



دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي

Knowledge generation to support innovation in an organization

أ.م.د. طاهر محسن منصور الغالبي

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

المستخلص

ان تحقيق ميزات تنافس من خلال المرونة الإستراتيجية تعد ضرورة في بيئة العمل المعاصرة، هكذا ينظر الى الجوانب المرتبطة بالممارسات العلمية وفاعلية الترتيبات على مختلف الأصعدة في الشركات اليوم. ان الجوانب المرتبطة بالعمليات يفترض ان تعمل على مدار الساعة وبالتالي فإن المرونة الإستراتيجية لوحدها لا تكفي لتحقيق نجاح دائم ومستمر، كذلك الأمر بالنسبة لكفاءة صيرورة العمليات والإنتاجية العالية لا تؤمنان قيادة المنظمة لمجال نشاطها بربحية واستمرارية.

ان شدة المنافسة الحالية تتطلب من المنظمات ان تكون عالية القدرة على المنافسه من خلال ابداع مستمر مرتبط بالوصول السريع الى الأسواق بمنتجات جديدة ترضي بل تبهر الزبائن. ان هذا الأمر يدعو المنظمات ان تعمل في مجالين متناقضين هما الاستقرار والحركية Dynamically stable لذا فأنها تحتاج الى بناء مصادر عوائدها المستقبلية من خلال تعظيم توليد الأفكار المتأتية من معرفة رصينة لتصب في صيرورة عمليات ابداعية تقدم منتجات وخدمات ممتازة. في هذا البحث نحاول ان نلقي الضوء على جوانب ربط المعرفة بعد توليدها بإطار العمليات الإبداعية في المنظمة.

Abstract

To create competitive advantages through strategic flexibility in to day's business environment is essential. Aspects of operations are supposed to work 24/7 and thus strategic flexibility alone is not enough to be successful. Efficiency and high productivity donot lead management to .steer operations in easy and continous manners

Intense competition requires organizations to be highly capable to meet competition through innovation by entering new markets with new products that meet customer's needs. this will create a dilemma to organization by working in two opposite direction , I-e-stability and dynamic. these conflict requirements can be met by developing resources that yield high returns in future by generating knowledge motivated and driven by creative operation to supply high quality products and services. In this paper we shed some light on different aspects of knowledge generations and its relationship with Innovation in organization.

المقدمة

ان المنظمات في بيئة العمل المعاصرة تجد نفسها امام منافسة شديدة قائمة على اسس غير تقليدية، فلا يكفي خفض الكلف والتحسين الجزئي للمنتجات لنجاح هذه المنظمات. ان قدرة المنظمة على النجاح اصبحت مرهونة وبدرجه كبيره على امكانياتها في توليد معرفة ذات جودة عالية واستخدام هذه المعرفة لتقديم منتجات وخدمات ابداعية. ان تشكيل رأس مال معرفي في اطار موارد بشرية مؤهلة يستلزم الاستثمار في هذه الموارد البشرية من خلال عمليات التدريب والتطوير الفعالة. في هذا البحث بعد توضيح المفاهيم المهمة حاولنا استعراض عمليات الإبداع وكيفية ربط المعرفة بالعمليات الإبداعية لتعزيز قدرات المنظمة على انتاج سلع ترضي الزبائن.

* اشكالية البحث واهدافه

- اتضح من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والمشاهدات الميدانية ضعف قدرة ادارات اغلب المنظمات على توليد المعرفة وتشكيل رأس مال معرفي حقيقي يسهم جدياً في تعزيز الإبداع من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة. وفي احسن الاحوال فأن الادارة العليا تجد نفسها مضطرة الى تبني برامج تدريب وتطوير لمستويات القيادة العليا بوصفهم الرصيد المعرفي المهم في المنظمة، وهذه النظرة القاصرة تولد احباطاً وخملاً لدى الموارد البشرية المعرفية الاخرى في المنظمة وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي (هل تعاني

المنظمات العراقية من ضعف في توليد المعرفة وتعزيز الإبداع، وهل يسهم توليد المعرفة في تعزيز الإبداع.

أما اهداف البحث، فأننا نجد انها يمكن ان تلخص بالاتي

- (١) التعريف بالمفاهيم الأساسية، مثل المعرفة وتشكيل رأس المال المعرفي وكذلك الإبداع المنظمي وعملياته ونماذجه ان هذه الجوانب تعطي للإدارة العليا قدراً من الايضاح بشأن ضرورة تبني هذه المفاهيم في الإدارة.
- (٢) تأشير مجالات ربط المعرفة بالعمليات الإبداعية في المنظمة، حيث ان أهمية تشكيل رأس مال معرفي يساهم في توليد معرفة ذات جودة عالية لتنعكس على تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة وباستمرار.
- (٣) إمكان طرح بعض الافكار والروى العلاجية التي تسهم في حل اشكالية توليد المعرفة من خلال تطوير الموارد البشرية المعرفية في المنظمات العراقية.

اولاً- المفاهيم الاساسية للمعرفة و الإبداع ومايرتبط بها.

- المعرفة Knowledge

- تدار المنظمات اليوم بالمعرفة والعديد من المنظمات تحاول رسملة هذه المعرفة وتمويلها لجعلها متجذره في مختلف أوجه عملها. ان الأهداف الاستراتيجية ترتبط بالمعرفة وهي محتواة ضمناً في اطارها، ومنها على سبيل المثال
- توليد الشهرة وخاصة الخبرة الفنية.
 - تجسيد وترجمة الخبرة في مشاريع جديدة.
 - الحصول على خبرات جديده في مجالات محددة في اقل كلف للمنظمة.
 - الحصول على أعمال جديدة دون امداد كبير من موارد المنظمة الداخلية.
- ان المنظمات التي تولد وتدير المعرفة بجديده وتستخدم اشكال تنظيمية متنوعة مثل الفرق عبر الوظائف والانشطة، وحدات اعمال مركزة على المنتج او على الزبون ومجاميع العمل فأنها تطور وتنتشر المعلومات والافكار جيداً كذلك من القضايا الاستراتيجية الاخرى المرتبطة بالمعرفة والبحث والتطور يمكن ان نؤشر
- ادارة التنافس الداخلي على الموارد بين مختلف فرق المشروع.
 - ضمان الموارد الاساسية بكونها متاحة وذات تمويل ملائم.

- تطوير التماسك وتشكيل الموارد والاحتفاظ بسلامة الفرق.

- تطوير قابليات التعلم عبر الاعمال.

هكذا تتحول المنظمات اليوم لتصبح قائمة على المعرفة، وان المديرين يفترض ان يتحلوا بمهارة ادارة المعرفة وخاصة في اطار التعامل مع الافراد المعرفيين.

لقد اصبحت المنظمات التي تنتج المنتجات الملموسة معنية ايضا بالمعرفة لكون الابتكار لهذه المنتجات وكذلك للعمليات الجديدة اساس للتفوق على المنافسين وهذا يمثل جوهر عملية انشاء المعرفة الجديدة بوصفها احدى عمليات ادارة المعرفة التي تتحول الى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ان هذا الأمر يعني ان المعرفة هي الاجدر على انشاء القيمة وتوليد الاموال.

لقد قدمت العديد من التعاريف للمعرفة كمفهوم يخضع للتطور باستمرار وتم وضع هذه التعاريف في مجموعتين

الاولى :- التعاريف التي تستند الى المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)، ويغلب عليها طابع التركيز على المعلومات وتكنولوجيا المعلومات. اذ يعرف (Nonaka:1991) المعرفة بكونها الخبرة التي يتم ايصالها وتقاسمها مع الآخرين وتشمل المعلومات المعالجة والجاهزة للاستفادة منها في النشاط و نجد تعاريف كل من (Honeycutt 38 : 2000) وكذلك (Barquin et al : 2001 : 157) تصب في السياق نفسه، اذ يعرف الأول المعرفة بكونها قائمة على البيانات والمعلومات التي تنظم وتعالج لنقل الفهم والخبرة والإدراك والتعلم المتراكم والتي تطبق على المشكلات او الأنشطة او غيرها، في حين ركز الثاني وزملاؤه على كون المعرفة هي ما يقدم بطريقة يمكن دمجها ومعالجتها حاسوبياً.

ان المعرفة الصريحة تفترض تحول المنظمة الى مستودع من خلال وجود قاعدة للمعرفة (Knowledge Base)، وفيها تؤدي نظم المعلومات دوراً مركزياً مهماً.

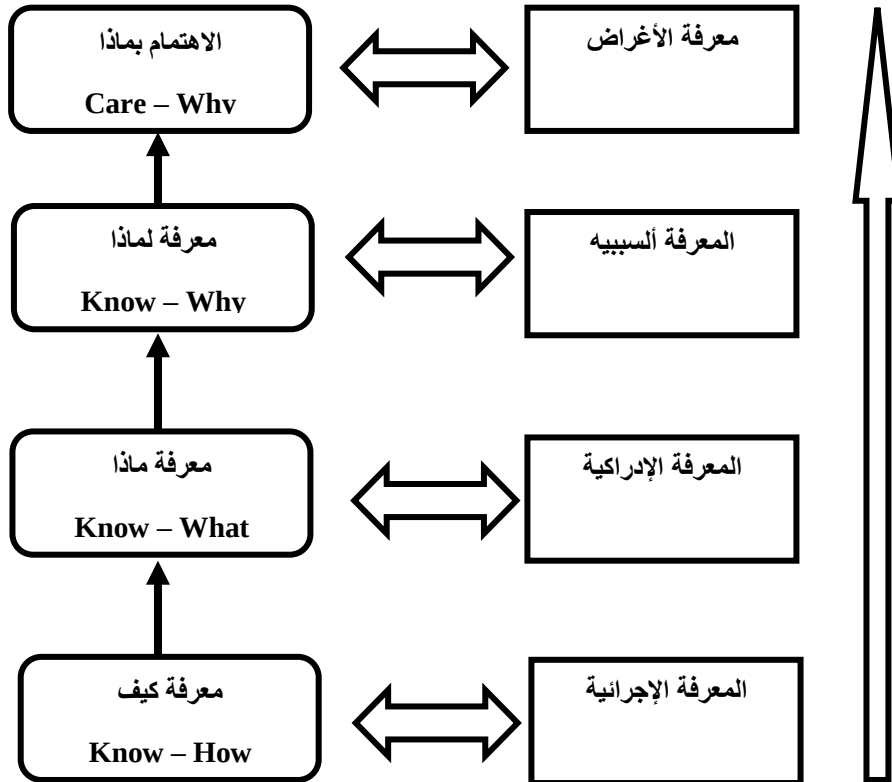
الثانية :- تعاريف تستند الى المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) الموجودة في رؤوس الموارد البشرية في المنظمة. هكذا عرف (Sverlinger : 2000 : 41) المعرفة بكونها تمثل مزيجاً من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة مع الرؤى الخبيرة التي تعطي منهج لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

واذا كانت المجموعة الاولى تمثل المدخل القياسي الترميزي (Codification) في التعامل مع المعرفة وادارتها، فان المجموعة الثانية تستند الى مدخل الشخصنة (Personalization) الذي يقوم على المعرفة لدى الأفراد والتي تستخدم بمرونة عالية لحل مشكلات متمايضة متباينة.

ان محتوى المعرفة في المنظمة يركز على النوعين من المعرفة الصريحة والضمنية حيث ان الحصول والجمع للبيانات والمعلومات وتقاسمها ونشرها وتوليد المعرفة ومعالجتها في الفكر الإنساني يوفر خزيناً معرفياً يستفاد منه في المنظمة على مختلف المستويات.

ان استفادة المنظمة من المعرفة كمورد أساسي يتطلب تهيئة الارضية المناسبة لاستغلال جميع أنواع المعرفة، والتي تقع ضمن مجموعة من التصنيفات يغلب عليها طابع التكامل. وان هذه الأنواع لا تبعد كثيراً عن التصنيف السابق للمعرفة وهما الضمنية والصريحة. ونود هنا الإشارة الى ما ذكره بعض الباحثين (Bake and Badamshina : 2004) (نجم : ٢٠٠٥) من ان المعرفة تتدرج بشكل منطقي من المعرفة الاجرائية وصولاً الى معرفة الأغراض لاحظ الشكل (١).

شكل (١) تدرج المعرفة



- فالمعرفة الاجرائية، تتعلق بكيفية عمل الأشياء عملياً، وضمن صيغ عملية واضحة ومعروفة.
- اما المعرفة الإدراكية، تنصب على فهم الأشياء الموضوعات او المشكلة، بأنها خبرة أعلى تأتي بعد المهارات الأساسية القاعدية.

• والمعرفة السببية، وهذه تستلزم فهم أعمق واشمل للعلاقات الترابطية البيئية عبر مجالات المعرفة. ان منظور النظم يمكن الركون اليه في صناعة واتخاذ القرارات وفي ظل سياقات معقدة.

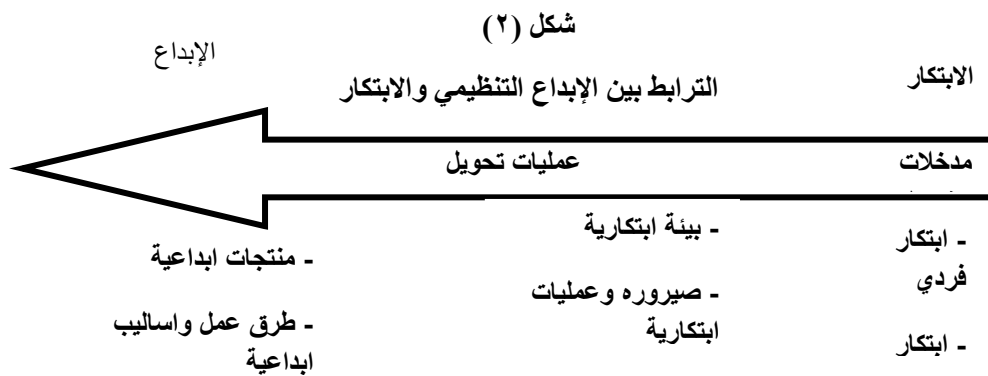
• واخيراً معرفة الأغراض والغايات، وهذه تستلزم سياقات اجتماعية توجه الخيارات الاستراتيجية على المدى الزمنية المختلفة.

- الإبداع Innovation

ان الإبداع يعد المظلة التي تحت تفعيل القدرات في المنظمة من خلال انشطتها المتنوعة للوصول الى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر لتتولد من خلال ذلك ميزات تنافس مستدامة.

وكلما وجهت جهود الإبداع في المنظمة برامجها وعملياتها لتصبح أكثر قرباً من متطلبات السوق والزبائن كان ذلك أفضل (الغالبي و الخفاجي : ٢٠١٠) ويمثل الإبداع التنظيمي الجهود المبرمجة والمنظمة التي تعتمدها المنظمة لتطوير منتجات سواء كانت سلعاً أم خدمات أم اجراء تحسينات عليها او تطوير استخدامات جديدة لها. ان الإبداع يمثل عمليات واجراءات تبده باعتماد الافكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات وطرق مفيدة.

يرى (Jones : 2007) ان الإبداع يمثل عمليات وصيرورة تستخدم من خلالها المنظمة المهارات والموارد لتطوير سلع وخدمات جديدة او لتطوير انظمة العمليات والإنتاج هكذا فإن الإبداع يمثل عمليات تتجسد بمنتجات جديدة بوصفها مخرجات من أفكار ابتكارية جديدة لاحظ شكل (٢).



ويرتبط الإبداع بمجموعة مفاهيم منها الابتكار Creativity الذي يمثل حالة تتعلق بإيجاد افكار ورؤى جديدة ومتصوره لمجالات مختلفة في المنظمة. يعرف (Robbins and Coulter : 2005) الابتكار بكونه القابلية لتوليف الافكار بطريقة متفردة او تركيب مميزة وغير معتاد بين الافكار.

وهذا يعني ان الابتكار يمثل قابليات فردية او فرقية او تنظيمية على تكوين وإيجاد الأفكار التي يمكن ان تتجسد لاحقا بمنتجات وخدمات جديدة في المنظمات والابتكار قد يكون واحداً من بين مفاهيم ذات علاقة بالإبداع ومنها الاختراع Invention الذي يمثل حالة ابتكار فريدة، حيث ان الشئ هنا غير موجود سابقاً في اي مكان اخر داخل المنظمة وخارجها، وهنا يمثل الاختراع حالة جديدة تماماً (العامري والغالبي : ٢٠٠٨ : ٤٤١). اما الاكتشاف Discovery فيمثل حالة التعرف على شئ موجود في الطبيعة مثل العناصر الكيميائية والمعادن وهناك مفهوم التحسين Improvement الذي يعني الانتقال بشئ معين من حالة الى حالة افضل من خلال زيادة القيمة.

ثانياً - العمليات الإبداعية ونماذج الإبداع المنظمي

• العمليات الإبداعية في المنظمة

ان صيرورة عملية الإبداع تعبر عن حالات فريدة ومتميزة سواء في محتوياتها أم اليات نقلها الى المواقع ضمن حدث ريادي معين اشبه بلحظات الالهام لتوليد الحالة الإبداعية (الغالبي : ٢٠٠٩ : ٤٦ - ٥٢). وعندما يوضع الإبداع ضمن سياق ريادي فإن الانطلاق والتنفيذ تعتبران مرحلتين ضروريتين ليصبح هذا الإبداع بعد ومضة الحدث الريادي متجسداً على ارض الواقع سواء كان الامر يتعلق بالبداية بعمل صغير او تطوير منتج جديد ام ادخال ابداع اداري معين للممارسة الفعلية في المنظمة. ويرافق العمليات الإبداعية عدم تأكد عالٍ لكون هذه العمليات يصاحبها غموض وعدم فهم لكيفية ارتباط سياق بأخر وصولاً الى نهاية هذه العمليات (5 : 2000 : Epstein). ومع ان هناك امكانات كبيرة لوضع الإبداع في اطار مفهومي يمكن التدريب عليه وزيادة الخبرات والمهارات فيه الا ان ذلك ايضا يقع في دائرة التعقيد والغموض وعدم التأكد. ويمكن للخبرة ان تكون مفيدة في مجالات البحث عن المعلومات حول المشكلة او الحالة وطرق المعالجة لهذه المعلومات والبيانات الا انها اي الخبرة تتضاءل عندما يرتبط الامر بالجوانب الشخصية وجوهر عمليات الإبداع، بمعنى حدث الالهام او توليد الافكار الابتكارية التي تنقل الى سياقات مختلفة وتنوعه ضمن اطار العمليات الإبداعية وخاصة اذا كان هذا الإبداع يقع خارج المجال ويهدف الى التوصل للجديد اصلاً.

لقد حاول بعض الباحثين وضع العمليات الإبداعية في مراحل متعاقبة، فقد وضع (Shani 415 : 1996 : Lau and) هذه العمليات الإبداعية بالمرحل التالية : -

- مرحلة (١) دراسة مجال المشكلة من جوانبها المختلفة.

- مرحلة (٢) تشبع الذهن بالمعلومات المتاحة.

- مرحلة (٣) حضانة المعلومات وتصحيح وإعادة تشكيل المعرفة.
 - مرحلة (٤) الهام وتوقع ظهور الفكرة الابتكارية الجديدة أو الحل الجديد.
 - المرحلة (٥) اختبار فرضيات الفكرة وتقييم الحل.
- اما (27 - 26 , 1994 : Dubrin) فقد ذكر ان العمليات الإبداعية تتدرج ضمن المراحل التالية:-

- ايجاد المشكلة (Problem Finding)
 - التغلغل والتركيز على المشكلة (Immersion)
 - الاحتضان (Incubation)، وهذه تمثل حالة احتفاظ بالذهن للمعلومات التي تم جمعها حول المشكلة. ويلعب جانب اللاوعي دور في تشكيل وترتيب هذه المعلومات وتحويلها الى معرفة بوقائع وانماط ذات دلالة.
 - التبصر (Insight)، وهنا يؤدي الحدس دور في الهام ومضة الحل الجديد غير المتوقع.
- وهكذا يتضح ان للمعرفة دوراً بارزاً ومهماً في مختلف جوانب العمليات الإبداعية.
- لذلك تحاول منظمات الأعمال توليد محيط معرفي خاص بها لرفد الجانب التنافسي من خلال منتجات وخدمات متجددة باستمرار.

• نماذج الإبداع المنظمي

إذا كان نجاح المنظمات اليوم يرتبط بشكل واضح بقدرة هذه المنظمات على تعزيز جوانب الإبداع المختلفة، فإن هذا الإبداع المنظمي وعملياته يمكن ان يوضع في اطار العديد من النماذج التراكمية المحتوى والمضمون، وبالرغم من تعدد اشكال الإبداع المنظمي (التكنولوجي / الاداري) فإن نماذجه تتعدد باختلاف التركيز فيها على جوانب معينة من العمليات الإبداعية. ويمكن ان نذكر بعض الامثلة لهذه النماذج وكالاتي

(١) انموذج (Zaltman et al 1973)

ان العمليات الإبداعية يمكن ان توضع بنموذج قائم على مرحلتين اساسيتين تتمثل الاولى بالمبادرة او المبادأة لتتبعها مرحلة التنفيذ. ان نقطة تبني الإبداع كممارسة تفصل بين مرحلتين، حيث اتخاذ قرار بالتنفيذ الفعلي للأفكار الابتكارية وجعلها ممارسة فعلية ابداعية (ألغالي ولخفاجي ٢٠١٠ : ١٩٦) لقد طور هذا الانموذج من قبل (Rogers : 1983) من خلال التركيز على المكونات الفرعية لكل مرحلة ليصبح هذا النموذج كآلاتي

المرحلة الأولى : - المبادأة والمبادرة

- الوعي المعرفي، تعي المنظمة أهمية وجود الإبداع كممارسة.
- تشكيل المواقف، إسهام اعضاء المنظمة وعرض مواقفهم بشأن ترقية الإبداع.
- القرار، يقيم الإبداع الكامن ويتخذ قراراً لنقله الى ممارسة واقعية.

المرحلة الثانية : - التنفيذ

- التنفيذ الاولي، تتشكل القاعدة الاساسية لاستخدام الإبداع من خلال المحاولات الاولى
- الاستمرار والاستدامة بالتنفيذ، يصبح الإبداع معطياً متشكلاً ويمثل جزءاً أساسياً من حياة المنظمة اعتادت عليه والفته.

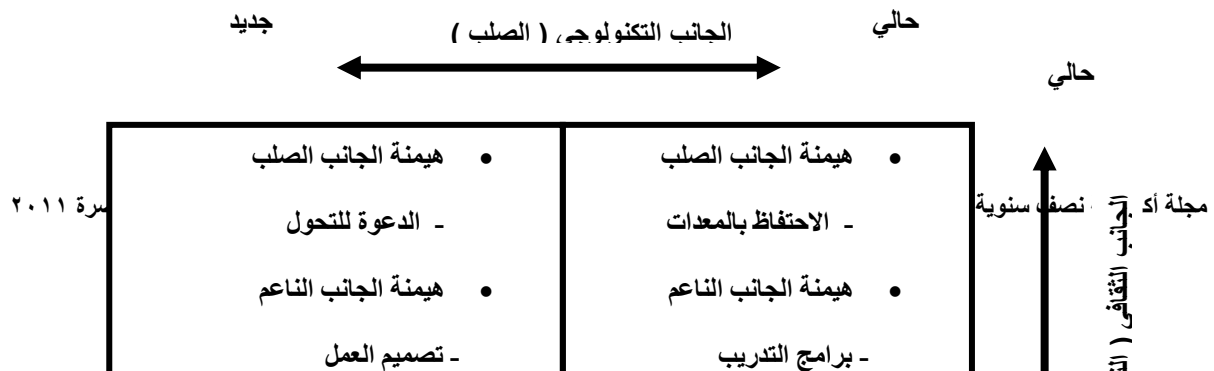
٢- أنموذج Narayanan2001

ان عمليات الإبداع تكاملية تلامس الجوانب الصلبة من المنظمة كالهيكـل والعمليات الانتاجية التكنولوجية وكذلك الجوانب الناعمة كالمواقف والقيم والثقافة وبالرغم من الجانبين متداخلين، الا انه توجد هيمنة اكبر لجانب من هذه الجوانب على الاخر في العديد من الحالات.

ان ابداعاً معيناً على مستوى متغيرات الجانب الصلب قد لايتبعه بالضرورة تطور ابداعي على مستوى متغيرات الجانب الناعم (غير الملموس) وكذلك قد يحصل العكس. لقد اعطى (Narayanan) مثلاً لانماط عمليات الإبداع في اطار سلسلة القيمة كما يعرضه الشكل (٣).

شكل (٣)

انماط عمليات الإبداع في اطار سلسلة القيمة

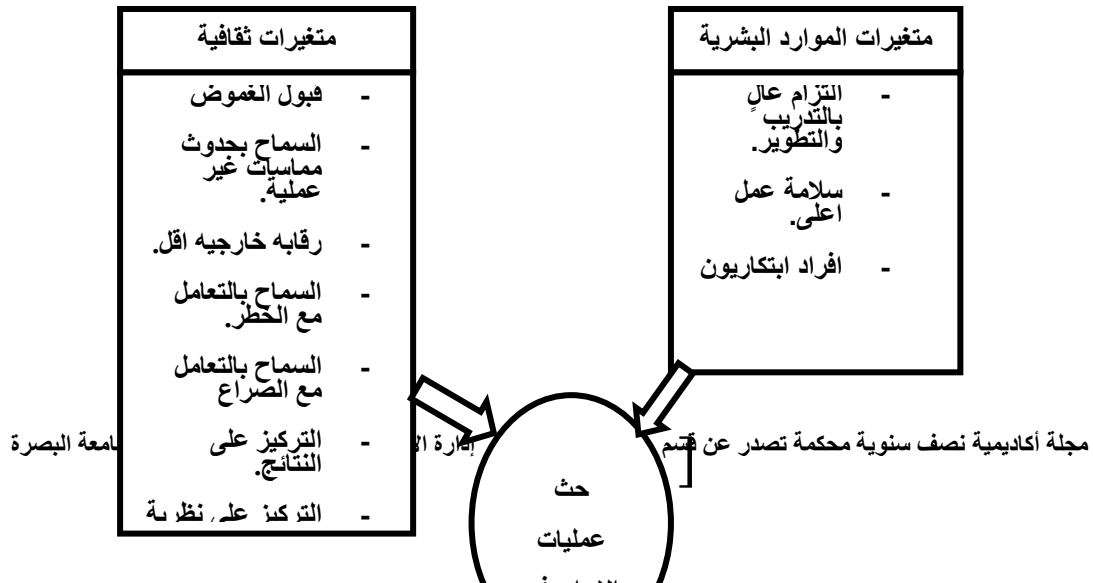


(٣) انموذج Robbins and Coulter 2005

ان تنشيط عمليات الإبداع في المنظمة يتطلب ايجاد اطار متكامل فيه مجمل المتغيرات التي تساعد على توفير بيئة ومناخ ابداعي يسهم في تحويل عمليات المنظمة نحو التميز والارتقاء بمستوى ادائها. لقد وضع الباحثان مجمل هذه المتغيرات في ثلاث مجموعات كما يعرضها الشكل (٤).

شكل (٤)

متغيرات حث وتنشيط عمليات الإبداع في المنظمة

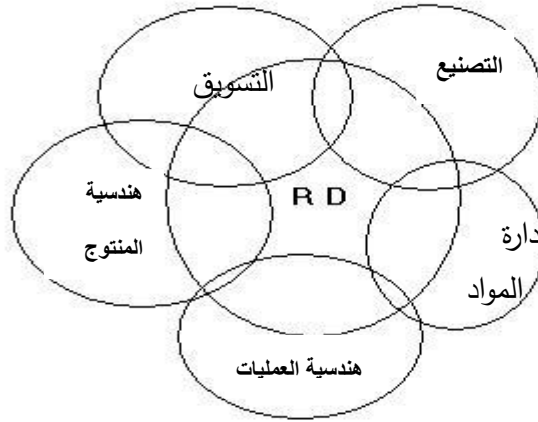


(٤) انموذج Jones 2007

ان حدث وتنشيط الإبداع يتطلب فضاءً رحباً وواسعاً تتكامل فيه مداخل ومناهج عديدة بحيث تصبح العمليات الإبداعية متجذرة وحالة معاشه باستمرار في المنظمة. ان أول مايفترض العمل عليه هو ايجاد مناخ صحي يساهم في توليد المعرفة على المستوى الفردي والفرقي والمنظمي وان توضع هذه المعرفة في سياقات مناسبة لانشاء واستغلال الافكار الابتكارية. ان سياق تصفية الافكار المتولدة يعد مدخلاً مناسب للوصول الى مستوى فكرة المنتج والخدمة التي تبهر الزبون. وكذلك وجود قيادة تحويلية في المنظمة تعمل كفريق تعطي عمليات الإبداع روحاً ابتكارية مستمرة. وحتى في الشركات العملاقة فأن الفرق الإبداعية الصغيرة تمثل منهجاً صحيحاً لتقوية جوانب الريادة الذاتية في هذه الشركات. وهكذا تعمل الادارة العليا على دراسة السياق التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة وتعرف جيداً خصائص التنافس في المجال الذي تتبعه (الغالبي، وصالح : ٢٠١٠ : ١٥٦). ان هذا الامر مهد الطريق لاعتبار العمليات الإبداعية تكاملية المضمون تزال فيها الحدود والجدران بين مختلف الأنشطة في المنظمة ومكوناتها وصيرورة عملياتها. هكذا يقول (Jones) ان الضرورة تقتضي ان نجعل من أنشطة البحث والتطوير محورا رابطا بين مختلف الأنشطة والفعاليات الاخرى. ان البحث والتطوير يمثل المحور الرئيس للابتكار والإبداع في المنظمة. ويعرض الشكل (٥) عمليات الإبداع في اطار تكاملي

شكل (٥)

الاطار التكاملي لعمليات الإبداع في المنظمة



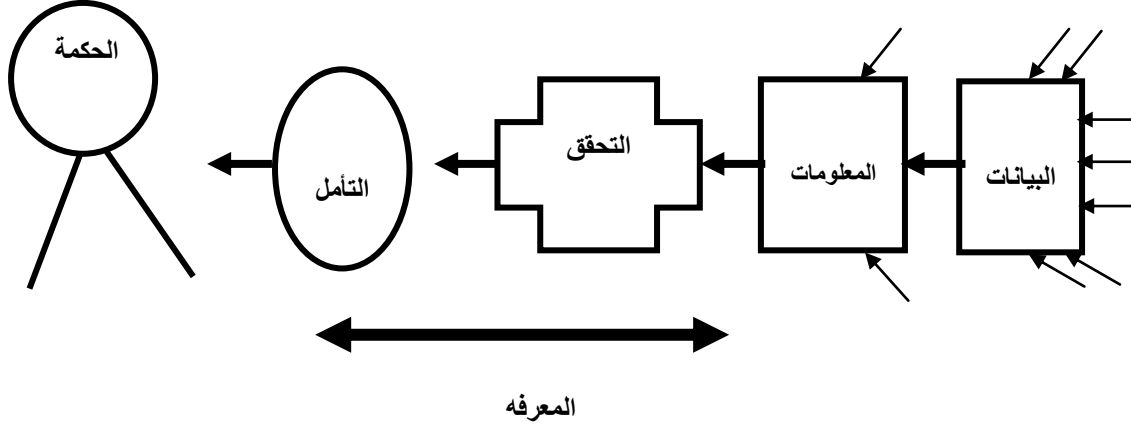
ثالثاً- توليد المعرفة في المنظمة

ان التطور الحاصل على الصعيد العالمي وعلى وجه الخصوص في مجال الأعمال افرز وجود تراكم معرفي هائل وكبير وقد اسهم هذا الأمر بالارتقاء بأساليب الادارة بل وبفلسفة الادارة ذاتها. هكذا اصبح ينظر للمنظمات كونها كيانات اجتماعية معرفية ابداعية لاترتضي ادارتها استخدام نماذج وفلسفات ادارية لا ترتقي الى مستوى التحديات المتجددة (الغالبي وجليمران : ٢٠٠٥). من هنا اصبحت المعرفة المفتاح الأساسي لتطوير الأعمال والمجتمعات، ووجب الأمر أن البحث عن المتخصصين الماهرين (اداريين وفنيين) سمة بارزة في عمل الشركات. وتحاول المنظمات ايضا الارتقاء بأداء الوظائف من خلال المعرفة، كما ظهرت وظائف مهمة ذات طابع معرفي صرف.

ان ادارة المعرفة في الشركات تتضمن تخطيطاً علمياً سليماً على المديات المختلفة كما انها تحاول تجذير الفكر الاستراتيجي وبناء رأس المال المعرفي والاستفادة القصوى منه في توليد ابداع تكنولوجي وكذلك إبداع اداري. ان عمليات توليد او نقل وهضم وإنتاج المعرفة تشكل دورة جديدة تزامن دورة الحياة التقليدية للأعمال. ان تراكم المعرفة المنظمة عبر الزمن يمكن الشركات من الوصول الى مستويات عميقة من الفهم والادراك الذي يقود الى الفطنة والذكاء في اعمال هذه الشركات (Bollinger and smith : 2001 : 9).

واذا كانت المعرفة بجانبها الصريح والضمني تمثل قدرات مهمة وموارد غير ملموسة يفترض ان توجد المنظمة للاستفادة منها في المنافسة، فأننا نجد ان الجانب الترميزي يتمثل في البيانات

والمعلومات وجانب الشخصنة الذاتي يتمثل بقدرة العاملين على تحويل هذه المعلومات الى حكمة وبصيره تمثل قمة الهرم المعرفي وكما عبر (KaKabadse et al : 2003 : 78) عن ذلك على وفق الصيغة التالية : -



لقد عبر بعضهم بكون مرحلتي التحقق والتأمل تمثلان المعرفة التي يستفاد منها في المنظمات (Bollinger and smith : 2001)، في حين اشار اخرون (العامري والغالبى : ٢٠٠٤) الى اعتقادهم بأن المعرفة تتجسد في كل مرحلة من المراحل السابقة ، فالبيانات تمثل معرفة بسيطة أولية ثم معرفة منتظمة تمثلها المعلومات ثم معرفة معمقة يجسدها التحقق والتأمل واخيراً تصل الى مرحلة المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة. ويلاحظ ان الجانب الصريح يتداخل مع الجانب الضمني في توليد معرفة متكاملة ومعمقة، وان دور الموارد البشرية مهم جداً.

• رأس المال المعرفي (الفكري) Intellectual Capital

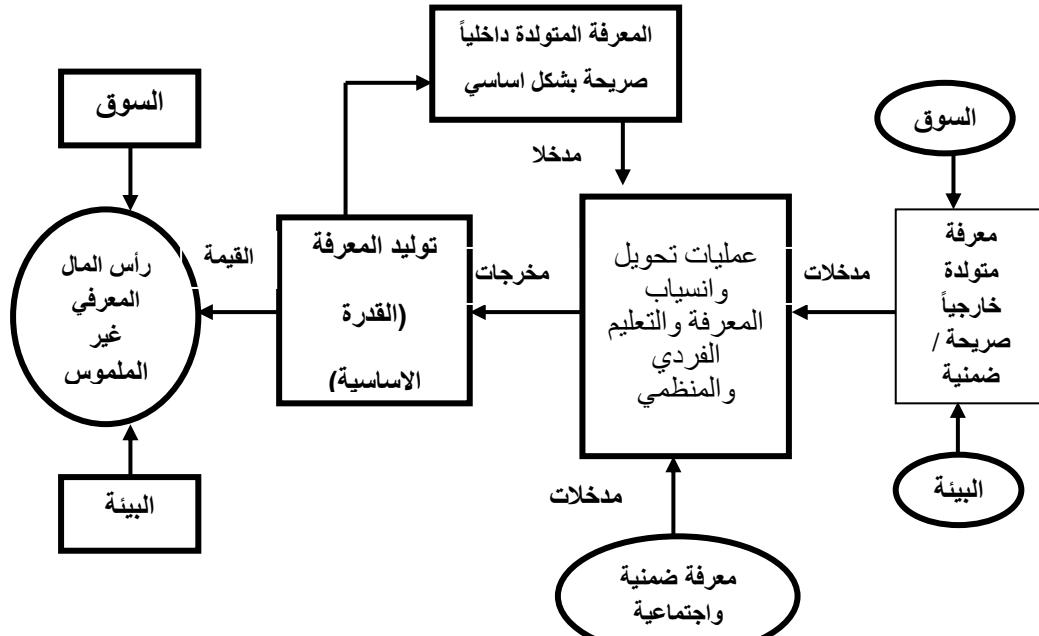
ان المورد البشري يمثل أهم الموارد في المنظمات المعاصرة، وان هذا المورد البشري هو اساس تكوين رأس المال المعرفي الذي يعطي القدرة الحقيقية للأعمال في المنافسة وتحقيق النجاح. ان هذا المفهوم يمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات والتي لا تقلد بسهولة من الآخرين، وتتسم بالندرة ويعطي قيمة حقيقية ويستفاد منه ضمن الصيغ التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة (تحليل VRIO) (الغالبى وادريس : ٢٠٠٩ : ٣٠٣). ان رأس المال المعرفي يتجسد بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على المستويات كافة، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن مع مختلف المواقف. لقد بين الباحث (April : 2002 : 448) ان المنظمة تمتلك موارد مادية وموارد معرفية وان هذه الأخيرة ذات أهمية قصوى لكونها تتمثل بثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (العمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعليم المتراكم والخبرة.

أن بناء رأس المال المعرفي وتشكيله في المنظمة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة وتحتاج الى استثمارات في التدريب والتطوير وعلى فترات زمنية طويلة.

وإذا تمكنت المنظمة من استقطاب بعض المهارات الفكرية بشكل مباشر من سوق العمل، فإنها اي المنظمة تحتاج ان تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لتصبح معارف فردية وفرقية ومنظمية تستند إليها المنظمة في توليد تراكم معرفي يعطي قدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال المعرفي غير الملموس لاحظ الشكل (٦)

شكل (٦)

توليد رأس المال المعرفي ضمن اطار مدخل نظمي



المصدر : 6 : 2003 : Bueno and Sanchez

يتطلب الأمر من المنظمة لغرض توليد المعرفة مساهمات جادة في مجالين هما

- بناء أنظمة معلومات متميزة تستطيع ان تحصل على البيانات والمعلومات من مصادر متعددة دون تكاليف عالية، أنظمة لها القدرة على العمل في مختلف الظروف.
- بناء موارد بشرية معرفية عالية التأهيل تمثل مورداً بشرياً نادراً وذا قيمة لتشكل هذه الموارد أساس تكوين رأس المال المعرفي في المنظمة. ان إدارة الموارد البشرية في المنظمة مطلوبة منها او من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية

والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متفرقة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير.

* جودة المعرفة وإشكالية تكوين رأس المال المعرفي

ان الأمر لا يبدو سهلاً امام ادارة المنظمة في تكوين رأس مال معرفي نظراً لطبيعة المعرفة ذاتها كمورد استراتيجي مهم يتسم بعدم الملموسية وصعوبة القياس وسرعة الزوال والفقدان فضلاً عن الى صعوبة إيجاد أشخاص لديهم الاستعداد والمطاولة والمثابرة المستمرة لحمل هذه المعرفة واستخدامها لصالح المنظمة. إن الضرورة تقتضي من الإدارة العليا إن تعد رأس المال المعرفي موضوعاً حرجاً استراتيجياً يستحوذ على عناية واهتمام خاص من قبل هذه الإدارة. ومن الضروري للمنظمة تطوير مقاييس خاصة بها لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال المعرفي بوصفه ذا مردود بعيد الأمد وتأثير شمولي على مجمل عمليات المنظمة.

وفي المنظمات العراقية على وجه الخصوص، فإن هذه الإشكالية تبدو ذات جوانب عديدة بعضها متصل بالأطر العلمية التكنولوجية وبعضها الآخر بأبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية. ومع اننا لا نريد الدخول في تفاصيل هذه الجوانب فانه يمكن القول ان معالجات جوهرية تسهم في وقف التداعي المعرفي ويقع في هذه المعالجات.

- تهيئة أرضية مناسبة على صعيد تكنولوجيا المعلومات، وان هذا الأمر لا يعني مزيداً من الإنفاق لا يتسم بالجودة ووضوح قياس التقدم.
- تنمية قدرات التشخيص لهوية الأصول المعرفية على مستوى المنظمة، فهناك إشكاليه حقيقة تتمثل بوصف الإدارة العليا نفسها لوحدها او بعض الحلقات الإدارية القريبة منها هي المورد المعرفي الوحيد في المنظمة، وهذا يولد حالة إحباط لدى أصول معرفية اهم في المنظمة.
- ان تتكون جامعات او يعاد تأهيل عالٍ لبعض الموجود منها كمراكز رائدة للابداع وايجاد المعرفة الخاصة المرتبطة بتطوير قطاعات اقتصادية محورية.

- التركيز داخل كل منظمة على ترقية عمليات إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل التشبث بالجهود لاقتناء أصول معرفية إضافية قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها، ان البداية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال المعرفي.

ان رأس المال المعرفي بوصفه رصيذاً مهماً في المنظمة يوجد في مجالات عديدة ويتجسد لدى العاملين، فأن الأمر المهم يرتبط بجودة هذه المعرفة التي تتمثل في حقيقة جودة المعلومات والمقاسة بمجموعة من السمات تم وضعها في ثلاثة ابعاد مهمة (لاحظ الشكل ٧) مضافة إليها الجوانب التالية بخصوص جودة المعرفة (نجم : ٢٠٠٥ : ٧٥ - ٧٧) :-

(١) جودة مالك او صاحب المعرفة، من قبيل حسن الإعداد والتحصيل، الدورات التدريبية وجودتها، الخبرات السابقة، جودة الفرق والمجموعات التي شارك فيها، نوعية الاهتمامات المعرفية ذات العلاقة بعمل المنظمة.

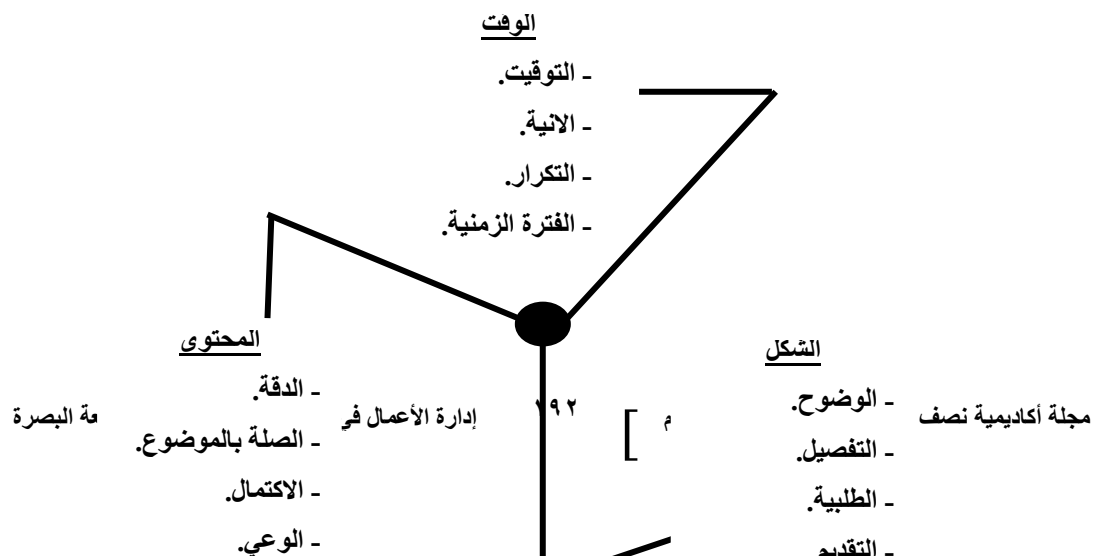
(٢) جودة الجماعات والفرق المشاركة فيها، وهذه الجماعات قد تكون علمية او مهنية او ذات اهتمامات معرفية وهنا يمثل تقاسم المعرفة ميزة مهمة لزيادة توليدها في المنظمة.

(٣) الانجازات والعطاء المعرفي، مدى الانجازات والعطاء المعرفي للفرد سواء تمثل ذلك بالجوائز العلمية والبحوث العلمية والنظرية ذات المردود العالي، وكذلك المشروعات والبرامج الناجحة المتحققة في الماضي.

(٤) التحفيز المعرفي، ان المعرفة ذات الجودة العالية تحث وتحفز البيئة التي توجد فيها من قبيل تلقي الدعم العالي من الإدارة العليا للمنظمة او تحفيز الآخرين لتوليد معرفة جديدة وبشكل مستمر.

شكل (٧)

سمات وإبعادها جودة المعلومات



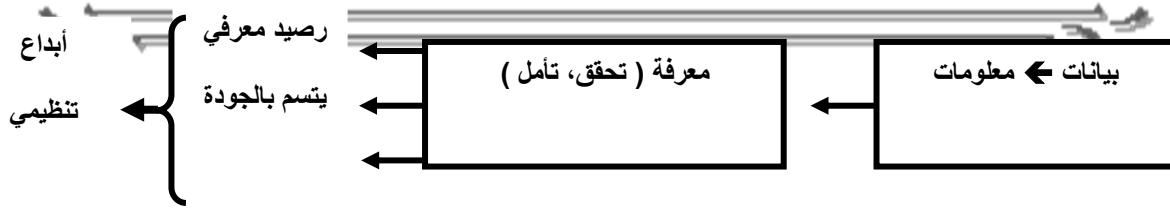
رابعاً - استخدام المعرفة لتوليد الإبداع

لا يجد المتتبع لطبيعة مجالات ربط المعرفة بالعمليات الإبداعية صعوبات كبيرة على المستوى النظري، وتكمن الإشكالية هنا بإيجاد الصيغ العلمية الواقعية التي تستطيع الإدارة من خلالها جعل نواتج الاستخدام المعرفي متجسدة في منتجات وخدمات المنظمة وبما يؤدي الى توليد ولاء عالٍ لهذه المنتجات والخدمات من قبل الزبائن.

ويمكن ان نشير هنا الى ما ذكره الباحث (Zack : 1999 : 124 – 145) من ان المعرفة بذاتها يمكن ان تكون معرفة جوهرية، ومعرفة متقدمة ومعرفة ابداعية، وهذه الأخيرة تتيح للمنظمة ان تكون قائدة في مجالها التنافسي وللصناعة التي تعمل فيها. ان هذا النوع من المعرفة يرتبط بمجالات الابتكار لما هو جديد ويسهم في تغيير قواعد العمل والمنافسة في صالح المنظمة المستخدمة لهذا النوع من المعرفة لتوليد الإبداع.

ان توليد معرفة ذات جودة عالية ليس هدفاً بحد ذاته، بل ضرورة استخدام هذه المعرفة للنهوض بقدرات الإبداع في المنظمة. واذا كان الإبداع المنظمي يمثل جهوداً حثيثة تقوم بها المنظمة لايجاد منتجات وخدمات ترضي الزبائن، فأن هذا الإبداع ينطلق من قدرات ابتكارية فردية وفرقية ومنظمية، وهذا يعني وجود رصيد معرفي صريح وضمني لدى هؤلاء العاملين في المنظمة كأفراد ومجموعات. ان توافر رصيد معرفي حقيقي ومناسب في المنظمة يتيح لها ان تدمج بشكل فعال هذه المعرفة مع مجمل عمليات الإبداع.

ففي اطار تشخيص المشكلات والحالات التي تواجه الشركات توفر المعلومات وطريقة التأمل والتحقق من إمكانية تنويع بدائل الحل المناسبة لهذه المشكلات وبطرق ابداعية غير مألوفة. وكذلك الأمر بالنسبة الى مراحل حضارة هذه المعلومات والتبصر فيها، حيث ان وجود عاملين معرفيين ذوي قدرات ومهارات وخبرات عالية يسهم بتوليد ابداع منظمي يعزز قدرات المنظمة التنافسية. ان خط سير توليد الحكمة من خلال المعلومات يصب حتماً بقدرات ادارية وفنية عالية تجذر الإبداع في المنظمة



وقد يظهر من خلال مجمل نماذج الإبداع التنظيمي التي ذكرناها سابقاً بأنها لا تعمل دون وجود امكانات عالية للإدارة والموارد البشرية في المنظمة. ففي إطار نموذج (Zaltman) وزملائه لا يمكن للإبداع ان يكون حالة معاشه في المنظمة دون توفير وتهيئة الأرضية والمناخ المناسب من خلال اعطاء الوعي المعرفي أولوية من قبل الإدارة العليا. كذلك بينت النماذج الأخرى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية المعرفية لحث عمليات الإبداع وتوليد قدرات عالية في المنظمة لطرح منتجات وخدمات ترضي الزبائن.

خامساً- الاستنتاجات والتوصيات

في إطار هذا البحث حاولنا استعراض المتاح من الأدب الإداري حول مفاهيم المعرفية والإبداع، وإظهار أهمية ايجاد معرفة تتسم بالجودة لغرض تعزيز الإبداع المنظمي. ان رؤية المنظمة كنظام معرفي يسهم في الارتقاء باداء هذا النظام وجعله قادراً على تحقيق تميز نوعي في مجال الابتكار والإبداع وتجسيده بمنتجات وخدمات تنافسية تلاقي قبولاً عالياً من قبل الزبائن.

وإذا ما اردنا طرح بعض الاستنتاجات والتوصيات المهمة بصدد هذا الموضوع فيمكن الإشارة الى بعض المهم منها وكالاتي :

الاستنتاجات

١- أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأساسي والحرص للمنظمات في بيئة العمل المعاصرة.

٢- ان المنظمات القادرة على توليد منتجات وخدمات إبداعية، هي منظمات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها.

٣- ضرورة ان تعي القيادة العليا في المنظمات أهمية تشخيص ما يشكل رأس مال معرفي من الموارد البشرية لديها لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار لجعلها القاعدة الأساسية لعمليات الإبداع التنظيمي.

٤- قد تجد المنظمة نفسها في إشكالية تتمثل بإحجامها عن القيام بالتدريب والتطوير لعدم إمكان ربط هذا الإنفاق بمردود ايجابي، وهذا يعني ان لا معرفة متولدة ولا قدرات إبداعية واضحة، وهنا على ادارة المنظمة ان تعيد النظر بمجمل اجراءات توليد المعرفة وتوضيح السبل والطرائق المناسبة لربطها بالإبداع.

التوصيات

١- ضرورة التوعية بأهمية هضم واستخدام المفاهيم الحديثة في الإدارة مثل المعرفة وتكوين رأس المال المعرفي والإبداع التنظيمي من قبل ادارة المنظمة وخاصة قيادتها العليا.

٢- ايجاد الاليات المناسبة لتوليد المعرفة المتسمة بالجودة في المنظمة وضرورة ربط هذا الرصيد المعرفي بالعمليات الإبداعية لغرض تقديم منتجات وخدمات ترضي بل تبهر الزبائن. ان هذه التوصية تقدم الى الادارة العليا على وجه الخصوص وكذلك العاملين في النشاط البحث والتطوير.

٣- من الضروري ان تعي ادارة المنظمة ان توليد المعرفة لا يعني انفاق جزئي على جوانب التدريب والتطوير، بل يتطلب الأمر زيادة القدرة التشخيصية لدى الادارة لتحديد تواجد الموارد البشرية المعرفية في مختلف اوجه انشطة المنظمة وتفعيل استخدام هذه المعرفة لتوليد منتجات وخدمات ابداعية.

٤- يستلزم الأمر من الادارة العليا للمنظمة تحديد اهم الإشكالات التي تقف في وجه تكوين وايجاد رأس مال بشري معرفي والعمل على علاجها وفق متطلبات كل منظمة وخصوصيتها.

المصادر:

- ١- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٨) : " الادارة والاعمال " ، ط٢، دار وائل للنشر عمان، الاردن.
- ٢- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن : " رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الاعمال في ظل الاقتصاد الرقمي " ، وقائع المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، جامعة الزيتونة الاردنية نيسان، ٢٠٠٤.
- ٣- الغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٩) : " ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة " ، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ٤- الغالبي، طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (٢٠١٠) : " نظرية المنظمة، مدخل العمليات " ، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن.
- ٥- الغالبي، طاهر محسن وصالح، احمد علي (٢٠١٠) : " التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، والاستراتيجيات والعمليات، والمناهج والتقنيات " دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ٦- الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩) : " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ط٢ دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ٧- الغالبي، طاهر محسن وجليمران، عمار نجم الدين : " المعرفة مدخل لتعزيز منهج الحاكمية في المنظمات العربية " ، وقائع المؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس، جامعة الزيتونة، الاردنية، نيسان، ٢٠٠٥.

٨- نجم، نجم عبود (٢٠٠٥) : " ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

9- A. B. Shani and J.B,Lau (1996) : "Behavior organizations " , Irwin. U.S.A.

10- Andrew , Durbin (1994) : " Contemporay applied management , Irwin , U.S.A.

11- April , Kurt , A : " Guidelines for developing a K – Strategy " , Journal of Knowledge management , Vol.6 , N.5 , 2002.

12- Bollinger , Audrey , S. and Robert , D. Smith : " Managing organizational Knowledge as a strategic Asset " Journal of Knowledge Management , VOL.5 , N.1, 2001.

13- Bueno , C. Eduardo and Paz , S. sanchez : " Knowledge management in the emerging strategic business process , information , complexity and Imagination " , Journal of Knowledge management , VOL.7 , N.2 , 2003.

14- IKujiro , Nanaka : " The knowledge _ Creating company " , Harvard Business Review , VOL.68 , N_6 , Nev_Dec , 1991.

15- James , A. O'Brien (2002) : " Management information system " , McGraw – Hill , Boston.

16- Jerry , Honeycutt (2000) : " Knowledeg management strategies " , Prentice – Hall , New – Delhi.

17- Jones , Gareth (2007) : organization theory , design and change " 5th edition , Prentice – Hall , New – York.

18- Kakabadse , Nada , K.et al : " Reviewing the Knowledge management Literature , Towards a taxonomy " Journal of Knowledge management , VOL.7 , N.4 , 2003.

19- Kathryn , A. Bake and G.M. Badamshina (2004) : " Knowledge management " , McGraw – Hill.

20- Micheal , H.Zack : " Developing a Knowledge strategy " California Management Review , VOL.41 , N.3 , Spring , 1999.

21- Narayanan , V.K. (2001) : " Managing technology and innovation for competitive advantage " , Prentice – Hill , N-J.

22- Robbins , Stephen and coulter , mary (2005) : " Management , 8th edition , Prentice – Hill.

23- Robert , Epstein (2000) : " The big Book of creativity games " , McGraw – Hill , New – York.

24- Rogers , E. M (1983) : " Diffusion of innovations " , 3ed edition , Free Press , N-y.

25- Roman , C. Barquin et al (2001) : " Knowledge management " Vienna , Virginia.

26- Sverlinger , P.M. (2000) : " Managing Knowledge in professional organizations " , Chalmes university of technology , Goteborg , Sweden.

27- Zaltman , G. Duncan , R. and Holbek , J(1973) : " innovations and organizations " , Free press , New – york.