

دور الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة

من إعداد:

عاشور وسيلة. باحثة دكتوراه

كلية ع. التجارية وع. الإقتصادية. وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

من إعداد:

الأستاذة: د/ طرفاني عتيقة.

كلية ع. التجارية وع. الإقتصادية. وع. التسيير

جامعة الجزائر 3

ملخص:

في ظل اقتصاد المعرفة تحولت المنظمات من الاعتماد على الموارد المادية في التنافس وخلق الثروات إلى التركيز على المعرفة والموجودات الفكرية، وبالتالي ازدادت أهمية الإبداع في تجديد الرصيد المعرفي لمنظمات المعرفة وتحقيق الاستفادة المثلى من معارفها المتاحة وخبراتها، وذلك من أجل تحسين أدائها الاستراتيجي الضروري لضمان التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة أو التغيير فيها، مما يستدعي تبني تفكير استراتيجي إبداعي وإيجاد أساس استراتيجي ومنهجي للعملية الإبداعية وكذا غرس ثقافة إبداعية تجعل من أفراد منظمة المعرفة دائمي السعي إلى التجديد والابتكار.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، منظمات المعرفة، الأداء الاستراتيجي.

Résumé:

Avec l'émergence de l'économie des connaissances, la compétitivité et la création de la richesse des organisations sont fondées essentiellement sur la connaissance et les ressources intellectuelles en-plus-des-ressources matérielles. C'est-pour-cette-raison-que l'importance de l'innovation a-connu-une-évolution- notamment-dans-le renouvellement du stock cognitif au sein des organisations cognitives, et l'optimisation- de l'utilité de leur ressources existantes et-de-leur-compétences, pour réaliser-la performance stratégique qui leur assure- l'adaptation avec l'environnement. Ce qui exige l'adoption d'une réflexion stratégique innovatrice, d'une base méthodique stratégique du procesus-de-l'innovation, et d'une culture d'innovation et de création.

Les mots clés: innovation, les organisations cognitives, la performance stratégique.

تمهيد

إن ما يشهده العالم من نهضة في مختلف المجالات والناجمة عن التحول نحو اقتصاد المعرفة يدفع المنظمات إلى الاعتماد على المعرفة المتجددة والموارد الفكرية بدل الموارد المادية في خلق الثروات وضمان البقاء والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها من خلال الارتقاء بأدائها الاستراتيجي.

ومن ثم يلعب الإبداع دورا هاما في تحقيق التطور والتقدم ويعتبر إحدى الخصائص الأساسية للمنظمات المعاصرة بالنظر إلى تسارع انتشار المعارف والمنتجات الفكرية والحاجة الملحة إلى التجديد المستمر للرصيد المعرفي للمنظمات والاستفادة من خبراتها وتجاربها لمواجهة التحديات.

ومنظمات المعرفة في ظل سعيها المستمر لتحسين أدائها الاستراتيجي تعتبر أحوج المنظمات للإبداع نظرا للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها والتي لم تشهد لها مثيلا من قبل، وينبغي عليها مواجهتها بسرعة وبكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لكي تتمكن المنظمات من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار بل والنمو. وأهم هذه التحديات والضغوط تتمثل في الثورة المعلوماتية والتطور الفني والتكنولوجي في مجال المنتجات وطرق إنتاجها، وكذا التعقيد والتنوع والاضطراب البيئي، والمنافسة القسوى والتحديات المتنامية في ظل بيئة الأعمال التي لا وجود فيها ثابت إلا التغيير ولا يوجد بها مؤكد غير عدم التأكد، وندرة الموارد.

ومن خلال ما سبق تتبلور إشكالية هذه الدراسة فيما يلي: كيف يساهم الإبداع في تحسين

الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة؟

I- الإبداع:

يعتبر الاقتصادي النمساوي (Joseph SCHUMPETER) أول منظر للإبداع في المنظمات بداية من سنة 1912¹، ومن ثم عكف الباحثون على تناول هذا الموضوع وعملت المنظمات بطورها على تبني مفاهيمه والاستفادة منها في أعمالها.

1- مفهوم الإبداع:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع الإبداع، وحاجة المنظمات إلى تبنيه بالنظر إلى الفوائد الجمة التي يدرها عليها.

أ - تعريف الإبداع:

الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي "أنشأه من غير مثال سابق".

أما اصطلاحا فقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الإبداع وذلك باختلاف الجوانب التي ينظر منها الباحثون إلى هذا الموضوع:

• **النظر إلى الإبداع على أنه عملية:** وفي هذا الإطار يرى سميث (Smith) أن الإبداع هو العملية التي تتمكن من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات. أما سيمسون (Simpson) يعرف الإبداع بأنه العملية القادرة على تحقيق الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كلياً². ومن ثم يمكن اعتبار الإبداع وفق هذا الاتجاه عملية إنشاء أفكار أو منتجات جديدة وأصيلة.

• **التركيز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات:** إذ يرى (روشكا) أن الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. ومن جهته يرى Schumpeter أن الإبداع هو النتيجة الناجمة عن إنتاج طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه³. ويحدد خمسة أشكال للإبداع وهي: إنتاج منتج جديد، إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق، استعمال مصدر جديد للموارد الأولية، فتح وغزو أسواق جديدة، وتحقيق تنظيم جديد للصناعة. وفي نفس الاتجاه يرى DRUCKER أن الإبداع تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك⁴. في حين أن Kant يعرف الإبداع على أنه إنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها⁵. وبالتالي يعتبر الإبداع في هذا الإطار بمثابة إنتاج أفكار ومعارف جديدة وأصيلة مفيدة للمجتمع وذلك من خلال النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات غير مألوفة.

• **التركيز على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:** حيث تعرفه Amabile على أنه عملية عقلية خلاقية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معاً⁶. كما يعرف الإبداع على أنه مزيج الاستعدادات والخصائص الشخصية، التي إذا وجدت بيئة منافسة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة، مفيدة للفرد أو المجتمع أو المنظمة. وبالتالي يعرف الإبداع في هذا الإطار على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن الإبداع يعبر عن النظر لظاهرة ما بطريقة جديدة وأصيلة، وفق علاقات غير مألوفة تؤدي إلى توليد أفكار، منتجات أو أساليب جديدة بإمكانها خلق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن.

ب - التفريق بين الإبداع والابتكار:

هناك من الكتاب من يستعمل مصطلحي الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity) كمترادفين، إذ يقصد بهما الإتيان بشيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. إلا أن الصواب هو التمييز بين المصطلحين، فالباحث JOHN MAN يعتقد بأن الإبداع سبب في

الابتكار، أما **Kumming** يرى أن الإبداع يكون شيئاً من لا شيء وأن الابتكار يشكل ذلك الشيء في سلع أو خدمات، أي أن الإبداع يحضر شيئاً جديداً للظهور، وأن الابتكار يحضر شيئاً للاستخدام. ويؤكد **Whist & Far** أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص. أما **Amabile** فتري أن الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة، أي أن الابتكار عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة. ومنه، يمكن القول أن الإبداع والابتكار مصطلحان متداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية، بينما الابتكار يميل إلى الجانب الجماعي والعملي في تطبيق الأفكار الإبداعية أي أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية.

2- سيورة العملية الإبداعية:

تمر العملية الإبداعية عبر عدد من المراحل أو الخطوات ويمكن أن تشمل مختلف جوانب العمل في المنظمات وفق درجة التغيير التي تحدثها فيها.

أ- مراحل العملية الإبداعية:

إن الإبداع ليس عملية واحدة ولا يتم في لحظة زمنية سريعة، بل هو سلسلة من المراحل المتتابعة التي يعتمد بعضها على بعض. وبشكل عام هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع لعل أهمها هو النموذج الذي جاء به عالم النفس الأمريكي **Wallace** الذي حدد كما يلي:

يتضمن هذا النموذج خمسة مراحل وهي:⁷

- **الاهتمام:** أي الشعور بالحاجة إذ لابد من شيء يفرض نفسه.
 - **الإعداد والتحضير:** جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة محور اهتمام المبدع.
 - **الاحتضان:** تشهد عمليات التفاعل وتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية المبدع، وتحدث فيها محاولات عدة لتلمس حقيقة المشكلة. إنها مرحلة التفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث، وكذا توالد الحلول الممكنة.
 - **البزوغ والإشراق:** تحدث فيها عملية الانبثاق المفاجئ للفكرة الجوهرية، إنها الحالة التي تسمح للإنسان بإعادة ترتيب أفكاره.
 - **التحقق والتنفيذ:** عملية التبصر بالعقل الظاهر وبلاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي ظهرت في مرحلة الإشراق، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها مضاعفاتها ومستلزماتها. ولا يتحقق الإبداع إلا بالمرور في مرحلة التحقق والتنفيذ.
- ومما سبق يمكن القول بأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في معظم اللحظات.

ب - أنواع الإبداع: يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع هما:

• **الإبداع الإداري:** يشمل تغييرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية (الهيكلة التنظيمية، تصميم الوظائف، عمليات المنظمة، سياسات واستراتيجيات جديدة، نظم رقابة جديدة)⁸. يعرف الإبداع الإداري بالإبداع التنظيمي أيضا، فهو يخص دمج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير في الإدارة، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير المادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة. ويرتبط الإبداع الإداري بشكل غير مباشر بطبيعة النشاط والعمل الأساسي للمنظمة، كما يرتبط بشكل مباشر بإدارة المنظمة واستخدام الأفراد وتوزيع الموارد وهيكل المهام والسلطة.

• **الإبداع الفني:** ويسمى أيضا بالإبداع التكنولوجي، يشمل تغييرات في المظهر المادي أو مواصفاته وخصائصه للمنتج بما يؤدي إلى تحسين أدائه أو العمليات والأساليب الخاصة بتحسين أنشطة الإنتاج (إيجاد منتجات جديدة تقنيات إنتاج جديدة...، كما يمكن أن يكون هذا الإبداع في الممارسات التسويقية⁹. هناك من يضيف نوعا آخر من الإبداع وهو الإبداع المساعد، ويتعلق بعلاقة المنظمة مع البيئة المحيطة يتضمن تقديم الخدمات للمجتمع المحلي كبرامج التدريب المهني وخدمات التعليم والتعليم المستمر وغيرها.

تجدر الإشارة إلى أن الإبداع مهما كان نوعه فإنه من حيث درجة التغيير يظهر وفق مستويين:

• **الإبداع الجذري Radical innovation:**

وهذا النوع يشير إلى العملية المتكاملة العناصر من إنتاج، تسويق، وإدارة استراتيجية بحيث أن هذا التكامل يؤدي إلى خلق منتج أو خدمة أو عمليات جديدة لم يسبق لها مثيل، فهي مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في السوق. وهذا التغيير الجذري قادر على تغيير السوق أو الصناعة الحالية واستبدالها بصناعة جديدة تعتبر بديلا أقوى. ومن فإن الإبداع الجذري سيؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة، أو دخول منظمة جديدة إلى السوق، أو إعادة تعريف الصناعة، وهذا الإبداع يجعل من المنظمة رائدة في المنافسة.

• **الإبداع الارتقائي Incremental innovation:**

ويسمى أيضا بالإبداع التحسيني أو التدريجي، يعبر هذا النوع عن التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا، من خلال التحسينات الصغيرة والكبيرة التي يتم إدخالها على طرق الإنتاج والإدارة المتبعة والمنتجات الحالية، فهو يمثل أي تحسينات أو تعديلات مهما كان حجمها والتي تمس الإدارة والمنتجات. والتي يمكن أن تضيف قيمة جديدة للمؤسسة بما يساهم في تحقيق التميز.

II- الأداء الاستراتيجي:

يعتبر الأداء الاستراتيجي مفهوما جوهريا في المنظمات فهو محور وجودها أو عدمه، ويرتبط بجميع ميادين المعرفة الإدارية بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص.

1- مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يتميز مفهوم الأداء في الأدب الاستراتيجي بتعدد واتساع المقاربات البحثية حوله وارتباطه بمفاهيم أساسية أخرى، لذلك اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للأداء.

حيث يعرف الأداء بأنه محاولة المنظمة تحقيق الأهداف المسطرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف¹⁰. وبالتالي يشمل الأداء مفهومي الفعالية والكفاءة، أي تحقيق الأهداف المسطرة والاستخدام الأمثل للموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

فالأداء يعبر إذن عن فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد¹¹ أي فعل أفضل شيء بأفضل طريقة. واستنادا إلى المقاربة المبنية على الموارد فإن الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. وبالتالي يعكس الأداء كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية وغير المادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

هذا، وتعدد الأطراف المرتبطة بالمنظمة والضغوط التي تمارسها سعيًا لجعل هذه الأخيرة تحقق أهدافها من جهة، وفي ظل الظروف التي تفرضها المنافسة القسوى من جهة أخرى أصبحت المنظمات ترمي إلى تحقيق ما يسمى بالأداء الاستراتيجي، أي الأداء الضروري لضمان تكيف المنظمة مع بيئتها¹² أو التغيير فيها على المدى الطويل، وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف مختلف أصحاب المصالح من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها.

فالأداء الاستراتيجي يتميز بشموليته الوظيفية والزمنية مع تغطية توجهات وطموحات مختلف الأطراف وأصحاب المصالح لدى المنظمة.

2- تقييم الأداء الاستراتيجي:

يعكس الأداء الاستراتيجي وضعية المنظمة من مختلف الجوانب وهو ما تسعى المنظمات إلى تعزيزه من خلال التقييم الدوري له.

وتقييم الأداء يقصد به معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المنظمة¹³. أي أنه فحص تحليلي وانتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد، بهدف التحقق من كفاءة استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرسومة.

فتقييم الأداء الاستراتيجي يقتضي الحكم على كفاءة وفعالية المنظمة وذلك بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف المنظمة ومختلف أصحاب المصالح، ومن ثم استخراج

الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مواطن القوة والضعف في مجالات العمل، وبالتالي العمل على اقتراح الإجراءات العلاجية لتلافي نواحي الخلل وتنمية وتطوير أوجه النشاطات الناجحة.

3- مقاييس الأداء الاستراتيجي:

اعتبر الأداء المالي المقياس المحدد لمدى نجاح المنظمات لفترة طويلة، فاعتمدت هذه الأخيرة على معايير تقليدية لقياس أدائها منها أدوات التحليل المالي لما لها من أهمية في التنبؤ والاكتشاف المبكر لحالات الفشل والإفلاس من خلال استعمال المعلومات التاريخية للفترة الماضية، إلا أن هذا المقياس عجز عن تلبية احتياجات المنظمات في مجال تقييم أدائها وتوجيه قراراتها الاستراتيجية في ظل المنافسة القسوى وتعدد أطراف أصحاب المصالح لديها وكذا تنامي أهمية الأصول غير المالية وغير المادية كالمعرفة ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء الفعال والتقدم في ظل اقتصاد المعرفة، فأدركت المنظمات بأنه لا يمكن قياس أدائها الاستراتيجي من خلال مؤشر واحد، بل أصبحت بحاجة ماسة إلى المزج بين الأهداف المالية وغير المالية، بين الأهداف الكمية والكيفية¹⁴، الداخلية والخارجية، لاستخدامها كموجه لاختياراتها الاستراتيجية مع البحث عن مقياس شمولي لقياس مستوى الأداء الاستراتيجي، فاعتمدت بطاقة الأداء المتوازن. فبطاقة الأداء المتوازن (**Balanced Score Card**) طور من قبل Robert Kaplan & David Norton سنة 1992، وهي عبارة عن نظام إداري يسمح للمنظمة بتحديد الرؤية المستقبلية واستراتيجيتها مع تحديد الكيفية التي تتم من خلالها ترجمة هذه الرؤية والاستراتيجية والأهداف طويلة المدى إلى خطط عملية من خلال مجموعة من مقاييس الأداء الاستراتيجي، تحقق توازنا بين الأجلين طويل المدى وقصير المدى، بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المعايير الكمية وغير الكمية، وبين الأداء الداخلي والأداء الخارجي¹⁵ بالاعتماد على حركة التوازن بين أربعة محاور رئيسية مترابطة ببعضها البعض¹⁶: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم التنظيمي والنمو.

وبالتالي بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس لأداء الاستراتيجي للمنظمات وإعطاء صورة واضحة وشاملة لها عن لأدائها، وتمثل استجابة متكاملة لمتغيرات الإدارة فهو نظام وفلسفة إدارية ومقياس للأداء يربط الاستراتيجية مع العمليات التشغيلية ويؤدي إلى معالجة الانحرافات ويكسب المنظمة توجه في بناء مناخ تنظيمي مثري.

III- منظمات المعرفة:

إن دخول المنظمات لمجتمع المعرفة يجبرها على إعادة التفكير في طريقها لإنشاء القيمة، قيمها الثقافية وحتى استراتيجياتها وكل نماذج إدارتها، إذ تصبح فيها المعرفة أساس التميز والتفوق ومصدر الثروة، وبذلك تكون كل أعمالها قائمة على المعرفة.

1- مضمون منظمة المعرفة:

يمكن القول أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها المقلمة للمستفيدين. ويطلق على المنظمات التي تسعى إلى خلق القيمة من خلال استثمار موارد المعرفة أو أصول المعرفة بأنها منظمات المعرفة¹⁷.

وتتصف منظمات المعرفة بمهمنة أنشطة إنشاء المعرفة، استقطابها، نقلها وتوزيعها والمشاركة النظامية بالمعرفة على مجمل الأنشطة الأساسية التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي منظمات المعرفة يتم الاهتمام برأس المال الفكري وإدارة أصول المعرفة الموجودة داخل المنظمة أو خارجها وبصورة خاصة في علاقات المنظمة مع الموردين، الزبائن، وشركاء الأعمال. بطبيعة وجود رأس المال الفكري يعني اعتماد إدارة المنظمة على هذا النوع من رأس المال إلى جانب رأس المال المالي لكن بالنسبة إلى منظمات المعرفة فإن رأس المال الفكري (أصول المعرفة) لها أهمية أكبر ودور فاعل أكثر في تكوين أو إنتاج القيمة المضافة وهو أساس قيامها ونموها وجودة خدماتها.

2- خصائص المنظمة القائمة على المعرفة:

لمنظمات المعرفة مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها فيما يلي:¹⁸

- إتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس للتخطيط والتفكير واتخاذ القرارات؛
- المرونة والتغيير الدائم والمستمر، والتنسيق المحكم مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة؛
- الاهتمام بالأصول غير المادية أكثر من الأصول المادية؛
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره، والتحديث المستمر للمعرفة المتاحة والاتصال بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وأهدافها؛
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقييم الإنجازات؛
- انسياب المعرفة وتدفعها في قطاعات المنظمة المختلفة؛
- التحديد الدقيق لمواقع الأفراد في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية؛
- ارتباط المكافآت والحوافز والتقدير بقدر ما يتمتع به الأفراد ويمارسونه من طاقات معرفية؛
- وضوح الميل إلى تمكين الأفراد ذوي المعرفة، والتحول بعيداً عن أنماط التنظيم المركزية، وفتح مجالات التواصل والتفاعل المباشر بين الأفراد والمدبرين؛

- ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف القطاعات والمستويات في المنظمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات؛

- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع وتطوير المنتجات، واتجاه الأفراد نحو المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم وابتكاراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية ورفع الأداء.

3- المعايير الإدارية لمنظمات المعرفة:

تختلف المفاهيم والمعايير الإدارية التي تعتمد عليها منظمات المعرفة مقارنة بتلك التي كانت تعتمد عليها في عصر ما قبل المعرفة، حيث أنها تستبعد الكثير من معايير ونماذج الإدارة التقليدية، وتستبدلها بمعايير تتوافق ومعطيات عصر المعرفة، ويتضمن الجدول رقم (01) مقارنة بين معايير الإدارة التقليدية ومعايير الإدارة القائمة على المعرفة كما يلي:

الجدول رقم (01): المقارنة بين المعايير الإدارية للإدارة التقليدية والإدارة القائمة على المعرفة

المعايير الإدارية	الإدارة التقليدية	الإدارة القائمة على المعرفة
أساس اتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	المنهج العلمي
أساس التخطيط والإدارة	التجربة والخطأ	البحث العلمي والتطور التقني
مصدر الثروة الحقيقية	الأموال ما تشتريه من أصول مادية	رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى	الاستثمار في بناء القدرات المادية (الأصول الملموسة)	الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية (الأصول غير الملموسة)
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
أصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب المعرفة
نوع الأفراد	أصحاب القدرات والمهارات العملية	أصحاب المعرفة
أساس تقويم الأفراد	المهارات والقدرات العملية	تقاسم المعرفة
أساس تصميم البناء التنظيمي	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية	مصادر واستخدامات المعرفة
مصدر القيمة المضافة	الأنشطة الإنتاجية التقليدية	الأنشطة المعرفية
أساس بناء القدرة التنافسية	تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير
منظور التطور والنجاح	التراكم الرأسمالي	التراكم المعرفي

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على ما ورد في: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 223.

من خلال الجدول رقم (01) يتضح الفرق بين معايير الإدارة التقليدية ومعايير الإدارة في عصر المعرفة، حيث أن الإدارة التقليدية تعتمد أساسا على الخبرة والتجربة في اتخاذ القرارات، واعتبار الأموال أساس تحقيق الثروة، ومصدر القيمة المضافة هي الأنشطة التقليدية، وتبنى القدرات التنافسية بتخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات، وبالتالي يظهر نجاح المنظمة التقليدية من خلال التراكم الرأسمالي. في حين أن المنظمة القائمة على المعرفة تعتمد أساسا على المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، واعتماد المعرفة كمصدر حقيقي للثروة، والقيمة المضافة تتولد من خلال الأنشطة المعرفية، أما القدرات التنافسية فتبنى عن طريق الابتكارات والإبداعات ومنتجات البحوث والتطوير، وبالتالي يتجسد نجاح المنظمة القائمة على المعرفة في التراكم المعرفي.

IV- مساهمة الإبداع في تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة:

إن منظمات المعرفة وبالنظر إلى هيمنة المعرفة على أنشطتها الجوهرية، تعتبر أكثر المنظمات حاجة إلى ممارسات الإبداع للارتقاء بأدائها لما له من دور وأهمية في تحديد الرصيد المعرفي لهذه المنظمات والتوصل إلى طرق وأساليب أصيلة لاستغلال المعارف المتاحة لديها.

1- دعائم الإبداع في منظمات المعرفة:

منظمات المعرفة تتبنى استراتيجيات قائمة على المعرفة تسمح لها بتوفر عدد من العناصر البشرية، التنظيمية والتقنية التي تدعم التجديد المعرفي والإبداع المستمر، تتمثل أهمها فيما يلي:

• أفراد المعرفة:

يستعمل مصطلح أفراد المعرفة للإشارة إلى كل فرد يعمل في مجال المعرفة ويتعامل بها سواء كان ذلك بإدارتها، إنتاجها أو دعمها في المنظمة، ففي منظمات المعرفة مثل الجامعات والمدارس يمكن اعتبار الطلبة المستفيدين من خدمات المنظمة أيضا أفراد معرفة، فكل فرد في المنظمة يعتبر مسؤولا وجزءا من عمليات إدارة المعرفة¹⁹. وقد صنف كارل سفبي (Karl Erik Sveiby) أفراد المعرفة إلى أربع فئات أساسية، تتمثل في:²⁰ مدراء المعرفة، عمال المعرفة، أفراد الدعم والإسناد، وقادة المعرفة. فأفراد المعرفة يلعبون دورا هاما في الإبداع باعتبارهم جوهر العملية الإبداعية والتوصل إلى الأفكار الجديدة واستخدامها وتطوير المعرفة المتاحة.

• ثقافة المعرفة:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية الإبداع ولا سيما بناء المعرفة والأفكار الجديدة ومشاركتها واستخدامها، وبالتالي نجاح العملية الإبداعية يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المنظمة لبناء المعرفة وتطويرها، وثقافة المعرفة لها دور هام في تهيئة البيئة الاجتماعية والتحكم في السلوكيات التي يمكن أن تشكل عائقا أو تكون محفزا ودعما أساسيا

للإبداع، من خلال تركيزها على الفرد باعتباره مولد المعرفة في المنظمة، التقدير، التمكين، الثقة، التعاون والعمل الجماعي.

• الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يلعب دوراً أساسياً في تبني ممارسات وتنفيذ استراتيجيات المعرفة، باعتباره المجال الحركي الحيوي الذي من خلاله يجري التنفيذ، إذ أنه قد يكون عنصراً معاوناً، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعارف داخل المنظمة. ومنظمات المعرفة تتبنى هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة والبعد عن الهرمية وتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل وتغليب العمل الجماعي وإيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية وكذا تفعيل الاتصالات بينها، والتي من شأنها أن تشجع التعاون والابتكار والإبداع وغرس الثقة بين الأفراد ومن ثم التشارك في المعارف والخبرات وتبادلها بسهولة وسرعة بين مختلف الوحدات في المنظمة لتحقيق التكيف وحل المشكلات بكفاءة وفعالية.

• تكنولوجيا المعرفة:

تستخدم منظمات المعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل خاص تلك التي تتحسس وتستجيب لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتدعم إدارة المعرفة من خلال تسهيل ومساندة العمليات المختلفة لها مثل نظم اكتشاف المعرفة، نظم امتلاك المعرفة، نظم تخزين المعرفة، نظم مشاركة المعرفة ونظم تطبيقها، والتي تعزز المشاركة بالمعرفة وتسهل الوصول إليها واقتناصها وتطبيقها بما يفيد عملية الإبداع ويدعم تطوير الأفكار القائمة والتوصل إلى الأفكار الجديدة.

2- مستويات الإبداع المؤثرة على الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع، كل مستوى يكمل ويعزز المستويات الأخرى ويمكنها تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة وهي:

أ- إبداع الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات إبداعية. والفرد المبدع هو ذلك الفرد الناجح الذي يسلك أسلوباً مميزاً عن الآخرين في مواجهة وحل المشكلات التي تواجهه. حيث يتميز الأفراد المبدعون بمجموعة من الخصائص والميزات، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

• **المعرفة:** ييذل المبدع وقتاً كبيراً لإتقان، تطوير مجال تخصصه وتحديث معرفته بالمهنة التي يمارسها.

• **التعلم:** الثقافة العامة التي توسع مدارك الفرد.

- **الذكاء:** لا يتسم المبدع بالضرورة بمستويات عالية جدا من الذكاء، ولكن يتمتع بالقدرات الفكرية التالية: الشفافية في استشعار المشكلات، المرونة في تكوين علاقات ارتباط بين الأشياء... إلخ.
- **الشخصية:** تتميز بحب المخاطرة، المثابرة، الاستقلالية، الدافعية العالية، التشكيك الانفتاح و تقبل الأفكار الجديدة، الثقة بالنفس وروح الفكاهة والمرح.
- **الطفولة:** غالبا ما تكون قد اتسمت بالتنوع، ربما الاضطرابات العائلية وحالات الطلاق والأوضاع الاقتصادية غير المستقرة.
- **العادات الاجتماعية:** المبدع اجتماعي، منفتح ومتفاعل مع الآخرين، ويستمتع بتبادل أفكاره معهم.²¹
- إضافة إلى صفات أخرى مثل: وضوح الرؤية، الجرأة والفضول، القدرة على التكيف مع مقتضيات التغيير وتحمل المواقف الغامضة، والبصيرة الخلاقة (القدرة على تصور البدائل لحل المشكلة).²²

فإبداع الفرد هو أساس كل الإبداعات في المنظمة، فالأفكار الجديدة تتبلور أولا في ذهن الفرد، ومن ثم يتم تطويرها ضمن فرق العمل والمنظمة ككل من خلال التحوار وتبادل الخبرات والآراء.

ب - إبداع فريق العمل:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل فريق عمل، إذ أن منظمات المعرفة تعتمد بالدرجة الأولى على فرق العمل والعمل الجماعي. واعتمادا على خاصية التأزر فإن إبداع الفريق يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء. وذلك نتيجة التفاعل وتبادل الأفكار والخبرات والتعاون. هذا ويتأثر إبداع فريق العمل بما يلي:

- الرؤية المشتركة (قيم وأفكار تتعلق بأهداف الفريق).
- الدعم والمؤازرة (مساندة عملية التغيير من قبل الزملاء في الفريق).
- الانسجام وتماسك الفريق.
- تنوع أعضاء الفريق (وجود شخصيات واتجاهات وأعمارمختلفة).
- المشاركة الآمنة (حرية التعبير بدون اتهام).
- عمر وحجم الفريق.²³

ج - إبداع المنظمة:

هو الإبداع الذي يتحقق على مستوى المنظمات المتميزة في مستوى أدائها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى.²⁴ حيث يكون فيها التفكير الإبداعي ثقافة سائدة بقوة. وتتميز المنظمات المبدعة بمجموعة من الخصائص:

- الميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- العلاقة الوطيدة مع العملاء.
- تعزيز روح الإبداع والاستقلالية.
- مشاركة العاملين.
- بساطة الهيكل التنظيمي.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد.²⁵

فالمنظمات المبدعة تبحث دائما عن التجديد وتكافؤ أفرادها على الاستحداث وتحثهم على ذلك وتحبى لهم البيئة المناسبة من أجل تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة للمجتمع.

3- عناصر الإبداع الداعمة لتحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة:

إن المحور الأساسي للمنظمات المعرفة هو الاعتماد الكلي على المعرفة والأصول الفكرية في اتخاذ قراراتها والارتقاء بأدائها، والعملية الإبداعية تتضمن في جوهرها مجموعة من العناصر التي تجعلها وسيلة فعالة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها في أداء أعمالها.

أ - التفكير الاستراتيجي الإبداعي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية واللازمة لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

واقتران التفكير الاستراتيجي بالتفكير الإبداعي يعزز دوره في توجيه تفكير المنظمة نحو التطوير والتجديد والإبداع والابتكار في صياغة استراتيجية المنظمة، تنفيذها وكذا تقييمها ومراقبتها، حيث أن الإبداع يثير ويحفز الفرص ويخلق فرصا جديدة للنمو والتغيير مما يعزز أداءها الاستراتيجي وتميزها.

ب - الاستراتيجية الإبداعية:

منظمات المعرفة تتبنى استراتيجيات معرفية تعنى بوضع الخيارات الاستراتيجية التي توجه وتشكل عمليات التعلم التنظيمي²⁶ وتعريف موجوداتها المعرفية، وتطبيق أولويات الأعمال التي ترفع من فعاليتها وتطورها، مع البحث الدائم والمستمر عن تحسين الأداء التنظيمي لها من خلال الاستثمار في الأصول

المعرفية وإدارتها واستغلالها أحسن استغلال، لتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة المتاحة في المنظمة والمعرفة المستهدفة اللازمة لتحقيق القيمة من منتجاتها.

والعملية الإبداعية في المنظمة ولكي يكون لها الدور المميز والمساهمة الفعالة في تحسين الأداء الاستراتيجي، يجب تكون مبنية على أساس منهجي وعلمي تتخذ من التطورات ومن اختبار التجارب وتوسع الأفكار والمعارف وارتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشرية والمهارات الإبداعية أساساً استراتيجياً للوصول إلى وضع أفضل لأداء المنظمة المعرفية. بحيث يكون الإبداع متضمناً في الاستراتيجية العامة للمنظمة المعرفية من خلال صياغة رؤية مستقبلية حول الإبداع والابتكار، وتحديد أهداف إبداعية واضحة تسعى لتحقيقها مرحلياً من أجل الرفع من الرصيد المعرفي للمنظمة وتطوير المعارف المتاحة.

ج - ثقافة الإبداع:

يتأثر الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة إيجاباً بالإبداع والأعمال الإبداعية باعتبارها أكثر المنظمات حاجة إلى التجديد المعرفي، لذا تسعى جاهدة لجعل الإبداع ثقافة قوية بين أفرادها، وبالتالي غرس مجموعة من القيم والمعايير والممارسات الوظيفية التي تجعل الإبداع سلوكاً تنظيمياً يستند لمجموعة من الأهداف الابتكارية طوال ممارساتهم الإدارية وعلى اختلاف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية، كما أن هؤلاء الأفراد يمكن اعتبارهم ناقلين ومعلمين ومطورين لهذه القيم المشتركة جيلاً بعد جيل.

فبيئة المنظمة الداخلية والتي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوافر المعلومات والمعارف والتعليم الم^٨ كسب للخبرات المتميزة والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود والمدعم بالمناخ الذي يقوم على الثقة بين الأفراد والتي تمكن من تدفق المعلومات بين العاملين؛ من شأنها أو تؤثر على السلوك الإبداعي في منظمة المعرفة عن طريق تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة وتطويرها وتقديرها، أي أن الثقافة والبيئة لها تأثير كبير على السلوك الإبداعي بما توفره من دعم وإمكانيات ونماذج وقُدوة للسلوك الإبداعي. ومن ثم تتسم ثقافة الإبداع بالجوانب التالية:²⁷

- الاعتقاد في أهمية الأفراد كمورد استراتيجي للمنظمة أكثر أهمية من الأنظمة.
- تشجيع الأفراد على أن يكونوا خلاقين ومبدعين.
- الإيمان بدور عدم الرسمية في دعم التواصل بين الأفراد.
- التعليم والتدريب المستمر.
- التشجيع على الاتصال المفتوح سواء بين العاملين وبعضهم أو بين العاملين وقياداتهم حيث يلعب قادة المعرفة دوراً هاماً في تعزيز ثقافة المنظمة المبدعة وذلك من خلال دعم وتشجيع تجريب أفكار وأساليب جديدة، والسماح بتوفير المعلومات لكل المستويات الإدارية

حيث تسهم الشفافية وحرية الحصول على المعلومات واستخدامها في ترسيخ مفهوم المنظمة المبدعة، وكذا التركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية، ومنح مستوى مسئول من الثقة والاستقلالية مع الاستعداد لتحمل نتائج الأخطاء، وبالتالي تشجيع التنافس بين العاملين للتوصل لأفكار إبداعية جديدة، ومن ثم دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها وتطبيق الجيد منها.

ومن ثم فإن وجود ثقافة الإبداع في منظمات المعرفة يجعل أفرادها دائمي السعي إلى التجديد والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية المنظمة داخليا وخارجيا.

الخاتمة:

منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها المقلمة للمستخدمين، وبالتالي تعتبر فيها المعرفة ورأس المال الفكري أساس قيامها وجوده منتجاتها وتحقيق الأداء الاستراتيجي الفعال لها.

والأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة يعكس وضعية هذه المنظمات من مختلف الجوانب، أي الأداء الضروري لضمان تكيف المنظمة مع بيئته أو التغيير فيها على المدى الطويل، وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها. فالأداء الاستراتيجي يتميز بشموليته الوظيفية والزمنية مع تغطية توجهات وطموحات مختلف الأطراف وأصحاب المصالح، وهو الأمر الذي تسعى منظمات المعرفة لتعزيزه وتحسينه باستمرار.

والإبداع من شأنه المساهمة في تحسين أداء منظمات المعرفة باعتباره يعبر عن النظر لظاهرة ما بطريقة جديدة وأصيلة، وفق علاقات غير مألوفة تؤدي إلى توليد أفكار، منتجات أو أساليب جديدة بإمكانها خلق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن.

فمنظمات المعرفة تتبنى استراتيجيات قائمة على المعرفة تسمح لها بتوفر عدد من العناصر البشرية، التنظيمية والتقنية التي تدعم التجديد المعرفي والإبداع المستمر مثل أفراد المعرفة، ثقافة المعرفة، هيكل تنظيمي داعم للعمل المعرفي وكذا تكنولوجيا المعرفة. حيث يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع يمكنها تحسين الأداء الاستراتيجي لمنظمات المعرفة، كل مستوى يكمل ويعزز المستويات الأخرى، وتمثل في إبداع الفرد، إبداع فرق العمل وكذا إبداع المنظمة ككل.

تعتمد منظمات المعرفة على المعرفة والأصول الفكرية في اتخاذ قراراتها والارتقاء بأدائها، والعملية الإبداعية تتضمن في جوهرها مجموعة هامة من العناصر التي تجعلها وسيلة فعالة في مواجهة التحديات ومواكبة التطورات من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها في أداء أعمالها، فالعملية الإبداعية في المنظمة ولكي يكون لها الدور المميز والمساهمة الفعالة في تحسين الأداء الاستراتيجي، يجب تكون مبنية على تفكير استراتيجي إبداعي يسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار باستمرار، وبالتالي ضرورة إيجاد موضع

لاستراتيجية إبداعية ضمن الاستراتيجية العامة لمنظمات المعرفة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية حول الإبداع وتحديد أهداف إبداعية للمنظمة، وكذا العمل على بناء الثقافة الإبداعية بين الأفراد وغرس القيم والمعايير والممارسات التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة باستمرار.

الهوامش :

1. P. DRUCKER, **Façonner l'avenir**, édition d'organisation, Paris, 1998, p 120.
2. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 7.6.
3. Jean LACHMANN, **Le financement des stratégies de l'innovation**, édition Economica, Paris, 1993, p 22.
4. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد، عمان، 2009، ط3، ص 353.
5. أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، **الإدارة الإبداعية للجامعات**، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص75.
6. نفس المرجع السابق، ص 11.
7. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 356 357.
8. أحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 81.
9. محمد سعيد أوكيل، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 23.
10. Claude Alazard & Sabine Sépari, **contrôle de gestion (manuel et applications)**, Dunod, Paris, 2001, p
11. Berrah. L, **Indicateur de performance**, éd Cepadues, Paris, 2002, p 130.
12. Mainault Christophe, **Quelle performance stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet?** Thèse de doctorat, Université Paris 9-dauphine, 2002, p 12.
13. عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد، الأردن، ط 01، 1999، ص ص 189 - 190.
14. سواكري مباركة، **معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 42.
15. نفس المرجع، ص 42.
16. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , **Putting The Balanced Scorecard To Work** . Harvard Business Review , Sept-Oct, 1993 , 134 -142.

17. عدنان سليمان الأحمد، رؤية استراتيجية لمنظمات المعرفة الجامعة نموذجا، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28 أبريل 2004.
18. KARL ERIK SREIBY, **Knowledge management**, maxima ,Paris, 2000, p 49.
19. Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, **Gestion des connaissances: un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique**, Centre de collaboration nationale des méthodes et outils, Canada, Octobre 2008, Disponible sur: <http://www.sepho.org.uk/Download/Public/9443/1/South%20East%20Public%20Health%20KM%20Strategy.pdf>, 15/09/2010, p 36.
20. Karl Erik Sveiby, **manage knowledge workers**, 1997, In <http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm>, 26/05/2011.
21. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الوراق، عمان، 2008، ط1، ص ص 813، 814.
22. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ط1، ص ص 262، 263.
23. حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 359.
24. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد، عمان، ط 1، 2003، ص 311.
25. Christine Rollo, **the knowledge strategy within a business context**, The 3rd European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, Athens, Greece, 5-6 /04/ 2002, p14.
26. أمل مصطفى عصفور، كيف نبني ثقافة الإبداع والتميز؟، مجلة تكنولوجيا الإدارة، العدد 15، جوان - جويلية 2009، ص 20.