

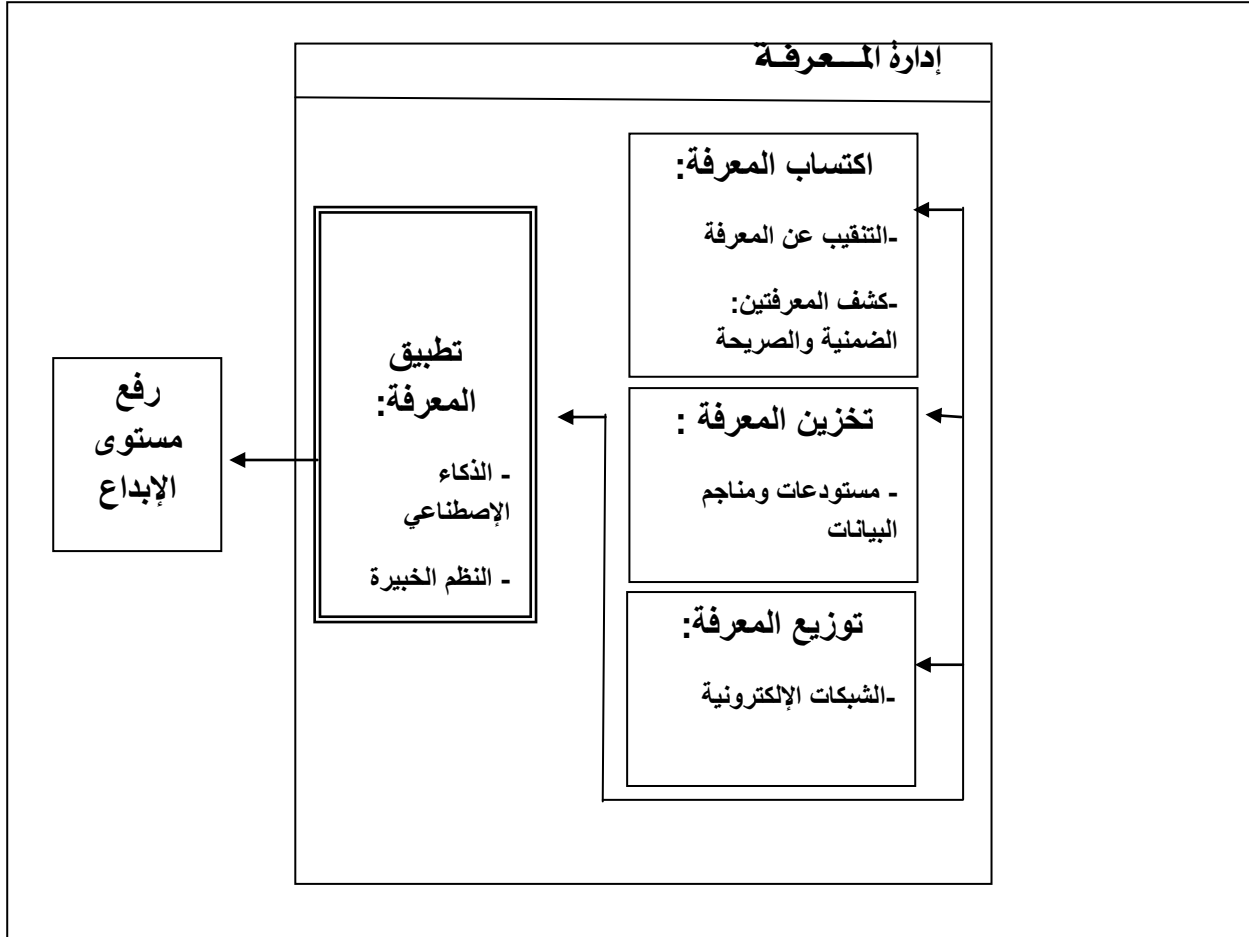
أثر تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع بالمنظمة

د.نوي طه حسين – نائب عميد كلية الاقتصاد للدراسات-جامعة الجلفة - الجزائر
غربي يسين سي لاخضر سنة ثانية دكتوراه علوم اقتصادية –جامعة الجلفة- الجزائر
رقاب طارق - أستاذ مؤقت سنة ثالثة دكتوراه علوم اقتصادية –جامعة المدية -الجزائر

مقدمة :

لقد حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع في المنظمات. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر أو لتسبيب العلاقة بين المتغيرين. ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إغناء وإثراء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة. وفي هذا السياق تم الإنطلاق من الإشكالية الأساسية الآتية : إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الإبداع للمنظمة !
ولغرض الإجابة على هذا السؤال الجوهرى تم بناء نموذج لدراسة العلاقة السببية بين متغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة.
المتغير المستقل : المتمثل في إدارة المعرفة بمختلف أبعادها ومكوناتها، بدءا باكتساب المعرفة، ثم تخزينها وتوثيقها، وبعد ذلك توزيعها، وأخيرا تطبيقها واستخدامها.
والمتغير التابع : المتمثل في مستوى الإبداع للمنظمة.
ويمكن إظهار ذلك جليا في الشكل التالي :

الشكل ١ : نموذج البحث



وللتأكد من مدى صحة وعملية هذا النموذج تم التطرق بالتفصيل إلى العناصر التالية :

أولاً : الإطار العام للدراسة اقتصاد المعرفة،

ثانياً : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

ثالثاً : أساسيات الإبداع المنظمي

رابعاً : دور إدارة المعرفة بمختلف مكوناتها في الإبداع المنظمي

أولاً : الإطار العام للدراسة اقتصاد المعرفة :

قبل التطرق إلى معالجة إشكالية الدراسة، والإجابة على سؤالها الرئيس، يجب أولاً فهم الإطار العام الذي تتم فيه إدارة المعرفة، وهو اقتصاد المعرفة، إضافة إلى ما يقتضيه هذا الاقتصاد من مواصفات وشروط ينبغي أن تحققها المنظمة من أجل التكيف مع معطيات هذا الواقع الجديد.

١- تعريف اقتصاد المعرفة :

لقد أصبحت المعرفة موجودا أساسيا، وموردا هاما من الموارد الاقتصادية التي لها خصوصيتها، بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية. ومن هنا نشأت محاولات عدة للتعبير عنها، استخدمت مصطلحات كثيرة مثل : اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الجديد، الاقتصاد ما بعد الصناعي، الاقتصاد الرقمي، اقتصاد المعلومات...الخ^١

غير أن المصطلح شائع الاستعمال هو مصطلح اقتصاد المعرفة، والذي من أهم تعريفاته :

- " اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل، من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي."^٢

- " اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تكون فيه المعرفة هي الموجه للنمو الاقتصادي، فهي من تخلق الثروة، وتعود لها القدرة على تعظيم القيمة المضافة."^٣

- " اقتصاد المعرفة، أو ما أصطلح عليه الاقتصاد الجديد، أو اقتصاد الشبكة، أو الاقتصاد الرقمي، هو تخصص فرعي من الاقتصاد، يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة، تتميز بتغير سير الاقتصاديات، من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية."^٤

- " اقتصاد المعرفة، هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وعليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد، تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، كما هو في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادته هذا المكون. كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي منها ينطلق."^٥

- " ويعرف اقتصاد المعرفة أيضا بأنه : نمط اقتصادي متطور، قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الإنترنت، في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات."^٦

وبما أن المعرفة هي خليط من التعلم والخبرة المتراكمة، وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فإنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات، يكون مستهلكوها على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها، من هذا المنطلق، فإن وضع كل بلد في الاقتصاد العالمي الجديد، يحدد وفقا لكمية وجوده المعارف التي يمتلكها، وذلك من خلال تطوير التعليم وتكثيف برامج البحث والتطوير إضافة إلى التدريب.

إن التطور الاقتصادي العالمي خلال النصف الثاني من القرن الماضي، قد ارتكز وبشكل متزايد على التطور التقني والعلمي، أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج، وفي العقدين الأخيرين بدأ الاقتصاد العالمي يتوجه نحو المنتجات ذات الكثافة المعرفية، وحسب معطيات تقرير التنمية البشرية عام ١٩٩٩، فإن أكثر من ٥٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم دول "منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية"، يقوم على العلم، وازدادت حصة منتجات التكنولوجيا الرفيعة High-Technology في المبادلات الدولية من ١٢٪ إلى ٢٤٪ من الصادرات العالمية خلال التسعينات.^٧



و نظرا لارتباطه الشديد بآخر التطورات العالمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وارتكازه على عامل المعرفة كعنصر إنتاجي جديد، فإن اقتصاد المعرفة يختلف عن أنماط الاقتصاد التي سبقته في بعض الأوجه المهمة مثل^٨:

- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفره أكثر من كونه اقتصاد ندره، فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام، وتنتشر بالمشاركة.

- يسمح استخدام التقانة الملائمة، بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان، من خلال التجارة الإلكترونية، التي توفر كثيراً من المزايا، من حيث تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة و السرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم، ونتيجة لذلك، ينصب التركيز أولاً على تطوير الأسواق، والشراكة والتحالف الإستراتيجي مع أطراف خارجية، قبل التركيز على تطوير المنتجات.

- من الصعوبة بمكان، في اقتصاد المعرفة، تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة، وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي، فإن ذلك يعني أن هنالك اقتصاداً عالمياً يهيمن على الاقتصاد الوطني.

- إن عمال المعرفة هم أولئك الذين يسخرون الرموز أكثر من الآلات، كالمصممين وعمال البنوك والباحثين والمعلمين، فيما يمكن اعتبار المعرفة منتجا عاما خلاقا للعمل ورأس المال، إذ عند اكتشافها وتعميمها، تصبح مشاركتها مع مزيد من المستخدمين مجانية، كما أن الذي ينتج المعرفة، يجد أنه من الصعب منع الآخرين من استخدامها، وتؤمن بعض الوسائل، مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية، الحماية لمنتج المعرفة.

٢- متطلبات و مقومات اقتصاد المعرفة :

إن الاقتصاد المعرفي المقترن بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو اقتصاد السرعة الفائقة، فإذا كان الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البسيطة ووسيلته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي، فإن الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد الحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحدياً أمام إدارة مؤسسات الأعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية إدارة الندره، في الموارد الأموال، المعدات، اليد العاملة والتي تتناقص بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى إدارة الوفرة حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي و الموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات.

- ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي وزيادة أهميته هو النمو السريع للمعرفة. وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطور. إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً في مختلف المجالات العلمية والتقنية.
- إن اقتصاد المعرفة يتأسس ويقوم على ضرورة توافر:
- رأس المال البشري: ويقصد به هنا المهارات والخبرات والمعارف، التي تحوزها العناصر البشرية.
 - مزيج معين من الثقافة، ثقافة المعلومة، ويقصد بها القيم اللازمة للتعامل مع عصر المعلومات.
 - قيمة للمكون المعرفي: أي أن قيمة هذا المكون تتحدد باستخدامه، وليس بمجرد اقتنائه، أو حيازته، أو اكتنازه، لأن قيمة المعرفة تساوي صفراً عند اكتنازها.
 - قدره تحرير الاقتصاد: إن هذا المكون المعرفي يحرق اقتصاده من مشكلة الندرة، التي عاش لها و بها علم الاقتصاد، فليس في المعارف والمعلومات ندرة، بل تزداد المعارف والمعلومات بالاستخدام، فاستخدام المعلومة تولد معلومات واستخدام المعرفة يولد معارف.
 - قدره الإفلات من القيود: أي أن هذا المكون المعرفي له القدرة على الإفلات من القيود الزمنية والمكانية والقانونية، مثل القيود الضريبية والجمركية.. الخ.
 - وبهذا ينشأ مجتمع المعرفة، الذي يقوم على اكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها في خدمة التقدم... ويتأتى ذلك من خلال أربعة جوانب مهمة، للسياق الاجتماعي لمنظومة اكتساب المعرفة وهي: العلاقة مع النشاط المجتمعي خاصة في الإنتاج، دور الدولة، البعد القومي، والبيئة العالمية.
 - كما أن لاقتصاد المعرفة مقومات ومستلزمات أساسية، من أبرزها:
 - البنية التحتية لتقانات الاتصال والمعلومات لبلد ما، والتي تعتبر العامل الأهم في تحديد قدرته على الانتقال إلى الاقتصاد العالمي الجديد اقتصاد المعرفة، حيث تشكل كثافة الخطوط الهاتفية، الثابتة والمنقولة، وانتشار الحواسيب الشخصية، ومدى استخدام الشبكات الإلكترونية، المؤشرات الأساسية لهذه البنية التحتية.
 - يتطلب اقتصاد المعرفة تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة، بما يضمن قيام نسق للابتكار، يقوم على الإدارة الكفأة لنقل التقانة واستيعابها، وتنشيط إنتاج المعرفة، المؤدي إلى توليد تقانات جديدة، بما يحقق أهداف الكفاءة الإنتاجية والتنمية البشرية في آن واحد.
 - تعتمد قدره بلد ما على الاستفاده من اقتصاد المعرفة، على مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن يتحول إلى اقتصاد تعليمي، حيث يكون الأفراد والشركات قادرين على إنتاج الثروة، بحسب قدرتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع.
 - إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده، وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي، مع توجيه اهتمام مركز للبحث العلمي، وتجدر الإشارة هنا، إلى أن إنفاق الولايات المتحدة في ميدان البحث العلمي والابتكارات يعادل أو يزيد على إنفاق الدول المتقدمة الأخرى مجتمعة، ما يساهم في جعل الاقتصاد الأمريكي الأكثر تطوراً ودينامكية في العالم، بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا المجال ٣٦٠ مليار دولار عام ٢٠٠٠، كانت حصة الولايات المتحدة منها ١٨٠ ملياراً.
 - العمل على خلق وتطوير رأس مال بشري بنوعية عالية، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة.



ثانيا : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة :

إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحدثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها. حيث استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل الباحث «Don Marchand» في بداية الثمانينات من القرن الماضي^{١١}، وأدرجت ضمن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة «بيتر دراكر» Peter Drucker إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أفعالهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن. ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين أرجع بداياتها إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة هوليث باكارد Hewlott Packard الأمريكية عام ١٩٨٥، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة الذي أطلق عليه اسم «شبكة أخبار HP»^{١٢}.

إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال، خصوصا بعد إصدار الكاتبين نوناكا وتايكوشي «Nonaka et Takeuchi 1995» لكتاب بعنوان «الشركة الخلاقة للمعرفة»^{١٣} وهو الكتاب الأكثر شهرة في هذا الموضوع.

١- إدارة المعرفة وجذورها الإدارية :

أ- مفهوم إدارة المعرفة :

لا يمكن القول بأن هناك تعريفا واحدا شاملا وواسعا متفقا عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي، ويؤكد هؤلاء الباحثون على أن إدارة المعرفة تتجاوز وتفوق كونها مجرد معلومات أو بيانات.

غير أنه يمكن اعتبار الفترة الممتدة من بداية الثمانينات و إلى بداية التسعينات من القرن الماضي، مرحلة الاهتمام و التوجه نحو إدارة المعرفة، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، و التي تسمى مرحلة النضج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة، في شركة Skandia السويدية، التي تعتبر من الرواد في هذا المجال،^{١٤} وفي شركة هوليث باكارد الأمريكية، و مصرف أمبريال الكندي، وغيرها من التطبيقات الناجحة.

على هذا الأساس. وفي ظل مداخل التفكير المختلفة، ووجهات النظر المتباينة للباحثين، فإنه من الصعب إعطاء مفهوم موحد جامع و شامل لهذا المصطلح، وبالتالي فإنه تم التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة، وخصوصاً تلك التي تخدم هدف هذا البحث :

- قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة، حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها : "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها، وتنظيمها، و تنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصالي، و تخزين واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات. كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر".^{١٥}

- " إن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة، والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة، ضمن حقل المنظمة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المنظمة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسده في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المنظمة تجميع معارفها، المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية، بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم، المتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة، بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة".^{١٦}

- " إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة : يركز هذا المنظور على دور إدارة المعرفة في خلق القيمة من المعرفة ذاتها، بحيث تنتقل المنظمة من فكرة سلسلة قيمة المعلومات المبنية أساساً على الأنظمة التقنية، والمعتبره للأفراد كمؤدين فقط، إلى فكرة سلسلة قيمة المعرفة، التي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، تشتغل بالتقويم الدائم للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، و بالتالي، هناك تكامل بين هذين النوعين من الأنظمة لخلق القيمة".^{١٧}

- " إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية : و ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، و يركز على قيمة المعرفة، كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل، ويؤكد هذا المنظور على أنه في المنظمة المعرفية، يكون توليد المعرفة ورفعها، المصدر الرئيس للقيمة المضافة، ونوعاً من الميزة التنافسية، و مسوقاً رئيسياً لأعمالها، و نشاطاً مهماً يتخلل كل جانب فيها، وأن معظم مستخدميها ذوو مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي أنهم صناع معرفة".^{١٨}

- " إدارة المعرفة هي عملية منظمة لإيجاد و اختيار و تنظيم و فرز و تقديم المعلومات، بطريقة يتم فيها تحسين فهم الموظف للنواحي ذات العلاقة بمجال عمله، وتقع في دائرة اختصاصه، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمة على كسب رؤى، و فهم أكثر عمقا للتجارب التي تمر بها، و تساعد أنشطتها المنظمة في تركيز جهودها على : اكتساب، تخزين واستعمال المعرفة في العديد من

القضايا التي تهمها مثل : مهارات حل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أنها تحمي الأصول الثقافية للمنظمة من التدهور^{١٩}.

- إدارة المعرفة هي عملية خلق أو ممارسة، من أجل اكتساب وتخزين ومشاركة واستعمال المعرفة أينما وجدت، وذلك بغية تحسين التعلم والأداء في المنظمات.

- إدارة المعرفة مفهوم حديث، ومنهج إداري يعمل على تحويل أصول الأعمال الفكرية للعاملين و الموظفين في المنظمة، إلى قوة إنتاجية أعلى، وقوة تنافسية وقيمة مضافة. وتتطلب إدارة المعرفة في المنظمة حلقات ارتباطات من اتصال المعلومات بالمعلومات، اتصال المعلومات بالأنشطة، اتصال المعلومات بالأشخاص، وذلك لإدراك بلوغ مشاركة المعرفة الضمنية أو الصريحة^{٢١}.

وبتحليل هذه التعريفات، فإنه يمكن استخلاص النقاط التالية :

- إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية، تتعامل في بيئة المنظمة، مع كل أوجه المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة أو فنية... ويشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها و فرزها، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة، من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك، مما يسهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة.

- إدارة المعرفة لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد.

- تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- انطلاقا من المعارف الفردية، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولد المعرفة الجماعية، المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المنظمة.

- لقد فرضت إدارة المعرفة نفسها في واقع المنظمة، كرأس مال فكري ذي قيمة اقتصادية، ومصدر استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، وكعامل لاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، نشر وإيصال المعلومات، باستعمال التكنولوجيات الجديدة.

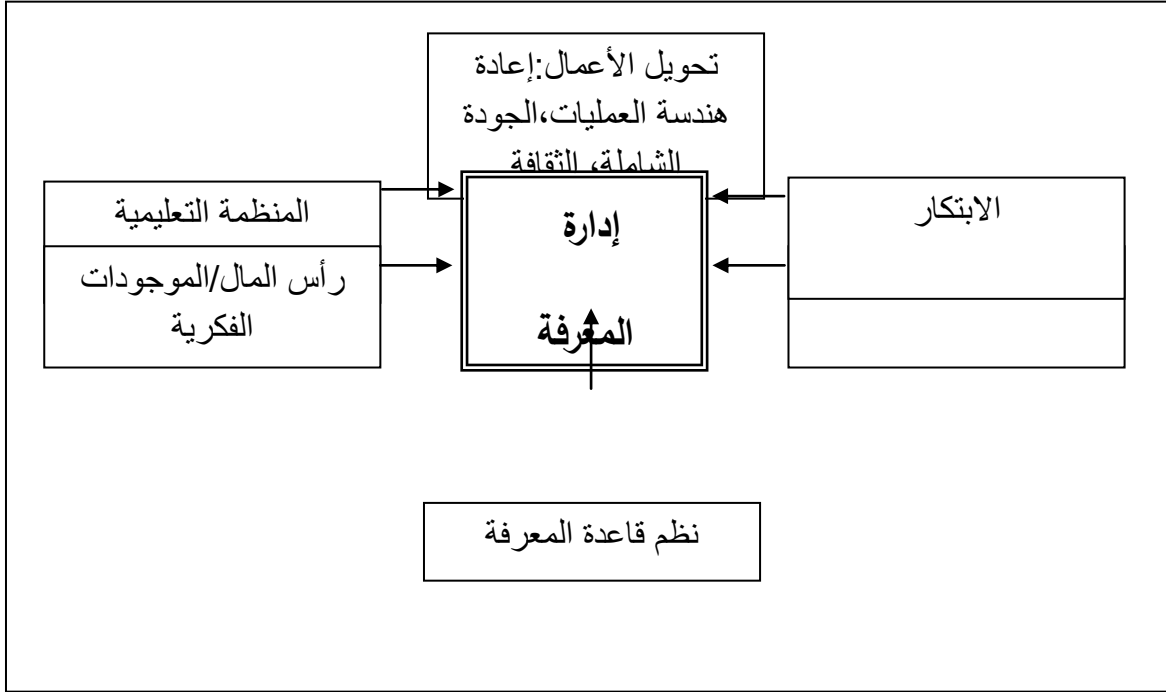
- إن إدارة المعرفة، تشجع المديرين على تحديد الأهداف الاستراتيجية، ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء، إلى المعرفة الجماعية، من خلال تبادل و تثمين المعرفة، بحيث أنها تسمح بعملية رسملة أو تثمين المعرفة في المنظمة بهدف :

- الحفاظ على المعرفة وتحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها، وإعادة استعمالها.

- التكوين الفعال للمعرفة الفردية، ودمجها في المستوى الجماعي، بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة.

ب. الجذور الإدارية لإدارة المعرفة :

يمكن أن نوضح في الشكل التالي الجذور الإدارية لإدارة المعرفة، والتي تبلورت من خلال النشاطات والممارسات الإدارية [الشكل رقم : ٠٢]



- تحويل الأعمال :

إن النجاح في منظمات القرن الواحد والعشرين يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل. لكي تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز ومن أهم مداخل التغيير نجد التحويل التنظيمي الذي يضم العمليات التالية :

· إعادة هندسة العمليات الإدارية : وهي تعرف بأنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية، لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة. لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وتمكين العاملين.

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العمليات الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن مختلف الممارسات والمقارنة فيما بينها لاختيار الأفضل.

· إدارة الجودة الشاملة : وهي استراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن، من خلال تطوير الإجراءات للحصول على مخرجات ذات جودة عالية، والهدف النهائي لها هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانات الأفراد العاملين بها من خلال ما تملكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء عالي المستوى.

ويمكن تلخيص أبعاد الجودة في : الأداء السريع والمعالم المميزة والثقة والتوافق مع المعايير والمتانة وقابلية الخدمة والإصلاح السريع والجمال والجودة المدركة.

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من خلال : توجه كليهما بالنتائج إرضاء أصحاب المصالح من : عاملين وزبائن وموردين ومجتمع ومساهمين، الاعتماد على العاملين وقدراتهم العقلية والإبداعية، التركيز على فرق العمل واتباع الأسلوب القيادي الملائم.



الثقافة : وهي نظام المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الأفراد والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء. وتتأثر الثقافة بكيفية معالجة المديرين للمشكلات وخدمة الزبائن وردود الفعل اتجاه المنافسين. ويمكن توجيه الثقافة وحتى تغييرها باستخدام الإستراتيجية المناسبة لذلك تكيفا مع التغيرات البيئية. حدة المنافسة. وضع المنظمة. وكذا معدل نموها.

- الابتكار:

وهو تحويل القدرات والأفكار إلى سلع وخدمات وعمليات جديدة. وهو ينتج عن إدارة الجهود الهادفة إلى تطوير منتجات جديدة أو تطوير استخدامات المنتجات الموجودة. ويعد الإبداع نقطة البداية فيه. الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تولد أفكارا جديدة. وقد يكون الابتكار: جذريا أو تدريجيا، إداريا أو تقنيا، ابتكار منتج أو ابتكار عملية. وفي كل هذه الحالات هناك تطابق بين الابتكار وعمليات إدارة المعرفة. خاصة منها عملية اكتساب المعارف.

- إدارة المعلومات:

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام شامل، استضادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة منها: تحقيق وتعظيم رضا الزبائن، وذلك من خلال توضيح علاقة السبب بالنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ويظهر ذلك في إحلال حرف الـ K بدل الـ I في المصطلحات الإنجليزية:

IM, KM

- نظم قاعدة المعرفة:

لتعزيز قاعد المعرفة التنظيمية، تستخدم المنظمة عدداً من نظمها: نظم المكاتب ونظم عمل المعرفة ونظم تعاون المجموعات وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتقوم هذه النظم بدعم المعلومات والمعرفة من خلال تشجيع التعلم التنظيمي وتخزين الذاكرة التنظيمية وتوليد المعرفة واكتسابها وتوزيعها والمشاركة فيها.

- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:

رأس المال الفكري هو مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداعات والتطبيقات في الشركة، وببساطة أكثر هو كل فكر معرفي يمكن تحويله إلى ربح.

- المنظمة التعليمية:

وهي منظمة تشجع التعلم وتسعى إليه، ويعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها^{٢٥}. كما أنها تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.

٢- إختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد الأخرى :

هناك الكثير من المنظمات، خاصة على المستوى العملي، لا تفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، أو تستعمل المصطلحين في نفس السياق، غير أنه جدير بالذكر توضيح أهم الفروق بين هذين المضمومين، والتي نذكر منها :

- إدارة المعلومات عبارة عن مجموعة البرامج والتطبيقات، التي يمكن من خلالها تطبيق العمليات الإدارية التقليدية على المعلومات، بهدف تعظيم إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما إدارة المعرفة مفهوم أوسع، يذهب أبعد من تلك الطرق والأدوات.

- إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في المنظمة، بينما تهتم إدارة المعلومات بالمعلومات، والمعرفة و المعلومات شيئان مختلفان تماما.

- تهتم إدارة المعلومات بأيجاد المعلومات ونقلها ضمن التنظيم، بينما تهتم إدارة المعرفة بالكيفية التي يخلق من خلالها الأفراد معرفة جديدة، ثم إعادة استخدام تلك المعرفة.

- تهتم إدارة المعلومات بالإدارة الإلكترونية، والمعلومات الموجودة ضمن مستندات ورقية، بينما تتعامل إدارة المعرفة بمدى و رؤية أوسع، لإيجاد الطرائق التي يمكن من خلالها التعبير عن المعلومات والمعرفة ضمن التنظيم.

- تعد إدارة المعلومات جزء من إدارة المعرفة.

و بدورها، تختلف إدارة المعلومات وإدارة المعرفة معا، كونهما إدارة غير المادي عن إدارة الموارد المادية في الجوانب الأساسية التالية^{٣١} :

- المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة بجد ذاته الفرد أو المجموعة أو المنظمة، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة، في حين ما يتبقى عند صاحبها هو المعرفة الضمنية والكامنة.

- المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام، إذ تستطيع المنظمات أن تحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات، وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يجد من قدرة إدارة المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المنظمة لأول مرة.

- إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية، عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المنظمة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة، يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسده في رأس مال فكري أو معرفي.

- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من إمكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدته المعرفة القياسية في المنظمة، فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة، هو ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المنظمة ما دام الأفراد يعملون فيها.

- إن إدارة الموارد المادية تعاملت في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الإقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات.



والامتيازات. والسمعة أو الشهرة... الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك. فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين. وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية. وفي ختام هذه المقارنة يمكن أن نؤكد بأن إنتاج السلع خضع ولازال لندرة الموارد. في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالوفرة في المعلومات والمعرفة. ولكن بالمقابل فإن هذه الوفرة قد تؤدي إلى مشكل الندرة في شيء آخر وهو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين. كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالنمو الأسّي.

٣- أهمية إدارة المعرفة :

هناك عدة أسباب تدعو إلى اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة. من أهمها :
- تحول المنظمات من منظمات مركزه على رأس المال إلى منظمات مركزه على المعرفة. لأنها تساعدها على تحمل التغيرات الجذرية. وتجعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها. وبدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المنظمة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه .
- القدرة على تحقيق الإنسحاب المنظم كما سماه الباحث P.Drucker . والذي يتمثل في إعادة تشكيل المنتوجات. أو التحول من المشاريع و المنتوجات ذات المردودية الأقل إلى تلك ذات المردودية الأعلى. وذلك من أجل تحقيق أقصى نمو ممكن.
- قيادة التغيير. إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغيرات التي تحيط بالمنظمة. كظهور توجه اجتماعي جديد مثلا. يؤثر على تفضيلات العملاء. أو ممارسات إدارية جديدة أو تقنية ناشئة ... ويؤكد P.Drucker أن المنظمة لا تستطيع إدارة التغيير ولكنها تقوده فقط.
- البقاء على المدى الطويل. الذي يعزى إلى قدره المنظمة على خلق معرفة جديدة واكتسابها ومعالجتها والمحافظة عليها وصيانتها.
- قيادة عملية صنع القرار. فالدعم الفعال لعملية اتخاذ القرار. من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية. وحالات الفشل والنجاح. ومختلف الجهود المتوفرة. وتسهيل الوصول إلى المعرفة. يساهم في نجاح تلك العملية.
- تحقيق المشاركة. حيث تتطلب إدارة المعرفة ثقافة غنية. قائمة على المشاركة. التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية. فالمعرفة لا تتعلق بالألات والأماكن وأجهزة الحاسب التي تملكها المنظمة فقط. وإنما تتعلق بثقافة المنظمة وتاريخها الطويل وتراكم معارفها بمرور الزمن.
- تتميز المعرفة الضمنية بأنها متنقلة. ففي أغلب الأحيان عندما يترك شخص ما المنظمة. فإن تجاربه وخبراته تغادر معه أيضا. فهذه المعارف والمهارات والقدرات. ربما تذهب إلى المنافسين و هذا هو الأسوء. فأدارة المعرفة يمكن أن تحمي المنظمة من فقدان تلك القدرات المهمة. عندما يترك الموظفون أعمالهم. من خلال تجميع تلك المعارف في قواعد معرفة.
وتظهر أيضا أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

أثر تطبيق إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع بالمنظمة

- المنظمة في حقيقتها ما هي إلا كائن حي، تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.
- إدارة المعرفة عملية نظامية، تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي، المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة و ممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة، من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

٤- عناصر إدارة المعرفة :

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي : الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية، فالمنظمة تحصل على المعلومات و النشاط و الطاقة من البيئة الخارجية، و باشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلعا و خدمات.

إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الإحتياج لها، ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي :

أ- الإستراتيجية :

تعرف الإستراتيجية على انها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع.

و ينظر إلى الإستراتيجية هنا على مستويين :



الأول : يبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية. و التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة. و تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة. ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني : يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية. وتكاملها مع استراتيجية المنظمة الأشمل. والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة. فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية. تتمثل في تنمية شبكات العمل. لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة. و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني. و تخزين وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة. بقصد تسهيل إعادة استخدامها والاستفادة منها. من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة. وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة. إذ أن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.

- توجه المنظمة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية. مثل الإبتكار والحدس والقدرة على الاتصال.

- تسهم الإستراتيجية. و خاصة في مجال المعرفة الضمنية. في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد. لكي يتقاسموا المعرفة.

- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة. فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

- تقوم بوضع الأسبقيات. و ضمان إيجاد برامج المعرفة. فضلاً عن تحديد السياسة لاستدامة رأس المال الفكري. والمحافظة عليه في المنظمة. والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة. - إختيار استراتيجية معينة يدفع إلى توليد معرفة جديدة.

- تسهم الإستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

- تحدد الإستراتيجية كأطار عمل لإدارة المعرفة. طبيعة روابط المنظمة. وصلاتها لتطوير معرفتها. مثل التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية. والجامعات أو المنظمات المماثلة.

ب- الأشخاص :

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة. لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. و المقصود بالأفراد هنا هم: مدير أنظمة المعلومات. و مدير إدارة المعرفة. وكنا مدير البحث و التطوير. ومديرو الموارد البشرية. ومديرو الأقسام الأقسام الأخرى. وقادة فرق المشروعات. وكل الأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة. و لا تستطيع العمل من دونهم. وتلعب

العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات.

إن صناع المعرفة، هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية، التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

جـ- التكنولوجيا :

تعتبر التكنولوجيا الدعامية الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمد منها، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا باستعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرامجيات، والتي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الانترنت، ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في: إنجاز الوظائف الكتابية، تنميط عمليات الإدخال، إعداد الوثائق، زيادة سرعة ودقة معالجة هذه الوثائق وبالتالي سهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقاتها تعمل على:

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب وقياسي.
- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات بسهولة ويسر.
- توليد مزيد من المعلومات والمعارف والخبرات، واستخدام نظم مهمتها خلق المعرفة، قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.
- تدعيم عمليات الإبداع - تقليص مدته عملية الإبداع
- تقديم الإختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.
- وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر للإدارة ثلاثة عناصر مهمة وهي:
 - قاعدته معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين
 - القدرة على اتخاذ القرار
 - القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

أما الانترنت فالعديد من المؤسسات تستخدمها لأغراض الاتصالات الالكترونية، ونقل البيانات وبحث التسويق وهناك مئات من المؤسسات التي تستخدم الانترنت في تسويق سلعها وخدماتها، كما يتيح الانترنت للمؤسسة إنشاء العديد من المعاملات الالكترونية وهذا بأقل التكاليف الممكنة، وبهذا تعد الانترنت أداة تؤدي إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة لغرض تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا.

ومن ثم فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في إدارة المعرفة، فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل و تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل و تخزين ونقل وتطبيق واسترجاع، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة، والتي جعلت منها عملية سهلة وبتكلفة أقل.



د- العملية :

- و يتجلى دورها في الأنشطة التالية :
- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية، التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الإستجابة.

ه- عمليات إدارة المعرفة :

هناك عدة دراسات حاولت إحصاء و تحديد عمليات إدارة المعرفة، ويمكن إجمال ما توصلت إليه هذه الدراسات في أربعة عمليات مهمة و أساسية يقوم عليها نظام إدارة المعرفة، هذه العمليات هي: عملية اكتساب المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية توزيع المعرفة و عملية استخدام المعرفة :

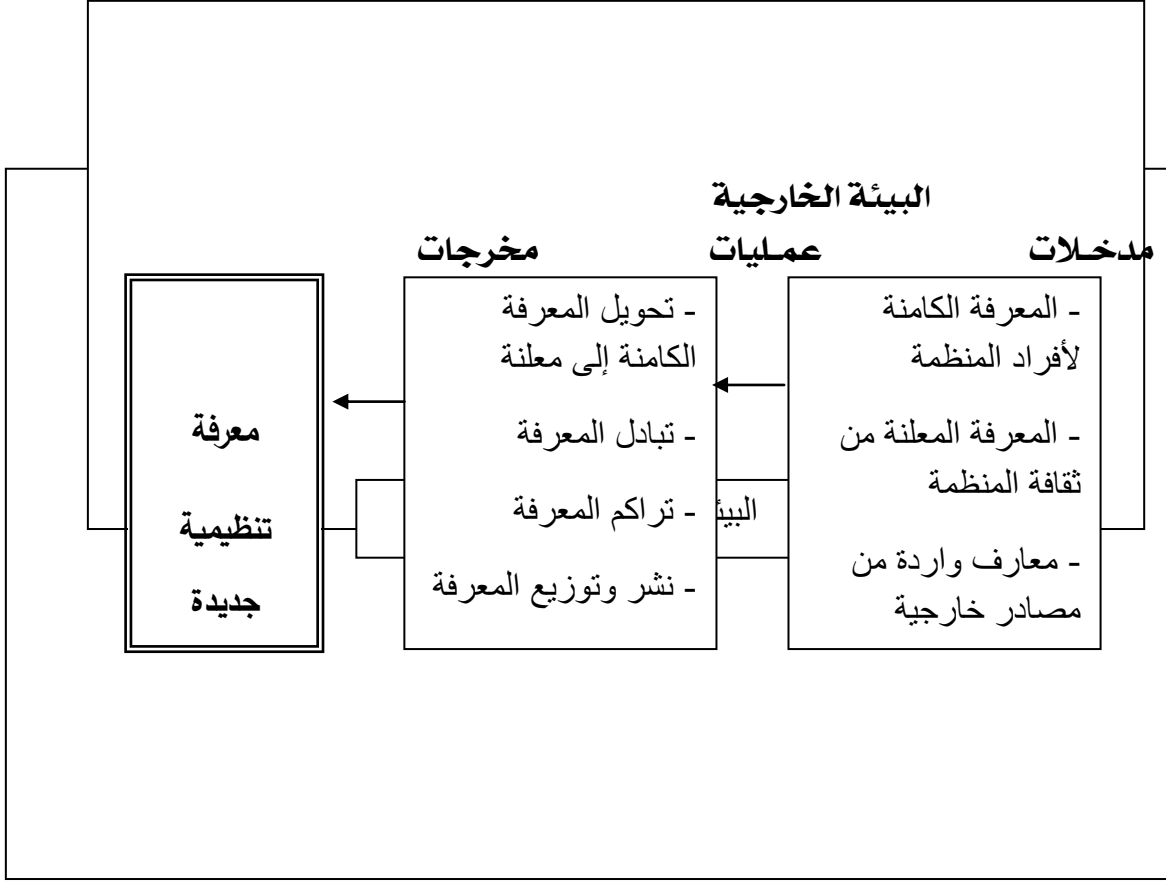
أ- تكوين و اكتساب المعرفة :

ويقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها، و تجميعها، و تحليلها، و خلق نماذج لها، و التأكد من صحتها، و ذلك من أجل استخدامها في برامج إدارة المعرفة، و برامج هندسة المعرفة.

ويتم الحصول على المعلومات من مختلف المصادر التي تخص المنظمة، سواء كانت داخلية أم خارجية، مثل : العملاء و الموظفين و معلومات عن التقنيات المستخدمة في مجال الخدمة، و معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة، و معلومات مالية و غيرها.

وقد قدم الباحث علي السلمي اعتمادا على مدخل النظم، نموذجا مبسطا لتكوين المعرفة التنظيمية، نوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم (٢٠٨) : نموذج تكوين المعرفة التنظيمية^{٣٣}



ب- تخزين المعرفة :

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية والفرز و تتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات. بطريقة منظمة في مراكز و أماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت ممكن. فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...) وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشيف...).

ومن أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم : مستودع البيانات (وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام وتخزن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية) ومنجم البيانات الذي يعبر عن خزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات .

ج- توزيع المعرفة :

ويقصد به مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي من شأنها جعل المعرفة متاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من قبل من يحتاجها.

ولقد أعطت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات تعريفا واسعا لعملية توزيع المعرفة، مضاده بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات من صناعتها إلى مستخدميها. وأن عملية الاتصال الأساسية تتكون من مكونين أساسيين هما :



- محتوى المعلومات وشكلها : المحتوى المتعلق بالمعاني المختلفة للرسائل وأشكالها، والتي تشمل السياق والنماذج الرياضية والأرقام والرموز وما يتعلق بها من معانٍ بنائية وتشمل اللغة والنماذج والرسوم.

- الوسائط : وهي وسائل الإعلام المستخدمة في تغطية المعلومات ونقلها، الوسائط المتعددة وقنوات التوزيع التي تشتمل على الأقراص بأنواعها وأجهزة التخزين الحاسوبية والمكتبات الرقمية والتي لها صفات: التسجيل وإعادة التسجيل وإعادة الإنتاج والتحويل والتخزين والحفظ والوصول إلى المعلومات.

ولقد حدد بعض الباحثين عدة شروط لنجاح توزيع المعرفة منها ^{٣٦} :

- ضروره وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهي قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
 - يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادره أيضا على نقلها.
 - يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز على القيام بذلك.
 - يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.
- وبفضل التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، زودت عملية توزيع المعرفة بفرص جديدة طورت عملية توزيع المعرفة ونشرها من خلال مداخل حديثة تشمل :
- الوسائط المتعددة : تقنيات الصوت والصورة.
 - قلة الأعطال الناتجة عن قنوات الاتصال.
 - تحديث وتعديل المعلومات واقتضاء أثرها.

د- استخدام المعرفة :

- أو الإستجابة للمعرفة، و يقصد بها مدى تأثير حصول الأفراد على تلك المعارف في أدائهم، وقراراتهم وجوده العمليات التي يقومون بها.
- ويمكن ذكر أوجه الإستجابة للمعرفة فيما يلي :
- الإستجابة للتكنولوجيا : أي، أن يكون القسم أو الوحدة قادرة على التطبيق السريع للتغيرات التكنولوجية ذات التأثير على عمله، وكذلك أن يكون قادرا على تحديد الطريقة التي سوف يستجيب بها لتلك التغيرات، وأن تغير المنظمة بشكل مستمر استراتيجيتها التكنولوجية.
 - الإستجابة للموظفين : أن يكون هناك اهتمام بالأمور التي تهم الموظفين، وأن يكون هناك احترام للأفكار التي تقدم من قبلهم.
 - الإستجابة للتنفيذ : كأن تكون هناك تغييرات في طريقة العمل، وأن يكون هناك تنسيق بين مختلف الأنشطة لأقسام التنظيم.
 - الإستجابة للمعلومات المالية : أن تكون المنظمة قادرة على حذف المنتجات غير المجدية بشكل سريع، وأن يكون هناك بحث مستمر من أجل تخفيض تكلفة المنتج المقدم، وأن تكون هناك استجابة سريعة للتغيرات التي تصيب الوضع المالي للمنظمة.

ثالثاً : أساسيات الإبداع المنظمي :

إن الإبداع نوع من أنواع التفكير المتقدم، الذي يمكن أن يتبعه الفرد، ولكن الإبداع كنتيجة قد يتأتى لأي فرد، وقد تختلف النتائج الإبداعية بين شخصين اتبعا نفس الخطوات، ولما للإبداع من أهمية في الوصول إلى المعارف الجديدة والابتكارات الحديثة، بات يشكل ركيزة هامة في التنمية الشاملة التي تسعى إلى تحقيقها الدول والمنظمات على حد سواء^{٣٧}.

لهذا الغرض تم اللجوء إلى إنشاء المراكز البحثية والتدريبية، وإرساء قواعد منظمات التعلم، من أجل تنمية الكفاءات البشرية وإكسابها المعارف النظرية والقدرات العملية، لدخول عالم الإبداع والابتكار.

في إطار ما تقدم تتضح أهمية تناول موضوع الإبداع عبر عدد من محاوره كالمفهوم والخصائص والأنواع والنظريات، ومراحل عملية الإبداع المنظمي، والمدخل الاستراتيجي للإبداع المنظمي.

١- ماهية الإبداع المنظمي :

الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسة في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

وتباين الكتاب في تعريف الإبداع .. فهو على وفق "VandeVen" يعني "الإنتاج أو تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها"^{٣٨} أما الباحثة "Amabil" فعرفته بـ "تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة"^{٣٩}.

ويرى الباحث Peter Drucker أن الإبداع هو "الطريقة التي يعتمدها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً، وبما يؤكد العلاقة بين المقاول والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء"^{٤٠}.

كما عرف الإبداع بـ "عملية صنع سلعة أو خدمة جديدة، أو تطويرها لتقبل اقتصادياً، فهي التطبيق العلمي للابتكار، وبما يميز بين الإبداع والابتكار، الذي يعبر عن القدرة على التفكير غير التقليدي، أو اعتماد البراعة أو الخيال لتوليد طرق جديدة غير مألوفة أصيلة، أو حلول استثنائية، ويقف عند حدود الفكرة، ويأتي الإبداع لينفذها"^{٤١}.

وهذا ما أكده "Drucker" فهو يرى أن الإبداع هو "الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقة أفضل"^{٤٢}.

وبالاعتماد على مدخل التمييز بين المصطلحات، ورفعاً للتداخل فيما بينها، لا بد أن نميز الإبداع عن المفاهيم التالية :

- التغيير: الذي هو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد عليها المنظمة وتختلف عن تلك السارية في الاستخدام، ويتسم بالشمولية والاستمرارية، متفقاً مع الإبداع، ولكن يختلف عن الأخير من



حيث الحد، المخاطرة، والكلفة التي ترتفع في الإبداع. لذا فهما مكملان لبعضهما. لأن الإبداع عملية أساسية يحدث من خلالها التغيير، وأن التغيير قد يولد إبداعات في هياكل أو وظائف المنظمة، ومن ثم كل إبداع هو تغيير، ولكن ليس كل تغيير هو إبداع.

٤٣ - الاختراع: وهو ابتكار مقصود هادف، عكس الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراق المفاجئ. وعرف قانون المنظمة العالمية للملكية الفكرية الاختراع بأنه فكره يتوصل إليها مخترع وتنتج حلاً لمشكلة معينة، بينما الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو اعتماد طرائق لم يسبق اعتمادها. ويرى باحثون آخرون أن المديرين يعتبرون الاختراع البعد المتفرد في الشكل والصياغة وتوظيف الأشياء، و يأخذ وقتاً قصيراً، بينما الإبداع يحول الاختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقتاً طويلاً.

٤٤ - الاستدلال: وهو يهدف إلى الكشف عن علاقات كانت موجودة بين الأشياء في السابق، بينما يهدف الإبداع إلى إيجاد علاقات جديدة بين هذه الأشياء، وبالتالي فهو قدره عقلية خلاقية. وكلما قويت هذه القدرة كلما كانت أقدر على إيجاد واكتشاف علاقات جديدة.

٤٥ - الذكاء: حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الإبداع يلزمه حد أدنى من الذكاء يختلف باختلاف الأنشطة الإنسانية، فمثلاً الإبداع الفني يتطلب درجة ذكاء أقل من تلك التي يتطلبها الإبداع العلمي.

٤٦ - مما تقدم يتضح تباين اتجاهات التعريف، فهناك من عبر عن الإبداع مركزاً على كونه عملية تمر بمراحل متعددة، وهناك من يرى الإبداع توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، أما الإنتاج الإبداعي فهو المنهج الذي يعتمد مدخل قدرات الأفراد أو سماتهم في التفكير الإبداعي، والحصول على نتيجة أصيلة، والإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة، ويكون جديداً على إنتاجها أو سوقها أو بيئتها العامة، وحينها فالمنظمة الأولى التي تقدم منتجاً جديداً تكون مبدعة، أما المنظمات التي تقوم بالتغيير نفسه فمقلده تتبنى تغييراً سبقتهما إليه منظمات أخرى.

٢- خصائص الإبداع المنظمي:

٤٧ تتجسد خصائص الإبداع في اعتماده على شخصية الفرد وتفكيره وعمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين يكون أكثر إبداعاً، كما أن تأمله وتجربته تزيد من حلوله الإبداعية. كما أنها يمكن أن تتحدد في التعقيد والمخاطرة، وكون الإبداع حصيلة نشاط البحث والتطوير ويعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، ويحقق لها حصة سوقية في المنافسة العالمية، أي أن الإبداع نشاط معقد، متعدد الأطوار مبادأة، تبني، تنفيذ، وكل طور يتطلب وقتاً وقرارات واستراتيجيات وظروفاً بيئية وهيكلية تتباين من مرحلة إلى أخرى.

٤٨ وتتسم المنظمات المبدعة بمجموعة من السمات، يمكن تلخيصها في:

٤٩ - غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية كعدو رئيسي، وحفز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية.

- تنمية صلات وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم ..
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق.
- اعتماد تركيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد..
- مما تقدم يمكن القول أن هناك بعض الخصائص المشتركة للإبداع كالتعقيد، القبول، الاستحسان الاجتماعي، بينما تباينت بقية الخصائص وفقاً لتباين وجهات نظر الكتاب، والمنظور المعتمد في تحديدها (اجتماعي، سياسي، اقتصادي) ..

٢- نظريات الإبداع المنظمي :

بدأت نظريات ومداخل دراسة الإبداع المنظمي، بنظرية (March & Simon, 1958) التي اعتمدت نموذج حل المشكلات في تفسير إبداع المنظمات (الإبداع أسلوب لحل المشكلات المنظمية، وعدم جدوى المناهج القائمة في الحل، فتبدأ بالتقصي عن أساليب جديدة للحل، تلتها نظرية (Burns & Stallker, 1961) التي اعتمدت الهياكل التنظيمية نواة لتفسير الإبداع، فقدا نمطين من الإبداع هما: الميكانيكي (يلائم بيئة العمل المستقرة، والعضوي (أكثر انسجاماً مع البيئات ذات التغير السريع، ويلائم الإبداعات الجذرية، ويسهم في توليد الإبداعات.

واعتبرت نظرية (Harvey & Mills, 1970) أن نموذجاً مطوراً من النظريتين السابقتين، فهما يريان أن المنظمة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية، وإبداعية لمعالجة المشكلات الحرجة، مع الاعتبار لعوامل (عمر المنظمة، حجمها، المنافسة، رسمية الاتصالات...، بعدها قدم (Hage & Aiken) نظريتهما وكانت أكثرها شمولية، مفسرين الإبداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمة، والمقاس من خلال المضاف من الخدمات أو المنتجات الجديدة.

أما مداخل الإبداع المنظمي فتنوعت هي الأخرى.. وحددها بعض الباحثين بمدخلي تطوير المنتج التتابعي و المدخل الآني : في المدخل التتابعي، كل قسم في المنظمة ينجز مرحلة من عملية التطوير قبل تمريرها للقسم الآخر بينما في المدخل الآني تعمل كل الأقسام معاً، وبخطوات متداخلة، موفرة الوقت ومحقة الفاعلية، وبالاعتماد على فريق عمل متكامل من أقسام المالية والتسويق والتصميم والقانونية، وأحياناً من الموردين والزبائن .

وأشار باحثون آخرون إلى مدرستين فلسفتين لدراسة الإبداع، تركز الأولى على إبداع منتجات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتركز الثانية على توجهات الزبون، وحاجات السوق فتتجه لإبداع منتجات يحتاج إليها السوق.

٤- الإبداع المنظمي: مدخل استراتيجي :

إن الفوز بالأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع.. فالمنظمات التي تبعد تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي الاستهلاكي، فيكون الإبداع مصدراً أساسياً للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ومؤشراً للأداء الحالي الجيد للمنظمة، كما أن قدرة المنظمة على حماية



إبداعها من التقليد يمثل مصدر آخر للميزة التنافسية. وشعار المنظمات اليوم إما الإبداع واما الموت.

وتوصلت إحدى الدراسات الهامة، إلى وجود أبعاد جديدة في إدارة الإبداع المنظمي، لان المنظمة تعمل الآن في ظروف عدم التأكد، والإبداع الجذري الذي يشير إلى إحداث تغييرات متطرفة في ثقافة المنظمة، مرتبط بعدم التأكد التكنولوجي، ويشير إلى عدم القدرة على تحديد التكنولوجيا الأفضل الواجب اعتمادها من المنظمة، فضلاً عن عدم التأكد الخاص بالسوق الذي سيقدم إليه إبداع المنظمة، وهذا يجعل الطريق نحو الإبداع الجذري صعباً، مع انه فن أكثر من كونه علم، ويحتاج إلى آليات أكثر مما يتطلبه الإبداع المضاف، الذي يمكن أن يبقي الشركة منافسة، ولكن تغير قواعد لعبة المنافسة يقوم بها الإبداع الجذري.

كما يشير الباحث Kotelnikov، إلى إبداع مفهوم العمل Business Concept Innovation، مشيراً إلى انه يدعم الميزة التنافسية للمنظمات في ظل تحديات ثورة المعلومات، لأنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدراك نماذج العمل الحالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن، وهو بالتالي تطور طبيعي لإدارة الإبداع، كما انه يجسد المنهج المنطقي لنظام القيمة الذي هو أساس إبداع مفهوم الأعمال، أما خطوات عملية إبداع مفهوم الأعمال فهي :

١ تعريف قيم المستخدم النهائي للمنتوج أو الخدمة، والرسالة الرئيسية.

٢ تطوير مفهوم أعمال جديد، وتطوير الحل المنتوج.

٣ تقديم الأفكار والتقنية الجديدة.

وهذه الخطوات تمثل المدخل الاستراتيجي للإبداع، وهو بطبيعة الحال سيوسع مدى إدارة الإبداع بأضافة أبعاد جديدة.

ويعول الإستراتيجيون على التحليل كمحفز للإبداع، وعلى الحدس كأساس للإبداع، وحينها يعتمد النجاح الاستراتيجي على الحدس والشعور بالرسالة، واعتماد الإبداع لتوليد أفكار إستراتيجية فعالة.

ويمكن أن يكون الزبون مبدعاً، وأحد أعضاء فريق تصميم المنتوج، عبر قاعده بيانات على الإنترنت تتيح له تصميم المنتجات وفقاً لرغباته، صندوق أدوات الزبون الذي يبرز الزبون كمبدع.

وفي وقت تزداد فيه تحركات المنافسين، تبرز أهمية استكشاف الفرص الجديدة للبيئة الخارجية، ومراقبة أعمال المنافسين، وهذا يتطلب معلومات إستراتيجية لتطوير المنتجات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، وحينها فالإبداع يكون في سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات، ولأسس الميزة التنافسية.

والإبداع الاستراتيجي هو إطار لتطوير الأعمال، يركز على المستقبل، ويحدد فرص النمو، ويخلق رؤيا طويلة الأجل للمزايا التنافسية الواجب تدعيمها، وهو لا يكون استراتيجياً إلا عندما يتحول من مورد غير ملموس إلى مقدرات جوهرية تولد قيمة تنافسية للمنظمة، عبر الاعتماد على التفكير الإبداعي، لتوليد أفكار جديدة.

وتكمن طاقة (قوة) الإبداع الاستراتيجي في بعدين أساسيين هما:

١- الربط بين المناهج التقليدية وغير التقليدية لاستراتيجيات الأعمال، عبر تفهم الزبون، واعتماد المسار الاستراتيجي.

٢- الربط بين الرؤية والواقع والاكتشاف.

كما تتضمن هذه الإدارة تحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الإدارة يحددان رؤية منظمية مشتركة، والسعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها. وتتعرز قدرة المنظمة الإبداعية عندما تتكيف مع التغيرات البيئية بأسلوب مبدع تقدم من خلاله منتجات جديدة، أو تفتح أسواقاً جديدة.

رابعا : دور إدارة المعرفة في رفع مستوى الإبداع في المنظمة :

لقد حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز اثر المعرفة وإدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين. ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى إغناء. وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الإبداع حديث، ولكن لحداثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة. وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثون على النحو المبين أدناه :

فلقد حدد الباحث Kotelinikov، القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن وهي:

١- المعرفة كعنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها، وإلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد، وهذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من أجل الميزة التنافسية.

٢- التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

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

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

وعلى أساس ذلك فإنه يتعين على المنظمة أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاءاتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع المنظمي، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة، وبيتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديد.

و بالتالي فإن المعرفة المدونة في السجلات والتقارير الارشيفية، والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدراً للإبداع الذي تتاجر به المنظمات .

على المنظمات اليوم أن تسعى إلى زيادته إنتاجية عملها المعرفي. فهذا تحدي كبير في القرن الحالي. كونه مصدر للميزة التنافسية. ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ ٢١. فهي قد أصبحت قوى عالة تبعد وتبتكر الآلات الجديدة. والأساليب المتميزة. كما تجدد كل ما هو قديم. كما ان المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة وتشرها باستمرار. وسرعان ما تجسدها في تقنية أو منتج جديد .

ويحدد الباحث [Allee] العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي في ان القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات اتاحت للمنظمات ابداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة. أو تعديل تطوير المنتجات الحالية بسرعة أيضاً. إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها .

ورغم أن الإبداع ينشأ في أغلب الاحوال من وميض العبقرية. الا ان هناك مصادر اخرى للابداعات الناجحة تعبر عنها الفرص الإبداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف. وتعرض المنظمة إلى مواقف تتطلب منها الإبداع ك:

١-التناقضات بين واقعها الفعلي. وبين ما تظهره المنظمة.

٢-الحوادث غير المتوقعة.

٣- احتياجات العمليات التي تقوم بها المنظمة.

٤-التغيرات في الصناعة والسوق. والتغيرات الديموغرافية. والتغيرات في القيم والاتجاهات والادراك.

٥-المعرفة الجديدة التي تكتسبها المنظمة. أو قيامها بتطوير المعرفة الحالية علمية أو تقنية أو اجتماعية.

كما يرى الباحث [Drucker] في دراسته المعنونة "إنتاجية صناع المعرفة: التحدي الكبير" أن احدى مسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر. وهذا ما جعل المنظمات المتطورة تستمر بالإبداع مستفيدة من اسناد صناع المعرفة.

وباعتماد الاسلوب الفرقي في العمل يمكن للمنظمة أن تزيد الإبداع. شريطة ان تضم الفرق افراداً بمهارات متنوعة. وخلفيات ومعرفة متباينة. بغية التوصل إلى طرق جديدة غير مبتكرة سابقاً في حل المشكلات. وبما يجعل كحل عضو مدركاً للمعرفة التي يتمتع بها العضو الاخر. وتبادلها ونشرها بين اعضاء الفريق. لتمكين الاخير من الإبداع بمستوى اعلى .

ان الإبداع مرتبط بالذكاء والفضونة وسرعة البديهة. ويرتكز على قاعدة معرفية عريضة وتعبر عن نزعة التفوق. والاستعداد الفطري الذي يتمتع به الفرد. والذي ينمى بالتدريب والتعلم. واهم ما يؤدي إلى نجاحه توافر المعلومات واستخدامها. فالمجتمع والمنظمة المبدعين يعشقان المعرفة. ويوظفان الحواس للتعلم. وبما يجعلهما محفزين لتوظيف المعرفة من اجل الإبداع. كما يسعى إلى اكتساب المعرفة الجديدة باستمرار لتعزيز الإبداع المنظمي .

إن التوصل إلى طرق لاعتماد تكنولوجيا المعلومات في نشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلية للمنظمة إلى رأس مال ابداعي. فالمعرفة التي تولدت وترسخت في

هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول إلى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المنظمة على قدراتها الإبداعية وموقعها التنافسي.

والمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، وتنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، وتستخدمها في تجديد المنظمة، وبما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتخليها عن الهياكل التقليدية التي لم تعد تصلح لمجابهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، وتبني هياكل تصلح لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة، والمعبر عنها بشبكة خلايا مرنة ومتصلة مع بعضها، وبما يتناسب مع حركة المعرفة الدائرية والمتداخلة والمتقاطعة، والتي لا تعرف الثبات على حال .

إن المنظمة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تهين لها هيكلا يحفز الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلعاً أو خدمات جديدة، وبما يوصلها إلى مرتبة تكني فيها بالمنظمة المتعلمة التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع.

خاتمة :

من خلال كل ما تم تقديمه من آراء ونظريات، حول إدارة المعرفة في ظل الإقتصاد المعرفي، وإمكانية تأثير ذلك على الإبداع المنظمي، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تعتبر إدارة المعرفة بما تحتويه من عمليات، وما تستعمله من أدوات وتكنولوجيات متقدمة، من أهم الوسائل التي تساهم بصفة فعالة في تحسين أداء المنظمة وتطويرها، في كافة المجالات، وبالأخص في : مجال الإبداع المنظمي.

- إن قابلية المنظمات في تطوير الإبداعات جذرية كانت أو مضافة، تتباين إلى حد كبير تبعاً لتباين قابلياتها في توليد وتطبيق المعرفة، وإن التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الإيجابي لإبداعات المنظمة.

- إن الإبداع والتعلم يتعزز في المنظمة عندما تركز على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجتها، في حين أن جانب العرض في إدارة المعرفة يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، فيعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين التعلم والإبداع المنظميين، وإن المعرفة الجديدة المتولدة على وفق استراتيجية الطلب تحققها مجموعات العمل التي تضم أفراداً مبدعين ومتعاونين.

- هناك علاقة وثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية المنظمية، حيث أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الانساني هي مهارة حاسمة، عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، وأوجبت عليها صقل وتهذيب هذه المعرفة، وتحديثها باستمرار، بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع المنظمي.

- إن إدارة المعرفة بمقدورها أن تساهم وبفعالية في رفع مستوى الإبداع المنظمي من خلال تركيزها على جانب الطلب على المعرفة الجديدة لسد حاجتها، في حين أن جانب العرض في إدارة المعرفة يجعل المنظمة تركز على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة، فيعكس سياقاً ضعيفاً لتحسين



التعلم والإبداع المنظمين. والمعرفة الجديدة المتولدة على وفق استراتيجية الطلاب تحققها مجموعات العمل التي تضم أفراداً مبدعين ومتعاونين.

الإحالات والمراجع :

- ١- صالح سالم زرنوقة، " قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة "، جريدة الأهرام المصرية، عدد ٢٤/١٠/٢٠٠٥، ص ٢٤. مستخرجة من العنوان: <http://www.ahram.org.eg/acpss/> بتاريخ ٢٥/٠٦/٢٠٠٥
- ٢- United Kingdom department of trade and industry ; our competitive future – building the knowledge economy ; London, 1988, p.417.
- ٣- صالح سالم زرنوقة، مرجع سبق ذكره. ص ٢٤.
- ٤- بوطالب قويدر وبوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ٠٩ مارس ٢٠٠٤.
- ٥- صالح سالم زرنوقة، مرجع سبق ذكره. ص ٢٥.
- ٦- سالمى جمال، اثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ٠٩ مارس ٢٠٠٤، ص ٢٩.
- ٧- سالمى جمال، نفس المرجع السابق، ص ٣٠.
- ٨- سالمى جمال، نفس المرجع أعلاه، ص ٣٠.
- ٩- حسانة محي الدين، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، ٢٠/٠٥/٢٠٠٥، على الموقع: <http://www.arabcin.net>.
- ١٠- محمد دياب، اقتصاد المعرفة أين نحن منه؟، ٢٦/٠٦/٢٠٠٥، على الموقع: <http://www.balagh.com>
- ١١- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٢.
- ١٢- نفس المرجع أعلاه، ص ٣٢.
- ١٣- Nonaka . I and Takeuchi . H ,The knowledge- Creating Company , 1995
- ١٤- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.
- 15- Graduate School of Business, University of Texas at Austin (2005), what is Knowledge Management? [Available at <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm>]
- ١٦- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، ٢٠٠٤، ص ١٦٧.
- ١٧- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧.
- ١٨- صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص ٣٩.
- 19- Arthur Anderson, what is Knowledge Management? [Available at <http://www.arches.uga.edu/~justinc/whatis-2.htm>], 2002
- 20- Jozef Loermans, "Synergizing the learning organization and knowledge management", journal of knowledge management, vol6, n3, 2002, p-p-285-294
- ٢١- رضا محمد محمود النجار، إدارة المعرفة في المكتبات، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧.
- ٢٢- J.Louis Ermime, Enjeux Et démarche De Gestion De Connaissance, PUF, Paris, p.25
- ٢٣- عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠٠٦، ص ٦١.
- ٢٤- عبد الستار العلي وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ٦١-٦٥.
- ٢٥- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٣٠.
- ٢٦- سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ١٨١.
- ٢٧- Amrit Tiwana, The Knowledge management tôleit, Pentice hall PTR, 1999, p-p.8-10

- ٢٨- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٢، ص.٢٠٦
- ٢٩- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص-ص.٩٥-٩٠
- ٣٠- patrick storhay et partick bouvard, Le knowledge management, Editions EMS, paris, 2002, p.100
- ٣١- حسن احمد الخضير، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠١، ص.١٢٥
- ٣٢- بشير العلاقة، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للطباعة والنشر، الأردن، ٢٠٠٢، ص.٣٠
- ٣٣- علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، القاهرة، جويلية ١٩٩٧، ص.١٧٦
- ٣٤- عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.١٥٧
- ٣٥- عبد الوهاب الأمين، التنمية الاقتصادية : المشكلات والسياسات المقترحة مع الإشارة إلى حالة البلدان العربية، دار الحافظ، عمان، ٢٠٠٠، ص-ص.١٦٦-١٦٨
- ٣٦- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص.٧٥
- ٣٧- ابراهيم خلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص.٢٠٣
- 38 - Scott, S.G., & Bruce, R.D., Determinants of Innovative Behavior, Academy of Management Journal, June 1994, p.560
- 39 - Amabile, T.M., How To Kill Creativity?, Harvard Business Review, September – October 1998, p.77
- 40 - Hitt, M.R., Strategic Management: Competitiveness & Globalization, South–Western College Publisher, USA, 2001, p.524
- ٤١- رعد حسن الصرف، إدارة الإبداع والابتكار – الأسس والتكنولوجيا وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، سوريا، ٢٠٠٠، ص.٢٧
- ٤٢- سلوى هاني السامرائي ، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ١٩٩٩، ص.٢٩
- 43 - Zammuto, R.F., & Bedelam, A.G., Organization, The Dryden Press, USA,2000, p.5
- ٤٤- إسماعيل زكي محمد ، الإبداع والبناء الثقافي والاجتماعي : دراسات انثروبولوجية، :دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية ، ١٩٨٩، ص.٤
- 45 - Crawford, C., Merle & Benedetto, C., New Products Management, McGraw - Hall, USA, 2000, p.16
- ٤٦- إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.٢٠٥
- ٤٧- إبراهيم خلوف الملكاوي، نف المرجع السابق، ص.٢٠٥
- ٤٨- Amabile, T.M., How To Kill Creativity?, Harvard Business Review, September – October 1998, p.78
- 49- Wheelen, T.L., & Hanger, J.D., Strategic Management & Business Policy, Addison Wesley Langman, 1995, p.340
- 50- Glifford, D. & Cavanagh R., The Winning Performance, New York: Bantam Books,1985, p.89
- 51- Kotler, P., & Armstrong, G., Principles of Marketing, Prentice – Hall International, USA,1999, p.286
- ٥٢- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ٢٠٠٢، ص.٩٦
- 53 - Kotelnikov, V., New Economy, 1000 Ventures Com, USA, 2003, p.5
- ٥٤- سعد العنزي ونغم حسين نعمة، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد ٢٨، ٢٠٠١، ص.١٥٧
- ٥٥- سعد العنزي، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد ٢٥، ٢٠٠١، ص.١٣١
- 56 - Allee, V., 12 Principles of Knowledge Management, Training & Development Review, Issue 11,USA, 1997, p.71



□ المؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات
□ اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات: الفرص والتحديات
□ في الفترة من ١٠ - ١١ أكتوبر ٢٠١٧م



⁵⁷ - Thomke, S., & Hippel, E.V., Customers As innovators, Harvard Business Review, USA, April 2002, p.75

^{٥٨} - فضل الله علي، المعوقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، عمان، ١٩٨٦، ص-ص. ٧٨-٨١

^{٥٩} - سعد العنزي ونعم حسين نعمة ، مرجع سبق ذكره، ص. ١٥٨