

دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي

د. الدريدي أحمد إسماعيل مدني

جامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

derdery1973@gmail.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي وبقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها ، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة ، واعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية ، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال هل يؤدي تطبيق ادارة المعرفة الى تنمية الإبداع التنظيمي في مؤسسات الاعمال ، وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد على إدارة ناجحة للمعرفة .
الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة ، الإبداع التنظيمي ، تنمية الإبداع.

The Role of knowledge Management in the Development of Organizational Innovation

Abstract:

The aim of this study is to highlight the role of the knowledge management in organizing creativity and preserving of the institute continuity and survival. Knowledge also helps promote organizations' efficiency to meet their daily challenges by creating rivaling potential that helps the particular organization to be flexible and valid through specific types of administrative hierarchical patterns. The study problem appears in these research question "Does the application of knowledge management in business institutes lead to the process of organizational innovation, or not? The study arrives at that successful organization management is a vital element and indispensable factor in modern business organizations.

Keywords: Creativity development, Knowledge management, Organizational innovation

المقدمة:

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات و التغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي القرن الرقمي ، اذ تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والنقاطها واستخدامها في العمليات، وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها و الارتقاء بأدائها ، فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة ، مما يحتم على الإدارة النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة.

أما الاهتمام بالإبداع فيتمثل في حرص المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها من خلال الحصول على مخرجات إبداع مختلفة، كطرح المنتجات الجديدة، وتحسين جودة العمليات بما يعزز الموقف التنافسي لها، حيث يعد الإبداع وتقديم المبتكرات باستمرار العنصر الأساسي في نجاح منظمات هذا القرن.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل يؤدي تطبيق ادارة المعرفة الى تنمية الابداع التنظيمي في مؤسسات الاعمال ؟

و يمكن إظهار مشكلة الدراسة بشكل واضح من خلال إثارة التساؤلات التالية :

1- ما هي إدارة الإبداع و ما هي إدارة المعرفة ؟

2- هل تتكامل كل منهما مع الأخرى؟

3- كيفية تطبيق كل من إدارة الإبداع التنظيمي و إدارة المعرفة وما الذي يقف في طريق هذا التطبيق ؟

4- ما أثر تطبيقهما على منظمات الأعمال ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من كون أن المعرفة أصبحت تمثل بعداً هاماً في عالم اليوم وأصبحت هي المصدر الأساسي للتميز والإبداع فمن يملكها تكون لديه القوة و السيطرة.

لذا فإن تطبيق كل من إدارة المعرفة من جهة وإدارة الإبداع من جهة أخرى وتحقيق المواءمة بينهما وما ينتج عن ذلك من فوائد يعتبر أمراً ذا أهمية بالغة تستحق البحث والدراسة.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها.

2- التعرف على إدارة الإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقها.

3- التعرف على مدى التكامل بينهما و ما يقف في وجه تطبيقهما.

4- التعرف على أثر تطبيقهما في المنظمات.

منهج الدراسة:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي.

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة (الكبيسي ،2002) بعنوان (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي)، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق، رسالة دكتوراه.
- 2- دراسة (وهيبة حسين داسي،2007) بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)، دراسة تطبيقية في المصارف السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- 3- دراسة (محمود محمد الأحمد ملكاوي،2007) بعنوان (نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع)، دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.
- 4- دراسة (توفيق سريع علي باسردة ، 2006) بعنوان (تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة و أثره على الأداء)، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية، جامعة دمشق.

1- إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً ، وقد شهدت السنوات الماضية إهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة. وقبل التطرق الى مفهوم إدارة المعرفة لا بد من إعطاء فكرة حول مفهوم المعرفة التي تتمثل في حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم ، ويشير قاموس أكسفورد إلى أن (المعرفة هي عملية أو فعل لاكتساب المعارف بواسطة الحواس والحدس)¹. والمعرفة هي مجموعة من الأفكار والقيم والإرشادات والبيانات والمعلومات، وهي معين لا ينضب ولا ينخفض بل يتنامى باستمرار². ومن خلال المفاهيم السابقة نرى أن المعرفة هي نتاج المعلومات والمفاهيم والثقافة المتكونة في عقول الأفراد.

1-1 مفهوم إدارة المعرفة :

لإدارة المعرفة عدد كبير من التعاريف التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة: حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي³. كما عرفت على أنها إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة و المستفيدين من خارجها⁴.

وعرفت أيضاً بانها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفاءة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح⁵. نلاحظ أن أغلب التعاريف تتشابه فيما بينها، وأنها تركز في معظمها على جمع خبرات العمل السابقة المتوفرة في المنظمة و كذلك معرفة خبرات الموظفين الكامنة في عقولهم، في إطار ما، بغرض إتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها واستثمارها أفضل استثمار و تحصيل أكبر قدر من العوائد المادية والمعنوية للمنظمة. وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن إدارة المعرفة تتضمن تحليل موارد المعرفة المتوفرة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة باستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

1-1-1 نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية.

ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة Knowledge is Power)، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه (هندسة المعرفة Knowledge Engineering)، ومع ولادته إستحدثت 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، ومن بينها كمثال (تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة)⁶.

1-1-2 أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف .
- 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، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها.
- 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 .
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة⁷.

1-1-3 أنواع المعرفة:

المعرفة أغلبها ضمني يتوفر في أذهان وعقول الأفراد، وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والتقنية.

وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس تم تصنيف المعرفة الى صنفين هما⁸:

- المعرفة المعلنة أو الواضحة: وهي المعرفة التي يسهل التعبير عنها والتعامل معها والمشاركة فيها، وتتمثل بالمعلومات الواضحة والظاهرة وتلك الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة كالمستندات والوثائق، ومن أمثلها: برامج الحاسوب، براءات الاختراع، خطط العمل، البحوث.

وعموماً فإن أصول المعرفة المعلنة تتضمن أي شيء يمكن توثيقه ويمكن تداوله بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية، وتشكل هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

- المعرفة الضمنية الكامنة: وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد، حيث تمثل القيم والاتجاهات والمدرجات، الشخصية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية ومهاراتهم، وهي تكمن في عقل وقلب كل فرد منا، إنها التبصر والحدس والفهم العميق ومن الصعوبة نقلها إلى الآخرين، لذلك فإن تمكن المنظمة من إستكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يشكل المرتكز الأول في جميع المنظمات التي تهدف إلى التعلم وهي دليل على نجاحها.

1-1-4 أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة وتتضمن أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

- 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 الإجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة في المنظمة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- دراسة الأوضاع الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الإجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الألية والإنترنت والتقنيات.

1-2 التحول الى إدارة المعرفة:

1-2-1 أسباب التحول الى إدارة المعرفة:

تتمثل أسباب التحول الى ادارة 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 إحتياجات جديدة.
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات 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 الاستفادة من تلك المعلومات.

1-2-2 عمليات إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بما يلي⁹:

- تشخيص المعرفة: هي عملية التعرف على المعرفة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها وتحديد الفجوة المعرفية ومصادر المعرفة الداخلية، التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.
- توليد المعرفة: أي إكتسابها من خلال المعرفة الخارجية، كالاندماجات، وبراءات الاختراع، واستقطاب العاملين، أو من الموارد الداخلية، كالتعلم، وتشجيع العمليات الإبداعية، وتوليد المعرفة يتمثل في الابتكار وتوليد أفكار جديدة، فالمعرفة والابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يتم يصنف مصدراً لمعرفة جديدة.
- خزن المعرفة: هي تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وكذلك البحث عنها والوصول إليها، و إن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية.
- توزيع المعرفة: هي التقاسم والتشارك في المعرفة من خلال الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتنظيم المعرفة لدى كل واحد منهم، وهي تعتبر أمراً حيوياً حيث يؤدي ذلك إلى إستفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.
- تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وكل العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، أي إستخدام المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.

1-2-3 مراحل إدارة المعرفة:

- 1 - مرحلة المبادأة : حيث تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة، وتكمن القضية الرئيسية في هذه المرحلة بكيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة بواسطة وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة، ويعتبر بناء فرق العمل أمراً ضرورياً في هذه المرحلة.
- 2 - مرحلة الانتشار : تحاول المنظمة هنا وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل و تحفيز أنشطتها، كإيجاد و إكتساب و تخزين المعرفة، ويركز المديرون في هذه المرحلة على بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وعلى كيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة.
- 3 - مرحلة التكامل : يتم النظر في هذه المرحلة إلى أنشطة إدارة المعرفة على أنها يومية و يصبح العاملين معتادين عليها مما يعكس على مستواها و مدى تراكمها، و يركز المديرون في هذه المرحلة على إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة و تجميعها في (منتجات و خدمات و عمليات) خاصة بالمعرفة.
- 4 - مرحلة التداخل : وهي آخر مرحلة وتمثل التكامل الخارجي مع بعض المنظمات و الأفراد الخارجيين عنها، مثل الموردين و العملاء و المؤسسات البحثية و الجامعات، و في هذه الحالة توفر المنظمة الموارد و الوقت و الأنشطة لتحسين الأداء وصولاً للمستوى العالمي، و تركز على المعرفة الرئيسية و تحاول إدخال معرف جديدة من المنظمات الأخرى.

1-2-4 نتائج التحول إلى إدارة المعرفة:

- من اهم نتائج التحول الى إدارة المعرفة عند تطبيقها في المنظمات الاتي :
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية، كما تعمل

- على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق التسويق بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها، مما يساهم في تنمية معارف الموظفين وصقل مهاراتهم واستغلالها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- يمكن القول بأن الغرض الأساسي من التحول إلى إدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً و أن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع أفراد الشركة على المساهمة في إنتاج هذه الأفكار وابتكارها.

2- الإبداع التنظيمي:

2-1 مفهوم الإبداع التنظيمي:

- تظهر 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.

2-1-1 تعريف الإبداع:

- لقد أصبح الحديث عن إدارة الإبداع وتطويره أمراً مألوفاً، وهو يمثل أحد محاور إهتمام المديرين في الكثير من المنظمات المختلفة، إذ ينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وليس شيئاً حسناً فقط .
- يعرف الإبداع على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها¹⁰.
- كما عرف الإبداع بأنه واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات، وبالتالي فهو إستعداد يتوافر لكل إنسان، وهو إستعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد أن تنميته أو تهذبه.¹¹
- وهناك تعريف آخر للإبداع وهو قدرة الفرد على الإنتاج أنتاجاً يثمن بأكثر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية و الأحاطة بالتداعيات البعيدة كالأستجابة لمشكلة أو موقف مثير¹².

2-1-2 أنواع الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع وهي:

▪ **الإبداع الارتقائي:** وهو يؤدي إلى تغييرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل ويقوم على إستغلال المعلومات المتاحة.

مثال: لقد ظلت مروحة السقف هي التصميم السائد لتبريد الحجرة لمدة سنوات والتغييرات التي تمت على تصميم الريش بها وتعديلها بما يجعلها تكثف كمية الهواء وتزويدها بمحرك ذو صوت منخفض وإنتاجها بألوان متنوعة تناسب ديكورات الحجرات كل ذلك يمثل إبداعاً ارتقائياً.

▪ **الإبداع الراديكالي (الجزري):** وهو يتأسس على نماذج جديدة وبالتالي يؤدي إلى أسواق جديدة ومثل هذا الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء الشركات الرائدة في مجال صناعتها إذ إنه يقضي على قدراتها المتاحة، وغالباً ما يمثل هذا النوع أساساً لدخول شركات جديدة إلى الأسواق .

مثال: تطوير التكييف المركزي يمثل إبداعاً راديكالياً إذ إنه يتطلب عناصر جديدة وتقديم تقنيات مختلفة وهذا الإبداع يجعل قدرات مصنعي المروحة بائدة ويجعلهم غير قادرين على تحقيق الكسب بسبب نظام التكييف المركزي.

▪ **الإبداع البنائي:** حيث قامت كلية الإدارة بجامعة (كورنيل) بتحديد هذا النوع من الإبداع وهو إبداع ليس راديكالياً ولكنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة والقرارات التنافسية وبنفس الوقت لا يجعل التقنيات داخل المنظمات بائدة بل يقوم على توسيع إمكانات وقدرات تلك التقنيات.

مثال: في السبعينات من القرن الماضي عندما واجهت شركة (زيروكس) الرائدة في مجال صناعة ماكينات التصوير على الورق الأبيض منافسة قوية من اليابان ، ونتيجة لذلك خسرت شركة زيروكس 50% من حصتها السوقية، واستغرقت الشركة حوالي ثمانية سنوات لتمكن من عرض سلعة مناسبة ، والإبداع هنا ليس راديكالياً لأن التكنولوجيا الأساسية لم تتغير ولكن حدثت تغييرات في بعض العلاقات الداخلية بين العناصر.

2-1-3 القدرات الإبداعية:

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدر الإبداعية ، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ، وهناك إتفاق على أربع قدرات من مجموع القدرات التي يشير إليها الباحثين، والتي يرون أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، والاتصال ، لذلك سيتم عرض هذه القدرات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

- **الطلاقة:** وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو الإستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها¹³.

- **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 أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة¹⁴.

- **الحساسية للمشكلات:** وتعرف بأنها قدرة 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 ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات أحساساً مرهفاً، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار¹⁵.

- 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 للقدرة على التفكير الإبتكاري.

2-1-4 تنمية الإبداع التنظيمي:

تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً ، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، وأساليب العمل وطرقه ، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد ، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز، وهناك بعض الممارسات التي تقوم بها المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي كالآتي:

- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
- إيجاد قنوات الاتصال الفعالة التي تسمح بتبادل المعلومات بين الافراد والتعبير عن الافكار ومناقشتها.
- التركيز على الافكار العامة للتنظيم وعدم إعطاء الامور الاجرائية إهتماماً أكثر مما تستحقه.
- الاهتمام بالتكيف مع التغيير وإعتبره أمر ضروري وطبيعي .
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل الى أفكار إبداعية جديدة .
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية .

إن المناخ التنظيمي يعتبر عنصر أساسي لتأسيس الإبداع ونظامه والذي تكون له تأثيرات إيجابية في زيادة إمكانية الإبداع داخل المنظمة ، أما الفرصة الإبداعية فهي توفير وتهيئة المناخ الإبداعي والمعرفي وتنمية الإبداع لجميع العاملين وفي كل المستويات ، في حين تنمية الموارد البشرية المبدعة لجعلها أكثر قدرة على إدارة المنظمة عن طريق جعلهم أكثر إبداعاً من خلال رفع الروح المعنوية وصيانة وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.

2-2 عملية الإبداع :

2-2-1 إستراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة والذي يساعد على تجاوز العقبات ومن أهم هذه الاستراتيجيات الآتية:

1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه

الطرق: جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحاسسية، 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، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2- التخصيص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج 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 التخصيص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أي متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً 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.

2-2-2 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: يحصل 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 إنبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.
 - مرحلة التحقق: وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

2-2-3 عوائق الإبداع التنظيمي :

أهم المعوقات التي تقف في وجه تحقيق الإبداع وتشجيعه هي¹⁶:

- 1- المعوقات المادية : التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من تكنولوجيا معلومات وأماكن خاصة و حوافز مادية.
- 2- القوانين والأنظمة : التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة فلا يجب إتباع القواعد بشكل جامد ، فبعض القواعد ضرورية لكن بعضها الآخر قد يعيق الإبداع لأنها تشجع القبول الذهني للوضع القائم.
- 3- مقاومة التغيير : من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- 4- غياب التشجيع من المنظمة : على تجريب الأشياء الجديدة والخوف من الخطأ وهو أكبر المعوقات.
- 5- قلة المعلومات المتوفرة : عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول عليها بشكل سريع ومستمر مما يؤدي لوضع افتراضات جامدة.
- 6- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة : وعدم توفير المناخ الداعم للإبداع وذلك يعكس على طبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لأسس ومفاهيم إدارة الإبداع .

7- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين : مع عدم التركيز على بناء القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تدعم الأفراد داخلها وتعزز السلوك الإبداعي لديهم ، وغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من إستخدام نظم المعلومات والمعرفة في إدارة الأفكار الإبداعية وتطبيقها.

2-2-4 كيفية صناعة بيئة ابداعية :

لكي تصنع عقلية إبتكارية إبداعية يجب أن تعمل على توفير خصائصها ومقوماتها الأساسية التي تساعد في إدارة إبداعاتك ، وهذه الخصائص تتمثل بالنقاط التالية :

- الإحساس بالاستغراب والتعجب وحب الاستطلاع : يجب أن يتمتع الفرد المبتكر والمبدع بهذه الصفات التي تساعده على تنمية وتطوير عقليته الإبداعية من خلال تقبل الجديد و تطوير القديم.
- الرغبة في التطوير المستمر والحصول على بدائل كثيرة : يجب أن يسعى الفرد لتطوير نفسه باستمرار والحصول على بدائل عديدة تخدم الغرض والهدف الذي يسعى لتحقيقه ، فالفرد الإبتكاري يجب أن يبحث عن أكبر قدر ممكن من البدائل حول الموضوع المدروس.
- عدم الخوف من الأفكار الجديدة و المطورة : إن الحاضر مهما كان مناسباً فإن هناك الشيء الأفضل والأوفر في المستقبل والذي يجب السعي للوصول إليه لذا يجب على الأفراد المبدعون أن لا يخافوا من الأفكار الجديدة ولا يخافوا من المجهول بل يقبلون عليه ويحثونه على الظهور .
- القدرة على الاختبار والتأكد من الأفكار الجديدة : يجب أن يهتم المفكرون والمبدعون بالأفكار التي يطرحونها والقيام بالتأكد منها و إختبارها لمعرفة مدى صلاحيتها و ملاءمتها للموضوع .
- المرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة و المطورة : لكي تتحقق الراحة المطلوبة من التعامل مع هذه الأفكار يجب رؤية نتائجها، فإذا حققت الأفكار الجديدة النتائج المرغوبة أصبحت أفكار قديمة يجب العمل على تطويرها ، أو الحصول على أفكار جديدة لذا يجب التشجيع لتقديم أفكار أكثر ملاءمة .

4- إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي :

إن مفهوم الإبداع التنظيمي يتبلور في أنه عملية من مراحل ينتج عنها شيء جديد ، أو هو توليد أو تبني أفكار جديدة و تطبيقها، أو أنه النشاط الذي يقود الى انتاج يتسم بالحيدة والاصالة، إذ أنه يعبر عن قدرات أو سمات للأفراد، كالقدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، وسعة الاتصالات وروح المجازفة والقدرة على التغيير وتشجيع الإبداع.

إن العلاقة بين ادارة المعرفة والإبداع التنظيمي تتمثل في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة ، أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها.

ولتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلاً عن تحديد إحتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبي تلك الإحتياجات¹⁷.

كما وبررت العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلاً عن أثر هذه العلاقة في صياغة إستراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة يتعلق بخصائص الأفراد و تطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية.

فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر،(المعلومات الخاصة بزبائنها و تجهيزها و المنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها و عملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية¹⁸.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية بالمنظمة، كما أصبح واضحاً أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل و تهذيب هذه المعرفة و تحديثها باستمرار، بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع التنظيمي.

الخاتمة ونتائج الدراسة:

مما سبق نلاحظ أن المنظمات تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية ، وتهيئ لها هيكل يحفز الإبداع بما يوصلها إلى مرتبة تسمى فيها بالمنظمة بالمتعلمة ، وهذا يوضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع و الموجودات المعرفية ، كما يوضح أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات و توجب عليها صقل و تهذيب هذه المعرفة و تحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع .

بناءً على التحليل والدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

- أظهرت الدراسة أنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن الإبداع التنظيمي يعتمد على إدارة ناجحة للمعرفة .

- أصبحت إدارة المعرفة من الفروع الأساسية في المنظمات الحديثة.
- أظهرت الدراسة أن عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل أحد العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات .
- أصبح الانتقال الى إدارة المعرفة ضرورة حتمية فرضتها ظروف المنافسة الشديدة .
- لقد أصبح الإبداع التنظيمي هدفاً تسعى المنظمات اليوم الى الوصول اليه ، إذ كان سابقاً محصوراً على المنظمات الكبرى و الرائدة .
- إن توفر المعرفة في المنظمة بالشكل المطلوب يمثل المناخ الملائم و حجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي ومستمر .
- هناك علاقة طردية وتكاملية بين مستوى إدارة المعرفة و مستوى الإبداع التنظيمي.
- بروز دور عمليات إدارة المعرفة في تحفيز وتسهيل الإبداع التنظيمي مما يفرز قدرة المنظمة على تمييز هويتها التنافسية المبدعة .
- تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصصة السوقية ورضا العملاء.

الهوامش:

- 1 - أحمد، معن عبدالله والمعاضدي، ميسر إبراهيم(2006) ، أثر عمليات إدارة راس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، جامعة الموصل ، العراق.
- 2 - عارف، معن ثابت وعلوان، طلال ناظم(2006)، إدارة المعرفة والتنمية المستدامة ، بغداد ، العراق.
- 3 - أبودوم ، إقبال أحمد عبد الرحمن (2006) ، إدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأردن ، عمان .
- 4 - الصاوي، ياسر(2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت، ط1، ص20.
- 5 - نجم، عبود نجم(2005)، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، ص97.
- 6 - رزوقي، نعيمة حسن جبر(2003) ، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، إدارة المعلومات في البيئة الرقمية:المعارف والكفاءات والجودة، وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ص278.
- 7 - الزيادات، محمد عواد أحمد(2008)، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1 ، ص60.
- 8 - الحراحشة ، محمد أحمد(2006)، دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار، جامعة مؤتة ، الأردن.
- 9 - الباطنية ، محمد والمساقبه، زياد(2010)، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق ، دارجليس للنشر، عمان.
- 10 - البياتي، فائز غازي والمطيري بدري أكرم(2002)، الإبداع التنظيمي لدى القادة المدراء وانعكاساته على كفاءة وفاعلية منظماتهم، مجلة كلية المأمون الجامعية ، العدد السادس ، بغداد.

- 11- الجعبري، عدنان ايوب(2004)، دور الابداع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي ، دراسة ميدانية في هيئة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ادارة الاعمال ، الخليل، فلسطين.
- 12 - كاظم، عبد الله (2008)، اثر راس المال في الابداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد10 ، العدد3.
- 13- هيجان، عبد الرحمن احمد(1416هـ) ، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مج10، ع20، ص98.
- 14- الكناني ، ممدوح عبد المنعم (1990)، الأسس النفسية للابتكار وأساليب تنميته، الكويت ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ص18-19.
- 15- العميان، محمود سلمان(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 16- هيجان، عبدالرحمن(1999) ، معوقات الابداع في المنظمات السعودية ، مجلة الادارة العامة ، ع1.
- 17- الزيادات ، محمد عواد أحمد (2008) مرجع سبق ذكره .
- 18 - الزيادات ، محمد عواد أحمد (2008) مرجع سبق ذكره .