جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تقديم:كندة البيطار

**حلقة بحث بعنوان :**

**أثر إدارة النشاط الإبداعي و المعرفي على أداء منظمات الأعمال**

**إشراف الدكتور: علي الخضر**

**مقدمة البحث :**

يشهد القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة تواجه المنظمات منها المتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي غيرت مفاهيم الزمان والمكان و أصبحت المنظمات صغيرها وكبيرها في ميدان المنافسة شاءت أم أبت كما أصبح لزام عليها مواكبة هذه التطورات ومواجهة تحدي المنافسة من أجل البقاء فتبلورت فكرة التركيز على الموارد المعرفية حيث أكد العديد من علماء الإدارة على أهمية المعرفة كمورد يتميز بأنه لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنه لا يعاني من الندرة و يمكن استخدامه في توليد وتطوير الأفكار الجديدة

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 البحث :**

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل يؤثر تطبيق كل من إدارة الإبداع و إدارة المعرفة على أداء منظمات الأعمال ؟

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 – ما هي كيفية تطبيق كل من إدارة الإبداع و إدارة المعرفة وما الذي يقف في طريق هذا التطبيق ؟

4 – ما أثر تطبيقهما على منظمات الأعمال ؟

**أهمية البحث :**

تنبع أهمية الدراسة من كون أن المعرفة أصبحت تمثل بعدا هاما في عالم اليوم و أصبحت هي المصدر الأساسي للتميز و الإبداع فمن يملكها تكون لديه القوة و السيطرة

 لذا فإن تطبيق كل من إدارة المعرفة من جهة وإدارة الإبداع من جهة أخرى وتحقيق المواءمة بينهما و ما ينتج عن ذلك من فوائد يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة تستحق البحث و الدراسة

**أهداف البحث :**

1 – التعرف على إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها

2 – التعرف على إدارة الإبداع وكيفية تطبيقها

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

4– التعرف على أثر تطبيقهما في المنظمات

**فرضيات البحث :**

1 - توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و إدارة الإبداع

( فكلما زاد مستوى إدارة المعرفة زادت درجة الإبداع )

و يمكن أن نشتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية و هي :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تصميم منتجات و خدمات و عمليات جديدة

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة و تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة

2 –يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق إدارة المعرفة و إدارة الإبداع في منظمات الأعمال

**متغيرات البحث :**

يدرس البحث كل من إدارة الإبداع و إدارة المعرفة كمتغيرين مستقلين وأداء منظمات الأعمال كمتغير تابع

**منهج البحث :**

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي .

**الدراسات السابقة :**

- دراسة ( الكبيسي ,2002 ) بعنوان( إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ,دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق ,رسالة دكتوراة.

- دراسة( وهيبة حسين داسي,2007) بعنوان (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ),دراسة تطبيقية في المصارف السورية , رسالة ماجستير , جامعة دمشق.

- دراسة(محمود محمد الأحمد ملكاوي ,2007 ) بعنوان (نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع ) ,دراسة في البنوك التجارية الأردنية , رسالة دكتوراة, جامعة دمشق .

- دراسة( توفيق سريع علي باسردة, 2006) بعنوان (تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة و أثره على الأداء ),دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية ,جامعة دمشق

**اقتصاد المعرفة :**

ثمة اقتصاد جديد يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع هو اقتصاد المعرفة كما تتوسع خصائصه و مبادئه في مواجهة الاقتصاد التقليدي فإذا كان الاقتصاد هو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة فإن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة وخاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية والانترنيت

فمبدأ الندرة يرتكز على الماديات وما يمكن أن يكون في حكمها ولكن المعرفة سلعة لا تستهلك بل تتولد ذاتياً بالاستهلاك (أي عند نقلها إلى الآخرين ) ومبدأ الوفرة هو الشكل الأكثر بروزاً في اقتصاد المعرفة

وقد ظل موضوع "اقتصاد المعرفة " باباً مغلقاً لا يرغب الكثيرون بفتحه إلا أنه مع بزوغ فجر العولمة وظهور النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الابتكاري والإبداعي أصبح هذا الاقتصاد مطروحاً على موائد البحث

ولقد أصبح اقتصاد المعرفة والذي يعتمد على الأفكار المبتكرة للعاملين في مجال التكنولوجيا وسيلة لجمع الثروات الطائلة وهذا ما جعل بعض الشركات والمؤسسات العالمية مثل ( مايكروسوفت , سوني ,نوكيا ...) وغيرها تتوجه نحوه لتحقيق مكاسب ضخمة من خلاله ووصف العاملون في هذا المجال بالرأسماليون الجدد

ويمكن تعريف هذا الاقتصاد في سياق المفهوم الواسع للمعرفة بأنه : " الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة (الإنشاء , التحسين , التقاسم , التعلم ,التطبيق والاستخدام لكافة أشكال المعرفة )في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية ووفق خصائص وقواعد جديدة

**ولاقتصاد المعرفة فوائد منها :**

أنه يعطي مستهلكي الخدمة خيارات واسعة ويقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في جميع المجالات ويحقق التبادل الإلكتروني كما أنه يغير الوظائف القديمة ويستحدث وظائف جديدة ويرغم المؤسسات على التجديد و الإبداع والاستجابة لاحتياجات المستهلك

**المتطلبات الأساسية لاقتصاد المعرفة :**

يتطلب التوجه نحو اقتصاد المعرفة العديد من الإجراءات من أهمها:

1 – إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده و إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة مع توجيه الاهتمام لمراكز البحث العلمي

2 –العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية

3 – إدراك المستثمرين والشركات لأهمية اقتصاد المعرفة بحيث تساهم في تعليم العاملين ورفع مستوى تدريبهم ليكونوا قادرين على التواصل والإبداع وحل المشكلات واتخاذ القرارات و ليتمتعوا بالمرونة والقدرة على التحول من مهنة لأخرى وليتقنوا استخدام الحاسوب ......

إن اقتصاد المعرفة ضد القوالب الجامدة وضد النماذج النمطية في الاقتصاد لذا فهو يتمتع بمجموعة من الخصائص والتي **سنعرضها من وجهة نظر كالبرث عام** **1999**

**خصائص اقتصاد المعرفة :**

**العولمة :** لم يعد سوق العمل محصوراً داخل بلد بعينه فعلى سبيل المثال أصبحت الدول الأوروبية قوة اقتصادية هائلة عندما تجاوزت حدودها السياسية والجغرافية من خلا الاتحاد الأوروبي وأصبحت شريكاً فاعلاً في التجارة العالمية ويتوقع أنهم سيتفوقون على بعض الاقتصاديات التقليدية مثل الولايات المتحدة

كما أن معظم الدول الصناعية تتسابق للوصول إلى أسواق جديدة كالصين مثلاً . فقد أوجدت الإنترنيت اقتصاداً بلا حدود ولم يقتصر التغيير على حدود المكان فقط ولكن الزمان أيضاً حيث أصبح إقاع العمل مستمراً على مدار الساعة وهذا يعني ضرورة وجود منحى عمل عالمي لدى الشركات والمؤسسات حتى تستطيع المنافسة والبقاء

**1- التكيف الموسع لموافقة رغبات الزبائن :** لقد سادت عقلية الإنتاج الجماهيري في العصر الصناعي و التي استمرت طيلة القرن الماضي تقريباً فكانت كميات كبيرة من المنتجات ذات المواصفات الموحدة تملأ الأرفف أما في عصرنا المعرفي الحالي فإن الميزة التنافسية لم تعد تعتمد على مفاهيم الإنتاج و التسويق والتوزيع المكثفة والسياسات الموحدة وذلك لأن مفتاح النجاح في الأعمال أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل مستهلك ويعتقد الكثيرون أن هذا المبدأ سيكون المبدأ المنظم لقطاع العمل في القرن القادم بدلاً من الإنتاج المكثف

**2 - نقص الكوادر والمهارات :** في ضوء النمو الاقتصادي الحالي العديد من الوظائف لا تجد من يملؤها ولعل قطاع تقنية المعلومات هو القطاع الأكثر مصارعة لإيجاد المواهب والطاقات وبالنظر للطاقات التي يخرجها نظام التعليم في مجالات تقنية المعلومات يعتقد أن قطاع الأعمال سيعاني ليجد المجموعة الصحيحة من المهارات المطلوبة محلياً لذا سيسعى للحصول عليها من بلد آخر وذلك من خلال الشبكات الإلكترونية وهذه تعد من سمات سوق المستقبل

**3 - التركيز على خدمة المستهلك:** إن التنافس العالمي والإنترنيت وتحرير التجارة و زيادة إمكانية الوصول للمعلومات وتعدد الموزعين كلها عوامل وضعت قوة كبيرة بيد المستهلكين بعد أن كان قطاع الأعمال هو الذي يضع قواعد اللعبة أصبح المستهلكون هم أصحاب القرار والرأي ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أنه كما ميزت المستجدات الإنتاجية الشركات في القرن العشرين فإن المستجدات في خدمة المستهلك ستميز هذه الشركات في القرن الحادي والعشرين وهذا يتطلب معرفة دقيقة بكل مستهلك

**4 - الخدمة الذاتية :** لا توجد تقنية تدفع نحو ثورة الخدمة الذاتية مثل الشبكة العنكبوتية وتقنية الذكاء الاصطناعي التي توفر بيئة يستطيع فيها المستهلكون مساعدة أنفسهم بفاعلية أكبر دون التفاعل مع البشر ومن وجهة نظر قطاع الأعمال فإن تطبيقات الخدمة الذاتية تعد في كثير من الحالات أكثر جدوى لخدمة الزبائن و سيتعزز هذا في المستقبل مع الارتفاع الكبير في تطبيقات الخدمة الذاتية من خلا الشبكة العنكبوتية

التجارة الإلكترونية : كلما ازداد عدد مستخدمي الانترنيت أصبحت التجارة الإلكترونية أكثر رسوخاً ويتوقع المراقبون أن يصل حجم التجارة الإلكترونية إلى ترليون دولار في الأربع أو الخمس سنوات القادمة والقضية في هذه الحالة هي تغير مجالات التوظيف من المواقع التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب قدرات عقلية عالية

**5 - انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة :**سيشهد القرن الحادي والعشرين انتهاء عهد استمرار الفرد في عمل واحد لدى شركة واحدة طيلة حياته حيث سيضطر الكثيرون لتغيير وظائفهم و أماكن عملهم بشكل مستمر كل ثلاث إلى خمس سنوات

**6 - الحاجة إلى التعلم مدى الحياة :** من المتوقع أن يزداد عد المتعلمين أكثر من أي وقت مضى وبالأخص الكبار بالعمر ففي ظل عصر المعرفة ستكون الحاجة للتعلم المستمر متتطلباً جوهرياً للحفاظ على قدرة الفرد على البقاء في الوظيفة

**7 - المؤسسة في واحد :** هناك ارتفاع يفوق التصور في مجال التوظيف المؤقت نما إلى حوالي 100 بليون دولار في السنة وسيظل ينمو بنسبة 15% سنوياً فقد تصبح المؤسسات المستقبلية مكونة من عدد قليل من الموظفين والإدارات الأساسية وسيترك كل ما عدا ذلك لمزودين الخارجيين وفي بيئة مثل هذه سيكون العديد من الأفراد "مؤسسة في واحد " أي أنهم سيعملون بشكل مستقل

**وإن ما يميز اقتصاد المعرفة هو اعتماده على مصادر أخرى غير الطاقة وهي مصادر غير ملموسة كالمعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة لدرجة غدت بها هذه المصادر مجالاً رحباً للتنافس العالمي ومن هنا تنبع أهمية التعرف على إدارة المعرفة**

***أولا - إدارة المعرفة***

إن عناصر العملية الإبداعية عديدة ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي لهذه العملية حيث تعتبر المعرفة بإدارتها وخلقها وتبادلها و وضعها موضع التطبيق هي جل العملية الإبداعية ومن دونها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطاً تفكيرياً وأسلوب عمل في المنظمة

فالمعرفة أساس وجوهر التفكير الإبداعي

***نشأة إدارة المعرفة:[[1]](#footnote-2)***

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن ليس تحت عنوان إدارة المعرفة و معظم ما كتب تحت هذا العنوان كان خلال السنوات القلائل الماضية، فمنذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي . في عام 1980م, وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي, أشار ادوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة “المعرفة قوة "ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" 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"

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثـر ديناميكية في الإنتـاج الفكري داخل المنظمات

***مفهوم إدارة المعرفة و تعاريفها :***

هناك تعاريف عديدة لإدارة المعرفة فقد عرفها "سكايرم" ، و هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة بأنها "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها. و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة" .

أما ( كريدج 2000) فقد عرفها بأنها "عبارة عن دمج بين نظم المعلومات و خبرات العمل التي بدورها تساعد المنظمة على تنظيم و تحليل و ابتكار المعلومات بشكل أفضل"

ويرى الباحث بأنها :" العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة, اختيارها, تنظيمها, استخدامها وتوزيعها في المنظمة حيث تساعد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم وتخدم العملية الإبداعية التي تزيد القوة التنافسية للمنظمة."

نلاحظ أن أغلب التعاريف تتشابه فيما بينها ,و أنها 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 و استثمارها أفضل استثمار و تحصيل أكبر قدر من العوائد المادية و المعنوية للمنظمة .

**أهمية إدارة المعرفة :**

أشار nattajan & shekar,2000)) إلى أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها تعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم :

1- كيفية تقفي أثر الزبائن و خدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنيت ) والتجارة الإلكترونية

2- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في السوق

3- الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين و خبراتهم المتراكمة وتسخيرها لخدمة العملية الإبداعية في المنظمة

 حيث تسعى المنظمات في الوقت الحالي جاهدة لتمييز نفسها عن المنافسين لذا تعمل على استخدام أساليب جديدة في تطوير المنتجات و طرائق العمليات وبناء علاقات متميزة مع المستهلكين وتلعب إدارة المعرفة دوراً أساسياً في ذلك حيث تعد من عوامل النجاح لخدمة العملية الإبداعية

كما أن إدارة المعرفة تقدم مجموعة من الخدمات للمنظمة فهي تدعم وتحسن عملية اتخاذ القرارات وتسهل تنفيذها من قبل الأفراد حيث تجعلهم أكثر وعياً و خبرة بأعمال المنظمة و أهدافها و عملياتها

**مجالات استخدام إدارة المعرفة :**

1 – اتخاذ القرارات في جميع المجالات :حيث تساعد بالحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و أبعاده و انعكاساته

2 – التخطيط الاستراتيجي: فالشخص الذي يتمتع بمعرفة و خبرة يكون أقدر على التخطيط من غيره

3- تخطيط العمليات و إعادة هندستها : أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل

4 – الاتصالات :حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات

5 – مجالات البحث و التطوير

 **ما هي 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. من هنا صنف بولاني ( 1966) المعرفة لفرعين أساسيين:

**1- المعرفة الضمنية**:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات و هي في حقيقة الأمر موجودة في عقول الأفراد، وتكتسب من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها - رغم قيمتها البالغة - لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

و تعتبر المعرفة الضمنية أصل غير ملموسة للشركة وهي من أهم الأصول على الإطلاق فنجاح الشركة مرتبط بأفرادها ونجاح أفرادها مرتبط بمعرفتهم الضمنية ومن هنا أتت ضرورة إدارة هذه المعرفة رغم صعوبة التحكم بها . وكمثال عليها (مهارة الإقناع لدى رجل المبيعات ، و المهارة القيادية لمدير الشركة . )

**2-المعرفة الظاهرية (الصريحة):**
 ويطلق هذا الاسم على أي شيء ملموس. فهي المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة .ومنها الكتب، والوثائق، (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، التصاميم الهندسية ،معايير العمليات والتشغيل ) أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية . وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب .

هذا و يمكن للمعرفة الضمنية أن تصبح ظاهرية (ملموسة) إذا ما تم تدوينها و توثيقها بحيث يمكن للآخرين الاستفادة منها .

و فيما يلي مقارنة ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة البيّنة :

|  |  |
| --- | --- |
| **المعرفة الضمنية** | **المعرفة البينة** |
| 1. غير قابلة للإدراك.
 | 1- قابلة للإدراك |
| 1. غير موثقة ولكنها موجودة.
 | 2- موثقة في محتوى مناسب |
| 1. آمنة: لا يتم الحصول عليها إلا بموافقة مالكها.
 | 3- غير آمنة : يستطيع أي شخص الحصول عليها. |
| 1. متضمنة في خبرات الأشخاص وعقولهم.
 | 4- سهلة الانتقال بين الأفراد |
| 1. الحصول عليها يعتبر تحدياً في إدارة المعرفة. وكذلك تناقلها صعب إن لم تتحول لمعرفة بيّنة.
 | 5- يسهل الحصول عليها ويسهل تناقلها داخل المنظمة |
| 1. غير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها إلا بتحويلها أو من خلال النقاش المباشر مع الشخص
 | 6- منتشرة بكثرة وخصوصاً من خلال الوسائل الإلكترونية مثل الانترنت |

**من أين تنشأ المعرفة ؟** المعرفة نتاج لعناصر متعددة، أهمها:

1.البيانات
.2 المعلومات
.3 القدرات
.4 الاتجاهات

**1.البيانات** :البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
.**2 المعلومات :**
المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

و بالتالي فالمعرفة هي : معلومات تمت معالجتها, وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة, وهى أكثر قيمة وفائدة و بها يتم اتخاذ القرار.

**.3القدرات:**
 إن المعرفة تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها حتى يمكن استخدامها والاستفادة منها. و بعض الأفراد لديهم القدرة على التفكير بطريقة إبداعية لتحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءا على ذلك و إذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

.**4 الاتجاهات:**
فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. وفي حقيقة الأمر الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ينقص العديد من المنظمات؟؟

**يمكن تلخيص العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بما يلي:**

1. **تشخيص المعرفة:**

عملية **التعرف إلى المعرفة** **داخل المنظمة وخارجها** ثم تحديد مكانها و تحديد الفجوة المعرفية

مصادر المعرفة الداخلية: تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

أما المصادر الخارجية للمعرفة تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة.

*مصادر المعرفة التنظيمية:*

ضمنية

* الخبراء والمختصون
* المعرفة التنظيمية الحالية
* المنافسون
* رؤية عملاء المنظمة
* قواعد البيانات
* أرشيف المنظمة

صريحة

1. **توليد المعرفة:**

أي **اكتسابها** من خلال المعرفة الخارجية كالاندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من الموارد الداخلية كالتعلم وتشجيع العمليات الإبداعية

إن توليد المعرفة يتمثل بالابتكار وتوليد أفكار جديدة, فالمعرفة والابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يتم يصنف مصدراً لمعرفة جديدة.

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فكل الأفراد مسئولون عن عملية توليد المعرفة.

ولذلك يجب على المنظمة أن توفر البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد.ويتم ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد و الشفافية وتقليل الحواجز.

**ومن أنماط توليد المعرفة نجد:**

1. اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية :من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات أو النشاطات المماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
2. توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً :بواسطة التفكير والتحليل لموقف ما.
3. توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشافات والتجربة و الإبداع :ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة
4. الاستئجار: أي استئجار خبير ما يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها بمجال ما أو من خلال تقديم الدعم المالي للجامعات أو مراكز البحوث شرط أن تكون المنظمة أول مستخدم تجاري للنتائج التي تجريها هذه الجامعة أو المراكز.
5. **خزن المعرفة:**

هي تلك العمليات التي تشمل **الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها**( لماله من أهمية للذاكرة التنظيمية )و كذلك **البحث عنها والوصول إليها** . إن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية.

1. **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 استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

إن عملية نقل المعرفة هو إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

1. **تطبيق المعرفة:**

 **استخدام المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب**.

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها و كل من العمليات

السابقة (توليد, خزن, توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة

**ما هي نماذج إدارة المعرفة** :

هناك نماذج عديدة لإدارة المعرفة نذكر منها :

1 – اقتراح ( marquardt , 2002 ) مدخلا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة تتألف من ستة مراحل هي ( الاكتساب , التوليد , الخزن , استخراج المعلومات و تحليلها , النقل و النشر , التطبيق ) و هي عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض

2 – نموذج ( duffy , 2000 ) و يتألف من خمس مراحل :

- الحصول على المعرفة ( الشراء و التوليد )

- عملية الاسترجاع ( البحث و الوصول )

- عملية التوزيع ( المشاركة و النقل )

- عملية الإدامة ( التنقيح والتخزين)

ومع تتبع النماذج المتعددة نرى أنها اختلفت في أساليبها لكنها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة تظهر على أنها "عملية مراحل متعددة تتكامل مع عمليات إدارة المنظمة و تتطلب التغيير في هياكلها أنظمتها الداخلية و بما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة و التعلم و عكست تلك النماذج اتفاقا على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية "

 **مراحل إدارة المعرفة :**

1 – **مرحلة المبادأة :** حيث **تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة** و تكمن القضية الرئيسية في هذه المرحلة بكيفية إعداد المنظمة لمبادرات و محاولات أولية لإدارة المعرفة بواسطة وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة و يعتبر بناء فرق العمل أمرا ضروريا في هذه المرحلة

2 **– مرحلة الانتشار** : تحاول المنظمة هنا **وضع البنية الأساسية للمعرفة** بهدف تسهيل و تحفيز أنشطتها كإيجاد و اكتساب و تخزين المعرفة و يركز المديرون في هذه المرحلة على بناء القاعدة المعرفية بكفاءة و على 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 ينعكس 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** و هي آخر مرحلة و **تمثل 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 وصولا للمستوى العالمي و تركز على المعرفة الرئيسية و تحاول إدخال معرف جديدة من المنظمات الأخرى

**- إلى ماذا تهدف إدارة المعرفة و ما الفائدة من تطبيقها في المنظمات:**

**ا-** **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.

**ب- زيادة العائد المادي:** عن طريق التسويق بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

**ج- 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 .

**د- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها** وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها. **مما يساهم في تنمية معارف الموظفين وصقل مهاراتهم واستغلالها**

**ه- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة**، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة

**و- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها** ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

**ي- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات**، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديد

يمكن القول بأن **الغرض الأساسي لإدارة 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

**العوائق التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة :**

أشار(coakes,2003) إلى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول إخفاق مبادرات إدارة المعرفة و من هذه المنظمات leidner, young&ernes) ) حيث توصلت هذه الدراسات من خلال عملية مسح شملت (431) منظمة خاصة أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل هي :

**1**-سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك بالمعرفة

**2**-الافتقار للقيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة

**3**- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة و محتوياتها

**4**- الافتقار إلى إدراك دور إدارة المعرفة و فوائدها

**5**-الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال

وتسبب هذه المعوقات سوء في تطبيق إدارة المعرفة والذي ينجم عنه مجموعة من الأخطاء

**– الأخطاء الناجمة عن سوء إدارة المعرفة :**

هناك مجموعة من الدراسات توصلت إلى اكتشاف العديد من الأخطاء التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب . وهي بإيجاز :

* **عدم تحديد التعريفات (الإجرائية والعلمية**) للمصلحات التي ترد في البحوث والدراسات والتي يتم تداولها بين العاملين
* **حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها** وعدم إيصالها للمعنيين في المستويات الدنيا والوسطى التي تحتاج إليها.التوهم أن الحواسيب هي المكان التي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر , في حين أن أي حوار أو نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور الذين يستوعبونها بعقولهم.
* **عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية** أو الكامنة والتي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة والمعلنة وفق لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال. وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أو استشفافها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة.
* **قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة** والمتاحة من قبل من قبل الجهات الاستشارية **إلى وقف عمليات التفكير** **والتحليل والبحث** من قبل العاملين. وكذلك القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة و اختبارها وتطويرها بالاكتفاء باستلامها دون معالجتها أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.
* أن **يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث عن المرحلة السابقة** بحجة تقييمها واستخلاص الدروس منها أو على الحاضر من اجل معالجة مشاكله أو التخفيف من ضغوطه وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال و تهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.
* أن **يحل التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات** والبرامج الحديثة **على حساب اللقاءات والندوات و الحوار المباشر** حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث و الاستماع والإصغاء والإقناع.

***ثانيا - إدارة الابتكار والإبداع :***

***مقدمة:***

فلنسأل معظم الناس ( من اخترع المصباح الكهربائي ؟) وسوف يجيبونك الإجابة الخاطئة (توماس ألفا إديسون )

الحقيقة هي أن المخترع الشهير حين أظهر اكتشافه عام 1879 كان يتابع جهود آخرين سبقوه بعقود

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ( لماذا استأثر إديسون بالمجد؟ )

وتكمن الإجابة في ما فعله بعد الاختراع ولم يفعله كل من سبقوه حيث أنه تفوق عليهم في مهمة حيوية لا بد منها وهي إدارة عملية الابتكار من بدئها إلى نهايتها من فكرة المصباح إلى المنتج النهائي

واليوم بعد مضي أكثر من قرن وربع القرن على تلك القصة فإن عملية الإبداع ما تزال بالصعوبة نفسها وما تزال تتوقف على القيام بتلك المهمة

وقد يكون من الأسهل لنا أن ننتظر موافاة الحظ لنا بين الفينة والأخرى دون تكبد العناء و لكن سر الإنجاز الحقيقي هو جعل الإبداع يتكرر مرة بعد مرة وكلما احتجنا إليه

***هل الابتكار والإبداع وراثة أم اكتساب:***

نستطيع أن نلاحظ أن معظم المبتكرين والمبدعين لم يولدوا كذلك بالوراثة وإنما تم إعدادهم فقد اكتسبوا الكثير من المعارف والخبرات وهم في الغالب أفراد عاديون لديهم موهبة لا يكتشفونها إلا بالكفاح والإصرار والمثابرة مع أنفسهم

(ميهالي تشيكتسنمهالي) مؤلف كتاب "علم نفس الاكتشاف والإبداع " يحرص على أن يذكرنا بأن الابتكار : هو مجموع نتاج تفاعلات العديد من البشر والعوامل ويمكن تعزيزه ببساطة بتغير البيئة التي نعمل من خلالها وبطريقة تفاعلنا وليس بقيام المؤسسة بتوظيف موهبة ابتكاريه لفرد واحد

فالابتكار هو تركيب للأفكار المتباينة التي يتم تنسيقها بأسلوب فريد وملائم لمسألة أو مشكلة ما

كما يمكن القول بأنه إحراز المزيد من التقدم باستخدام ما هو متاح حيث يتم فحص واختيار المواد المتاحة لتحديد طريقة استخدامها لحل المشكلة

**أهمية الابتكار :**

- الابتكار هو شرط ضروري لتحقيق الإبداع فالإبداع يتطلب الابتكار ولكن الابتكار لا يؤدي بالضرورة للإبداع

- يمكن للابتكار أن يحقق مجموعة فوائد للمنظمة منها السرعة والمرونة في كل من التصميم وحل المشكلات

- يساهم الابتكار في جعل المنظمة سريعة الإدراك والتفاعل مع التغيرات التي تحدث في بيئاتها المعقدة

- يمكن للابتكار أن يصبح عملية مستمرة تساعد على الإبداع المتواصل

**من الابتكار إلى الإبداع :**

الابتكار هو العامل الأساسي للإبداع فالابتكار هو اكتشاف يتعلق بتوليد الأفكار و إيجاد شيء جديد بالنسبة للمنظمة يوفر حلاً للمشاكل و لكن لا يعرف مدى نجاحها أما الإبداع فيشمل الإنجاز و تبني واستخدام الابتكارات فهو العملية التي من خلالها يكون هذا الشيء الذي تم التوصل إليه ناجحاً عملياً

وبتطبيق الابتكار والإبداع يتم تغيير النماذج القديمة و يعاد بناء طرق أداء العمليات بالكامل وهنا تظهر المشكلات بظهور النماذج الجديدة حيث أن فهم هذه النماذج بلغة النموذج القديم يعد أمر مستحيلاً و لن يقنع الكلام و الجدل المنطقي بأن النموذج الجديدة هو الأفضل وفي مثل هذا الموقف يجب أن يكون كل من الأداء والثقة هما الركيزتين الأساسيتين عند عرض وتطبيق النموذج الجديد

**الإبداع :**

ما زال تعريف الإبداع يكتنفه الغموض بعض الشيء حيث بدأ الاهتمام بموضوع الإبداع و ما يتعلق به في نهاية الثلاثينيات من القرن الماضي أول المساهمين في هذا المجال العالم الاقتصادي الأميركي Schumpeter) ) الذي عرفه من منظور اقتصادي بأنه :"تحول يصنع بواسطة القفز من القديم إلى الجديد .. "

كما يمكن القول بأن الإبداع هو : الخروج عن الأساليب القديمة باستخدام أساليب جديدة وهو الإنتاج غير المألوف المتميز بالجدة والأفكار القابلة للتطبيق والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة

**أنواع الإبداع:** لدينا ثلاث أنواع من الإبداع هي:

1. **الإبداع الارتقائي :**وهو يؤدي إلى تغيرات طفيفة نسبياً في المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة

مثال لذلك : 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 ارتقائي

1. **الإبداع الراديكالي (الجذري ) :** 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

1. **الإبداع البنائي :** حيث قامت كلية الإدارة بجامعة كورنيل بتحديد هذا النوع من الإبداع وهو إبداع ليس راديكالياً ولكنه يخلق العديد من الفرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة والقدرات 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 (التي استخدمت ماكينات أصغر حجماً مع إضافة المزيد من الإمكانيات ) ونتيجة لذلك خسرت شركة زيروكس 50% من حصتها السوقية واستغرقت الشركة حوالي ثمانية سنوات لتتمكن من عرض سلعة مناسبة

الإبداع هنا ليس راديكالياً لأن التكنولوجيا الأساسية لم تتغير ولكن حدثت تغيرات في بعض العلاقات الداخلية بين العناصر

وبمثالنا السابق تعد المروحة المحمولة مثالاً عن الإبداع البنائي

**فوائد الإبداع :**

أشارت ( pasher ) أنه في هذا العالم المتغير يتوجب على المنظمة أن تكون مبدعة ومبادرة للإبداع وذلك للفوائد التي يمكن أن تتحقق لها

ونذكر منها :

1. تحسين خدمة المستهلكين من خلال المرونة والتكيف مع حاجاتهم
2. تحسين إنتاجية المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وتحقيق الأهداف واستخدام الموارد والطاقة والمعلومات والمعرفة لتحسين النوعية أو تقديم منتجات جديدة
3. زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال سرعة تقديمها لمنتجات وخدمات جديدة وتغيير العمليات الإنتاجية وكذلك تقليل كلفة الإنتاج ورأس المال من خلال الإبداع في العملية
4. تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين
5. ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني

**ماذا يميز التفكير الإبداعي والابتكاري :**

يحتاج الفرخ إلى البيضة لكي ينمو ولكن اليوم الموعود يأتي عندما تتحطم البيضة فقط وإذا لم تتحطم سينجم عن ذلك المعاناة ثم الموت

1. **التفكير الإبداعي يهتم بتغيير الأنماط :** النمط هو أي مفهوم أو فكرة أو صورة وهو تسلسل زمني للأفكار والمفاهيم فالتفكير الإبداعي يركز على تغيير الأنماط من خلال إعادة تركيب النمط بواسطة تنظيم الأشياء بطريقة مختلفة بدلاً من الحصول على نمط معين وتطويره وذلك من أجل الاستخدام الأمثل للمعلومات المخزنة مثال ذلك : الأفكار التي كانت مفيدة في السابق قد لا تكون بنفس الفائدة اليوم
2. **التفكير الإبداعي اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات :** فهو وسيلة مفيدة للحصول على المعلومات الضرورية واستخدامها بطريقة جيدة كما يعد طريقة لاستخدام المعلومات من أجل التوصل لإعادة تركيب أنماط جديدة ولهذا السبب يجب أن يحاول صاحب التفكير الإبداعي استخدام المعلومات التي حصل عليها في مجموعة من الموضوعات وبذلك يسمح للأفكار بالتطور والظهور بدلاً من إلغائها والحكم عليها بالخطأ
3. **إعادة التقويم الدوري :** أي إعادة النظر في الأمور المسلم بها والتي لا ترتقي إلى الشك فهي بذلك تعني تحدي كافة الافتراضات

**ما هي العوامل التي تساعد على تحفيز الإبداع**

كل شخص يمكنه أن يكون مبدعاً ولكنه بحاجة إلى ما يحفزه على ذلك وقد أشار

( Williams,2002) ( druker,1998) إلى العوامل التالية :

1. الهيكل التنظيمي : وذلك عندما يضمن التحرر من القواعد الجامدة ويضمن المشاركة و الاتصال ووجود فرق العمل والتقليل من الهرمية
2. الثقافة : هي المعتقدات و الافتراضات التي يشترك بها أعضاء المنظمة والتي تعزز الإبداع مثل تشجيع العاملين على التعلم واكتساب مهارات متخصصة وتشجيعهم على للأخذ بالأمور الصعبة والخروج عن المألوف
3. توفير الموارد : سواء المالية , الأدوات ,التسهيلات , المعلومات , المعرفة التي تساهم في تعزيز الإبداع ودعمه
4. تصميم فرق العمل : فأعضاء الفرق يختلفون بالمهارات والثقة والشفافية في نقل المعلومات والالتزام بها بالإضافة للتأكيد على التعاون بين العاملين بدلاً من المنافسة فيما بينهم
5. الدعم الاجتماعي : إذا كان هناك دعم للأفكار الإبداعية من قبل الإدارة والموظفين والمشرفين فإن ذلك سيكون له تأثير إيجابي على الإبداع كما يجب التأكيد على أن الفشل هو مرادف للفرص والتعلم

**مثال :** قام موظف بشركة بيريود لصناعة الأثاث بالولايات المتحدة الأمريكية بابتكار حل لمشكلة كانت تواجه الشركة ألا وهي البراغي المتساقطة على أرضية المصنع والتي كانت تؤدي إلى ثقب عجلات السيارات التي تدخل المواد وكان الحل بأن يوضع مغناطيس في أسفل مقدمة كل سيارة بحيث تقوم بالتقاط البراغي المتساقطة قبل أن تؤذي العجلات

**أساسيات الإبداع الناجح**:

سنضرب مثال عن شركات الدواء التي تعتمد أساسا ً على الإبداع وقد ساهمت أكثر من(200 ) شركة من جميع أنحاء العالم في عمل مسح شامل عن اكتشاف الأدوية وعن ممارسات الإنتاج و التطوير وكانت نتائج تلك الدراسات ما يلي :

* 20% من الشركات كانت تعتمد أساساً على عرض المنتجات والمبيعات وكانت تصنف بأنها الأكثر إبداعاً و الأكثر نجاحاً حيث كانت 47% من إجمالي مبيعاتها من عروض المنتجات الجديدة
* أما 80% الباقية من الشركات كانت مبيعاتها تمثل في المتوسط 36% فقط من المنتجات الجديدة لذا كانت تصنف بأنها الأقل نجاحاً

وبتحليل المزيد من معطيات تلك الدراسة نلاحظ أن عدة عوامل تضافرت لتحقيق النجاح والإبداع وتوضح الأرقام التي بين قوسين إلى أي مدى يتجاوز متوسط ما أحرزته الشركات الناجحة بالمقارنة مع الشركات الأقل نجاحاً وإبداعاً:

1. تطبيق إدارة المعرفة (75% )
2. التعريف الواضح لمفاهيم الإبداع (33%)
3. الاستخدام الصحيح لأسلوب إدارة المشروعات (34%)
4. ابتكار ثقافة الإبداع (28%)

مما سبق نستنتج أنه لكي يكون الإبداع ناجحاً لا بد من التنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة في المنظمة حيث تلعب نظم المعرفة دوراً بارزاً في هذا المجال كما لا بد أن يتم الإبداع وفقاً لمتطلبات السوق والمنظمة **ولضمان نجاحه يعد توفر** **العناصر التالية أمراً حيوياً (السامرائي ,1999) :**

* تحديد السوق المستهدف بشكل واضح
* تحديد احتياجات المستهلكين وتفضيلاتهم الحالية والمستقبلية
* تحديد خصائص ومتطلبات المنتج المنوي تطويره

**كيف تصنع بيئة ابتكاريه إبداعية :**

لكي تصنع عقلية ابتكاريه إبداعية يجب أن تعمل على توفير خصائصها ومقوماتها الأساسية التي تساعد في إدارة ابتكاراتك وإبداعاتك

وهذه الخصائص تتمثل بالنقاط التالية :

1. **الإحساس بالاستغراب والتعجب وحب الاستطلاع :** يجب أن يتمتع الفرد المبتكر والمبدع بهذه الصفات التي تساعده على تنمية وتطوير عقليته الإبتكارية الإبداعية من خلال تقبل الجديد و تطوير القديم
2. **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 لا يشعر بالقناعة بأن ما يحدث أمامه هو الصواب بل يجب أن يبحث عن أكبر قدر ممكن من البدائل حول الموضوع المدروس
3. **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 الإبتكاريين أن لا يخافوا من الأفكار الجديدة ولا يخافوا من المجهول بل يقبلون عليه ويحثونه على الظهور
4. **القدرة على الاختبار والتأكد من الأفكار الجديدة :** يجب أن يهتم المفكرون والمبدعون بالأفكار التي يطرحونها والقيام بالتأكد منها و اختبارها لمعرفة مدى صلاحيتها و ملاءمتها للموضوع
5. **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 تقديم المساعدة والتشجيع لتقديم أفكار أكثر ملاءمة

إن النقاط السابقة تساعد في إنشاء وتكوين عقلية ابتكاريه وإبداعية تأتي بأفضل الأفكار وكل ما هو جديد ومبتكر بحيث يمكن استخدامه وتسخيره في مجال الأعمال

**التفكير الإبداعي** **( العصف الذهني ) :**

يعتبر العصف الذهني أسلوب شائع الاستخدام وذلك لأنه يفتح الباب للبديهة والإبداع والحماس والابتكار لذا فهو يعتبر بمثابة التطبيق العملي لمفهوم جماعي متعاون والذي يقوم على فكرة أن الكل أهم من أي جزء من الأجزاء المكونة له فعند توحيد جهود الأفراد وإمكاناتهم لن يتم التوصل إلى حلول أفضل فحسب وإنما سوف يتم إثراؤهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم وأفق معارفهم

**تعريف العصف الذهني :**

طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار. و تشكل وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار في وقت قصير وبذلك يشمل هذا الأسلوب من التفكير التالي :

* الحصول على أغلب الأفكار بأقصر وقت
* تخفيض الخجل والخوف من النقد
* إهمال الانتقاد والتقييم للأفكار
* تعظيم فرصة بلوغ وتحقيق الأهداف
* تشجيع تطوير البدائل الإبداعية في اتخاذ القرارات الجماعي

**طرائق التفكير الإبداعي :**

هناك ثلاث طرق أساسية هي

* طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة
* طريقة الحرية المطلقة
* طريقة الانسياب

لكل طريقة مزاياها وعيوبها وفي بعض الحالات يكون الأسلوب الأفضل هو استخدام مجموعة من الطرائق المتنوعة معاً

**أولاً: طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة :** حيث يساعد كل عضو في المجموعة بالفكرة التي تتعلق بغرض المناقشة ويتم ذلك **بالتناوب** ويجب أن تسجل كل فكرة على خارطة أو لوحة ومن الواجب عرض الأفكار باستمرار حتى لا يتبقى شيء يمكن إضافته

مزايا هذه الطريقة :صعوبة سيطرة شخص واحد على المناقشة

مساوئها : إن الفرد قد يشعر بالإحباط وهو ينتظر دوره

**ثانياً: طريقة الحرية المطلقة :** يطرح كل عضو في الفريق أفكاره **بحرية** ويتم تسجيل كل فكرة وتستمر العملية حتى لا يبقى شيء آخر يمكن إضافته

مزاياها: إن الفرد لن يشعر بالإحباط وهو ينتظر دوره

مساوئها : إمكانية سيطرة شخص واحد على المناقشة

**ثالثاً: طريقة الانسياب :** وهنا يكتب كل عضو في الفريق أفكاره عن المسألة المحددة أو البدائل الممكن طرحها بشكل انسيابي على قطعة من الورق و بعد ذلك تجمع هذه الأفكار وتسجل على لوح

مزايا هذه الطريقة : جميع الأفكار المقدمة تكون مجهولة وغير مسماة

مساوئها : فقدان جزء من الإبداع بسبب عدم القدرة لأعضاء الفريق على التفاعل مع أفكار الآخرين

**معوقات الإبداع :**

أهم المعوقات التي تقف في وجه تحقيق الإبداع وتشجيعه حسب ما يذكرها (الفاعوري ,2005) :

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 بعض القواعد ضرورية لكن بعضها الآخر قد يعيق الإبداع لأنها تشجع القبول الذهني البليد للوضع القائم "لقد كنا دائماً نتصرف بهذا الشكل ".
3. **مقاومة التغيير** من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة

مثال عيها المواقف السلبية التي يتخذها بعض المدراء :

توماس جي واتسون رئيس مجلس إدارة شركة IBM)) قال :"لن يصمد التلفاز في أية سوق يدخلها لأكثر من ستة أشهر فالناس سرعان ما سيملون التحديق في صندوق طوال الليل "

1. **غياب التشجيع** من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة والخوف من الخطأ وهو أحد أكبر المعوقات ويقول( توم بيترز) أحد رواد الإدارة المعروفين "أنه للوصول إلى هذا العدد المخيف من الاختراعات لا بد من ارتفاع مخيف في معدلات الفشل "
2. **قلة المعلومات المتوفرة** عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمة وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول عليها بشكل سريع ومستمر مما يؤدي لوضع افتراضات جامدة

مثال :مدير الأبحاث والتطوير في شركة عالمية للتقنية اكتشف ضياع بعض مواد وأدوات الاختبار وافترض وجود حالات سرقة فطلب تركيب جهاز للأمن و بعدها لاحظ تباطؤ في العمل وكان ذلك نتيجة إحجام الأفراد عن أخذ المواد وأدوات الاختبار إلى خارج المختبر لمتابعة عملهم

1. **عدم مساندة العمل الجماعي** من قبل المنظمة وعدم توفير المناخ الداعم للإبداع وذلك ينعكس على طبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين وبين العاملين أنفسهم بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لأسس ومفاهيم إدارة الإبداع
2. **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 استخدام نظم المعلومات والمعرفة في إدارة الأفكار الإبداعية وتطبيقها

**العوائق غير العادية**

* صعوبة الإقناع :توماس فوجارتي مخترع أول قسطرة علاجية يقول :"أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي يعملون بها ليست هي الأفضل "
* في الخوف من توظيف الأذكياء: لأنهم ربما يكونون أكثر ذكاء منك فيشكلون خطر عليك

**ثالثا - المنظمة المتعلمة :**

يقول (wig,1993) إن المنظمات تهدف إلى تحقيق النجاح والبقاء و الربحية و هذا يعني أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها باستمرار وبالتالي فهي بحاجة إلى التعلم من خبراتها وتجاربها ومن البحوث وملاحظة ما يفعله الآخرون وغير ذلك من المصادر المتاحة ثم استغلال ما تعلمته للتأكد من أن المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب وبكل سهولة ويسر

 أما (العلي وآخرون 2006) فيقولون أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يكون فيها كل شخص مشغول في تعريف وحل المشكلات وتحقيق التحسين المستمر مما يمكن المنظمة من زيادة جدارتها

ويرى الباحث بأنها المنظمة الماهرة في تطبيق كل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع والتي تسعى لتحقيق الريادة في مجالها

**المنظمة المتعلمة تتميز بمجموعة من القيم :**

1. إن الكل أهم من الجزء والحدود بين الأجزاء قليلة: ليسمح ذلك بحرية تدفق المعلومات والأفكار من خلال التعلم المستمر
2. المساواة :عنصر أساسي في ثقافتها مما يعزز المناخ الآمن والموثوق حتى ولو نتج عن التجريب خطأ فلا بأس بذلك وهذا يعزز التعلم كما يندرج ضمن المساواة حرية الوصول إلى المعلومة والمعرفة
3. الثقافة التي تشجع المخاطرة والتحسين والتغيير : فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما

**تبرع المنظمات المتعلمة في القيام بخمس أنشطة أساسية حسب (Garvin,1998)**

1. **حل المشكلات:** بالاعتماد على الأساليب العلمية أكثر من التخمين والتأكيد على البيانات أكثر من الافتراضات

2- **التجريب :** يشمل البحث عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي

- 3 **التعلم من تجارب الماضي :** من خلال مراجعة نجاحاتها و إخفاقاتها وتقييمها بشكل جيد وتدوين الدروس المستفادة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها للاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية والمتوقعة

1. **التعلم من الآخرين :** النظر للمنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزاً للتفكير الإبداعي وهذا يحتاج إلى تسهيل المشاركة الواسعة اعتمادا على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
2. **نقل المعرفة** :يجب أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة فيكون لها أثر إيجابي أكثر من لو أنها بقيت بحوزة قلة من الأفراد

**المنظمة التعلمية المبدعة تتبع استراتيجيات متعددة لتعزيز عملية التعلم ونقل المعرفة وإدارة الإبداع أبرزها (الحجازي 2005, الفاعوري 2005)**

1- بناء أنظمة المعلومات والنظم الخاصة بإدارة المعرفة وتطويرها باستمرار بما يتيح مشاركة الجميع في عملية التعلم

2- الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة و نقلها: من خلال تشجيع كل فرد بالمنظمة ليصبح راغباً في جمع المعرفة

3- إدراك معنى الإبداع وخصائصه وتؤمن بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون آخر بل للجميع القدرة على الإبداع

1. 4- تشجيع ومكافأة الابتكار فالرغبة بالبقاء في السوق تتطلب توليد مستمر لأساليب جديدة تهدف لتقديم منتجات وخدمات جديدة وطرائق وعمليات أفضل

5- التحول نحو الهياكل الشبكية بدل البيروقراطية لأنها تتيح المشاركة بالمعلومات وتشجيع التعاون

وبناء على ما سبق تعتبر المنظمة التعلمية الإبداعية حاضنة للمبدعين وأفكارهم ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها

فدور هذه المنظمات في إدارة المعرفة لا يقتصر على جمع و خزن وإتاحة المعرفة للمعنيين بل يتعدى ذلك ليشمل القدرة على إبداع المعرفة إي خلق وطرح وتبادل وتطبيق الأفكار الجديدة بشكل سلع وخدمات يمكن تسويقها وتساهم بنجاح المنظمة

وللوصول إلى الإبداع المطلوب لا بد من توفر المعرفة و الأنشطة المتعلقة بإدارتها))

فهذه المنظمات تعمل على إحداث التكامل بين إدارة المعرفة والإبداع حيث أن إدارة المعرفة متطلب سابق لإبداعها

**خاتمة:**

مما سبق نلحظ أن المنظمات تعتمد البحوث و التكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية و تهيئ لها هيكل يحفز الإبداع بما يوصلها إلى مرتبة تكنى فيها بالمنظمة المتعلمة 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

**المراجع :**

**رسائل الدكتوراة والماجستير :**

**1-** محمود محمد الأحمد ملكاوي ,نازم.نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع دراسة في البنوك التجارية الأردنية ,رسالة دكتوراة غير منشورة .مكتبة الأسد , 2007

**2-** حسين داسي ,وهيبة . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية . رسالة ماجستير غير منشورة . مكتبة كلية الإقتصاد ,جامعة دمشق ,2007

**3-** سريع علي باسردة ,توفيق . تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية . رسالة دكتوراة غير منشورة ,مكتبة كلية الإقتصاد ,جامعة دمشق ,2006

**الكتب:**

**1-** المغربي , أحمد (مترجم ).الإبداع في القرن الحادي والعشرون –دار الفجر للنشر والتوزيع ,2008

**2-** الصرن ,رعد .إدارة الإبتكار والإبداع وكيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات –سلسلة الرضا للمعلومات ,2001

**3-** عواد الزيادات ,محمد .اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة –عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ,2008

**4-** مصطفى عليان ,ربحي .إدارة المعرفة - عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع ,2008

1. [↑](#footnote-ref-2)