge Behaviors**. Boston : Ernst & Young's Center for Business Innovation. 1997.
- 18- Daft, Richard. **Organization Theory and Design**. U. S. A : Westorn Colledge. 2001.
- 19- Glem, Rifen. "Product Development". **Harvard Business Review**. Vol 72. No 4 (July-August, 1994).
- 20- G. C, Lang. "Managerial Concerns in Knowledge Management". **The Journal of Knowledge Management**. Vol 5. No 1 (2001).

- 21- Harris, J and Henderson, A. "A Better Mythology for System design". **Proceedings of The Conference on Human Factors in Computing Systems**. New York : ACM Press. 1999.
- 22- Jean Rigny, ANDRE. **Structure de l'entreprise et capacité de l'innovation**. Paris : éd. Homme et technique.1973
- 23- Lucier, Charles and Torsilier, Janet. "Why Knowledge Programs Fail: A CEO's Guide to Managing Learning". **Strategy and Business**. Fourth Quarter. No 9 (1999).
- 24- L'achat, Salomé, et L'achat Daniel. **Stratégie de rupture et innovation de l'entreprise**. Paris: éd. L'Harmattan. 1997.
- 25- Nonaka, I and Takeuchi, H. **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation?** New York: Oxford University Press. 1995.
- 26- Nonaka, Ikujiro and Konno, Naboru. "The Concept of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation". **California Management Review**. (Spring 1998).
- 27- Parlbly, David. Knowledge Management. Research Report. KPMG Consulting. 2000. Disponible sur : [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/KPMG\\_KM\\_Research\\_Report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf).
- 28- Pavitt, Keith. "What We Know about the Strategic Management of Technology". **California Management Review**. Vol. 32, No 3 (Spring 1990).
- 29- Schermerhorn, John R. **Organizational Behavior**. New York: John Wiley and Sons. 1997.
- 30- Schumpeter, J. A. **Théorie de l'évolution économique**. Paris: Dalloz. 1935.