

# أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

د.فلاح محمد،

أ.عامر بشير،

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،

جامعة سعد دحلب البليدة

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز تأثير ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي ، فالتغيرات المتسارعة في البيئة الإقتصادية في ميدان العلم و التكنولوجيا ، وظاهرة العولمة وتحديثها، وطلبات الزبائن المتغيرة والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة الشديدة المتزايدة من منتوجات وخدمات في السوق أوجب على المنظمات المعاصرة أن تحسن أدائها لغرض التنافس ، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

إن عملية الإبداع لا يمكن أن تتم بالشيء المرغوب فيه الذي يحقق غاية المؤسسة وهو النمو والإستقرار و إكتساب حصة في السوق. إذا ما إستثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة .

إن التكلم عن الإستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة في المستقبل ما يجعله يواكب تغيرات عالم اليوم، يصنع بها هندسة أو مخطط لمواجهةها دون المساس أو إلحاق ضرر بالمنظمة، فكلما إرتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الإقتصادية في المنظمة مع إنخفاض في المخاطر.

وكل هذا يتحقق إلا بإنتاج المعارف ونشرها إلى جميع المهتمين وفق قنوات تضمن وصول هذه المعارف بأسرع وقت ممكن وببسر وبصفة آمنة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة .

## Résumé

L'objectif de cette étude est d'élucider l'impact de management du savoir sur l'innovation organisationnelle

L'accélération des changements dans l'environnement économique induit par le domaine de la science et de la technologie, le phénomène de la mondialisation et ses défis, ainsi que la demande forte variable des clients et le fonctionnement des marchés instables à côté d'une concurrence intense et croissante des biens et des services dans le marché exigent l'amélioration de la performance des organisations contemporaines aux fins de la concurrence, ce qui a fait de l'innovation du producteur l'une des principales notions dans le monde actuel

L'innovation ne peut être accomplie par une chose voulue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise qui sont la croissance, la stabilité et l'acquisition d'une part du marché sauf si elle investit dans ses ressources humaines et particulièrement les doués et les compétents car l'innovation ne peut être réalisée que par cette tranche d'individus

En parlant d'investissement dans les ressources humaines, cela implique l'existence d'un capital humain dans l'organisation permettant son adaptation avec les changements actuels, par l'élaboration d'un plan d'action pour en faire face sans porter préjudice à l'organisation. L'accroissement du capital humain dans l'organisation provoque l'accroissement de la rentabilité économique avec la diminution des risques

Ceci ne peut être obtenu que par la production du savoir et sa publication aux différents usagers par des canaux garantissant sa transmission d'une façon rapide et saine, chose qui peut être défini par la terminologie : management du savoir

## تمهيد :

لعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويعها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي الى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الارض كأحد أصول الانتاج. وبناء على ان الادارة تستهدف الافادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين) فان تشجيعهم ودفعهم للاجتهد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار و الإبداع وينشطه.

اما على المستوى المؤسسي فان المعرفة بفعل التغيرات العميقة أصبحت اكثر اهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر اهمية ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة لاستراتيجية ادارة المعرفة.

و من العرض السابق يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة ، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع وان لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة ، وحيث أن المنهج الإبداعي يعتبر احد المدخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات ، فان التعرف على العوامل المعيقة للإبداع يمثل احد الخطوات المهمة في علاج بعض المشكلات التي تواجه المنظمات العامة وبالتالي النهوض بمستوى أدائها ، لتكون أكثر قدرة على المنافسة ، خاصة في ظل الاتجاه إلى التحول التدريجي نحو العالمية .وعليه و من خلال ما تقدم يمكن طرح الشكالية التالية :كيف يمكن ان تاتر ادارة المعرفة في الإبداع التنظيمي ؟ و لاجابة على هذه الاشكالية قمنا بدراسة النقاط التالية :

## I - ماهية ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من احدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بهاكماً ونوعاً. وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة

و قبل التطرق الى مفهوم ادارة المعرفة لا بد من اعطاء فكرة حول مفهوم المعرفة التي تتمثل في حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم

كما يعرفها نانوكا على أنها «الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال». وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها».

كما لا بد لنا من أن نُميز بين «المعرفة» و «المعلومات». فعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة. فالمعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة و هي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها. وهذا يعني أن المعرفة هي أعلى شأنًا من المعلومات. فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف (أو نزيد معارفنا).

: مفهوم ادارة المعرفة

### 1.1.1. تعريفها:

لإدارة المعرفة عدد كبير من التعاريف التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة : حيث عرفت على أنها «إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة و المستفيدين من خارجها»(1).

كما عرفت بأنها « تشير إلى الإستراتيجيات و التراكمات التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفاة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية و التعاون في عمل زيادة الإبتكار وإتخاذ القرار.(2)

ويرى نجم عبود نجم «أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفأة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح.(3)

أما مطيران المطيران فعرفتها على أنها «إيجاد الطرق للإبداع وأسرة معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.(4)

و يلاحظ من خلال ما سبق انه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم ادارة المعرفة. كما يلاحظ ان غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الاساسية لادارة المعرفة من حيث التوليد و التشارك و التعلم. و بناء على ذلك فانه يمكن تعريف ادارة المعرفة بانها عملية تحليل و تركيب و تقييم و تنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود و هادف. وهي عملية ادارة المعرفة المنظمة من اجل ايجاد قيمة للاعمال و توليد الميزة التنافسية.

و عليه يتبين لنا ان مفهوم إدارة المعرفة يتضمن : تعريف و تحليل موارد المعرفة المتوفرة و المطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد و التخطيط و السيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد و العمليات، و بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. و موارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها و المتعلقة بالمنتجات و السوق و التكنولوجيات و المنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات و المنتجات.

و لا تتعلق إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد. و هذه العمليات تتضمن:

- تطوير المعرفة.
- الحفاظ على المعرفة.
- استخدام المعرفة.
- تقاسم المعرفة.

### 2.1.1. نشأة إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة ”المعرفة قوة Knowledge is Power“ و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه ”هندسة المعرفة Knowledge Engineer-

“ing” ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو “إدارة المعرفة Knowledge Management” وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. (5)

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

### 3.1.1. أهمية ادارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية ادارة المعرفة في النقاط الاتية: (6)

- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها 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 المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

### 4.1.1. أهداف إدارة المعرفة

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .

- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الاعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة باعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الاوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الالية والانترنت والتقنيات.
- تطوير اسس ومعايير تاهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

## 2.1. مجالات إدارة المعرفة وضرورة الانتقال إليها

ان التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي .

### 1.2.1. مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

تتمثل مبررات التحول الى إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.

- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- إزدياد صعوبة الإستفادة من تلك المعلومات .
- كما لخصت مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في النقاط التالية: (7)
- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي, لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضايات والانترنت و التي أسهمت في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد, وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- إدراك أسواق المال العالمية, أن المعلوماتية و المعرفة ( التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية, و هي أهم من المصادر التقليدية, مثل الأرض و رأس المال والعمل.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها, سيما في مجال التنافس و الإبداع و التجديد والتنوع.

### 2.2.1. مجالات إدارة المعرفة :

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها: (8)

- مسح و تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة و تعزيز هذه الموارد و حمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل و تنظيمها و إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.



تغيير و إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة و القليل من فجوات المعرفة و اختناقاتها وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة بالمنتجات و الخدمات.

حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة, و من أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي و الضمور, و انه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

## II- الإبداع التنظيمي :

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار.

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

وللإبداع دور في توفير حلول للنزاعات والتي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

### مفهوم الإبداع :

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضا اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، وان لم يكن بنفس العدد أو التأثير، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة، فمثلا إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فان ذلك يعتبر إبداعا، إذا ما هو الإبداع ؟ وكيف يمكن تعريفه ؟

### 1.1.2. تعريفه :

الإبداع لغة : كما جاء في لسان العرب (( من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه )) (9)، وجاء في المعجم الوسيط : (( بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم .

إذا نخلص مما سبق إلى أن الإبداع لغة يعني : اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق ، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها ، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة .

أما في العلوم الاجتماعية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع او معظم الباحثين في هذا المجال ، وفي هذا يقول الكسندر روشكا ( Al-Rosca) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص (( إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة ، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه ، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد ، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر )) (10)

و لذلك سيتم عرض بعض التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع ومن ثم محاولة الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به أو تبني احد هذه التعاريف:

سعد الدين إبراهيم عرف الإبداع بأنه (( استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة ))(11)

ويعرفه روشكا ( Rosca) بأنه (( تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة ))(12)

و مما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لاتخرج عن الإطار اللغوي له ، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة .

لذلك ولكون موضوع هذا البحث يركز على الإبداع داخل المنظمة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي ، فسوف يتم تبني التعريف الآتي :

الإبداع هو : العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة )) .  
و بالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أربعة جوانب أساسية يتضمنها وهي :  
أنه يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة .

أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالجدة .

أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار .  
أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة .

### القدرات الإبداعية

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية ، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ، ومن ابرز الباحثين في هذا المجال جيليفورد ( Guilford ) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الحساسية للمشكلات ، إعادة التنظيم أو إعادة التحديد ، الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، قدرات تحليلية وتأليفية ، مدى التركيب في البناء التصوري ، التقييم ، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي : الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، الحساسية للمشكلات (13)

و مما سبق يلاحظ أن هناك اتفاق على أربع قدرات من مجموع القدرات التي يشير إليها الباحثين ، والتي يرون إنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، والاصالة ، لذلك سيتم عرض هذه القدرات بشيء من التفصيل على النحو التالي :

**الطلاقة** : وتعني (( القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المتراذفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها) (14)

**المرونة :** ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أحماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.(15)

**الحساسية للمشكلات :** ويعرفها جيلفورد ( Guilford ) (( بقدره الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما )) (16)، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات أحساساً مرهفاً ، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار.

**الإصالة :** ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ، فهو لا يكرر أفكار الآخرين ، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين ، و هي من أهم العوامل المكونة للقدره على التفكير الإبتكاري .

#### مراحل عملية الإبداع

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية ، ، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية :

**مرحلة الأعداد:** ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

**مرحلة الاختبار:** والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

**مرحلة الإشراف:** وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

**مرحلة التحقق:** وتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

### 3.2. عوائق الإبداع

يعتبر موضوع عوائق الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين ، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي ، فقد حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع ) في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي(17): عادات التفكير - العزلة - الألفة- النظرة الجزئية غير الشمولية - غياب الحرية - التركيز على النتائج دون الأصول ، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين : (18)

المجموعة الأولى : العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي :

- ضعف الثقة بالنفس .
- الميل للمجاراة .
- الحماس المفرط.
- التفكير النمطي .
- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز .
- التسرع .
- نقل العادة .

أما المجموعة الثانية فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي :

- مقاومة التغيير .
  - عدم التوازن بين الجد والفكاهة .
  - عدم التوازن بين التنافس والتعاون.
- أما علي محمد عبد الوهاب فقد صنفها في أربع فئات وذلك كالتالي : (19)

- المعوقات الادراكية ،
- المعوقات الاجتماعية والثقافية ،
- المعوقات التنظيمية ،
- المعوقات النفسية أو العاطفية

• استراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات:

**1 التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويكمن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

**2 التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلتررويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

**3 الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

### III- إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي:

حاول العديد من الكتاب و الباحثين إبراز اثر المعرفة و إدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر, او لتسبيب العلاقة بين المتغيرين. و لكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى أعناء, و ليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث, ليس لان موضوع الابتداع حديث, و لكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة, و في هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في أدناه.

فلقد حدد Koteliniko, القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن و هي(20):

**المعرفة:** عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار و انجاز أعمال المنظمة الضرورية, وإضافة قيمة لها, و إلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد, و هذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.

التغير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصالات.

العولمة التي صارت اكبر بانفتاح الأسواق و عالميتها, و بشكل انعكس على(البحث والتطوير, التكنولوجيا, الإنتاج, التمويل, الأعمال).

و هذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة, و بشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى(سلع, خدمات, عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

وعلى وفق(العنزي و نعمة), فان المعرفة المدونة في السجلات و التقارير الأرشيفية, والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبداع الذي تتاجر به المنظمات(21).

و يشير(Drucker) أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي, فهذا تحدي كبير في القرن الحالي, كونه مصدر للميزة التنافسية, و مجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ(21), فهي قد أصبحت قوى عاملة تبدع و تبتكر الآلات الجديدة, و الأساليب المتميزة, كما تجدد كل ما هو قديم.(22) كما ان المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة و تنشرها باستمرار.

و يحدد(Allee)، العلاقة بين(KM) و الإبداع المنظمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاح للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها(23).

و لتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبى تلك الاحتياجات.

كما و بررت(Alberto) العلاقة بين(KM) في تعزيز الإبداع و أهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد و تطويرهم، و هذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية . فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر،(المعلومات الخاصة بزبائنها و مجهزها و المنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها و عملياتها بشكل اكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية.

إن المنظمات المعاصرة توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، و تلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، و التي تكون هادفة ، و بما يؤمن خلق قاعدة منظمة ملتزمة بالإبداع، و قائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية. فالمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، و تنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، و تستخدمها في تجديد المنظمة، و بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، و التكيف مع التغيرات البيئية من خلال إستغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات وابتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سبابة في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع و الموجودات المعرفية المنظمة، كما أصبح واضحا أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل و تهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، و بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع المنظمي



## الخاتمة :

- بناءا على التحليل و الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية :
- أظهرت الدراسة انه لا يمكن الاستغناء عن ادارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لان اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة
- اصبحت ادارة المعرفة من فروع المنظمة مثلها مثل ادارة الانتاج ، و ادارة التسويق
- أظهرت الدراسة أن عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل احد العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات
- اصبح الانتقال الى ادارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة
- لقد اصبح الابداع التنظيمي هدفا تسعى المنظمات الوصول اليه ، عكس في الماضي اين كان محصورا على المنظمات الكبرى و الرائدة
- ان توفر ادارة المعرفة في المنظمة بالشكل الازم يمثل المناخ الملائم و حجر الاساس لوجود ابداع تنظيمي قوي و مستمر
- هناك ارتباط طردي و تكاملي بين مستوى ادارة المعرفة و مستوى الابداع التنظيمي

## المراجع:

1. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة ، الكويت، ط1، سنة 2007، ص20.
2. أ.د عبد الستار العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، سنة 2006، ص26.
3. در نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، سنة 2005، ص 97.
4. مطيران، المطيران. إدارة المعرفة. [على الخط]. [2006/08/22]. متاح على : <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36>
5. رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص.278.
6. د. محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، سنة 2008، ص60.
7. محمد عواد الزيادات ، ص.
8. نفس المرجع السابق.
9. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، مج 8 ، بيروت : دار صادر للطباعة والنشر ، سنة 1990م ، ص 60.
10. الكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة د غسان ابوفخر ، الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة ، ع 144 ، سنة 1989م ، ص 18-19 .
11. حسن ابشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، السنة 28 ، ع 59 ، ( سبتمبر 1988م ) ، ص100.
12. محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، مج 15، ع 2، سنة 1988م ، ص 153 .

13. مصطفى سويف ، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي ، ( القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، سنة 2000 ، ص ص 60-61 .
14. عبد الستار إبراهيم ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع ، ( الكويت : وكالة المطبوعات ، 2003 ، ص ص 30 - 20 .
15. عبد الرحمن احمد هيجان ، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مج 10 ، ع 20 ، سنة 1416 هـ ، ص 98 .
16. ممدوح عبد المنعم الكناني ، الأسس النفسية للابتكار وأساليب تنميته ، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، سنة 1990 م ، ص ص 18-19 .
17. زهير منصور ، مقدمة في منهج الإبداع ، ( الكويت : دار ذات السلاسل للطباعة والنشر ، سنة 1405 هـ ، ص 97 - 101 .
18. فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، ( العين - الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي ، سنة 1998 م ، ص 100 - 105 .
19. علي محمد عبد الوهاب ، القدرات الإبداعية للعاملين ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، ع 25 ، سنة 1980 م ، ص 42 .
20. د. محمد عواد أحمد الزيادات ، مرجع سابق، ص 377.
21. نفس المرجع السابق، ص 377.
22. نفس المرجع السابق، ص 379.
23. نفس المرجع السابق، ص 379.