

علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في  
تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية -  
مدخل نظري

المدرس سندس رضوي  
كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية



## المستخلص

تشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومدخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال التنظيمية ، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر تلائماً للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال ، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها ، بما يعزز من الإبداع المستمر سواء على صعيد المنتج أو العملية ، والذي يعد هو الآخر احد مقومات تعاضم تلك المتطلبات لأطول فترة ممكنة .

لكن هذه المعرفة لوحدها ليست ذات نفع ولا بد من فعل الإدارة الذي حولها عبر التطبيق إلى أداة للتنافس من خلال مساهمتها في تعزيز الإبداع في المنظمة وذلك عبر تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية لتعزيز قدراتهم الإبداعية ، وتعديل سلوك المنظمة ذاتها ، والدور الفاعل هذا ، دفع باتجاه دراسة علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية.

وفي ضوء ذلك حددت مشكلة البحث بما هي علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة للموارد البشرية ، وقد خرج الباحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات بصدد الدراسات المستقبلية .

## Abstract

Knowledge Management constitutes one of the cotemporary intellectual developments that have been proposed by it as a framework and new approaches in the study and understanding of the business regulatory , But it soon turned into practice is more appropriate for the changes rapidly in the business world , and may the growing role after he realized that to achieve the requirements of the Total Quality of Human Resources is mainly based on the assets of intellectual and specifically on Knowledge assets and investment , so as to enhance Innovation continuous , both was at the level of the product or process, which is considered one of other elements of the growing those requirements .

But this Knowledge alone is not beneficial and should be done around the administration, which through the application into a tool to compete through its contribution to the promotion of Innovation in the Organization and through meeting the requirements of the Total Quality of Human Resources to enhance their Innovation . And to modify the behavior of the Organization itself , and the active role of this , push the study of the relationship of Innovation Organizational Knowledge Management and its impact on the achievement of requirements .

In the light of that , the occurrence of the problem as it fixed about Relationship of Organizational Innovation and Knowledge Management and their impact on achieving the requirements of the Total Quality of Human Resources.

And researcher has come out with a number of conclusions and recommendations on future studies .

## المقدمة

في عصر المعلومات والمعرفة الذي نعيشه الآن، تعتبر المعرفة عاملاً هاماً في نجاح كل من الفرد والمنظمة على المدى البعيد، حيث أصبحت المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج، والقيم غير الملموسة للمعرفة تجعل قيمة المنظمات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها إستراتيجياً وعملياً، وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها من مباني والآت وما إلى ذلك (توفلر، 1995: 21).

وقد اعتادت المنظمات بكافة أنواعها إدارة أصولها وأرصدها التقليدية من أموال وأيدي عاملة.... وغيرها، ولكنها تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية، وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض عادة للتناقص والاستهلاك فإن الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها وتعاضدها مع كثرة الاستخدام (بروستي، وآخرون، 2001: 8).

وبذلك فإن المجتمع المبني على المعرفة هو الذي يسود الآن وإن المنظمات التي ستجح في مجتمع المعلومات هي التي تستطيع إدارة أصولها المعرفية، مما يكون حافزاً لها في تنمية قوتها الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية.

ومما لا شك فيه إن اعتماد الأساليب الحديثة في العمل إنما تهدف في المقام الأول إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء، ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الإبداع وإدارة المعرفة لدى العاملين لذا تحرص منظمات الأعمال التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة الإبداع وإدارة المعرفة للعاملين لديها كونها من السمات المميزة للموارد البشرية التي يراد لها أن تفي بمتطلبات الجودة الشاملة عن وعي كامل ورغبة حقيقية.

ومن هنا تبلورت فكرة البحث والتي تمحورت حول دراسة تأثير كل من الإبداع التنظيمي وإدارة المعرفة البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية بإطار نظري، إذ تعبر عن رؤية معاصرة في تناول إدارة الجودة الشاملة مفادها إن هذه الفلسفة له تعد مجرد مسألة تصنيع، كما يرى البعض بل هي فلسفة شاملة تستوعب جميع مكونات المنظمة وأبرزها الموارد البشرية، وقد توجت هذه الرؤية من خلال الربط بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

## أولاً: منهجية البحث

## 1. مشكلة البحث

بالرغم من الجدل الدائر حول أهمية إبداع العاملين وإدارة معارفهم في تحقيق الكثير من النجاحات التي تحقها منظمات الأعمال، إلا إنه مما يلاحظ على المستوى النظري هناك بعض التداخل والتشويش وتعدد المصطلحات في المفاهيم النظرية أثناء استخدام هذين المتغيرين التنظيميين من قبل الباحثين، فضلاً عن ذلك توجد ندرة على مستوى الأدبيات (العربية) في تناول إدارة الموارد البشرية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة وكذلك في ربط كل من الإبداع والمعرفة مع إدارة الجودة الشاملة. إذ تطرح أدبيات هذه الفلسفة الكثير حول ما يجب على منظمات الأعمال أن تفعله في مجال الإبداع والمعرفة للعاملين عند تطبيقهما في إدارة الجودة الشاملة.

## 2. هدف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف المعرفية الآتية:

أ. تعريف بالجدل الدائر بشأن مفهومي الإبداع التنظيمي وإدارة معرفة العاملين ومحاولة فك الاشتباك وإزالة الغموض والتشويش الذي يكتنفهما بسبب تداخلهما مع متغيرات تنظيمية أخرى كالابتكار والتجديد.

- ب. وضع رؤية نظرية لكل من الإبداع التنظيمي وإدارة معرفة العاملين وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في إطار الموارد البشرية.
- ت. تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

### 3. أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:

- أ. يشكل أهمية بالغة وإضافة نوعية للمكتبة العربية في مجال إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، بما احتواه من خلاصة ومحاورة لأبرز مساهمات الباحثين والكتاب في مجال إدارة المعرفة ومنظوراتهم ومداخلهم وتحديد نقاط التلاقي والاختلاف حول أهم المفردات لهذا الموضوع، ووفرت إطار مفاهيمي شامل في هذا الجانب.
- ب. تبرز أهمية البحث من الضرورة الملحة للإبداع التنظيمي، بوصفه السبيل الذي يعزز مكانة المنظمة في البيئة المضطربة، ومواجهة التحديات بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي من خلال تحطيم قواعدها، وبناء الميزة التنافسية التي لا يمكن محاكاتها أو استنساخ منافعها، وهذا ما يدعم أهمية البحث لتطوير أداء المنظمات العراقية.
- ت. يمثل البحث الحالي إسهاماً علمياً متواضعاً يضاف إلى الإسهامات التي تربط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتي تمتاز بالحدثة والندرة لاسيما على مستوى العراق والوطن العربي.
- ث. يربط البحث الحالي بين بعض الجوانب السلوكية للعاملين وبين إدارة الجودة الشاملة التي تمتاز بالندرة على مستوى العراق (في حدود إطلاع الباحث).

### ثانياً: الإبداع والإبداع التنظيمي

#### 1. التأطير الفكري للإبداع

وردت كلمة الإبداع في آيات مباركة في سور القرآن الكريم لتأكيد الاهتمام به ومن بينها: (بديع السماوات والأرض) (البقرة: الآية 117)، وجاء أيضاً (قل ما كنت بدعا من الرسل) (الأحقاف: الآية 9)، أي ما كنت أول من أرسل، وقد أرسل قبلي رسل كثيرون.

وأشار المصطلح الانكليزي (Innovation) إلى الإبداع الذي عرفه قاموس (Webster, 1975: 595) بأنه: "إدخال شيء جديد أو فكرة جديدة أو طريقة"، وبين (سعيد ، 1979 : 13 ) أن "الإبداع انطلاقا هو نتيجة تعارض أو تقاطع بين الواقع القائم وطموح الذات الفردية الى واقع غير متحقق " ، وفي معجم العلوم الاجتماعية (الدهان، 1992: 179) جاءت كلمة إبداع: " لتعني أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة"، وقد عرفه قاموس أكسفورد (Swannell, 1993 :549) على إنه: " تقديم أفكار ، أو أساليب، أو طرائق جديدة"، في حين جاء في قاموس الأعمال (Collin,1995 :148) بأنه: "العمل القائم على تقديم فكرة أو طريقة أو منتج أو خدمة جديدة"، أما في معجم الوسيط (إبراهيم، 2004: 46) فالإبداع يعني: "أيجاد الشيء من العدم"، ووصف (الحياي، 2007 : 108) بأن الإبداع " كونه حالة جديدة لسابقة ما من خلاله إضافة أفكار أو تحديثها ، أو من التوازن المطلوب ضمن المرحلة الزمانية والمكانية للمشكلة " .

## 2. مفهوم الإبداع التنظيمي

قدم الباحثون والكتاب في مجال الإدارة والمنظمة مجموعة من التصورات الفكرية تصف جوهر الإبداع التنظيمي، فمثلاً بيّن ( Andrews & Farvis, 1967: 8) بأن الإبداع التنظيمي هو: "زيادة في المعرفة التي يمتلكها رجال الأعمال، في مجالات جديدة ذات منفعة عن طريق البحث والتطوير"، وأكد (Handy, 1980: 80) بأنه: "الإطار للفعاليات الموجهة لتغيير أنشطة المنظمة"، ونظر (الشماع، 1991: 122) للإبداع التنظيمي بأنه: "القدرة على الإتيان بأفكار جديدة، أو إعادة تركيبة المعرفة القائمة، أو إيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات، ولا يقتصر الإبداع على المنظمة الكبيرة، بل يتعداها إلى المنظمات الأصغر فهو طريقة في التفكير أو الحياة، كما إن الإبداع لا يترعرع في مناخ إداري يسوده التأفف من الجديد، والتخوف من المسالك غير المطروقة سابقاً"، ورأى (الشيخ، 2012: 86) إنه: "أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات الزبائن".

ومن خلال المفاهيم المتعددة للإبداع التنظيمي، بصفة عامة يتضح إن الإبداع على مستوى المنظمة يركز على ثلاث جوانب رئيسية، حيث يمثل الجانب الأول في القدرات الفكرية لأفراد المنظمة، ويتمثل الجانب الثاني في العملية الإبداعية التي تظهر من خلال تلك القدرات الفكرية، بما يعني استثمار لرأس المال الفكري للمنظمة، بينما يتمثل الجانب الثالث في المخرج النهائي من تلك العملية والذي ممكن أن يظهر في شكل منتج جديد أو خدمة .

## 3 . تمييز الإبداع التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من الإبداع التنظيمي التي تشوشه إلى حد ما، وقد يكون هذا التداخل ناجماً عن تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الإبداع التنظيمي، أو إنها قد تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه (Buchana, 1974: 533)، لذا خصصت هذه الفقرة لتمييزه عن ثلاث متغيرات هي الابتكار، الاختراع، التغيير .

### أ. تمييز الإبداع التنظيمي عن الابتكار

يوجد خلط بشكل واضح لاسيما على مستوى الأدبيات العربية بين الإبداع والابتكار، وأحياناً يستعمل مصطلح الابتكار بديل أو مرادف لمصطلح الإبداع، في حين أن ترجمة مصطلح (Creativity) تعني ابتكار، أو تجديد، ورد ذلك في قاموس المورد (البعليكي، 1988: 301).

والابتكار هو عملية تطوير وجهات النظر الأصلية والمتخيلة للمواقف أما الإبداع هو عملية طرح الأشياء الجديدة في الأسواق باعتبارها منتجات وعمليات (Moorhead & Griffin, 1995: 252)، وعرفه ( هلال، 1997: 25) على انه: " الشئ المجهول وراء السكون"، وبذلك فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة بينما الإبداع يكون الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج.

### ب. تمييز الإبداع التنظيمي عن الاختراع

يعد الاختراع من أكثر المتغيرات تشابهاً مع الإبداع التنظيمي من حيث التأثير والاستجابة، فالاختراع هو حدثاً جديداً لم يكن له وجود سابق أما الإبداع هو حالة تطويرية، استنتاجية (Tomke, 2005: 152) وفي ضوء ما تقدم يتضح إن الإبداع التنظيمي أوسع من الاختراع وأشمل ويستوعبه ليكون إحدى مكوناته، وإن استعمال الاختراع بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الإبداع هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالاختراع درجة من درجات الإبداع، كما إن الإبداع لا يتحقق من دون ابتكار.

### ث. تمييز الإبداع التنظيمي عن التغيير التنظيمي

من المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تقترب من الإبداع التنظيمي هو التغيير التنظيمي، إذ يعتبر التغيير تبنيًا لفكرة جديدة أو سلوك جديد للمنظمة. في حين إن الإبداع التنظيمي عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد على قطاع العمل أو سوق المنظمة أو بيئتها العامة (Lampikoski & Emden, 1996: 161)، وعليه فإن التغيير يتطلب إبداعاً مستمراً من المنظمة بينما الإبداع يتطلب القدرة على التغيير.

#### ثالثاً: إدارة المعرفة

##### 1. التأطير الفكري لإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد إن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" Knowledge is power ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة - Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997 م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة (رزوقي، 2003: 278). وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. وبهذا الفهم تكون إدارة المعرفة أحد أبرز سمات البشرية والتحضر التي رافقت مسيرتها عبر العصور المختلفة وبأشكال شتى لتلائم مع متطلبات كل عصر.

##### 2. مفهوم إدارة المعرفة

قبل الخوض في مفهوم إدارة المعرفة يجب أولاً توضيح مفهوم المعرفة.

##### - مفهوم المعرفة

يشير المصطلح الانكليزي (Knowledge) إلى المعرفة والذي بينها قاموس (Webster, 2002: 14) على إنها: "حقيقة أو شرط معرفة شيء واستحصاله بالمام من خلال التجربة، بوصفها مجموعة من الصيغ التي تصف عدة إمكانيات أو سلوكيات في مجال معين، وهي يمكن أن تسجل في ذهن الفرد أو تخزن في نتاج وحالات وإمكانيات وأنظمة ووثائق منظماتية، وقد وضحها قاموس أكسفورد (7: 2003) Chourides, et al., على إنها: "فهم يكتسب خلال الخبرة والمشاهدة أو الدراسة". ، وضمن التصور العام وضح (New man, 2000: 71) المعرفة، بأنها: "قدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف"، وذكر (نجم، 2005: 26) بأن المعرفة هي: "أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Singles وتندرج إلى البيانات

Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعدّ أساساً فاعلاً للابتكار) ويتضح إن المعرفة الفاعلة والسليمة هي جوهر الحكمة والإبداع".

وتناول آخرون مفهوم المعرفة من منظور ثنائي، فقد تناول (الحراشنة، 2006: 4) مفهوم المعرفة من زاوية التفاعل بين نوعين هما المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، ويميز (عارف وآخرون، 2006: 14) بينهما وأعطى لكل منهما مفهوماً مختلفاً، فبين المعرفة الظاهرة على إنها: "أي شيء يمكن توثيقه ويمكن تداوله بشكل مغلق من خلال قنوات الاتصال الرسمية، ويطلق على هذه المعرفة Know-wat، وتشكل هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية للمنظمة"، أما المعرفة الضمنية فوضح على "أنها القيم والاتجاهات والمدرجات الشخصية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية ومهاراتهم، وهي تكمن في عقل وقلب كل فرد منا، إنها التبصر والحدس والفهم العميق".

وحدد (Hauer, 2009: 38) بأنها: "القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة"، وإشار (Dermott, 2012: 3) إلى إمكانية وصف المعرفة بأنها: "موجودات غير منظورة للمنظمة مثل الأسس الاجتماعية للدولة وإنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة". ومن خلال المفاهيم السابقة يرى الباحث إن المعرفة هي: "حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة".

#### - مفهوم إدارة المعرفة

إن ظاهرة إدارة المعرفة (Knowledge Management) واحدة من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية، كالأداء التنظيمي، العلاقات، الاتصالات، القيادة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، فقد قال (Duffy, 2000: 64) عندما نتحدث عن إدارة المعرفة فإننا نتحدث عن: "العملية التي توجه الإبداع عن طريق الحصول على الفكر التنظيمي والخبرة التنظيمية"، وأشار (نجم، 2005: 47) بأنها: "العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفؤة لا تستطيع الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للرياح"، ورأى (حسين، 2008: 16) إنها: "مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى منظمات الأعمال وأنشطتها الرئيسية"، وعبر (العلي وقنديجي والعمري، 2012: 27) عن المفهوم الأساسي لإدارة المعرفة بكونها: "تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع".

أما إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحث هي، فالبرغم من صعوبة إيجاد مفهوم متكامل لها، إلا إنه لا بد من القول إن: "إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال".

## 3. تمييز مفهوم المعرفة عن المفاهيم الأخرى

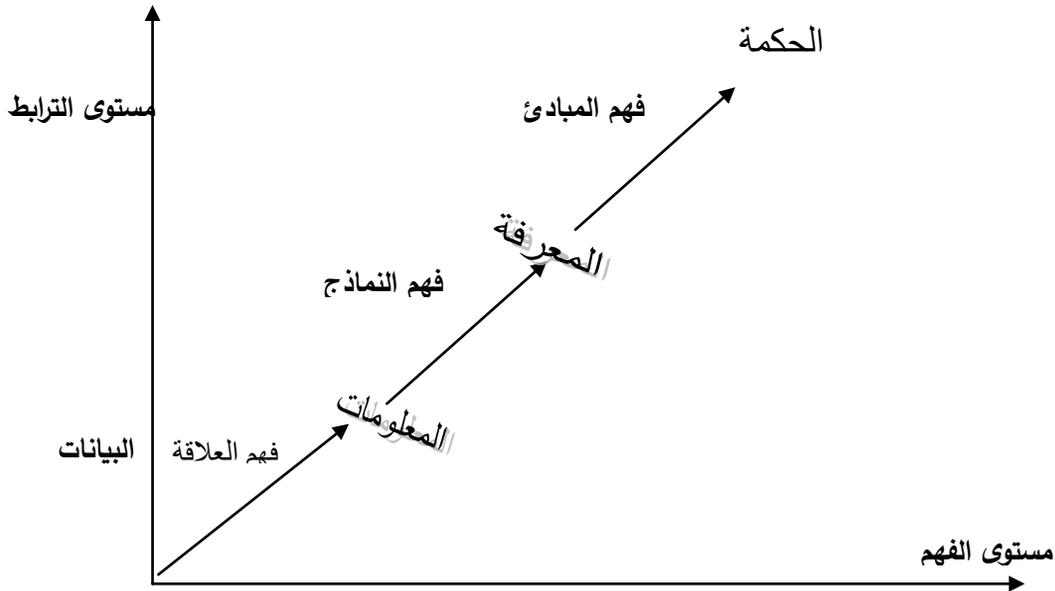
فضلا عن سعة مفهوم المعرفة، فقد واجهت دراسته إشكالية تداخله مع مصطلحات أخرى، وان محاولة تبديد الغموض الذي يحيط بمفهوم المعرفة وإزالة التشويش والتداخل عنه هي إحدى أغراض البحث على المستوى النظري. فقد وجد (Bellinger, et al) إن مصطلح المعرفة يتداخل أو يطرح بديلاً عن المصطلحات التالية (Bellinger, et al., 2004: 2):

(البيانات Data، المعلومات Information، الحكمة wisdom)، وفيما يلي توضيح لكل مصطلح:

\*البيانات (Data) عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة، مكتوبة ومخزونة.

\*المعلومات (Information) عبارة عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً للمدخل المنظمي.

\*الحكمة (wisdom) هي تمثل التراكم المعرفي والشكل (1) يوضع العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.

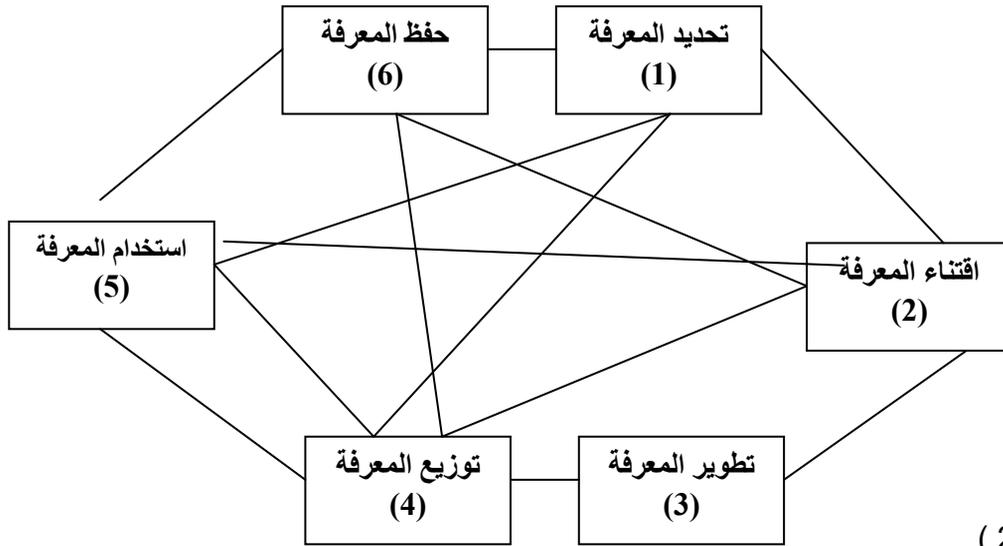


Source: Bellinger, et al., (2004), "Data Information, knowledge, and wisdom", P:2  
[WWW.blakemore.com.au,masc@blak-emore.com.au](http://WWW.blakemore.com.au,masc@blak-emore.com.au)

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث، إن المعرفة (knowledge) ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج.

## 4. العمليات التي تفسر إدارة المعرفة

إن ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال يقتضي أن تحدث في شكل إطار واحد متكامل في سلسلة من العمليات المتتابعة، ويوضح الشكل التالي العمليات الأساسية لإدارة المعرفة (Burk , 2010 : 26) :



شكل ( 2 )

Source: Burk, M., (2010), "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", Public Roads, P.: 26.

وتحدد عمليات إدارة المعرفة فيما يلي:

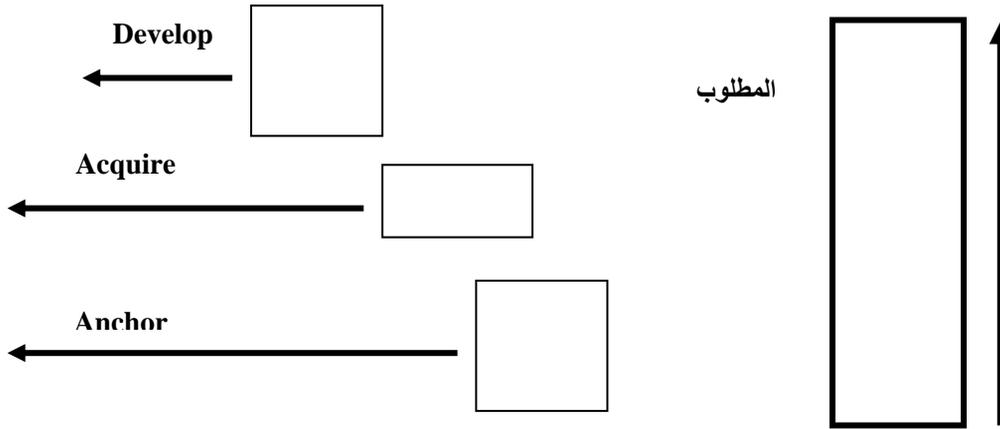
## أ. تحديد المعرفة

إن تحديد المعرفة لأي منظمة يتأتى أولاً من خلال رصد تلك المنظمة لمصادر المعرفة الداخلية لها، وثانياً من خلال تعرف مصادر المعرفة الخارجية عنها. والمصادر الداخلية تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها.

أما بالنسبة للمصادر الخارجية للمعرفة فهي تلك المصادر التي يمكن للإدارة أو المنظمة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لهم في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار أفضل الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة، وتضم تلك المصادر العملاء والمستهلكين، الموظفين في جهات الدولة وأجهزتها المختلفة التي تتعامل معهم المنظمة ورجال الإعلام والصحافة والمنافسين، وهؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة أي أفكار، مفاهيم، تجارب، معتقدات، تقنيات ... لا تتوفر للمنظمة ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية (Vail, 2008 : 141)، وفي مجال تحديد ورصد المعرفة الخارجية، فيجب الاستعانة بما يلي:

- مراكز الاستماع: وهي عبارة عن عقد لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء وخبراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث المشكلات ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.
- برامج البحث الذكية على الانترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المنظمة وسط المعلومات الهائلة المعروضة بها، ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج بسبب فائدتها العالية (Saffady, 2007: 14).

وعليه فإن النظر إلى إدارة المعرفة كحافز للإبداع بالمنظمات يتطلب أن يكون أمام كل منظمة تصور واضح لمصادر المعرفة التي تقيدها في ممارسة العمل الإداري، وعلى ذلك عليها أن تحدد المعرفة التي تتواجد بها بالفعل Anchor knowledge والمعرفة التي عليها أن تكتسبها من مصادر خارجية Acquire knowledge والمعرفة التي يجب عليها أن تطورها Develop knowledge بسبب عدم وجودها داخلياً أو خارجياً. كما مبين في الشكل (3).



شكل ( 3 ) انواع فجوات المعرفة

Source: Saffady, William, (2007), "K knowledge Management", Information Management Journal, Vol. 34, Issue.3. p: 14

#### ب. اقتناء المعرفة

إن المنظمات التي تنظر إلى إدارة المعرفة كحافز للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في إنجاز وظائفها ينبغي أن تسمح باقتناء المعرفة التي تكون علمية في خاصيتها والناجمة من التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة، حيث يعتبر هذا النوع من المعرفة مدخل هام لعمليات الإبداع داخل المنظمات. وان اقتناء المنظمات للمعرفة التي تحتاجها يتأتى من أربعة مصادر هي (Burk , 2010 : 28-29)

- العلاقة مع منظمات أخرى
- توظيف خبراء من خارج المنظمة
- المعرفة من عملاء المنظمة
- المعرفة من شراء المنتجات

وبصفة عامة المنظمات لا تتقنها البيانات والمعرفة ولكن ينقصها دقة التجميع المتكامل للمعرفة (يتضمن المعرفة الداخلية والخارجية والصريحة والضمنية) المدمج في مخزن واحد للمعرفة أو مجموعة من المخازن المرتبطة ببعضها من أجل تسهيل ممارسة الأعمال القائمة على المعرفة (Vail, 2008: 142) .

#### ت. تطوير (إبداع) المعرفة

إذا كان كثير من المنظمات يسعى إلى اقتناء المعرفة التي تحتاجها من مصادرها المختلفة، تلك المعرفة التي تتدرج ما بين المعرفة الصريحة والضمنية، فإن هذا لا بد وان يتبعه خطوة في غاية الأهمية وهي "إبداع المعرفة" أو

تطوير المعرفة، التي تشير إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوّن حقائق ومعان جديدة، ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة من حيث قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية (Saffady, 2007: 15-16).

ويعتبر تطوير المعرفة خطوة مهمة وأساسية في سبيل الوصول إلى الإبداع بالمنظمات المختلفة. وبناء على ما سبق يجد الباحث إن مهمة الإدارة ليس مجرد محاولة اقتناء المعرفة التي تحتاج إليها بل الأهم من ذلك خلق المعرفة الجديدة من خلال دمج مصادر المعرفة الصريحة والضمنية في نسيج متكامل ومتميز بما يساعدها على تحقيق قدر من الإبداع والتميز فيما تقدمه من منتجات مما يعطيها السبق على منافسيها، وهذا لا يقتصر على بعض الإدارات أو الوحدات، بالمنظمة بل يمتد إلى كل مجالات العمل بالمنظمة، فالكل مسؤول عن ذلك التطوير، وحتى تستطيع إدارة المنظمة توفير المناخ الملائم لتطوير المعرفة فإن هذا يقتضي منها تدعيم الاتصال والتفاعل بين الأفراد وتقليل الحواجز وإحداث التكامل فيما بين الخبرات.

### ث. توزيع المعرفة

إن الوصول إلى الإبداع بالمنظمات المختلفة لا يتضمن فقط تحديد المعرفة واقتنائها وتطويرها ولكن أيضاً نشر وتوزيع المعرفة الجديدة عبر المنظمة وبيئاتها، وهنا يتأتى دور الهيكل التنظيمي في نشر المعرفة الجديدة التي تقود إلى الإبداع (McElroy, 2000: 37).

ويحتاج توزيع المعرفة ونقلها إلى وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها مما يعتبر أمراً حيوياً للمنظمة التي تملك هذه المعرفة، ويؤدي ذلك إلى إفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها (Burk, 2010: 30).

ويعتمد نقل المعرفة وتوزيعها في المنظمة على الثقافة التنظيمية السائدة بها، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها بعضها البعض وهي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، كما إن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدققها بشكل فعال، وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية يساعد في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة (McElroy, 2000: 37).

### ج. استخدام المعرفة (تطبيقها)

يعتبر توفير المناخ والظروف الملائمة لاستخدام المعرفة والإفادة بها أحد معايير وصول المنظمات إلى الإبداع في أدائها، فلا يكفي أن يكون للمنظمة نظام قوي لاقتناء المعرفة أو لتطويرها، لأن ذلك لا يضمن تحقق النجاح بالمستوى المطلوب، بل يجب أن يشمل نظام إدارة المعرفة بالمنظمة أساليب وضع المعرفة المقتناة والمطورة في حالة حركة وتفاعل (Rahman, 2004: 31).

وفي بعض الأحيان ممكن أن تكون روتينيات العمل عائقاً أمام الإفادة من المعرفة المقتناة والمطورة في ممارسة الأعمال، لذا فمن المفروض أن تتفح تلك الروتينيات وتغير دورياً تبعاً للمواقف المتغيرة حتى يسهل الإفادة من المعرفة (Loudon & Laud on, 2000: 436-437).

وذلك حتى لا يترتب على روتينية العمل واستقراره عدم وجود حاجة قوية لاستخدام معارف جديدة أو أفكار تطويرية وهو ما يؤدي إلى ظاهرة يسميها البعض بالعمى التنظيمي.

وحتى تضمن الإدارة زيادة استخدام المعرفة يجب أن تكون إجراءات هذا الاستخدام سهلة وميسرة وهو ما يطلق عليه في أدب المعلومات إجراءات صديقة المستخدم (user friendly)، حتى يستطيع أفراد المنظمة بسهولة الوصول إلى المعرفة التي يريدونها وان يحصلوا عليها في الوقت المناسب. وان تكون هذه المعرفة متوافقة مع ما يقومون به من أعمال، بحيث يتم استخدامها بسهولة وبدقة (chorines, et al., 2003: 30).

### ح. حفظ المعرفة

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة إلا إنها قد تكون عرضة لأن تقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة، ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية Organizational Memory والتي تعرف بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية، وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين (Burk , 2010: 30).

وفي إطار الذاكرة التنظيمية فإن المنظمات التي تتجه نحو التطوير مع الإفادة من تجارب الماضي، عليها إن تقوم بثلاث عمليات متكاملة، وهو اختيار ما يفيد من تجارب الماضي ثم حفظه بطريقة منظمة وبالشكل المناسب ثم استخدامه في تحديث ذاكرة المنظمة (Vail, 2008: 144).

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث إن الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع في الأداء المنظمي يتطلب المحافظة على الأساس المعرفي بالمنظمة، ونظراً لأن هذه المعرفة تكون جوهرية للأداء في الواقع الحالي، لذا يجب المحافظة عليها بجانب تحديثها وتطويرها وقت لآخر لاستثمارها في المستقبل.

### رابعاً: إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة

#### 1. طبيعة وأهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

أكدت بعض الدراسات الحديثة، في مجال العلوم الإنسانية، جهودها لتحليل طبيعة وأهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. وشكلت الدراسة التي أجراها (Ichniowski, et al., 2005: 605-625) على عينة تألفت من (500) شركة تركية، إحدى المحاولات المهمة التي تصب في دراسة الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

ودرس (Viachos, et al., 2007: 420- 440) نمط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختبار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وبين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، رضا المستفيد، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب والتعلم، الثقافة المشتركة)، لمجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية. وأشار (Aube, et al., 2009: 350-375) إلى التأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعويضات والمنافع، إدارة الأداء، تطوير المسار، التدريب والتطوير) في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (كفاءة فريق العمل، رضا الزبون الداخلي، رضا الزبون الخارجي، التحسينات المستمرة)، في عينة ضمت (300) مدير، وكانت الأغلبية من المدراء في شركات المواد الغذائية في أتنا، وبين (Mitchell, et al., 2010: 270- 285) العلاقة المحكمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، تحديد الاحتياجات واستقطاب المرشحين، اختيار وتعيين المرشحين، التعويضات، الحوافز، تقييم الأداء، الاتصالات) والرضا الوظيفي من خلال أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، مشاركة العاملين، التدريب)، في عينة ضمت مئة منظمة أمريكية. واكتشف (Frances, 2013: 40- 57) أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تصميم العمل، الاتصالات، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، علاقات العمل) في تحقيق الأداء المتفوق من خلال إدارة الجودة الشاملة. وقدم (Pabedinskaile & Vilkauskas, 2013: 1-23) نموذج كامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي، تدريب العاملين، فريق العمل، الأجور والحوافز، ويقوم بتحليل الإمكانيات للتفاعلات الداخلية للفلسفتين، ويكشف عن أدوات الربط بين  $HRM^{1**}TQM$  ومناطق التشابه بينهما وكيفية تحقيق التنافس المتزايد من خلال الدمج بين هاتين الفلسفتين.

ويتبين لنا مما تقدم بأن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لا زالت في مرحلة النمو على الصعيدين الفكري والتطبيقي.

## 2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

سنتناول في هذه الفقرة أربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية، إذ حضيت هذه الممارسات باهتمام الكتاب والباحثين في الفقرة السابقة وسنركز على هذه الممارسات عبر نافذة إدارة الجودة الشاملة وكالاتي :

### أ. الاستقطاب والاختيار

بين (Mondy, 2008: 126) الاستقطاب بأنه: "عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب، والذين تتوفر فيهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف"، وإن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، وأكد (Yahaya, 2009: 47) إن عملية الاستقطاب ذات أهمية بالغة من خلال الجهد المبذول من قبل الفرد العامل لإطلاع المنظمة على مؤهلاته فضلاً عن فرص العمل التي تعرضها المنظمة للأفراد العاملين الذين ترغب باستقطابهم. ورأى (Noe, et al., )

\*\* Total Quality Management ( TQM )

\* Human Resource Management (HRM)

70 (2006: 70) إن الاختيار هو: "العملية التي تحاول من خلالها المنظمة تحديد المتقدمين من خلال المعرفة الضرورية بالمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي ستساعد المنظمة في تحقيق أهدافها"، وأوضح (Ozkan, 2010: 2) أن أهمية

الاختيار تكمن من خلال هدفه الأساسي المتمثل باختيار الأفراد المناسبين لانجاز المستويات العالية من الأداء.

ويكون عنصر الاختلاف الأهم في عملية الاختيار في إطار بيئة إدارة الجودة الشاملة، هو التوكيد على ثقافة المنظمة الموجهة للجودة كنتائج مرغوبة من عملية الاختيار التي إذا ما أحسن استخدامها فإن ذلك سيكون منطلق لنجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى (Noe, et al., 2006: 72).

#### ب . التدريب والتطوير

إن عملية التدريب والتطوير هي: "العملية التي تهدف إلى تحسين أداء الأفراد العاملين من خلال عملية التعلم وينطوي ذلك على اكتساب المعارف، وتحسين المهارات والمفاهيم أو تغيير المواقف والسلوكيات في الأوضاع التنظيمية" (Ahmad& Din, 2009: 165)، وتتمثل أهمية التدريب والتطوير في إيجاد قوة عمل مرنة ومتكيفة تساعد المنظمة على استخدام التكنولوجيا الجديدة ورفع الإنتاجية وزيادة الأرباح ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية (الأحمر، 2007: 61-62).

ويعد التدريب والتطوير من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً عن إن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمراً، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب (Nae, et al., 2006: 73).

#### ب. تقييم الأداء

أكد (Stewart& Brown, 2009: 292) بأن تقييم الأداء : "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، بوصفها ضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل"، وأوضح (Hongguond& Lehong, 2011: 2) إنه من الضروري جداً عمل التقييم لأداء الأفراد العاملين لأنه يساعد في تحسين أدائهم ويساعد أيضاً المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن أبرز مظاهر تقييم الأداء تحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو أن يكون تركيز تقييم الأداء منصباً على تزويد الأفراد العاملين بتغذية عكسية لتحسين أدائهم (Noe, et al., 2006: 74).

#### ت. التعويضات

أشار (Dessler, 2011: 412) إن التعويضات هي العملية التي تتضمن كافة أنواع الأجور التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله بوظيفة معينة. وقال (Odunlade, 2012: 10) إن التعويض يلعب دوراً مهماً في الاستقطاب والحفاظ على العاملين من خلال زيادة الرواتب وتوافر المستلزمات التي تجذب العاملين من خارج المنظمة، وذكر إن التعويضات تصنف إلى تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة.

وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز المالية إلا ما يتفق عليه إن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة لا بد إن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين الجودة (Yahaya et al., 2009: 105).

#### خامساً: العلاقة بين متغيرات البحث

##### أ. العلاقة بين الإبداع التنظيمي وإدارة المعرفة

ركزت العديد من الدراسات الحديثة، في مجال العلوم السلوكية، جهودها لتحليل طبيعة العلاقة السببية بين الإبداع التنظيمي وبين إدارة المعرفة، وقد ابتدأت عملية التحليل تلك في بداية الثمانينات وازدادت انتشاراً في العقدين الأخيرين من القرن العشرين.

ولاحظ (Drucker, 1999: 79) إن من واجبات ومسؤوليات صناع المعرفة هي الإبداع المستمر، وإن أغلب المنظمات المتقدمة استقادت من إسناد صناع المعرفة في ضمان المحافظة على الإبداع، واستنتج (Pan & Scarbough, 1999: 365) في دراسة أجراها في مختبرات بكمان إن إشاعة الثقافة المعرفية التي انعسكت على قيم العاملين واتجاهاتهم في تبادل المعرفة قد زاد من قدراتهم الإبداعية. وأشارت دراسة (Khalil, 157: 2000) إن المنظمات الصناعية تستفيد الآن من إدارة المعرفة لخلق تكنولوجيا تساعدها في تحقيق الأهداف، وبينت إن التنافس يعتمد بشكل متزايد على المهارة والإبداع في إدارة التكنولوجيا. وبين (King, 2000: 59) إن التغيير الحقيقي والإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها على الرغم من أن الحصول عليها ونقلها وتطبيقها في الميدان سيكون مكلف. وشكلت الدراسة التي أجراها (Nantel, 2004: 98)، على عينة تألفت من (90) مستمراً في خدمة المنظمة و(70) فرداً قد تركوا العمل فيها، إحدى المحاولات المهمة التي تصب في دراسة المعرفة وقدرتها على جمع جهود الإبداع وتكنولوجيا المعلومات لكي تحقق مجموعة من الإمكانيات التي تؤدي إلى زيادة التنافس. وفسر (Skyrme, 2009: 47) علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة غير تأثيرها في تنظيم سلوك العاملين. وصرح (حسن، 2010: 78) إن المعرفة مورد مرتبط بشكل كبير مع مسار المنظمات بالتالي يتطلب الأمر من العملية الإدارية إن توظف الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية الإبداع، حيث توجد أربعة أنماط رئيسية لتحويلات المعرفة الضمنية والصريحة التي تؤدي إلى معرفة جديدة مبدعة، إذ يشير النمط الأول إلى المعرفة المشتركة وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين العاملين، والنمط الثاني يشير إلى المعرفة الخارجية المجسدة أي تجسيد المعارف الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، في حين يشير النمط الثالث إلى المعرفة التركيبية والتي يتم من خلالها تحويل المعرفة الصريحة من خلال الدمج والتصنيف إلى معرفة صريحة جديدة، أما النمط الأخير فهو نمط المعرفة المدمجة والتي تتم عن طريق عمليات التعلم. واختبر (Wick, 2010: 10) تأثير إدارة المعرفة في إبداع العاملين في مختلف المجالات الوظيفية بولاية فلوريدا.

**ب. العلاقة بين الإبداع التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة**

اتسمت البحوث النظرية والتطبيقية التي حللت وفحصت طبيعة هذه العلاقة بالندرة، ويرجع سبب ذلك إلى حداثة الموضوع. ومع ذلك فقد ظهرت محاولات لاختبار العلاقة والأثر، نذكر النموذج النظري الذي قدمه (Adler, 1989: 133) بين وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع كونه واحداً من مؤشرات الفاعلية. وأكد (عكاشة، 1994: 12) العلاقة القوية بين إدارة الجودة الشاملة والإبداع التنظيمي، أي إنه بزيادة درجة الإيجابية في إدارة الجودة الشاملة تزداد درجة إبداع العاملين والعكس صحيح.

واختبر (Alan, 2000: 21) تأثير إدارة الجودة الشاملة في إبداع العاملين في مختلف المجالات الوظيفية داخل اليابان، ولأهمية الإبداع التنظيمي ودوره في تعزيز متطلبات إدارة الجودة الشاملة فإن البعض يرى ضرورة أن يوجه إبداع العاملين بالإبداع بأهداف إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها، وينبغي على الإدارة العليا والمديرين في مختلف المستويات أن يوضحوا رؤية ورسالة المنظمة ويحددوا قيم الجودة ويساعدوا على التقيد بها، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن سبب فشل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة غالباً ما يكون ناجماً عن ضعف إبداع القائد الإداري (collin, 1996: 144).

وفي ضوء ما تقدم إن الأهداف التي تعبر عن الإبداع التنظيمي هي ذات الأهداف التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.

**ت. العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة**

حاول القليل من الباحثين إظهار وتسيبب العلاقة بين إدارة المعرفة وبين إدارة الجودة الشاملة، وقد انصرف البعض منهم إلى طرح أفكاره واجتهاداته في تفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة، فمثلاً أورد (Wally, 1994: 14) في البحث الذي أجري على (168) فرداً يعملون في منظمات خدمية لاختبار إحدى الفرضيات التي تنص على: إنه كلما ازداد إدراك إدارة المعرفة كلما اتسعت الرؤية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة فيها يفترضان ضمناً وجود علاقة طردية بينهما. وأكد (Malone, 1996: 20) في بحث أجري على (150) عامل وعاملة يعملون في منظمات صحية، على علاقة إدارة المعرفة بإدارة الجودة الشاملة.

وحرص (Collinson & Molina, 1998: 130) على إيلاء موضوع إدارة المعرفة أهمية في كتابهما (Management) من خلال الجودة الشاملة، وإدارتها، كما شاركهم (Young, et al., 2008) في كتابهم (Management) من خلال مناقشة دور الإدارة وديناميكية البيئة في إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. وعليه فإن العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة هي علاقة ذات اتجاهين.

## سادساً: الاستنتاجات

في ضوء هذا البحث استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية:

1. تناول الكتاب والباحثين مفهوم الإبداع التنظيمي من منسورات مختلفة لم يتمّ التوصل من خلالها على وضع شكل محدّد له، لذلك فإن الاتجاه السائد في معالجة هذا المفهوم قد ركّز على إنه سلوك تتبناه المنظمة لتمييز الفرص وتحويلها إلى أعمال.
2. أسهمت التطورات الحديثة وشدة المنافسة في ظهور الكثير من المداخل التي تحفز على الإبداع، وخلق مناخ ملائم له يوفر الدعم لتوجه المنظمات، نحو الفاعلية والتنافس عبر تقصير مدة ظهوره والارتقاء به بشكل أسرع من المنافسين وخاصة في المنظمات الناجحة، بغية الإيفاء بمتطلبات الزبائن وتطلعاتهم، وتقديم الخدمات المناسبة لهم.
3. يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى فردية تتعلق بالإنسان نفسه، وأخرى بيئية تخص المجتمع ومنظّماته المختلفة، ويساعد هذا التصنيف على تسهيل عملية التحليل المتعلقة بدراساتها، مما يوفر للباحثين والمختصين فرصة لفهم أفضل لها.
4. تعد المعرفة أداة إستراتيجية تشجع على خلق ثقافة منظمة متحسنة للمعرفة من خلال تحديد موارد المنظمة وقدراتها وحاجاتها المستقبلية.
5. إن إدارة المعرفة هي فلسفة قبل أن تكون عملية، أطلتها حاجة المجتمعات للتطور لما تتسم به هذه المجتمعات من ديناميكية، ولأن المجتمعات في حقيقتها المائلة حالياً بشكل كبير هي بيئة منظمات، فإن ذلك يحتم فهماً وفلسفة جديدة تخص المنظمة نفسها لا الأشخاص بالمعرفة.
6. تنوعت المداخل التي اهتمت بإدارة المعرفة وبات من الصعوبة الفصل بينها فليس ثمة من مدخل فردي يناسب جميع المنظمات، ولذلك أصبحت هناك صيحة إلى النظرة المتكاملة أو الموحدة، كونها أكثر جدوى للوصول إلى إدارة جيدة للمعرفة.
7. إن عمليات إدارة المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليست خياراً من بين مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمراً مهماً، فلولا المعرفة والتنافس فيها لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتبقى.
8. إن علاقة الإبداع التنظيمي بإدارة المعرفة الإيجابية تعزز إستراتيجيات عمل المنظمة الأخرى مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة الهندسة، والتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي. إذ إنها تحقق التركيز الملائم للحصول على المعرفة وتنميتها واستغلالها لتحقيق ميزتها التنافسية في العصر الجديد.
9. تنامي التوجهات النظرية للربط بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة والسعي نحو بلورة مدخل تكاملي يجمع بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة لأهمية إحداها إلى الأخرى.
10. أصبح دور الموارد البشرية في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة يتعاظم بالرغم من التقدم التكنولوجي الهائل، مما يؤكد حقيقة مهمة إن الأفراد يمثلون عوامل النجاح الحرجة في تطبيق هذه الفلسفة المتقدمة.

**سابعاً: التوصيات**

بناءً على ما جاء في استنتاجات البحث السالفة الذكر نوصي بالآتي:

1. الأخذ بنظر الاعتبار استخدام المصطلحات من قبل الباحثين على وفق ما توصل إليه البحث من فرز لهما وبخاصة فيما يتعلق بالإبداع التنظيمي والمعرفة.
2. تنشيط وتفعيل دور البحث العلمي بشأن متغيرات موضوع الدراسة والذي يسهم في تشخيص مداخلها وحالات استخدامها بدقة، لجعلها أكثر واقعية للتطبيق في البيئة العراقية. وتوفير الدعم المادي والمعنوي والمستلزمات اللازمة للباحثين من أجل تقديم بحوث حديثة في هذا المجال وفي مجالات أخرى متعددة.
3. ضرورة اهتمام المنظمات بعمليات إدارة المعرفة من خلال استغلال الأساليب والأدوات المتاحة والمعتمدة فيها من أجل دعم القدرات الإبداعية والتنافسية للمنظمة.
4. أن البحوث النظرية التي بخصوص التكامل بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة حالياً ومستقبلاً ممكن أن تتوفر طالما هناك بحث علمي ، ولكن يجب التركيز على مدى إمكانية تطبيق البحوث العلمية ميدانياً للوقوف على الحقيقة العلمية ومعالجتها وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة .
5. التركيز على دراسة أثر الإبداع وإدارة المعرفة في أداء رأس المال الاجتماعي وتطوير السلوك الفرقي .

## المصادر

## أ. العربية

## القرآن الكريم

1. إبراهيم عبد الستار، (2004)، "أفاق جديدة في دراسة الابداع"، الكويت: وكالة المطبوعات.
2. الأحمر، ساهر عبد الكاظم، (2007)، "تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
3. بروستي، جيابرت وآخرون، (2001)، "لادارة المعرفة، بناء لبنان النجاح"، سلسلة كراسات "عروض"، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
4. البعلبكي، منير، (1988)، "قاموس المورد"، الطبعة الثانية عشر، بيروت: دار العلم للملايين.
5. توفلر، الفن، (1995)، "نحو بناء حضارة جديدة: سياسات الموجه الثالثة"، سلسلة الكتب المترجمة، القاهرة، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
6. الحراشنة، محمد احمد، (2006)، "دور أدارة المعرفة في الإبداع والابتكار"، جامعة مؤتة، الأردن.
7. الحيايى، باسمة، (2007)، " اثر الحقائق الباراسايكولوجية للقيادات الإدارية في التفكير الاستراتيجي " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
8. حسن، نجمة رايس، (2010)، "أدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (23).
9. حسين، عجلان حسين، (2008)، "استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، عمان: دار أترء للنشر والتوزيع.
10. الدهان، اميمة، (1992)، "نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن .
11. رزوقي، نعيمة حسن جبر، (2003)، "رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في أدارة المعرفة"، مقالة مترجمة منشورة في مجلة بحوث مستقبلية، عدد (3)، جامعة الحدياء، الموصل.
12. سعيد، خالدة، (1979)، " حركة الإبداع "، الطبعة الأولى، بيروت: دار العودة .
13. الشماع، خليل محمد حسن، (1991)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على أدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. الشيخ، عارف عبد المحسن، (2012)، "مفاهيم الإبداع التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات"، مقال منشور على الانترنت، [Arshaikh@stc.com.sa](mailto:Arshaikh@stc.com.sa)
15. عارف وعلوان، معن ثابت، طلال ناظم، (2006)، " أدارة المعرفة والتنمية المستدامة "، بغداد، العراق .
16. عكاشة، علي، (1994)، "أبداع العاملين وعلاقته بإدارة الجودة الكاملة"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (11)، العدد (6).
17. العلي وقنديلجي والعمرى، عبد الستار وعامر إبراهيم وغسان، (2012)، "المدخل إلى أدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
18. هلال، محمد عبد الغني، (1997) "مهارات التفكير الابتكاري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
19. نجم، نجم عبود، (2005)، "أدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

## ب.الأجنبية

20. Adler, P.S., (1989), "The Relation Between Total Quality Management and Organizational Innovation and Their Effect in Organization Activity", *Journal of Management Studies*, vol. 31, No.7.
21. Ahmad Iftikhar Din Siraj, (2009), "Evaluating Training and Development", *Journal of Medical Sciences*, Vol. 7, No.2.
22. Allan, G., (2000), "Total Quality Management and Innovation in the GAPAN", C:\windows\TEMP\knowman.rtf.
23. Andrews, F.M., & Farris, G. F., (1967), "Supervisory Practices & Innovation in Scientific Teams", *Personnel Psychology* , Vol. 20, N.4.
24. Angelo, S.D., Ricky, W.G., (2001), "Human Resource Management", Houghton Mifflin Company.
25. Aube C., Rousseau V., Baranik L., (2009), "The Effect Positive of Human Resource Management Practices on Total Quality Management Distancies", *Personel Review*, Vol. 30, No.5.
26. Berllinger, G., Castro , D. & Mills, A., (2004), "Data Information , Knowledge and Wisdom", [www.blackmove.com au,masc@blakemore.com.au](http://www.blackmove.com.au/masc@blakemore.com.au).
27. Bradley, J.N., (1995), "Total Quality and Human Resource Management", Prentice Hell, New Jersey.
28. Buchanan II, Bruce, (1974): "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No.9.
29. Burk, M., (2010), "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information", Public Roads Nov.- Dec.
30. Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W., (2003), "Excellence in knowledge Management: An Empirical Study to Identify Critical Factors and Business Excellence, Bradford, Vol.7, ISS.2.
31. Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W., (2003), "Excellence in Knowledge Management: An Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures" ,Measuring Business Excellence , Bradford , VoI.7 , ISS.2.
32. Collin, P.H., (1995), "Dictionary of Business", 2<sup>nd</sup> Ed., New Delhi: Universal Book Stall Pauls Press.
33. Collin, P.H., (1996), "Total Quality Management", 5<sup>th</sup> Ed., New Delhi: Universal Book Stall Pauls Press
34. Collinson, S.& Molina, A. (1998), "Management", London Tavislock Publications.

35. Dale, B. G., Cooper, C. L. & Wilkinson, A., (1997), "Managing Quality & Human Resources" A Guide to Continuous Improvement, Black Well Publishers Inc.
36. Decenzo Robbins, (1999), "Human Resource Management" 6<sup>th</sup> Ed., U.S.A.
37. Dermott, R. (2012), "Learning and Knowledge Management", Training , Nov. *edit@trainingmag.com*.
38. Dessler Cary, (2011), "Human Resource Management", 12<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey.
39. Drucker, Peter, (1999), "Knowledge Worker productivity: The Biggest Challenge", *California Management Review*, Vol. 41, No.2.
40. Duffy, Jan, (2000), "Something Funny is Happening on the Way to Knowledge Management", *Information Management Journal* , Vol. 34, Issue 4.
41. Dykeman, J. B., (1998), "Knowledge Management Moves From Theory Towards Practice", *Managing Office Technology*, Vol. 43, Issue.4.
42. Frances A., (2013) "The Importance of HRM practices in Achieving Superior Performance through TQM", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28, No3.
43. Handy, C. B., (1980), "Understanding Organizations", 4<sup>th</sup> Ed., London: Penguin Book.
44. Hansen, M., T., Nohria, N. & Tiemey, T., (1999), "What is Your Strategy for Managing Knowledge ", *Harvard Business Review*, Vol.2, No.1.
45. Hauer, M. T., (2009), "Knowledge Management Brief Granite Rock: Turning a Commodity Business Into Knowledge Business by Focusing on customer service ", *www.granitevock.com*.
46. Hongguang Dony & Lehong Gao, (2011), "Analysis and Optimization on Employee Performance Assessment Indicator System in Xuzhou Coal Mining Group", *Journal of Management*, vol.30, No4.
47. Ichniowski C., Show K., Prennushi G., (2005), "Strategic Role of Human Resource Management in Total Quality Management", *Journal of Management*, Vol.20. No1.
48. Jim Stewart, (2006), "Managing Change through Training and Development 2<sup>nd</sup> Ed., London Biddles Ltd.
49. Kelner, Steve, (1998), "Managing the Climate of a TQM Organization", *Center for Quality of Management Journal*, Vol. 7. No.1.
50. Khalil, T.M., (2000), "Management of Technology, The key to Competitiveness and Wealth Creations", McGraw- Hill Higher Education, Singapore.
51. King, W. R., (2000)"Playing An Integral Role in Knowledge Management", *Information System Management*, Vol. 17, Issue, 4.

52. Lampikoski, Kari, & Emden, Jack., (1996) ," Igniting Innovation: Inspiration Organizations Management Creativity", England, John Wiley & Sons.
53. Loudon, K. C., & Laud on, J. P., (2000)," Management Information Systems", 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.
54. Malone, S. M., (1996), "The Relation Between Knowledge Management and Total Quality Management", *Administrative science Quarterly*, Vol. 41, No.4.
55. McElroy, Mark, W., (2000), "Using Knowledge Management to Sustain Innovation: Moving Toward Second Generation Knowledge Management Review ", Vol. 3, Issue.4
56. Mitchell, J., Noble D., Gagne M., (2010), "Relationship between Human Resource Management Practices, and Job Satisfaction through TQM Strategies", *Journal of World Business*, Vol.15, No.8.
57. Mondy Judy Bandy, (2008), "Human Resource management", prentice Hall, New Jersey.
58. Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky, (1995), "Organizational Managing People and Organizations ", Houghton Mifflin Company , Boston.
59. Nantel, R., (2004), "Knowledge Management, Innovation and Competitiveness: A Business Intelligence Framework for the Development" *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 37, No.3.
60. Newman, Amy, (2000), "Are you Ready for knowledge Management, Vo", *Training and Development* ,Vol . 54, ISS. 9.
61. Noe Raymond A., Hollenbeck John R., Gerhart Barrt, Wright Patrick M., (2006), "Human Resource Management", 5<sup>th</sup> Ed., McGraw- Hill, New York.
62. Odunlade R. O., (2012), "Managing Employee Compensation and Benefits for Job Satisfaction in Libraries and Information Centers in Nigeria", University of Lagos, Nigeria: <http://unllib.unl.edu/Lpp/>.
63. Ozkan Necmettin, (2010), "Digging Social Networks by Mashups to Support Recruitment and Selection Functions in University Student Intake Process", *The Leadership and Organization Development Journal*, vol.20, No.2
64. Pabedinskaite, A. & Vitauskas, R., (2013), "Integration between Total Quality Management and Human Resource Management Practices", *E-mail:arna@VV.Vgtu.it*.
65. Pan, S., & Scabrough, H., (1999), "Knowledge Management in practice : An Exploratory Cuse Study", *Technology Analysis & Strategic Management* , Vol.11, No.3.
66. Putzier, John, (2001), "Innovative ways to Make your Company A Great Place to work", Amacom.

67. Rahman, Badruddin, A., (2004), "Knowledge Management Initiatives : Exploratory Study in Malaysia " , *Journal of American Academy of Business*, Vol.4, No.1-2, Cambridge.
68. Ross, J. E., (1995), "Total Quality Management", 2<sup>nd</sup> Ed. , Text, Cases and Reading, St. Lucie Press U.S.A.
69. Saffady, William, (2007), "Knowledge Management", *Information Management Journal*, Vol. 34, Issue, 3.
70. Schuler, Randall S., (1995), "Managing Human Resources", 5<sup>th</sup> Ed., West Publishing CO., U.S.A.
71. Skyrme, Daviod, J., (2009), "Knowledge Management & Innovation : Philosophy, Process, Pitfalls, and Performance", *Harvard Business Review*, Vol.3, No.1.
72. Stewart Greg L. & Brown Kenneth G., (2009), "Human Resource Management-Linking Strategy to Prantice", John Wiley and Sons, United States of America.
73. Swannell, (ed), Julia, (1993), "The Oxford Modern English Dictionary" New York, Oxford University Press.
74. Toke, Stefan, (2005), "Te relation between innovation, management and Invention in the organization , *Management Science*, Vol.32, No.2.
75. Vail, E., (2008), "Knowledge Mapping Getting Started with Knowledge Management", *Information System Management* , Vol.2 , No.4.
76. Vlachos L., west S., Gardner A., (2007), "Relationship between Human Resource Management Practices and TQM Distancies", *Personnel Review*, Vol.33, No.4.
77. Wally, S., (1994), "The Effect of Knowledge Management in the Strategic Vision of the Told Quality Management " , *Journal of Management Studies* , Vol. 70, No.3.
78. Webster, E., (2002), "Intangible and Intellectual Capital A review of the Literature " , Melourn Institute of Applied Economic and Social Research.
79. Webster, M., (1975), "Webster New Collegiate Dictionary", G& C. Murrain Company, Spring Field, Mass- achusette, New York. Murrain.
80. Wick, Cory, (2010), "Organizational Innovation and Knowledge Management in the United States" <http://ww.banffleadership.com>.
81. Yahaya K. K., (2009), "Fundamentals of Human Resource Management" Open University Malaysia.
82. Yahaya k. k., JoAnn H., Ibrahim H., Abdullah A. C., Azizan N., Meitany S., Daud wan D. W., (2009), "Fundamentals of Human Resource Management", Open University Malaysia.
83. Young, G. J., Charns, M., P. and Shortett, S. T., (2008), "Management " 3<sup>rd</sup> Ed., London, Penguin Book.