

إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

الأستاذ المساعد الدكتور محمد أحمد عبدالقادر
الأستاذ المساعد الدكتور محمد عبد مهاوش أبوقله
الدكتور بلال خلف السكارنه
جامعة الإسراء

المقدمة

تشكل ادارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصره التي اقترحت في بادئ الامر فهم الأعمال كأطر ومداخل جديده في دراسة وفهم الاعمال المنظميه. وسرعان ما تحولتالى ممارسه عمليه، اكثر ملائمه للتغيرات المتسارعه في عالم الاعمال وقد تعاضم دورها بعد ان ادرك من ان بناء الميزه التنافسيه وادامتها يعتمد اساسا على الموجودات الفكرية. وتحددنا على الاصول المعرفيه والاستثمار فيها بما يعزز من الابداع المستمر سواء على صعيد المنتج او على صعيد العمليه والذي يعد هو الاخر احد مقومات تعاظم تلك الميزه لاطول فتره ممكنه لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع ولا بد من فعل للاداره يؤدي إلى تحقيق التنافس، لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي وتحديدنا في الأطر النظرية المنبثقة عنه والتي تعالج موضوعات اداريه او اقتصاديه مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الاعمال نتيجته لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائده عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير لا سيما بعد ادراك أهمية المعرفة بوصفها احد الموجودات المهمه في تحقيق أهداف المنظمه ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفيه غير الملموسه اكثر من تركيزه على الموجودات الماديه الملموسه وازداد هذا الدور اهميه مع سياده مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته الا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير في المعلومات، ولقد اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الاعمال اهميه واضحه في تلك المنظمات وفي اسهامها بتحويلها الى بلاقتصاد المعرفي، والمعرفة اغلبها ضمني، وتتوافر في اذهان وعقول الافراد ويعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيريه، كما انها تتوافر بصيغه معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنيه. وتعد المعرفة أحد موجودات الغير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدي دورا حاسما في تحقيق الميزه التنافسيه .

مشكلة الدراسة

لعبت المعرفة دورا فعالا في نجاح المنظمات. وتحولها نحو الاقتصاد المعرفي. ودورها في تمكين المنظمات من مجابهة حدة التنافس. والتحديات الناتجه عن عولمه الاعمال والتغيرات البيئيه المتلاحقه كل ذلك جعل المنظمات تهتم بالموجودات المعرفيه غير الملموسه التي تتمتع بها، والاهتمام بالابداع كعنصر اساسي في تحسين قدرة المنظمه على النجاح الطويل الامد .

وعليه، فان مشكلة الدراسه تكمن في :

١. ما هي المعرفة - ادارة المعرفة - مداخل ونظريات دراسة ادارة المعرفة - انواع ادارة المعرفة؟
٢. هل ادارة المعرفة عمليه؟
٣. ماهي استراتيجيات ادارة المعرفة؟
٤. ما هو الابداع المنظمي وما هي خصائصه وانواعه؟
٥. هل الابداع المنظمي عمليه؟
٦. هل للابداع التنظيمي نظريات وما هي هذه النظريات؟
٧. ما علاقه بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي؟
٨. هل نتائج علاقه بين ادارة المعرفة والابداع التنظيمي مصدر للميزه التنافسيه والنجاح التنافسي في منظمات الاعمال؟

اهداف الدراسة

١. تهدف الدراسة للتعرف على مداخل ونظريات وأنواع إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة المعرفة.
٢. ما هو الإبداع المنظمي وما أنواعه وخصائصه وهل الإبداع المنظمي عملي؟
٣. هل للإبداع المنظمي نظريات؟ وما هي هذه النظريات؟
٤. ما علاقه بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي؟
٥. هل نتائج علاقه بين ادارة المعرفة والابداع المنظمي مصدر للميزه التنافسيه في منظمات الاعمال؟

اهمية الدراسة

تكمن اهمية الدراسة فيما يلي :

١. قبول المنظمه بإدارة المعرفة كخيار استراتيجي ستكون بداية المسار الصحيح لإبداعا وابتكارا وتجديدا وتغييرا.
٢. التركيز على موضوعي ادارة المعرفة والابداع المنظمي يحقق لمنظمات الاعمال الفاعليه الاستراتيجيه والسমেه والبقاء من خلال يقظة العقل لمنظمي الاستراتيجي.
٣. توجيه تفكير الاداره لاعتماد ادارة المعرفة في اثارة الابداع المنظمي والتحفيز عليه واعتبارها كاحد اساسيات المناخ المحفز على الابداع في المنظمه.
٤. لفت انتباه الباحثين في جميع المؤسسات التعليميه والجامعات ومراكز البحوث للاهتمام بادارة المعرفة والإبداع المنظمي لرفع اداء العاملين في تلك المؤسسات.
٥. ان تحديات القرن (21) افرزت اللاتاكد والتعقيد والتغيرات المتسارعه وشدة المنافسة في منظمات الاعمال وهذا يدعو الى التركيز على ادارة المعرفة والابداع المنظمي لمواجهة التحديات والمنافسه من البيئات الخارجيه.

منهجية الدراسة

في اطار الترابط ما بين التفكير في ابعاد مشكلة الدراسة واهداف الدراسة واهمية الدراسة وحيث ان الدراسة ذات مهمه نظريه فان الباحثين قد استفادوا من منهج المسح القائم على الاطلاع على ما قيل وكتب من اراء بصدد موضوع الدراسة ويستدل به لتوقع ما سيحدث وبما يبرز دور ادارة المعرفة والابداع المنظمي في ميدان علوم المنظمه والسلوك التنظيمي وتطبيقاتهما في منظمات الاعمال ،حيث ان منظمات الاعمال هي المحيط الذي ولدت منه الافكار وافرزت نظريات ونماذج فكريه، وبما ساعد في تهيئة قواعد معرفيه تعتمد عليها المنظمات في التخطيط والقرار الاستراتيجي في ظل بيئه تسودها تحديات المنافسة الاستراتيجيه.

المعرفة وإدارة المعرفة

مما تقدم تتضح أهمية المعرفة كونها من أكثر امكانات المنظمات في التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، كما تبرز أهمية إدارتها كي تبقى المنظمة ضمن إطار التنافس. لذا، سوف نركز على العديد من المواضيع لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على الاداء الوظيفي في منظمات الاعمال ومنها:

اولاً: مفهوم المعرفة وخصائصها

تعددت التعريفات التي أوردها العديد من الباحثين مع العلم ان قليل من المنظمات تعتقد ان المعرفة الأكثر قيمة هي الموجودة في رؤوس الأفراد. ومن هذه التعريفات:

١ - إدارة المعرفة: هي تجارب واختبار للفرضيات التي تشير الى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط (Stromquist, 2000:3)

٢ - إدارة المعرفة: هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها او قدره التي يمتلكها الفرد ويخترنها في عقله بصيغة خرائط معرفيه (Wit & Meyer, 1998: 76).

٣ - المعرفة هي مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية لاجابه عن تساؤلات الفرد مشبعه طموحاته ومحققه ابداعاته لما يريد ان يعرفه (محجوب، 2002: 20).

٤ - إدارة المعرفة: هي القوة في منظمات الاعمال اليوم والمفتاح لحل مشكلات الاعمال الغامضة (الكبيسي 2002: 46).

٥ - إدارة المعرفة: هي معلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات المهنية ونماذج للتحليلات والحلول الناجحه للتعامل مع المشكلات الى جانب المعرفة التخصصيه للمنظمه (العنزي، 2001: 128).

من خلال التعاريف اعلاه يتضح ان هناك من اعتبر المعرفة موجود منظمي وركز اتجاه اخر على انها راس مال فكري وقيمه مضافه كونها احد جوانب الماده الفكرية لقد حدد الباحثون في الاداره خمسة خصائص لادارة المعرفة وهي:

١. تصاغ في عقول الافراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
٢. إدارة المعرفة مشتركة بين كافة الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
٣. تنقل ضمناً او بشكل صريح وكل فرد او مجتمع يمتلك مجموعه من المعرفة العامه والمعرفة الخصوصيه.
٤. انها حيويه لاستمرارية ادارة وتطوير المنظمات وحدثها وتتطلب كلفه كبيره للاكتساب وتصبح اثن عندما تكتسب ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.
٥. قد تنتهي لنوع معين من الاعمال ولا تتوفر لنوع اخر وينبغي المحافظه عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات واحتفاظ المنظمة بمعارف اعضاءها للرجوع اليها عند تركهم العمل.

ثانيا: المعرفة: الانواع، النظريات والمداخل

وضع الباحثين والكتاب تصنيفات متعددة للمعرفة الا ان اكثرها بروزا هو تصنيف المعرفة الى ضمنية يتمتع بها الافراد او فرق العمل وتبرز في الكفاءة الشخصية بشكل غير رسمي وعلى المنظمة ان تحافظ عليها وتحويلها الى واقع تطبيقي باعتماد سياسة تحفيز متطورة وتحسين ظروف العمل (Johnson & Schools 1997: 412) وتنميتها باعتماد تقنيات تهئ المعلومات بجوده عاليه وبما ينمي المخزون المعرفي للمنظمة ومعرفة ظاهرة تخزن في الذاكره المنظميه وتتاح للمستخدمين عبر هيكل المنظمة مع تيسر خزنها ونقلها للاخرين على خلاف المنية التي هي الاساس في تحقيق الميزه التنافسيه بعد تشخيصها وتحويلها الى ظاهره (Gapta & Dniel, 2002: 2) اما (Tylor, 2002: 2) فقد صنف المعرفة الى ظاهره وضمنيه يرى انها يمكن ان تكون عميقه تضم تفسير سببي لتعليل القيام بحدث معين وسطحيه تقوم على تجربه دون تفسير الحدث وقد صنف (Quinnn, et al., 1995: 72-73) المعرفة الى معرفة - ماذا و(معرفة - لماذا) و(معرفة - كيف) و(رعاية الافراد - لماذا) او الابداع المحرك ذاتيا كما صنفت المعرفة الى (مرمره - عامه - اجتماعيه - مجسده - عقليه - اجرائيه - مكتسبه - طارئه - مرنه - ثقافيه - متقدمه - متقله - رسميه - غير رسميه).

اما ابرز النظريات والمداخل التي تناولت المعرفة فهي:

- ١ نظرية (الملكات - تفرض ان العقل البشري يضم ملكة (التفكير - الاداره) وتبرز ما يقوم به العقل والترابطيه
١ يفترض ان الله يخلق الفرد وعقله صفحه بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس (جلال، 1971).
- ٢ الممدخل المعرفي - بين الاسلوب الذي بموجبه ينظم ويستخدم الافراد معارفهم لضمان السلوك الملائم مع
تاكيد قوة الاستعدادات المعرفيه ومحدداتها عند الفرد والمنظمة مناقشا اثر عمليات المعرفة في صياغة سلوك الفرد والمنظمة (الخفاجي، 1996).
- ٣ نظرية (Ausubel) لتعلم المعرفة وتفترض التفاعل الديناميكي بين المعرفة الجديده وتلك المختزنه في الذاكره
فتشكل البناء المعرفي مجسدا حولا جديده للمشكلات تدفع المتعلم لزيادة معرفته (الراضي، 2001).
- ٤ نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن ونظريات التطابق المعرفي والمنطق النفسي والتنافر -
(الخفاجي، 1996).
- ٥ نظرية النشاط - تكشف العلاقة بين الفعل المادي والعقل والعلاقة بين الفكر والسلوك وسميت بنظرية
المنظمات بوصفها انظمة نشاط وتكشف العمل المعرفي والكفاءات التنظيميه والتعليم التنظيمي (Blacker, 1993).
- ٦ الممدخل النفسي - المعرفي لتكوين الاستراتيجيه الذي شخص ثلاثة مكونات هي (الادراك والتعلم والتفكير)
(Nystorn, 1979).
- ٧ نظم التكيف المعقده ويفترض ان المنظمات تنظم ذاتها وتتكيف فرديا وجماعيا مع الظروف المتغيره وتعديل
معرفتها وتغير سلوكها وتولد المعرفة باستمرار لتصبح مبدعه (Mcelroy, 2000).
- ٨ الممدخل الفلسفي الذي ركز على عقل الانسان (ديورانت، 1979).

ثالثا: مصدر المعرفة

مصدر المعرفة هو الذي يحتوي او يجمع المعرفة وفق Saffady الكبيسي 2002:50 ولا بد من فهم العلاقة بين المعلومات والمعرفة لان البعض يعتبرون المعلومات مرادفة للمعرفة. فالمعلومات مورد أساسي للمنظمات وتعتمد على الحاسوب. واهم اختلاف بينهما يبرزه دور الإنسان في بناء المعرفة (Daft, 2001: 258) فلتنبؤ بحجم مبيعات السنة القادمة لسلمه ما نحتاج الى معلومات عن المنافسه وحجم السوق ورضى الزبون وطاقة الانتاج المتاحة وعندما تتوفر هذه العناصر نمتلك المعرفة (Bellinger, 2003:2) فالمعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها مع بعض في نص للوصول الى فهم يُمكننا من الاستنتاج. اما مصادر المعرفة فمتنوعة وبشكل رئيس تصنف الى مصادر خارجية، وأخرى داخلية تتمثل في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات. وتتجسد ابرز هذه المصادر بما يلي :

- أ. الافراد بوصفهم صناع معرفة
- ب. البيئة العامة (وسائل الاعلام - المكتبات).
- ج. بيئة المهمة (المجهزون - المنافسون - الزبائن - الجامعات - مراكز البحث).
- د. التقنيه (المؤتمرات الداخليه - والتعليم).
- هـ. العمليه (البحوث الداخليه - براءات الاختراع).

رابعا: إدارة المعرفة: المفهوم ومداخل الدراسة والتصميم والتنفيذ

ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة لاتساع ميدانها وديناميكيته كموضوع انطلاقا من التبدلات المتسارعه في المجالات التي تشملها حيث يرى (Wick, 2000: 5,4) ان ادارة المعرفة تبرز في المنظمه القادره على توليد المعرفة، فهي المصدر الرئيسي للقيمة المضافه ونوع من الميزه التنافسيه وسوق رئيسي لاعمال المنظمه ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها ومستخدمها ذو مؤهلات عاليه فهم صناع قرار ويرى (Stewart, 1997: 6) ان ادارة المعرفة احد عناصر راس المال الفكري تعول على km الظاهره والمنظمه في تطوير راسمالها الفكري الذي تحتاجه للنجاح اما (Duffy, 200: 64) فيرى ان ادارة المعرفة عمليه موجهه للابداع باستثمار الفكر والخبره التنظيميين وتعزيز واسناد توليد معرفه جديده والاسهام في الابداع الذي يكون سببا رئيسيا لنجاح الاعمال اما (Turban, et al., 2001: 38) فيراها عمليه لتجميع وابتكار المعرفة بكفاءه وادارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركه فيها لتطبيقها بفاعليه في المنظمه اما مداخل تصميم KM فهي:-

- ١ -نظام تصميم موجودات المعرفة او بموجبه تفهم ادارة المعرفة كفعاليه تضم ثلاثة فعاليات رسميه وهي:-
 - أ. مفاهيم تحدد المعرفة ونقاط قوتها وضعفها.
 - ب. الانعكاسات كتحسينات وخطه للتغيير.
 - ج. فعل يجسد تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.
- ٢ -مدخل معرفة الاعمال او يربط فعاليات ادارة المعرفة واهداف وعمليات الاعمال.

٣ -مدخل سلسلة قيمة المعرفة اويركز على التوفيق بين عمليات الاعمال ومهام ادارة المعرفة.

٤ -مدخل كتلة البناء ويحدد اهداف المعرفة ويشخصها ويكتسبها ويطورها.

ويشير (Daft, 2001: 254) ومدخل الاشخاص الى الوثائق، ويؤكد ترابط الافراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهره. وتستثمره المنظمات في توليد وتطوير المعرفة في شكل وثائق واعادة استعمالها لتحقيق ارباح غير معتاده.

خامسا: عملية ادارة المعرفة: النماذج والاستراتيجيات

ادارة المعرفة تمر بمراحل متعددة وتحول المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجيه او داخلية الى معرفه ثم المشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق وهذه المراحل هي:

- ١ - قيام المنظمة الجاده بتطوير هياكل وعمليات وجهود متكامله لاكتساب المعرفة من داخل وخارج المنظمة.
- ٢ - تعاون افراد المنظمة لتحويل المعرفة الضمنية الى ظاهره وبناء يجعلهم ذو خلفيات وخبرات متنوعة ويعتمدون طرق مختلفه لاداء الاشياء واعتماده كآليات استراتيجيه لاهداف المنظمة وتوليد معارف جديده باستمرار .
- ٣ - تقييم المنظمة للمعارف واختيار المناسب منها والقابل للتطبيق وبما يحقق اهدافها ثم الميزه التنافسيه.
- ٤ - الترويج لادارة المعرفة من اجل تغيير ثقافة المنظمة وتسهيل الاتصالات داخل المنظمة وتوظيفها في صنع القرارات المنظميه.
- ٥ - تحقيق ميزه تنافسيه باستخدام المعرفة وتطبيقها بالشكل الافضل.
- ٦ - ان الميزه التنافسيه المستنده الى المعرفة قابله للتعزيز وتوسع امكانية التعلم المنظمي.
- ٧ - ان الازدواجيه بين المعرفة الجديده والمخزون في الذاكره التنظيميه تحقق للمنظمه ميزه تنافسيه اقتصاديه لدخول اسواق جديده.
- ٨ - ان التحالفات الاستراتيجيه او نماذج الشركات الخارجيه هي اساليب سريعه للحصول علمنفذ للمعرفة.
- ٩ - تواجه المنظمات تحديات استراتيجيه كثيره ابرزها تطور معرفتها العلميه لدعم التحول نحو الثقافه الحديثه ودخول اسواق جديده قبل ولوج المنافسين التقليديين اليها.
- ١٠ - يوفر اطار عمل (SWOT) الذي يتم تحديثه مع البيئه الشديده التركيز حاليا على المعرفة اساسا لوصف استراتيجيه المعرفة وسرعة تحسين الانتاجيه وهذا ما تم استنتاجه من شركة Microsoft و Young فضلا عن التأثير في المنافسه وجودة اعمال.

وحدد (Wick, 2000: 517-519) عملية km في مراحل وهي - إدامة ورفع المعرفة الحاليه واكتسابها واستخدامها واعادة الاستخدام وفق مدخل الوثائق والمدخل التقني. اما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمه المضافه فتمر ادارة المعرفة بمرحلتين (الابتكار وتوليد المعرفة الجديده)، ويرى (Fraunhofer Ipk, 2000) ان المراحل هي (تشخيص المعرفة وفي ضوءها توضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى، ونتائجها تحدد نوع المعرفة المتاحة وعبر مقارنتها بالمطلوب تحدد الفجوه ثم مرحلة تحديد اهداف المعرفة وفي ضوء الاهداف تعتمد اساليب

العمليات المعرفية الاخرى كالتوليد والخرن والتوزيع والتطبيق ومن هذه الاهداف (تحسين العمليات، وخلق الوضوح حول مجالات عمل المنظمة) ثم توليد المعرفة عبر الشراء او خلق او الاكتشاف او الاقتناص او الاكتساب او الامتصاص وقد يتجسد التوليد بفكره يقدمها الفرد ثم خزن المعرفة (الاحتفاظ - البحث - الادامه - الوصول - الاسترجاع - المكان) معبره عن اهمية الذاكره التنظيميه وكيف يمكن ان تحافظ على المعرفة دون فقدانها.

سادسا: إدارة المعرفة: مدخل استراتيجي

يرى (Stewart, 1997: 55) ان الافراد هم رأسمال وموجود استراتيجي يمنح المنظمة ميزه تنافسيه تعتمد على الابداع والتحسين المستمر للانتاجيه اما راس المال الفكري فيعبر عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملين لتكوين ثروات المنظمة وبما يجعلها معرفه متميزه ولا تتمتع بها المنظمات المنافسه كما انها استراتيجيه يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها كسلعه او منتج مميز ويرى (Sike & Alan 2000: 130) ان تحديات العولمه ومواجهتها جعل المنظمات تعتمد على المعرفة كمحور استراتيجي للحفاظ على ميزتها التنافسيه ويشير (Mccampbell, et al., 1999: 72) ان تطبيقات ادارة المعرفة تؤثر في جودة الاستراتيجي والاستناد الى القاعده المعرفيه في منع دخول المنافسين الى سوق المنظمه.

وابرز (Smith, 2002: 4) اهمية KM في تحديد حاجات المنظمه واستراتيجياتها المعتمده لمعرفة النشاط الملائم عبر know-how \ know-why \ know-what.

واشارت دراسة (zack, 1999) دور km في صياغة وتنفيذ استراتيجيه المنظمه من خلال :-

- ١ - ان ادارة المعرفة تقيم الموقع التنافسي للمنظمه فيما يخص مواردها وامكاناتها الفكرية .
- ٢ - ان المعرفة المصدر الاستراتيجي المهم واكثر امكانات المنظمه اهميه في التعامل مع الفرص والتهديدات وعلى المنظمه ادارة معرفتها لتبقى ضمن اطار التنافس واعتماد برامج الـ (km) وتطوير نظم المعلومات للسيطره على المعرفة المخزونه وتجديدها وتوزيعها .
- ٣ - ان استراتيجيه الشركه مهمه لادارة المعرفة وبما يساعد في تشخيص مبادرات الـ km لدعم رسالتها واهدافها وموقعها التنافسي وخلق القيمه لحمله الاسهم .
- ٤ - ان اكتساب المعرفة وخرننها والمشاركه فيها وتطبيقها وادارتها اكثر القدرات اهميه لبناء وتعديل الميزه التنافسيه للمنظمه .
- ٥ - ان المعرفة التي اكتسبتها المنظمه بالخبره فريده من نوعها وصعبه التقليد ما لم يتمتع المنافس بخبره مماثلته وتستغرق أوقات طويله وحينها ستنزل المنظمه مدار البحث تجني منافع مضاعفه مقارنة بالمنافسين عبر الاستثمار في ميدانها المعرفي . لذا، يتعين على المنظمات توجيه امكاناتها المعرفيه لمواجهة الفرص والتهديدات حتى تقف بدقه على نقاط قوتها وضعفها كما يمكن اعتماد هذا التوجه كدليل استراتيجي لجهود ادارة المعرفة فيها بما يعزز ميزاتها المعرفيه .
- ٦ - الصله بين الاستراتيجيه والمعرفه بقيام المنظمه بتجديد توجهها الاستراتيجي وتشخيص المعرفة المطلوبه لتحقيق توجهها ومقارنتها مع المعرفة الفعلية وتحديد الفجوه المعرفيه الاستراتيجيه .

- ٧ - ان الخيارات الاستراتيجية للتكنولوجيا، المنتج. السوق والاستراتيجية التي ستتنافس على اساس المنظمه (كلفه منخفضه، تمايز) يؤثر في المعرفة والموارد المطلوبه للتنافس واساليب ادارة هذه المعرفة والموارد.
- ٨ - يجب على المنظمه ان تكون قادره على تطوير مدخل لوصف خارطة معرفتها التنافسيه او الاستراتيجيه التي تكون فريده من نوعها وفق قدرتها على تعزيز موقعها التنافسي بحيث تصنف المعرفة الى - معرفه اساسيه - معرفه متقدمه - معرفه متطوره - ان المعرفة الابداعيه تمكن النظمه من صدارة القطاع الاقتصادي المعني والمنافسين والتحكم في بيئه المنافسه.
- ٩ - ان المحافظه على الميزه التنافسيه والنضج يتطلب الاستمرار في التطوير واكتساب المعرفة المتزايد.
- ١٠ - يجب تحديد الموقع التنافسي للمنظمه لتحليل الفجوه المعرفيه لتحديد مدى توافق تصنيفات المعرفة الحاليه مع متطلبات استراتيجيه المنظمه وبما يطور استراتيجيه المعرفة التي ستعتمدها المنظمه لمواجهة هذه الفجوه ليتم تحديد الامكانات المعرفيه الواجب اكتسابها او تطويرها على ان يتم اغلاق فجوة المعرفة الاستراتيجيه والتي يجب ان تتوافق مع الفجوه الاستراتيجيه.

نماذج الإبداع:

ان التغيرات المتسارعه في البيئه الاقتصاديه في ميدان العلم والتكنولوجيا وظاهرة العولمه وتحدياتها وطلبات الزبائن المتغيره والعمل في اسواق غير مستقره بالاضافه الى المنافسه المتزايد للمنتج - السوق اوجب على المنظمات ان تحسن انتاجها لغرض التنافس ظهرت في العقود الاخيره اربعة نماذج عبرت عن الابداع وهذه النماذج هي (النفسى) الذي ركز على الابتكار والتغيير في سلوك الافراد ومعتقداتهم والسمات الشخصيه للجماعات والعاملين في المنظمه (الاقتصادي) الذي يرى اصحابه ان الحجم والمنافسه السوقيه والموارد هي عناصر للابداع المنظمي (الاجتماعي) الذي بلور عناصر الابداع في خصائص التركيب والمحيط التنظيمي للمنظمه المبدعه او التي تقاوم الابداع سلوكا (السياسيه). يرى الباحثون في هذا المجال ان الابداع احد نتائج انشطه الصراع والمقاومه. تبرز اهمية الابداع من عدد من المحاور وهذه المحاور هي - المفهوم والخصائص - الانواع والنظريات - مراحل عملية الابداع المنظمي - المدخل الاستراتيجي للابداع المنظمي. وسوف نتناول هذه المحاور بالتفصيل.

اولا: المفهوم والخصائص

الابداع احد اهم المتطلبات الرئيسيه في الاداره المعاصره (Vossen, 1998: 88) ، وعرفه (Jones, 1998: 515) بعملية تعتمدها المنظمات لتطوير سلع وخدمات جديده او تحسين انظمه الانتاج والتشغيل للاستجابة الافضل لحاجات الزبائن.

اما خصائص الابداع فوجدتها (Amabile, 1998: 78) في اعتماده على شخصيه الفرد وتفكيره وعمله فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين يكون اكثر ابداعا كما ان تأمله وتجربته تزيد من حلوله الابداعيه وحددها (Fielder & Jonson, 1984: 70) في التعقيد والمخاطره وكونه حصيلة نشاط البحث والتطوير يعزز ابداعية المنظمه ونجاحها التنافسي ويحقق لها حصه سوقيه في المنافسه العالميه (Wheelen & Hunger, 1995: 340) اما (Schermerhor, et al., 1997: 409) فيرى ان الابداع نشاط معقد متعدد الاطوار (مباداه، تبني،

تنفيذ) وكل طور يتطلب وقت وقرارات واستراتيجيات وظروف بيئية وهيكل) تتباين من مرحله الى اخرى. وفيما يلي خصائص الابداع لبعض الكتاب:

- ١ - (kateetal 1996, 67) والنعمي واخرن القبول - الوقت الاضافي - فكره او ممارسه يتبناها الفرد او الجماعات - تحديد قنوات الاتصال - التركيب الاجتماعي - اعطاء النظام قيم او ثقافه.
- ٢ - (Zaltman, et Al., 1973: 34) الكلفه الاوليه - كلفه الاستمراريه - معدل كلف التغطيه-دفع المستحقات - الاستحسان الاجتماعي - ادخار الزمن - زيادة الازعاج - انتظام المكافاه -قابليه على الجزئه - التعقيد - وضوح النتائج - التوافق والانسجام - تداعي الافكار - الية الجذب وانتشار الافكار.
- ٣ - (Siegel & Kaemerer, 1996: 67) والنعمي واخرون القياذه - المالكين - تنوع الاعراف - استمراريه التطوير - اعتماد المتغيرات التنظيميه في تحديد خصائص ما تتبناه المنظمه من ابداع.

مما تقدم، تبين ان هناك بعض الخصائص المشتركة للابداع مثل (التعقيد - القبول - الاستحسان الاجتماعي) ينما تباينت باقي الخصائص وفقا لتباين وجهات نظر الباحثين حيث ان المنظور المعتمد في تحديدها (اجتماعي - سياسي - اقتصادي)

ثانيا: انواع الابداع التنظيمي وسمات الافراد المبدعين

صنف الابداع الى فئات متعددة في كتابات علماء السلوك والمنظمه فمنهم من اعتمد مستوى التغيير اتجاها للتصنيف بينما اعتمد بعضهم الناتج الابداعي واعتمدت فئه ثالثه درجة التاكيد منهجا لتصنيف الابداع المتبني من المنظمات وعلى وفق الناتج الابداعي صنف الى ابداع (منتوج، خدمه، عمليه، الهيكل) معبرا عنه (بانظمه الاتصال او المكافاه او علاقات السلطه). اما وفقا للبرمجيه فصنف الى (مبرمج يعبر عن تغييرات تحددها المنظمه لتحسين المنتج جزئيا وغير مبرمج يمثل الابداع غير الروتيني المتبني لحل المشكلات الحرجه للمنظمه) والابداع وفق الهدف منه يكون (وسيلة كطريق تسير من خلاله المنظمه لبلوغ النوع اثنائي وهو النهائي الذي يحقق هدف المنظمه)، اما وفقا للآثار الناتجه عن الابداع فقسم الى (جذري ادائي يمثل التغيير الناتج من الابداع مقارنة بابداع اخر) و(جذري هيكلي يعبر عن التغيير في التصميم المادي لاي نوع من انواع الابداع). اما وفق القرار اتخذ يتبنى الابداع فيقسم الى (ابداع بقرار صادر عن الاداره العليا) او (صادر بقرارات جماعيه يشترك فيها اعضاء المنظمه) او (اداري يعبر عن افكار يقدمها الملاك الاداري) و (فني يشير الى افكار يقدمها الملاك الفني) و(ابداع القيمه الذي يشير الى تغييرات تطرأ على استراتيجيه المنظمه)، اما ابداع المنتج فيصنف الى (تركيبى يعبر عن منتج جديد يمزج تقنيات معروفه) و (تزايدى يعبر عن اضافات جديده على المنتج او عمليه الانتاج) و(متقطع يعبر عن تطور او اعتماد تقنيات او اراء جديده في نشاط المنظمه)، اما وفق مصدر الافكار الابداعيه فصنف الى (داخلي مصدر افكاره العاملين في اي مستوى) و(خارجي مصدر افكاره خارج المنظمه).

وحدد (القريوتي، 1989: 182-183) سمات المبدعين بحب المخاطره - البصيره الخلاقه -تصور بدائل متعدده للتعامل مع الاخرين - الصبر والثقه بالنفس وبالاخرين - الجراءه في طرح الاراء -عدم الاستسلام بسهوله - القدره على التعامل مع الاخرين. وابرز هذه السمات هي القدره على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقدره على

التغيير وروح المجازفة وسعة الاتصالات ومستوى تشجيع الابداع (Ettlle & O'keefe, 1982: 179-180) وحدها (الاعرجي، 1995: 347) في قدره على تكوين ترابطات واكتشاف علاقات. ويضيف (Chiselin) القيام بتعطيل الاساليب القديمة وابداع اخرى جديدة وتتطلب القدرات ان تنمى من قبل المنظمة وهذا يبرز دور المنظمة في تهيئة المناخ المحفز على الابداع وتلقي الافكار ودراستها قبل رفضها وان يكون القاده قدوه لمرؤوسيه في التفكير الابداعي واذكاء روح المنافسة بين المرؤوسين وزيادة رغبتهم في قبول التغيير والتركيز على القدرات الابداعية عند اختيار العاملين. مما يحفز بيئه تنظيميه محفزه على الابداع.

ثالثاً: نظريات الابداع التنظيمي

بدأت نظريات ومداخل دراسة الابداع المنظمي بنظرية (March & Simon, 1958) التي اعتمدت نموذج حل المشكلات في تفسير ابداع المنظمات (الابداع اسلوب لحل المشكلات المنظميه وعدم جدوى المناهج القائميه في الحل فتبدأ بالنقصي عن اساليب جديده للحل (March & Simon, 1958: 63)، تلتها نظرية (Burns & Stalker, 1961) التي اعتمدت الهياكل التنظيميه نواه لتفسير الابداع فقدا نمطين من الابداع (الدليمي، 1990: 137) هما الميكانيكي (يلائم بيئة العمل المستقره) والعضوي (اكثر انسجاما مع البيئات ذات التغير السريع ويلائم الابداعات الجذريه ويسهم في توليد الابداعات)، أما نظرية (Aiken & Hage) كانت اكثر شموليه مفسرين الابداع عبر التغير الحاصل في برامج المنظمه والمقاس من خلال الخدمات أو المنتجات الجديده واعتبرت نظرية (Zaltman, et al., 1970: 158) الابداع عمليه جماعيه تجسد اي فكره او ممارسه جديده على الوحده التنظيميه او المنظمه التي تنتبهاها.

رابعاً: مراحل عملية الابداع التنظيمي

- تباين علماء المنظمه والسلوك التنظيمي في تحديد مراحل عملية الابداع وافرز عدة تصنيفات متعدده قبل ان يصدر الابداع في صورة (منتج، خدمه، عمليه) جديده او حل لمشكله قائمه كما تبين في عدد من هذه المراحل والذي يلاحظ منه ما يلي:
- ١ تبنى (Rogers & Robertston, 1962) الانموذج الفردي في التحليل باعتبار الفرد وحده لتبني الابداع كونه صاحب الفكره الابداعيه.
- ٢ اعتمدت بقية النماذج منهج يصنف المراحل في ضوء العوامل التنظيميه المؤثره فيها وتباينت في عدد المراحل التي قد تصل الى ستة مراحل او اكثر.
- ٣ تضمن تصنيف (Loytnt, 1973) مراحل لم تظهر في بقية النماذج وان مرحلة استكشاف المشكله هي المرحله الحاديه عشره (11) في التصنيف بينما ادرك المشكله على وفق علماء النفس بعد المرحله الاولى في ادراك الحاجه الى الابداع، وهذا ما يؤيده الباحثون باعتماد المنظمه الابداع كأداة لحل مشكلاتها.
- ٤ تعرض (شريف، 1997) الى مراحل لم تتعرض لها التصنيفات الاخرى.
- ٥ انموذج (Zaltman, et al., 1973) اكثر شموليه ويتناول الابداع عبر مرحلتين رئيسيتين لكل منهما مراحل فرعيه.

خامساً: المدخل الاستراتيجي للابداع التنظيمي:

يعتبر الابداع من انواع التنافس في المنظمات حيث توصلت دراسة (Kotelnikov, 2003: 4) الى وجود ابعاد جديدة في ادارة الابداع المنظمي لان المنظمة تعمل في ظروف عدم التأكد والابداع الجذري الذي يشير الى احداث تغييرات متطرفة في ثقافة المنظمة مرتبط بعدم التأكد التكنولوجي ويشير الى عدم القدره على تحديد التكنولوجيا الافضل الواجب اعتمادها من المنظمة، فضلاً عن عدم التأكد الخاص بالسوق الذي سيقدم اليه ابداع المنظمة، وهذا يجعل الطريق نحو الابداع الجذري صعب، مع انه فن اكثر من كونه علم، ويحتاج الى اليات اكثر مما يتطلبه الابداع المضاف، الذي يمكن ان يبقي الشركة منافسه.

خطوات عملية ابداع مفهوم الاعمال

- ١ -تعريف قيم المستخدم النهائي للمنتج الو الخدمة،والرساله الرئيسيه.
- ٢ -تطوير مفهوم اعمالالجديده،وتطوير الحل المنتج.
- ٣ -تقديم الافكار والتقنيه الجديده.

وهذه الخطوات تمثل المدخل الاستراتيجي للابداع، وهو بطبيعة الحال سيوسع مدى ادارة الابداع باضافة ابعاد جديدة. ويرى (Kotelnikov, 2003: 5-6) ان ابعاد الابداع الجديده تركز على حاجات الزبون، وتندرج قيمة الزبون من (التحول، التطور، التركيزعلى وظائف الانتاج الاساسيه، مع تركيز اكبر على القيم الرمزيه او المعاني التي تحملها رسائل المجتمع المعرفي) فهي آليه لخلق القيمه، تحول الابداع من النموذج التقليدي الى النموذج المعاصر.

الأبعاد الجديدة للابداع (مدخل استراتيجي):

حدد (Lynch, 2000: 499) مصدرين لابداع المنظمة؛ الاول: تحليل احتياجات الزبون وسحب السوق عندما تشخص المنظمة فرص سوقيه جديده (تعزيز خدمات النقل، تسهيل وصول المنتجات الى الزبون) بما يوفر مدخل ارشادي لاستراتيجية المنظمة، وهو ما تعول عليه الصناعات الصيدلانيه والالكترونيه. والمصدر الثاني يقوم على تحليل تطوير التقنيه (دفع التكنولوجيا) تتابع من خلاله المنظمات الصناعات الاخرى لتشخيص تطوراتها التكنولوجيه.

ويعول الاستراتيجيون على التحليل كمحفز للابداع، وعلى اساس الحدس كاساس للابداع، وحينها يعتمد النجاح الاستراتيجي على الحدس والشعور بالرساله، واعتماد الابداع لتوليد افكار استراتيجيه فعاله (Wet & Meyer, 1998: 90).

ان الابداع لا يحصل الا عندما يعرف العاملين انه اسبقه اولي، وان تمنح فرصه التجربه والخطأ، ثم النجاح لتعظيم معرفه الافراد وزيادة الانفاق على (R&D) وتشكيل فرق العمل التي تقدم منتجات جديده ناجحه، بغية جعل المنظمة تتسم باستراتيجيات مبنيه على الالتزام بالابداع (Jones, 2009: 590-593)، وفي وقت تزداد فيه تحركات المنافسين، تبرز اهمية استكشاف الفرص الجيده للبيئه الخارجيه ومراقبه اعمال المنافسين، وهذا يتطلب

معلومات استراتيجيه لتطوير المنتجات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمه، وحينها الابداع يكون في سرعة الاستجابه للفرص والتهديدات، ولأسس الميزه التنافسيه (النجار ، 2001: 35).

والابداع الاستراتيجي هو اطار لتطوير الاعمال، يركز على لمستقبل، ويحدد فرص النمو، ويخلق رؤيا طويلة الاجل للمزايا التنافسيه الواجب تدعيمها، وهو لا يكون استراتيجيا الا عندما يتحول الى مورد غير ملموس الى مقدرات جوهرية تولد قيمه تنافسيه للمنظمه، عبر الاعتماد على التفكير الابداعي، لتوليد افكار جديده (Wit & Meyer, 2006: 69-74) وتمكن قوة الابداع ببعدين: (نشرة الانترنت، 2008)

١. الربط بين المناهج التقليديه وغير التقليديه لاستراتيجيات الاعمال، عبر تفهم الزبون، واعتماد المسار الاستراتيجي.

٢. الربط بين الرؤيا والواقع والاكتشاف.

ان ادارة الابداع الاستراتيجي تجمع بين العناصر التقليديه وغير التقليديه لاستراتيجيات الاعمال لتطويرها لتحقيق القصد الاستراتيجي (Jones, 2009: 31)، ويعول فيها على الاسلوب الفرقي في العمل، وتحقيق فريق للابداع، عبر تحفيز اعضاءه على التفكير المستقبلي ذو النهايات المفتوحه (التفكير في رغبات الزبون، تقديم منتجات وهاجة لا يتوقع الزبون الحصول عليها، كونها اساس الميزه التنافسيه ثم تحديد الفرص المتوقعه وتقييمها واختيار افضلها.

كما تتضمن هذه الادارة تحديد المسار الاستراتيجي الذي يجعل فريق القيادة مع مجلس الادارة يحددان رؤيا منظمية والسعي لتطويرها، وتحفيزهم على نجاحها ويستلزم الابداع الاستراتيجي استقرار الصناعه، واعتماد ابحاث السوق، والتحليل الاستراتيجي للبيئه الخارجيه، وتشخيص تغيراتها والفرص والتهديدات في اطار نقاط القوة والضعف المنظميه، وبما يحقق اهداف ورسالة المنظمه، ويطور نظرتها عن المستقبل، ووجوب ان تكون المنظمه مستعدة لتنفيذ الافكار الابداعيه في اطار ثقافتها وقدراتها المختلفه، وعبر سلسلة انشطه تدعمها الاداره في جميع مستوياتها، وترتب وفق الأسبقيات، ثم تركز طاقات الكوادر المؤهله لتنفيذ الافكار الابداعيه في اطار ادارة تتسق المشروعات الفرعيه المبدعه التي تقوم بها المنظمه، وتستمر في خلق الفرص الابداعيه، مع مراعاة السرعه في تقديم المنتجات الجديده الى السوق قبل قيام المنافسين بذلك، والتقييم لتحديد الفجوه بين المنجز والمتوقع، وتشخيص النقاط الحرجه باعتماد المقارنه المرجعيه، ومقارنتها مع افضل التطبيقات لدى المنظمات الاخرى، والسعي للتطوير والتكيف المستمر وتتعزز قدرة المنظمه الابداعيه عندما تتكيف مع التغيرات البيئيه بأسلوب مبدع تقدم من خلال منتجات جديده، او الولوج الى اسواق جديده (Pitts Pleiy, 2008: 129).

والابداع يمكن ان يكون الناتج الاساسي الذي تحرزه المنظمات عبر المقاوله

Cooperate Entrepreneurship، فتحصد مزايا الرياده، وتعزز ادائها المالي لان المقاوله هي عملية الهدم الخلاق عبر " تدمير المنتجات واساليب الانتاج، واعادة ترتيبها في اوضاع جديده" او هي " اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة" (Hitt, et al., 2001: 526)، وبما يجعلها أليه لابداع التغييرات والتكيف مع التغيرات المبتكره، والالتزام بالابداع، وخوض غمار المخاطره.

اما المقالة Corporate Entrepreneurship فهي "محاولة لتطوير روح الالتزام الداخلي، وفلسفة وهيكلي داخليان للمنظمة لتوليد ابداعات بمستوى اعلى من المعدل، إما بالاعتماد على اقسام الابداع في المنظمات، او فرق المشروعات الجديدة، او اتاحة فرصه الابداع لجميع العاملين في المنظمه (Daft, 2001: 363)، وبما يجعل الابداع نتيجة للمقاوله المشتركه، وبان المقالة ذات قيمه للمنظمات التي تعتمدھا، عبر ابتكار (انشطه جديده ضمن المنظمه، مشروعات جديده، تطوير ابداع ما) (Sath, 2003: 1)، او تحول وتجدد المنظمات الموجوده (Birkin Shaw, 1997: 208) ولانتاج وإدارة الابداع عبر المقالة المشتركه تعول المنظمه على احد الخيارات التاليه:-

١ **المشروعات الداخليه المشتركه:** "مجموعة انشطه تعتمد لابتكار الاختراعات والابداعات عبر وسائل المنظمه الداخليه" او تقنيه جديده لتحقيق مدى كبير من الابداع المنظمي بعيدا عن الاجراءات التنظيميه" (Daft, 2001: 362) ويبرز هنا دور فريق المشروع الذي يحرر الافراد من القيود البيروقراطيه، ويجعلهم يبدعون عبر التبادل الفكري، ودور راس مال المشروع الذي يوفر الموارد الماليه لتطوير (الافكار، المنتجات، الاعمال) الجديده التي يقدمها الافراد (Wheeln & Hunger, 1995: 354).

٢ **التحالفات الاستراتيجيه (التعاون بين المنظمات لانتاج وإدارة الابداعات)** عندما تنوزع المعرفه والمهارات الابداعيه على منظمات متعدده، تربط عدة منظمات مواردها وقابلياتها للنمو بسرعه، والتركيز على الابداع لتحقيق التكافؤ، ثم المزايا التنافسيه، وتحقيق السرعه في الاستجابه المبدعه والانتشار العالمي (Harrison & John, 2007: 141) ثم خلق القيمه للزبون.

٣ **الاكتساب وراس المال المشروع.** الذين تعول المنظمات عليهما في شراء الابداع ثم ادارته، وهو الخيار الذي تعتمد ل تطوير مستويات التنوع، فتدخل المنظمه الام في اعمال تختلف عن طبيعه عملياتها الحاليه (دخول اسواق جديده، او تقديم منتجات جديده) وهذا ما يقترن بمخاطرة تقليل مدخلات (R&D) ومخرجاته مقاسه بعدد براءات الاختراع، وتقديم منتجات جديده بنسبه اقل في الاسواق، الى جانب صعوبات اخرى كصعوبة التداؤب، وعدم اعاده الهيكله، فيقل مستوى الاداء وفرص الابداع (Hitt, et al., 2001: 542).

تطبق المقالة بنجاح في الشركات الصغيره، كما هو الحال في الشركات الكبيره، بل تتمتع الصغيره بمهارات متفوقه في ابداعات المنتج او الخدمه، مع ان الشركات الكبيره تتفوق في ادارة الابداع، وتحقيق اقصى العوائد من ابداعات المنتج بعد بيعه في السوق، وبذلك فالشركات الصغيره التي تتمتع بالمرونه وسرعه الحركه والتكيف يمكن ان تكون مصدرا لانتاج الابداعات، وتكون الشركات الكبيره مديره لهذه الابداعات (براءات الاختراع) وتحولها الى منتج في السوق، فتحقق بذلك قيمه مضافه للزبائن ناتجه عن التعاون بين الشركات الصغيره والكبيره.

ادارة المعرفه والابداع التنظيمي

حدد (Kotelininkov, 2003: 1-3) القوى الاساسيه التي تحرك الاقتصاد وهي:

- ١ -المعرفه عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز اعمال المنظمه الضروريه، واطافه قيمه لها وتحقق عناصر نجاح حاسمه في توليد قيمه للمستفيد.

٢ -التغيير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات.

٣ -العولمة التي اصبحت كبر بانفتاح الاسواق وعالميتها، وبشكل انعكس على (البحث والتطوير والتكنولوجيا والانتاج والتمويل والاعمال).

ويرى (Wheelen & Hunger, 2000: 340) ان المنظمة يتعين ان تتمتع بمعرفة في ادارة الابداع، وبدون ذلك تدمر قدرتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو اساس الوصول الى الابداع المنظمي، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات او خدمات جديدة للمستفيدين.

ويشير (Quinn, et al, 1995: 72-73) ان الابداع المحرك ذاتيا الذي يتحدد بقاعدة (رعاية الافراد - لماذا و care why) هو احد انواع المعرفة المنظمة، وتتناول الاستعداد والدافعية الذي يتمتع بهما الافراد والفرق المبدعة في المنظمة، وبدونها تخسر المنظمة الافادة من مصارف راس المال الفكري، وقد تفشل في تكيف راس مالها الفكري مع الابداعات التي تعول بدرجة كبيرة على مهارات الافراد المتقدمة. ان المستفيدين يحتاجون الى المعرفة المهنية التي تطور السلع او الخدمات، وبما يوجب التوجه نحو الابداع، وهذا يتطلب من المنظمة استقطاب الافراد ذوي القدره الابداعية العاليه والتعامل مع الطوارئ والظروف المتغيرة التي تتطلب الابداع، ثم الحصول على مخرجات معرفيه وفكريه عاليه المستوى. حيث ان الفرد الذي يقدم اقتراح يزيد من ارباح المنظمة يعتبر راس مال فكري.

يشير (Drucker, 1999: 79, 94, 150) ان المنظمات ينبغي ان تسعى لزيادة انتاجية عملها المعرفي، لان ذلك تحدي كبير في القرن الحالي، كونه مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن القادم فهي اصبحت قوى عالميه تبدع وتبتكر الالات الجديده، والاساليب المتميزه، كما تجد كل ما هو قديم. ان الابداع ينشأ في اغلب الاحوال من وميض العبقرية، الا ان هناك مصادر اخرى للابداعات الناجحه تعبر عنها الفرص الابداعية الناتجة عن البحث الواعي والهادف، وتعرض المنظمة الى مواقف تتطلب منها البداع مثل:

١ -التناقضات بين واقعها الفعلي، وبين ما تظهره المنظمة

٢ -الحوادث غير المتوقعه

٣ -احتياجات العمليات التي تقوم بها المنظمة

٤ -التغيرات في الصنائه والسوق، والتغيرات الديمغرافية، والتغيرات في القيم والاتجاهات والادراك

٥ -المعرفة الجديده التي تكتسبها المنظمة، او قيامها بتطوير المعرفة الحاليه علميه او تقنيه او اجتماعيه، مع

تباين الابداعات الناتجة عن المعرفة الجديده او المطوره في اهميتها فضلا عن حاجتها لوقت طويل لتحويل المعرفة بعد نشوئها الى تقنيات مفيدة، ومن ثم بروزها في السوق بصيغه (عمليات، منتجات، خدمات) جديده. فضلا عن انها تتطلب انواع كثيره من المعرفة لتكون اكثر فاعليه.

ويرر (Alberto, 2000: 88) العلاقة بين " KM" وتعزيز الابداع واهميتها في نجاح تنافسية المنظمات،

فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطه بخصائص الافراد

وتطويرهم، وهذا ما يدعم ابداعية المنظمه ثم قدراتها التنافسيه. وتعرف إدارة المعرفة أنها هي الأصل الجديد، وهي إحداث عوامل الإنتاج الذي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.

ويشير (Mrinalini & Nath, 2000: 180) ان المنظمه تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسيه، كما تهئ لها هيكل الابداع، فتولد معارف جديده تقوم بتطبيقها لتقدم سلع او خدمات جديده، وبما يوصلها الى مرتبه تكني فيها بالمنظمه المتعلمه التي تستند في بقائها ونموها على القاعده المعرفيه الموظفه في الابداع.

ويرى (الكبيسي، 2001: 118) ان قابلية المنظمات في تطوير الابداعات (جذريه او مضافه) تتباين الى حد كبير تبعاً لتباين قابليتها في توليد وتطبيق المعرفة، وان التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الايجابي لابداعات المنظمه.

ويرى (Kotelnikov, 2003: 3) ان انتقالنا من المجتمع الصناعي الى المجتمع المعرفي يغير الابداع، دون ان يعني ذلك اختفاء الابداع المضاف، او تطوير المنتج، ولكن اضافة ابعاد جديده للابداع الى جانب الابعاد القديمه.

في ضوء ما تقدم يتضح ان العلاقة الوثيقه بين الابداع والموجودات المعرفيه المنظميه، كما اصبح واضحاً ان القدره على ادارة الفكر الانساني هي مهاره تنفيذيه حاسمه عززت من أهمية المعرفة بالنسبه للمنظمات، كما اوجبت صفق وتهذيب هذه المعرفة، وتحديثها باستمرار، وبما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الابداع المنظمي.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : المعرفة وإدارة المعرفة :

١ - ان البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ، ومقدرة عقلية، فضلاً عن خبرة متجددة ومهارة عالية .

٢ - المعرفة موضوع مهم، ولكن معرفة المدير غير كافية، لان المهم تحويلها الى تنفيذ، كي لا تبقى في صورة افكار غير ملموسة.

٣ - ينعكس استثمار المنظمة للمقدرات العقلية وادارتها وتعزيزها على الاداء الفكري للمنظمة، وبما يحقق التفوق والميزة التنافسية، عبر تحويل القيمة الموجودة في عقول العاملين، والمعرفة الجماعية الى رأس مال.

٤ - إن "KM" حققت للمنظمات قيمة كبيرة، وادت الى ابتكار المخرجات الفكرية، كما انها ضرورية لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى طاقة لتنظيم واستخدام والحفاظ على تطوير قدرات العاملين فيها.

٥ - تضح المنظمات بعمال المعرفة الذين يعتمدون الحاسوب للحصول على معلومات تزيد من معرفتهم، وهذا يبرز أثر تقانة المعلومات في دعم الرصيد المعرفي للعاملين، وحينها يرتبط اكتسابهم للمعرفة طردياً مع استثمار معرفتهم من قبل المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

- ٦ - وجود تلازم منطقي ما بين خصائص بيئة الاعمال سيما التغير والتعقيد والتأكد، والحاجة الى "KM" لمواجهة التحديات ، والتكيف مع التغيرات و التأكيد البيئيين .
- ٧ - تعددت مفاهيم وخصائص المعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب، مع الاجماع على انها موجود منظمي ضمنى او ظاهري يعتمد لاداء المهام بكفاءة، واتخاذ قرارات صائبة وفعالة، وينبغي المشاركة فيها وتنمي ذاتها بذاتها، وتصبح اثن عند اكتسابها.
- ٨ - تعددت انواع و نظريات ومداخل دراسة المعرفة، ومصادر الحصول عليها، مع الاعتبار الى الاهمية الاساسية للبيانات والمعلومات في الحصول على المعرفة.

كذلك تعددت مفاهيم "KM" ومداخل دراستها وتصميمها وتنفيذها، وتألفت عملية "KM" من مراحل متكاملة ومتداخلة مع بعضها البعض، وفاعلية هذه العملية تؤمن الاستخدام الأمثل للمعرفة المتاحة للمنظمة.

ثانياً : الإبداع المنظمي :

- ١ - الإبداع المنظمي موضوع مهم وشانك، وذو ابعاد وموضوعات متنوعة. وأصبح الان احد الاسبقيات التنافسية التي تعول عليها المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية.
- ٢ - تصف جميع الاراء كيف يمكن للمنظمات ان تصبح مبدعة، وان تعزز مستوى ابداعها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، والتطورات المتلاحقة في جميع الميادين، فضلا عن الاستجابة لطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في اسواق دائمة التغير .
- ٣ - تباينت اراء الكتاب فيما يتعلق بـ(مفهوم، وخصائص) الإبداع المنظمي، وخصائص المنظمات المبدعة، وانواع الإبداع وسمات الافراد المبدعين، الى جانب تناول مراحل العملية الابداعية من مداخل متعددة.
- ٤ - برزت العديد من النظريات المفسرة للإبداع المنظمي، وصيرورة اعتماده من المنظمات كونه وسيلة لديمومة المنظمة، فضلاً عن تفوقها وتميزها واداء رسالتها .
- ٥ - تتطلب عملية الإبداع التفاعل البناء بين قدرات العاملين الابداعية، والبيئة التي تحيط بهذه القدرات، فيأتي الناتج الابداعي مجسدا لحصيلة هذا التفاعل.
- ٦ - عملية الإبداع ليست حدث طارئ يحدث في لحظة تجل، او تجزأ لا يستند الى ارضية تمده بسبل البقاء والاستمرار .
- ٧ - إن السلوك الإبداعي للمنظمات من سمات الادارة الحديثة، كونه وسيلة لتفوق المنظمات ومبادئها وانقضاضها على الفرص، كما يعكس قدرتها على التنويع، وتهيئة مناخ محاب للإبداع والتجديد.
- ٨ - للإبداع التنظيمي ابعاد جديدة جسدت اهميته واثره المباشر في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجيات المنظمات في مختلف مستوياتها، واعتمدت في مواجهة عدم التأكد البيئي والتكنولوجي، وبما يدعم الميزة التنافسية للمنظمة، عبر التركيز على حاجة الزبون، ووسائل المجتمع المعرفي، فيكون الإبداع حينئذ آلية لخلق القيمة.

- ٩ - ان الابداع الاستراتيجي اطار لتطوير الاعمال، ويركز على المستقبل، ويحدد فرص النمو، مع رؤيا طويلة الامد للمزايا التنافسية الواجب تدعيمها للمنظمة، وحينها يتحول من مورد غير ملموس الى مقدرات جوهرية تولد مزايا تنافسية للمنظمة.
- ١٠ - الابداع يمكن ان يكون الناتج الاساسي لعملية القاولة (Entrepreneurship) التي يقوم بها المنظمات، فتحصن بذلك مزايا الريادة ، فضلا عن اعتماد المقاوله المشتركة (Corporate Entrepreneurship) في انتاج وادارة الابداع باعتماد اليات فرق تطوير المنتج (المشروعات الداخلية المشتركة)، التحالفات الاستراتيجية، الاكتساب ورأس مال المشروع، (شراء الابداع).
- ١١ - إن حجم الشركة لا يرتبط طرديا مع مستوى الابداع، فالمنظمات الصغيرة اكثر ابداعا من الكبيرة، كون الاولى مرنة وسريعة الحركة والتكيف، بينما تتفوق الثانية بمهارات ادارة الابداع، وتحقيق اقصى العوائد من بيع المنتجات الجديدة في السوق.

ثالثاً: إدارة المعرفة والابداع التنظيمي :

ثبتت صحة الافتراض الذي قامت عليه الدراسة ، فهناك علاقة جد وثيقة بين " KM و"الابداع المنظمي"... فالمعرفة كقوة اساسية محركة للاقتصاد، الى جانب التغيير والعولمة وتحدياتها، ولدت الحاجة الى الابداع لترجمة "K" الى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية. كما ان القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة للمنتج الجديد، او الخدمة الجديدة ... إلى جانب العلاقة الوثيقة بين "KM" و "الابداع التنظيمي" واثرا في صياغة استراتيجيات المنافسة، وبما يعزز ابداعية المنظمة ونجاحها التنافسي.

التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات الواردة يمكن التقدم بمجموعه من التوصيات التالية:-
- ١ - استثمار المنظمة للمعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون، وجعلها ذات قيمة للمستفيدين.
 - ٢ - جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها راس المال الفكري المنظمي محور اعمال المنظمات، بما يتيح لها التفوق، ومضاعفة العوائد.
 - ٣ - استثمار راس المال الفكري لاغناء الموارد والثروات المادية وتحويلها من ثراء تراكمي كمي الى تراكم معرفي عقلي، بما يتيح للمنظمة مستوى اعلى من الابداع.
 - ٤ - تركيز المنظمة على التعلم من خلال ربط المبادئ والنظريات بالتجربة الحقيقية وتوظيف المعرفة للربط بين اهداف كل من الفرد والمنظمة والمستفيد.
 - ٥ - الذين يتسمون بتمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة في حل مشكلات العمل
 - ٦ - الحصول على معرفه مستمره عن الزبون، ورايه بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة، واشراكه في تصميم المنتج او خدمه.

- ٧ - شغل المناصب القيادية بمدراء محفزين للابداع، ومن ذوي الشخصية الاستراتيجية الذين يتسمون باعتماد النظرة والتصور المتعدد الابعاد حاضرا متحققا ومستقبلا متوقعا، ويعتمدون الذكاء الاستراتيجي وتمثيل المعلومات الاستراتيجية، ومعالجتها، وتصميم الخيارات الاستراتيجية، والابداع الاستراتيجي، والاسترشاد بثقافة المنظمة ومنافسيها والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة والتدقيق الاستراتيجي.
- ٨ - استقطاب المبدعين ذوي الذكاء للعمل في المنظمة للبحث عن تركيبات جديدة، وترايطات نادره للأفكار لتوظيفها في السلع او الخدمات او العمليات التنظيمية الجديدة.
- ٩ - قيام المنظمات العربية بانشاء ادارات متخصصة ب KM والابداع المنظمي "لرعاية معارف الافراد وتدعيمها، وتوظيفها لمجابهة تحديات العولمة والتسابق التكنولوجي المستمر ما بين المنظمات، مع اعتماد هيكل تنظيمي يفعل العلاقة بين " KM والابداع التنظيمي ويوجه نتائج العلاقة لتحقيق العوائد المطلوبة، وميزه تنافسيه مستديمه، وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء، واحترام افكار الآخرين لتشجيع التفكير الاستراتيجي.
- ١٠ - قيام المدراء الاستراتيجيين بالتوظيف الفعال للعلاقة بين " KM والابداع المنظمي للارتقاء بمستوى اداء المنظمة في مختلف مجالاتها (التنظيم، الاعمال، صياغة وتقويم الاستراتيجية، المنتج، التكنولوجيا، التسويق).
- ١١ - اعتماد المنظمات ان تبني عمليات الابداع كجزء من عملها اليومي، عبر مسح الفرص الابداعية الجديدة وتقييمها واختيار الافضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للفكره المنتقاء والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة.
- ١٢ - تدعيم القرارات المعرفيه والابداعيه للمنظمه عبر اقامة علاقات وثيقه مع البيئه الخارجيه، والتواصل معها، وتوظيف الكفايات والموارد بطريقه تتيح تحقيق الميزه للمنظمه، ونتاج وإدارة الابداع باعتماد فرق تطوير المنتج، كونها تحقق التكامل بين جميع وظائف المنظمه، وتنتشر المعرفه وتحفز على الابداع في جميع الوظائف.
- ١٣ - خلق منظمات مبدعه ومعرفيه باختيار الادارات العليا المحفزه للمعرفه والابداع، والاسلوب الفرقي في العمل، والتكامل بين جميع الفرق، واعتماد الشفافيه في العمل، وبناء ثقافه محفزه على الابداع والمعرفه.
- ١٤ - اعتماد " KM للربط بقوه ما بين خلق القيمه والميزه التنافسيه، وبناء المنظمه بنيه تحتية ل " KM متشابهه مع تلك الخاصه بمنافسيها.
- ١٥ - تطوير الاسس الاستراتيجيه الصحيحه للمنظمات، وجعلها قادره على تحديد اولوياتها استثمارها في الـ KM والتفوق على منافسيها الذين لم يعولوا على اعتماد KM كأساس لاستراتيجية المنظمه.
- ١٦ - التركيز على الابداع المستند الى قاعده معرفيه، لضمان تقديم المنتج او الخدمة بخصائص متفرده تضمن نجاحه، وتحقيق التفوق للمنظمه على منافسيها.
- ١٧ - توظيف استراتيجيات المعرفه للاستفادة من اليات الابداع المنظمي الناتجه عن المقاوله المشتركه (فرق تطوير المنتج، الاكتساب، التحالف الاستراتيجي).

المصادر العربية

- ١ - العنزي، سعد ونعمه، نغم حسين (2001). أثر راس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط"مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، م(8)، ع(28).
- ٢ - العنزين، سعد (2001). راس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين، م(8)، ع(25).
- ٣ - توماسن (1977). راس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديده، خلاصات شعاع، القاهرة، ع(115).
- ٤ - صالح، صلاح الدين (1986). الابداع مع التركيز على العنصر القيادي، مجله جامعة صلاح الدين، ع(1).
- ٥ - فضل الله، فضل الله (1986). المعوقات السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي في العالم العربي واثرها في توجهات الابداع الاداري، المجله العربيه للداده، م(10)، ع(3)، عمان.
- ٦ - الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2002). نادارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي اطروحة دكتوراه، (غير منشوره)، الجامعه المستنصريه، كلية الاداره والاقتصاد.
- ٧ - الصرف، رعد حسن (2000). إدارة الابداع والابتكار - الأسس والتكنولوجيا وطرائق التطبيق، ج 1، دار الرضا للنشر ، سوريا.
- ٨ - سلوى هاني، (1999). الابداع التقني وبعض العوامل المؤثره فيه، اطروحة دكتوراه (غير منشوره)، جامعة بغداد، كلية الاداره والاقتصاد.
- ٩ - العوالمه، نائل (1992). التغيير والتطوير التنظيمي في اجهزة الاداه العامه في الاردن، دراسه ميدانيه، مجله ابحاث اليرموك، م(8)، ع(2).
- ١٠ - العزاوي، هدى هادي، (1990). براءات الاختراع ودورها في التنميه الصناعيه، مجله التعاون الصناعي، ع(40)، إبريل.
- ١١ - اسماعيل، زكي محمد (1989). الابداع والبناء الثقافي والاجتماعي: دراسات انثروبولوجية، (الاسكندريه: دار المطبوعات الجديده).
- ١٢ - النعيمي، فلاح تايه، واخرون (1996). التركيب العضوي والابداع التنظيمي: مدخل موقفي، مجلة العلوم الاقتصادية والاداريه، (3)، ع(8).
- ١٣ - كانتر، نروزيت موسى (1982). عرض (عمار، حسن حسن)، المدير المجدد في الاداره الوسطى، مجله مكتبه الاداره، م(10)، ع(1)، نوفمبر.
- ١٤ - القريوتي، محمد قاسم (1989). السلوك التنظيمي: دراسه للسلوك الانساني الفردي الجماعي في المنظمات الاداريه، ط1، مطبعه بنك البتراء، عمان.
- ١٥ - عوض، عباس محمود (1986). القيادة والشخصيه، بيروت، دار النهضه للطباعه والنشر.

- ١٦ - الاعرجي، عاصم (1995). دراسات معاصره في التطوير الاداري: منظور تطبيقي ط 1 (عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع).
- ١٧ - الدليمي، انتصار عباس حمادي (2000). اثر الخصائص التنظيميه على تبني الابداع، رسالة ماجستير (غير منشوره)، جامعة بغداد، كلية الاداره والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
- ١٨ - النجار، دجله مهدي (2001). اثر استراتيجيه النمو في تحقيق المزايا التنافسيه، رسالة ماجستير، (غير منشوره)، الجامعه المستنصريه، كلية الاداره والاقتصاد.
- ١٩ - مصطفى، شعيب ابراهيم (1998). اثر المعرفه الثقافيه والسلوك الابداعي في مستوى اداء بعض المنظمات الصناعيه، اطروحة دكتوراه (غير منشوره)، جامعة الموصل، كلية الاداره والاقتصاد.
- ٢٠ - محجوب، وجيه (2002). البحث العلمي ومناهجه مديريه دار الكتب للطباعه والنشر بغداد.
- ٢١ - باور، جوزيف (1997). فن الاداره ن ترجمة اسعد ابو لبده، ومحمد ياغي ،دار البشير،عمان.

المصادر الاجنبيه

- 1- Kotelnikov, V. (2003). "New Economy: (1000 Ventures, Com) p (1-3) .
- 2- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2000). "Strategic Mgt&Business Policy", 7th ed, Addison Wesley Longman (USA) .
- 3- Quinn, G. B. et al. (1995). Managing professional intellect: Making The Most of The Best: Harvard Business Review March-April.
- 4- Allee, V. (1997). "12 principles of Knowledge Management", Training&Development, V (51), issue (11).
- 5- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker productivity; The Biggest Challenge California Management Review, V(41), N(2).
- 6- Wit, B. D. & Meyer, R. (1998). "Strategy: Process, Context, content, an international perspective, 2nd ed., International Thomson Publisher.
- 7- Thomke, S. & Hippel E. V. (2002). "Customers as Innovators: Any Way to Create Value Harvard Business Review, April.
- 8- Elsie, L.E. (1999). Knowledgeflows in Innovation Network: Comparative Analysis of Japanese & US High- Technology Firms, Journal of Knowledge Management, V(3), N(3).
- 9- Alberto, C. (2000). "How does Knowledge management influence Innovation & Competitiveness? Journal of Knowledge Mgt. V (94), N(2).
- 10- Gupta, A. & Mcdanel (2002). Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: framework of knowledge management, journal of knowledge management practice, October.

- 11- Duffy, J. (2000). Knowledge Management: to be or not to be, information management journal, Janouary.
- 12- Marinalini & Nath, P. (2000). "Organizational practices forgerating human resources in non-corporate research & technology organization, journal of intellectual capital, V (1), N(2).
- 13- Daft, R. (2001). Organization: Theory & design, 7th ed., South Western College published (USA).
- 14- Amabile, T. M. et al. (1998). "How to kill creativity?" Harvard Business Reiew, September-October.
- 15- Hitt, M. R., et al. (2001). Strategic management: Competitivenes & Globlization" 4th ed., South-Western College Publisher.
- 16- Schermerhorn, Jr & John, R. (1996). "Management&Organiztional Behavior", New yourk: John Wiley & Sons.
- 17- Robbins, S.P. (1998). "Organizational Brhavior: Concepts, Controversies & Applications", 8th ed., (N.J: Prentice-Hall, Inc).
- 18- Daft, R.L, Backer, S. W. (1978). "The Innovative Organization:Innovation Adoption in Organizations", (NewYork: North Holland, Inc.).
- 19- Drucker, P. (1998). The discipline of innovation, Harvard Business Review, Nov, Dec.
- 20- Vossen, R. (1998). Relative Strengths & Weaknesses of small firms in Innovation, international small business journal V(16), N(3).
- 21- Jones, G.R. (1998). Organizational Theory", 2nd ed., Publishing Company, Inc., (USA).
- 22- Fielder, L.A. & Jonson, J.D. (1984). "Communication & Innovation Implementation, Aacademy of Management Journal. V(9), N(4).
- 23- Wheelen, T.L. & Hanager J.D. (1995). Strategic Management & Business policy Addison Wesley Langman.
- 24- Schermerhorn, J., et al. (1997). "Organizational Behavior", 6th ed., (New York: John Wiley & Sons Inc.).
- 25- Zaltman, G. et.al. (1973). "Inonovations & Organizations", (New York, John Wiley & Sons).
- 26- Ettlie, J.E. & O. Keefe, R.D. (1982). "Innovative Attitudes, Values & Intentions In Organization , H. (1983). Network Centrality, Power & Innovation: Involvement: Determinants of Technical & Administrative Roles, Academy of management Journal V (36), June.
- 27- March, J.G., H.A., (1973). Organizations, (New York: John Wiley & Sons Inc.).
- 28- Jones, G.R. (1995). Organizational Theory: Txt & cases", Addison-Wesley Publishing Company, New York, Inc.
- 29- Jones, P. (2002). "When Successful Products Prevent Strategic Innovation, DMI, V(13) N(2), Spring (www.dmi.org).

- 30- Pitts, R.A. & Lei, D. (1996). "Strategic management: building & sustaining compitive advantage", West publishing company.
- 31- Sauth, V. (2003). Corporate entrepreneurship, <http://us.f.mailyahoo.com\ym\>.
- 32- Birkinshaw, J. (1997). Enrepreneurship in Multinational Corporation characterisitics of subsidiary initiatives.
- 33- Harrison I.S. & John C.H. (2007). Foundation in strategic mgt south wetern college publisher.
- 34- Stromquist, N. & Samoff, J. (2000). Knowledge of management system journal of comparative education, V(30), Issue(3).
- 35- Bellinger, G. (2003). Knowledge of management-emerging perspectives, (1-17).
- 36- Stewart, T.A. (1997). Intellectual capital: the wealth of organization new York doubleday-currency.
- 37- Taylor, R. (2000). The management Process of ensuring that the organizations existing knowledge assets (1-5).
- 38- Johnson, G., & Schools, K. (1997). Exploring corporate strategy, 4th ed., Prentice-hall, Europe.
- 39- Gupta, A.J. (2002). "Creating Competitive advantage by effectively managing knowledge : A framework of KM", Journal of practice, October, (1-9).
- 40- Turban, et al. (2001). "Introduction To Information Technolgy", John Wiley & Sons Inc., (USA).
- 41- Sike, B. & Alan, F. (2000). " The Transfer of Knowledge & The Retention of Expertise: the continuing need for globel assignments, Jjournal of knowledge mgt, V(4), N(2).
- 42- McCamplell. A. S., et al.(1999). "Knowledge M: The new challenge for the 21sd century, Journal of management, V(3), N(3).
- 43- Smith, P.A.C. (2002). Systemic knowledge management : Managing organizational assets for competitive advantage", Journal of systemic KM, April.