دور تقانة المعرفة لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال

أ.م.د. رائد عبد الخالق
كلية دجلة الجامعة الأهلية

م. أحمد عبد القادر النجم المشهداني
كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة

المقدمة

"ان الانسان يدعو الله كي تتحقق المعجزات
ولكن لا بد ان يعمل على تحقيقها"
بيتر دراكر

اذا كان بيتر دراكر Prter Drucker قد فطن في كتاباته منذ عقود الى اهمية المعرفة ودورها في اداء الفرد، فان هذا الدور قد بدأ يتعاظم في العقود الاخيرة مع التركيز على اهمية الادراك المعرفي للفرد، وعلى هذا الاساس اهتم كثير من المنظرين الإداريين ورجال الأعمال مؤخرا بموضوعة المعرفة وإدارتها لكونها موضوع حيوي جذب إليه المتخصصين من ميادين مختلفة، كالإستراتيجية والعمليات وتكنولوجيا المعلومات.. الخ وذلك لأهمية المعرفة في تحقيق الهدف الاستراتيجي للمنظمات بمختلف توجهاتها، لذلك تعد المعرفة من أهم الموارد لأي منظمة تسعى لسبر أغوار الاستمرار والنجاح في عالم الأعمال، لان المعرفة أمرا ضرورياً لبقاء وتطور النظام الإنساني، حتى بات يعرف ما يسمى بالأصول المعرفية Knowledge Assets وعلى تلكم المنظمات إن تعلم كيف تدار هذه الأصول في ظل مجتمع المعرفة هذا .

ولكن يظل ذلك أمراً صعباً يحتاج إلى توافر واستهلاك حجم كبير من الموارد و إلامكانيات وعدد من الحلول، الأمر الذي حدا بجميع المنظمات لان تَقرُ بأن المعرفة تمثل موجوداً رئيسياً يستخدم من قبلها في إنتاج منتجاتها والتميز بها، بل انه عنصر استراتيجيا في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية التي ترنو إليها، وبالتالي فأن تحديد وتوزيع المعرفة داخل عمليات هذه المنظمات سيمكنها من توليد القيمة التي تحقق منها عوائد جمة، لذلك فأن المعرفة هي عامل قيم (قيمي) Valuable Asset يجب السيطرة عليه وإدارته.

وأن جوهر إدارة المعرفة هو الذي يزود الاستراتيجيات Strategies للحصول على المعرفة الصحيحة وإيصالها إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالصيغة الصحيحة. وعلى كل حال فكلما تزايد بروز إدارة المعرفة كلما تزايد إدراك صعوبة

التوثيق المنظم Systematic Documentation والمساهمات وإعادة استخدام المعرفة ومهارة استخدام الوقت.

ولدعم إدارة المعرفة تستخدم المنظمات عدداً من تقنيات البرمجيات والتي تعد الشريان الرئيس والقلب النابض لجميع المنظمات، ولكي تستطيع الإدارة فهم التدفق المعرفي ودعم إدارة المعرفة لا بد وأن يتوفر فهم متكامل لتقنيات المعرفة باعتبارها المصدر الحيوي لتدفق المعرفة كالبريد الالكتروني والوثائق وشبكة المعلومات الدولية (الانترنيت). وقد أثبتت هذه التقنيات فائدة كبيرة، ولكن هنالك أيضاً مشاكل كبيرة قائمة، حيث ما زال عدد غير قليل من هذه الإدارات تنتظر أن تحضي بفرص الحصول على تقنيات جديدة وطرق تتجه بها، باتجاه استخدام إدارة المعرفة بشكل واسع، ومن هنا جاء هذا البحث ليلقي الضوء على العلاقة ما بين تقنيات المعرفة وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال ودورها في الإبداع.

أن هذا البحث مصمم بـ (سبع مباحث) إذ تناول المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فأهتم بمفهوم المعرفة وأنواعها وموجوداتها، أما المبحث الثالث فأشار إلى إدارة المعرفة، وقد تناول المبحث الرابع تقنية المعرفة، والمبحث الخامس تناول موضوعة الإبداع، والمبحث السادس حاول إيجاد العلاقة بين تقنية المعرفة وإدارتها لتحقيق الإبداع في المنظمات، أما المبحث الأخير فقد استخلص بعض الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثان .

المبحث الأول
منهجية البحث

"**افشل بسرعة لكي تنجح بسرعة** "

دافيد كيللي

١. مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤال الأتي:

ما مدى علاقة وتأثير تقنيات المعرفة في إدارة المعرفة من أجل زيادة الإبداع في منظمات الأعمال.

٢. هدف البحث:

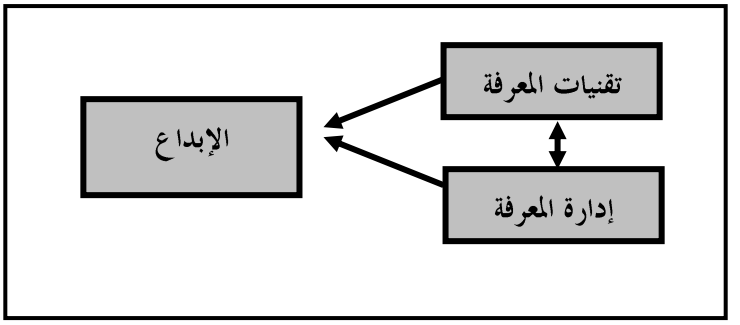
يهدف البحث إلى التعرف على دور تقانة المعرفة لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال.

٣. أهمية البحث:

تعد تقنيات المعرفة وإدارة المعرفة أحد العوامل أو المرتكزات المهمة والأساسية التي تساعد قيادات منظمات الأعمال في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وبالتالي زيادة الإبداع فيها، لذلك فأن أهمية هذا البحث تنبع من كونه محاولة جديدة للتعرف على تقنيات المعرفة وإدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها في المنظمات من أجل زيادة الإبداع في عصرنا الحاضر.

٤. أنموذج البحث:

تتمثل تقنيات المعرفة بالوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات (كالانترنيت وقواعد البيانات , الأنظمة الخبيرة، أنظمة دعم القرارات ،الذكاء الاصطناعي ،وغيرها)، وتتمثل إدارة المعرفة بتوفير المعرفة المتميزة، إذ أن أي تغيير في أحداهما سيؤثر في الأخر، وبالتالي سيتأثر الإبداع في المنظمة وعليه يمكن توضيح ذلك بالاتي :-



٥.منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج النظري – الوصفي إذ حاول إعطاء مفهوماً لتقنيات المعرفة وإدارتها وحاول إيجاد العلاقة بينهما لبيان مدى تأثيرهما في الإبداع في منظمات الأعمال، وأخيراً التوصل إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تمثل نتائج مفيدة في تقييم وبلورة هذه المفاهيم.

المبحث الثاني

المعرفة Knowledge

"يحتاج المثقف الى تنمية معرفته من
اجل استغلالها في حاضره ورسم مستقبله"
بيتر دراكر

١. مفهوم المعرفة:

العلم مصدر المعرفة وحدوده و أيا كانت هذه الحدود، فما زال الجدل الفلسفي الذي شهده القرن الماضي حول موضوعة فلسفة العلم، في إطار صعوبة الفصل بين النظرية والتجربة، وكيف يتسم التوافق والتطابق بينهما ،' كلا أو جزء وعلى وفق متطلبات كل بيئة، وسجال أخر بين مشكلتي الاستنباط والاستقراء، فما إن ترسم صورة العلم الواقعية مجردة من كافة الألوان التي تحرك محتوى العلم وإبعاده، فيها بصيغة قبوله كمصدر وحيد للمعرفة، لأننا فيها نرسم في أذهاننا فكرة إن للعلم خطا مباشرا، لانحيد عنه

لاكتشاف المعرفة، ذلكم إن وصفا واقعيا يجب إلا يكون قاطع التحديد في استخلاص نتائجه .

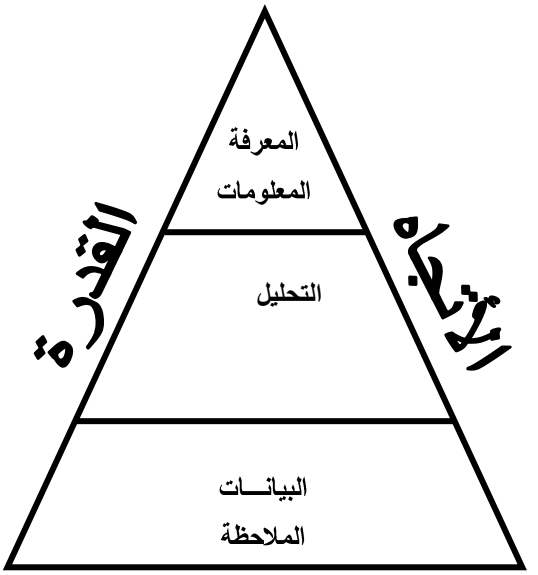
إن تحديد مفهوم للمعرفة يدعونا إلى توضيح شكل علاقته النظرية بالعلم، فبرغم كون النظرية لا غنى عنها للعلم، إلا أنها دائمة محجبة بـــواسطة التجارب، مما يؤثر على معايير الشمول والعمومية المفترضة فيها، وهذا ما يثير تساؤل حول مدى تغطية التجربة ذاتها للمشكلة بصورة كاملة، وهنا تثور مشكلة الاستقراء بمعنى تتبع الجزئيات من الحقائـــق للوصول إلى إحكام عامة أو تصور شامل، فالنظر إلى إعمال المنظمة كونها منظومة أعمال، وإنها تعمل في كلا موحد سيكون بمـــثابة الإطار العام المحددة للمعرفة في المنظمة، ولعل التركيز على مفردة مـــن إعمـــال المنظمـــة، كالإنتاج مثـــلا، سيعد هو السبيل للمعرفـــة، ذلـــك لان المنـــهج السليم هو الاهتمام بما تفعله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها، إن فضـــاء المعرفة الذي نحاول الولوج إليه في إطار بحثنا هذا ، تتداخل فيه منظومتين فرعيتين متكاملتين، أولاهما، إدارة المعـــــرفة (Knowledge Management)، والثانية تقنية المعرفة أو ما يسمى بتكنولوجيا المعرفة (Technology Knowledge)، وكلتاهما متغيران يؤثران كما سنرى لاحقا في منظومة الإبداع الفردي والجماعي للعاملين في منظمات الإعمال .

إن تحديد إطار مفاهيمي لمصطلح المعرفة يدور في حقيقة الأمر في فضاء واسع من الحقول والتخصصات المتنوعة، أو العلاقات المتباينة، منها ما هو مرئي واضح ملموس، ومنها ما هو غير مرئي موثر وحيوي، ولعل اتساع نطاق التطبيق واستخدام المعرفة والتفنن اللغوي في استخدام أو إطلاق المترادفات، الأخرى ،كالعلم، والمعلوماتية، والتطور، والمنهج، البيانات، والى غير ذلك من مصطلحات ،و بين هذا وذاك مما ذكر، فان تفهم إبعاد العلاقة للوصول إلى التحديد الصحيح للمفهوم ينطلق أول الأمر من القدرة على تفهم صور التشابه والاختلاف بين المعرفة، وهذه المصطلحات، ولعل أهم اختلاف بينهم هو دور الإنسان في بناء وتصور شكل الهدف، فعندما أتعامل مع المعلومة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام

طريقة المفاضلة بين البدائل والاختيار ومن ثم التقويم لتعديل شكل التوقعات و(الاتجاهات)، حينها يصبح السلوك النابع من المعرفة سلوكا ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم، حينها يؤطر بإطار الحكمة الإنسانية ،وهذا ما يتطلب دون ادني شك نمطا من القيادة التي تتمتع (بالقدرة) ، التي تفضي إلى رفع فاعلية منظمات الإعمال وتحقيق الإبداع الإداري المنشود .

هذا ويعد التركيز على العمل أو الأداء الفعال هو السبيل للمعرفة والتميز إذ إن المنهج السليم هو الاهتمام بما تفعله المعرفة، وليس بتعريف المعرفة ذاتها كما ذكرنا، وعليه يعد إيمان الإدارات في منظمات الأعمال العنصر الحاكم في تبني تقنيات المعرفة الرائدة في مجال التغير، فالمعرفة، لا تعد كأصل مهم من أصول المنظمات ما لم تفضي مخرجاتها، إلى تحقيق القيمة الإبداعية التراكمية والمضافة لتلكم الأصول، بعبارة أخرى ، فان المعرفة، تشكل رأس مال فكري للمنظمة وموردا لها يتعين الإفادة منها، إذ يرى معظم كبار الاقتصاديين في عالم اليوم بان الأصول المعرفية للمنظمات أصبحت أكثر أهمية من أصولها المادية إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة ترجع أساسا لامتلاك المنظمة لمستوى معرفي معين، وان قيمة الأصول الفكرية للمنظمة تزيد عدة مرات عن أصولها المادية . ولا شك إن قدرة صانعو ومتخذو القرارات تتعاظم كنتيجة حتمية لتعاظم أصول المنظمات، وتحديدا الخاصة بالمعرفة كونها المعين المتجدد والمتفاعل مع كم المتغيرات البيئية (الخاصة والعامة)، والحقيقة هذا هو رأي العالم (Advinsson)، (Allian,1998:35)

وبمزيد من التبسيط يمكن أن يعرض الباحث مفهوماً واضحاً وحقيقياً للمعرفة يوضحه الشكل الآتي للمعرفة.



شكل (١) يوضح مفهوم مبسط للمعرفة

و يتضح من الشكل أعلاه، وجود علاقة عضوية متداخلة بين مكوناته ،إذ أن البيانات تتحول إلى معلومات، من خلال القدرة على القياس والتحليل، لصناع القرار، بما يفضي إلى تكون المعلومة، حينها تتحول المعلومات إلى معرفة من خلال تفاعل عناصر البيئة المحيطة (البيئة المعرفية) ومن خلال هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات، ولا شك أن حدود تلكم المعرفة تتوقف على قدرة صانع القرار ومتخذه، وطبيعة الاتجاهات الحاكمة في سلوكهما .

٢. أنواع المعرفة:

وقد عرفت المعرفة على مستوى الأفراد من قبل كل من (Davenport & Pursak,1998) بأنها " مزيج مائع من إطار يتكون من الخبرات والقيم والمعلومات والبصيرة الثاقبة (الإدراك القوي) والتي تشكل قاعدة لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة من خلال تولدها وابتكارها في عقول العلماء" .

أما على مستوى المنظمات فقد عرفها أيضاً (Davenport & Pursak ,1998) " كونها تلك المعلومات المثبتة في المستندات والملفات الرسمية في مخازن المعلومات

والأعمال الروتينية والسياسات والخطوات والاستراتيجيات والمعايير العلمية لكل التطبيقات والأنشطة لهذه المنظمات ".

فيما يرى (Boisot)، في المعرفة بأنها " شكل العلاقة بين التصنيف ودرجة الانتشار"، فهو يرى إن المعرفة قد تكون منها الخاصة، و هي أيضا على نوعان الأولى، المصنفة غير المنتشرة ولكنها في الوقت ذاته جاهزة للتداول، بعبارة أخرى فهي محدودة الانتشار، والأخرى هي المعرفة

الشخصية غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل أدراك الفرد وتراكم خبراته في العمل، أما النوع الثاني من المعرفة فهي المعرفة العامة، وهي مصنفة ومنتشرة .

كما هنالك نوعين آخرين من المعرفة هما:

أ. المعرفة الضمنية Implicit Knowledge:

تتعلق هذه المعرفة بالمهارات skills (Know – How) وهي موجودة داخل عقل وقلب كل فرد وليس من السهل نقلها وتحويلها للآخرين، فقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية ووجودهما في المنظمة يساعد في التنافس على أساس التميز، كما يمكن ان يعبر عنها كونها الخبرة، والقدرة على الحكم على الامور ونفاذ البصيرة والقواعد الاساسية، والمهارة، فهي ذات وجود ضمني خلال السياق كما عبر عنها مايكل بولياني Michael Polyani صاحب كتاب " البعد الضمني " قائلا: نحن نعرف اكثر مما يمكننا التعبير عنه، ولكننا لا ندرك معرفتنا بها حين نحتاج اليه، ومن الصعب التعبير عن هذه المعرفة او معالجتها او نقلها بطريقة منظمة او منطقية وؤكد kothuri (2002) اهمية المعرفة واهمية ادارتها حين يشير الى دراسة اجرتها The Delphi Group وجاء فيها ان هناك ادراكا واضحا بان المعرفة الضمنية تساوي ٧٥%من المعرفة الكلية التي تمتلكها المنظمة،

وان المنظمات تعتقد ان ٤٢% من المعرفة التي تمتلكها اي منظمة من المنظمات موجودة في عقول العاملين فيها*.

ب. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المنظمة ومنها (الوثائق المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، وقد ميز (Allen) بين نوعين من المعرفة عندما قال " إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول " " We can know more than we can tell " ، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة معبر عنها . (Allian, 1998:37)، وعليه فهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه بالكلمات، اي كل ما يقال او يكتب او ينقل، وهذه المعرفة خاضعة للقواعد والتعريفات ويمكن الوصول اليها وتخزينها ونقلها الكترونيا.

٣. موجودات المعرفة :Knowledge Asset :

تعرف موجودات المعرفة على أنها "أسهم المعرفة والتي يتوقع أن تتدفق منها الخدمات لفترة زمنية ما والتي يصعب تحديدها سلفا (Davenport,1998)، إذ يلاحظ من هذا المفهوم أن موجودات المعرفة من الناحية النظرية قد تستمر إلى الأبد ، وأن المعرفة تبنى بالاعتماد على المعلومات التي تستخرج من البيانات التي قد يكون لها عمر محدد وتنتهي بسبب الاستخدام والتقادم.

كما إن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية لمنظمات الإعمال، الحدس، الاستعارات، نفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.

* مزيدا من التفاصيل انظر كتاب :أدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، مكتبة لبنان، York press، ٢٠٠٥.

إن ما يحتاجه مدراء المنظمات، هو التعرف على انسب الأساليب للتعامل مع الأصول المعرفية والفكرية بمنظماتهم والاستفادة بهما إلى أقصى درجات ممكنة، أن الغرض الأساس لإدارة المعرفة هو مساعدة المدراء على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، وان تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع العاملين معهم على المساهمة في أنتاج الأفكار .

المبحث الثالث

إدارة المعرفة knowledge Management

"لا احد يمنحك القوة، وإنما تأخذها أنت بنفسك

"صحيفة الايكونوميست

لقد تزايد الاهتمام بموضوعة المدخل المعرفي، وتحديدا في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات أدارية آو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد أدراك

أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في

الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات (الكبيسي، ٢٠٠٥ :١٧)، بل يجب التفكير مع المعلومات وحسن أدارتها وتوظيفها لتحقيق أهداف تلكم المنظمات قريبة الأجل آو البعيدة منها .

وايا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من اجل توظيف ادارة المعرفة، فان من المهم ادراك ان القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددا من اجزاء المنظمة، وانما يمس اجزاء المنظمة كلها لان توظيف ادارة المعرفة يضيف قيمة الى المنظمة .(Leontiades,2001,52-53)

١. مفهوم إدارة المعرفة :

لقد سبق أن بينا، بان الأصول المعرفية آو الرصيد المعرفي علما جديد، إذ لم تتعود عليه منظمات الأعمال، فهي تتقن تماما أدارة أصولها وأرصدتها التقليدية (أموال، قوى بشرية، أصول عقارية)، ولكنها لم تتقن بعد أدارة أصولها المعرفية، وإذا كانت الأصول التقليدية تتعرض للتناقص والاستهلاك، فان الأصول المعرفية على العكس تتميز بتزايدها وتعاظمها مع كثرة الاستخدام .

وقد يكون وضع مفهوم موحد لإدارة المعرفة، إذ عرفت بأنها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضي الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار، بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية صناعة القرار. (ألكيالي، ٢٠٠٤ :٢).

أن الغرض الأساس لإدارة الجدوى.هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، وان تنميتها تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في أنتاج هذه الأفكار، والحقيقة أن وضع أطار واقعي بسيط وسهل الاستخدام من قبل المدراء يتطلب مراعاة الأتي :

١. تحويل مشاكل المنظمة إلى قضايا معرفية.
٢. تجنب الحلول العامة .
٣. الالتزام بالواقعية عند معالجة مشاكل المنظمة .
٤. توفير تحليل عملي ومؤكد الجدوى .
٥. توفير معايير لقياس مستوى النجاح والإبداع الإداري.
٦. التكامل مع النظم والإجراءات القائمة .
٧. صياغة سياسات حركة مفهومة من الجميع وقابلة للاستخدام مع الأنشطة اليومية للمنظمة .

وقد عرفت أدارة المعرفة، بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة،(مطر ،٢٠٠٧: ٢٣)

أما (Nonaka &Takewchi,1995:35) فقد عرفها بأنها :

Knowledge = f (Information, Culture, Skills)

أي أن المعرفة هي دالة للمعلومات والثقافة والمهارات.

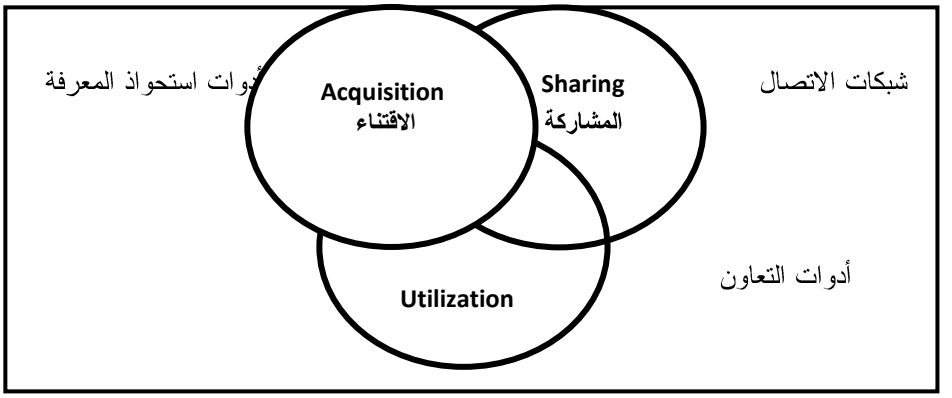
ويحدد (الكيالي، ٢٠٠٤) أن هنالك ثلاث نظم مادية ضرورية لإدارة المعرفة لتكوّن القدرة الجوهرية وهي:

أ. أدوات استحواذ المعرفة Knowledge Capture Tools

ب. أدوات الاتصال Communication Tools

ج. أدوات التعاون Collaboration Tools

والشكل (٢) يوضح هذه الأدوات الثلاثة التي تدعم أنشطة إدارة المعرفة .



شكل (٢) يوضح النظم المادية لإدارة المعرفة

المصدر: حسام طالب ألكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومظاهر الفشل لإدارة الجودة الشاملة،بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الأردنية، ٢٠٠٤، ص[٣].

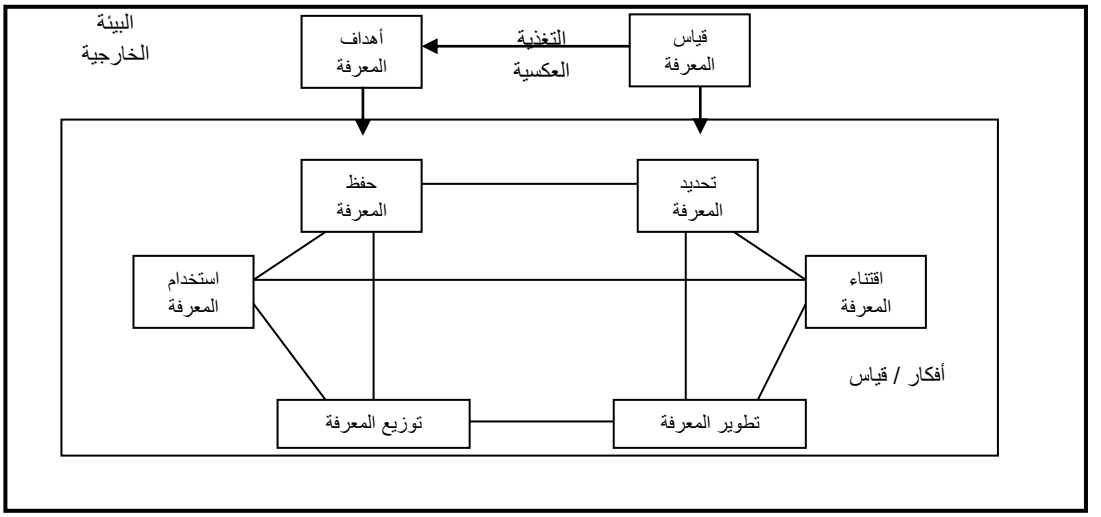
ويلاحظ من الشكل (٢) الأتي :

١. تساعد أدوات الاستحواذ في اكتساب المعرفة وتصنيفها وتخزين المعرفة الواضحة والصريحة مثل قواعد البيانات الدالة على الذكاء ويمكن استيراد المعرفة الخارجية أو توليد معرفة جديدة من المعرفة الموجودة، وهي أدوات ذكية (Tiwana,2002: 6).

٢. أما أدوات الاتصال، فأحدى مسؤولياتها الرئيسة هي تمكين الإدارة من نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم من خلال تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٣. أما أدالمعرفة:ون، فهي تساعد وتشجع على الإبداع المعرفي ونقل المعرفة من خلال المناقشات (Tiwana, 2002 : 18)، فالاجتماعات والمؤتمرات تُمكن الأفراد في مختلف المستويات من التلقي والمشاركة والإطلاع على المعلومات (Edward 1998:13).

وفي ضوء ما سبق ذكره فان يمكن تجسيد منظومة الجمع الفكري لمفهوم المعرفة وأنواعها وكينونتها في أطار مفاهيمي يوضحها الشكل (٣) الأتي :



شكل (٣) بناء أقسام أدارة المعرفة

المصدر: بتصرف من الباحث عن (عبد اللطيف محمود مطر، أدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان ،٢٠٠٧).

ونبين في أدناه وصفا موجزا للأقسام الرئيسة لإدارة المعرفة وكيفية تواجدها في شكل أطار واحد متكامل والعلاقات البيئية التي تتم فيما بينها داخل هذا الإطار :

١. تحديد المعرفة : لابد من تحليل ووصف البيئة المعرفية للمنظمة، حتى يمكن تحديد والتعرف على المعرفة الخارجية عن المنظمة وبالتالي العمل على توفيرها . ويلاحظ أن عدداً كبيراً من المنظمات تجد صعوبة في رسم صورة واضحة لما هو متاح لها من بيانات داخلية وخارجية، وكذالك ما هو متاح من معلومات وما هو متاح من خبرات.

وسبب فقدان الشفافية هذا قدرا من عدم كفاءة المنظمة ،مما يظهر في الشكل قرارات غير متناسقة وأحياناً متكررة، وبالتالي لابد من توافر شفافية كاملة داخلية وخارجية للمعرفة حتى يصبح لدى المنظمة إدارة معرفة ذات كفاءة وفعالية .

٢. اقتناء المعرفة: تتحصل المنظمات على جزء كبير من معرفتها من مصادر خارجية (زبائن – موردين – منافسين – شركاء...) ويمكن للمنظمات أيضاً أن تشتري المعرفة التي تحتاجها مالخبراء،، أو من منظمات أالاعتبار. في مجال توفير المعرفة للغير .وإذا أرادت المنظمة أن تعزز مفهوم إدارة المعرفة لديها يجب أن تأخذ هذه النقاط في الاعتبار .

٣. تطوير المعرفة: تطوير المعرفة يعد قسماً مكملاً لاقتناء المعرفة ويهتم بتطوير وتنمية قدرات وخبرات جديدة بالمنظمة وكذالك منتجات جديدة. وتشمل كافة الأنشطة الإدارية التي تهدف إنتاج قدرات غير متواجدة بعد بالمنظمة، وعادة تتواجد إدارة المعرفة داخل المنظمة ضمن بحوث التسويق أو ضمن البحث والتطوير، إلا أن هذا ليس قاعدة ثابتة ويمكن لوحدات أخرى بالمنظمة أن تنتج معرفة ذات أهمية.

٤. توزيع المعرفة:نشر المعرفة وتحريكها داخل المنظمة يعد أمراً حيوياً، ويجب أولا تحديد من يجب أن يعرف ماذا ؟ومتىالمعرفة:مكن إجراء عملية التوزيع بسهولة ويسر وبأقل تكلفة ؟.

٥. استخدام المعرفة: اقتناء المعرفة وتوفيرها من مصادر لا يضمن حسن استخدامها داخل المنظمة ويجب على أدارة المعرفة أن تزيل كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة اللازمة إلى أفراد المنظمة وخبرائها ووحداتها، فهذا بالضبط هو جوهر ولب القضية فالهدف هو ضمان استخدام المعرفة بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق صالح المنظمة .

٦. حفظ المعرفة : كيف للمنظمة أن تضمن عدم فقدان المعرفة التي تم اقتناؤها ؟ أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي، وهو ما يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة، وعادة ما يحدث فقدان جزء من المعرفة في أثناء عمليات إعادة التنظيم الإداري أو تطوير العمل بالمنظمة، وهو ما يعد بالتالي فقداناً لجزء من ذاكرة المنظمة، لذا يجب مراعاة توفر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وذلك عند إجراء عملية الانتقاء . ويعتمد حفظ المعرفة على استخدام مجموعة كبيرة من وسائل التخزين المتطورة .

٧. اتجاه المعرفة : تتفاعل أقسام المعرفة السابق ذكرها لتحقق مصلحة منظمات الإعمال، ولكن تحديد هدف الحركة واتجاهها يتطلب عنصرين آخرين للشكل السابق رسمه، وهما قياس المعرفة Knowledge Assessment و أهداف المعرفة، ويقصد بهما متابعة مستوى أداء إدارة المعرفة لتحديد الإيجابيات والسلبيات وإصدار نوعية من المعلومات تسمى التغذية العكسية وهي يعتمد عليها النظام ككل في تحديد أهدافه أو إعادة صياغتها استعداداً للمرحلة الزمنية التالية، والتي تشكل المدخلات لأقسام المعرفة الستة . وهكذا تتفاعل العناصر فيما بينها مكونة النظام المتكامل لإدارة المعرفة .

أن عملية صياغة هدف المعرفة تعد العنصر الأساس لإدارة أي منظمة لأنه بناء على هذه الصياغة يتحدد اتجاه الحركة ويتحدد شكل التطوير لكافة أنشطة المنظمة، وبالتالي فان الخطوة الأولى في أدارة المعرفة هي تحديد وصياغة الهدف، ويجب أن تشمل عملية الصياغة هذه عنصرين أساسيين هما : الشق التعليمي للمنظمة والشق الخاص بالأصول

المعرفية والفكرية للمنظمة ، أن تحديات أدارة المعرفة في عالم اليوم تكمن في كيفية هيكلة النظم المجتمعية وجعلها تعمم عملية ترشيد صنع واتخاذ القرار، في جانبين حيويين، وهما، أولهما عملية تحويل المعرفة الضمنية Implicit Knowledge، إلى معرفة صريحة Explicit Knowledge، إذ تعد هذه العملية من أساسيات التوسع في بناء قاعدة المعرفة التنظيمية، من خلال ترميز آو تدوين المعرفة، وتخزينها بالشكل الذي يمكن به أعادة استخدامها والتشارك بها من قبل الآخرين، هذا من جانب، ومن جانب آخر، ثانيهما تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية، عندما يبدأ العاملون في منظمات الأعمال بتطبيع المعرفة الصريحة آو التشارك بها واستخدامها في إعادة دراسة معرفتهم الضمنية (رزوقي، ٢٠٠٣: ٢٨١) .

ولكي توضع النظم المادية لإدارة المعرفة موضع التنفيذ فإنها تحتاج إلى الأدوات التنفيذية لذلك وان تعددت شكل تنظيماتها وأنشطتها وسلوكها طبقا لاختلاف مستويات تلكم الإدارات، فالمستوى الأول، هو مستوى المعايير والقواعد Normative تتشكل فيه أهداف المنظمة طبقاً للرؤية الشاملة لها وتتبلور فيه مبادئ المنظمة وشخصيتها . وفي المستوى التالي وهو المعرفة الإستراتيجية Strategic يتم التعبير عن البرامج والخطط طويلة الأجل للمنظمة، وفي المستوى الثالث وهو المستوى التنفيذي Operational وهو الخاص بالأنشطة اليومية ألتي تمارس بالمنظمة والشكل (٤) يعطي تصوراً معبراً عن هذه المستويات الثلاثة وتأثير كل منها في تنظيم المنظمة وأنشطتها وسلوك الإدارة بها .

المعايير والقواعد Normative	شخصية المنظمة: • البنيات القانونية • قواعد سير العمل	سياسة المنظمة: • الرؤية والميثاق • تحديد الموضوعات • الأكثر حساسية	ثقافة المنظمة: • روح الابتكار • مدة المنظمة • كثافة العلاقات
الاستراتيجيات Strategic	الهيكل التنظيمي: • الدورات، المؤتمرات • البحث والتطوير	برامج المنظمة: • التعاون • تنمية المقدرة • الإمداد بالمعلومات	معالجة المنظمة: * تحديد المعرفة طبقاً لنوعية المشاكل
العمليات Operational	العمليات التنظيمية: • ضبط سير المعرفة • البنيان الأساسي للمعرفة	المهام: • مشاريع المعرفة • بناء قواعد المعلومات	الأداء والتعاون: • مشاركة المعرفة • تفعيل المعرفة
	التنظيم	الأنشطة	السلوك

شكل (٤) : عناصر المعرفة بالمنظمة في المستويات المختلفة

Sources: Nick Milton & Mark Hamersley, Towards a knowledge Technology for Knowledge, Management university park. Nottingham,1999.

أن صياغة أهداف المعرفة للمنظمة يضمن توافر وضوح رؤية واتجاه حركة محدد لعمليات التعليم التنظيمي واستيعاب الدروس المستفادة أو ما يسمى بالتغذية العكسية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن هذه الصياغة تتضمن اكتشاف أي فشل أو أي نجاح في وقت مبكر، مما يحقق للمنظمة إمكانية تحقيق أكبر استفادة ممكن من الفشل أو النجاح بمنع حدوث الأول واستثمار الثاني .

ويجب أن تتشكل أهداف المنظمة على المستوى المعياري والمستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي . والمستوى الأول يعبر عن مدى توافر ثقافة أدارك المعرفة لدى

المنظمة Knowledge – awareness. والمستوى الثاني يحدد مستقبل قدرات المنظمة وإمكانياتها والمستوى الثالث يحول ما ورد في المستويين الأول والثاني إلى خطط تنفيذية.

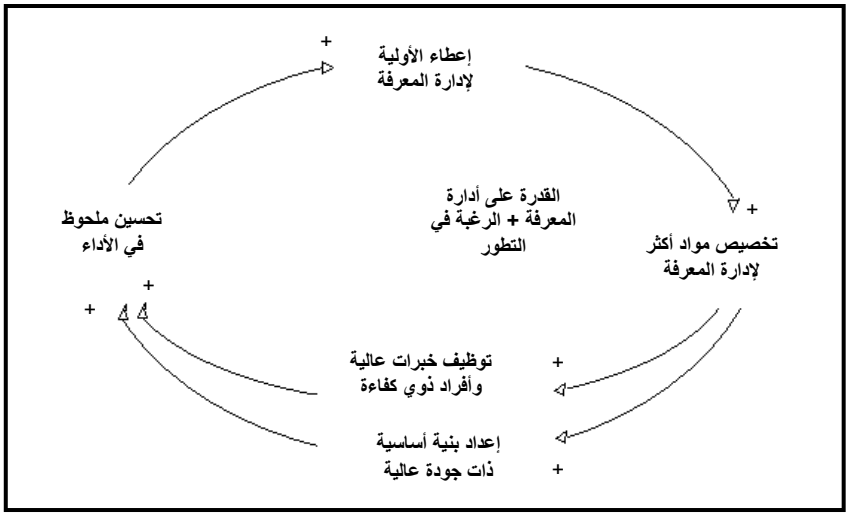
وتعد أهداف المعرفة للمنظمة مكملة للأهداف التقليدية . ويجب مراعاة أن صياغة أهداف المعرفة يجب أن تتبعها إجراءات وأساليب قياس ما يتم تنفيذه بناء على هذه الأهداف .

٢. أسس إدارة المعرفة:

أن إدارة المعرفة تعني بالمعرفة المكتسبة من الخبرة، وهي المفهوم الضمني المتواجد برأس الفرد، وبناءً على ذلك لا يمكن إدراك هذه المعرفة بسهولة. وقد بين (John, 2005) أسس وخطوات إدارة المعرفة وهي:-

١. امتلاك المعلومات المتنوعة والمعرفة المتنوعة.
٢. بناء وإيجاد المعرفة الجديدة من خلال المعلومات المكتسبة والمعارف المتنوعة.
٣. تطبيق هذه المعرفة في المجالات العملية ومشاركة الآخرين معارفهم في هذه الأعمال.

وعلنا نقول، إن الخطوة الأولى في إدارة ناجعة للمعرفة في منظمات الإعمال، هو شعور الإدارة العليا في تلكم المنظمات بأهمية المعرفة بحد ذاتها وإعطائها الأولية، كونها عنصرا فاعل في تطبيق إستراتيجية المنظمة وهي ترنو إلى تحقيق أهدافها، والجاني الأخر في عملية الإدارة، هو قدرة المنظمة على تخصيص موارد أكثر لإدارة المعرفة، فنجاح المنظمات يعتمد على حجم هذه التخصيصات سواء أكانت بشرية، أو مادية أو مالية، ولعل توظيف الخبرات العالية والإفراد ذوي الكفاءات المتميزة هي خطوة على طريق الإبداع والتميز، الذي سينعكس بصورة أو بأخرى على تحسن ملحوظ في مستوى الأداء العام للمنظمة وارتفاع لمؤشر القيمة والميزة التنافسية لها في سوق العمل، ويمكن إن يجسد الباحثان هذه الروية بالتصور المبين في الشكل (٥) :



شكل (٥) : حلقة النمو المتتالي لإدارة المعرفة

المبحث الرابع

تقانة المعرفة Knowledge Technology

"صاحب الصنائع السبع لا يتقن اية صنعة "

بيتر دراكر

أن التطورات الهائلة في العصر الحديث الذي يتمثل في عصر انفجار المعرفة وبروزها وتراكمها في الأنشطة والبرمجيات وبنوك المعلومات وشبكات الأعمال وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي كلها ساعدت عل ظهور ما يطلق عليه اقتصاد المعرفة اذ أصبح مفتاح النمو الاقتصادي المستند على الصناعة. اذ استخدمت أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مختلف الوظائف الإدارية للمنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية ... الخ. وأصبح استخدام تقنية المعرفة في كثير من المداخل الحديثة مثل إعادة هندرة العمليات وإعادة تنظيم الهياكل وإدارة الجودة الشاملة والمعايرة (Riby, 1993:24).

منما تقدم، ترانا نستخدم مصطلح تقنية المعرفة، لكن ماذا نعني به في الحقيقة ؟ للإجابة على ذلك وجب التعرف على هوية ومتطلبات إدارة المعرفة وعلى تلك الفعاليات والتي من الممكن أن تدعمها تقنيات المعرفة والأدوات.

أن الكتابات الكثيرة التي تكتب عن إدارة المعرفة (KM) تزودنا بعدد من المفاهيم الاختيارية (البدائل) عن هذا الموضوع. لذلك تم تطوير الفعاليات النمطية المختلفة التي تهتم بإدارة المعرفة. ومن الأمثلة التي تخص النمطية هي(Nick&Mark,1999:4):

١. الترميز والتخصيص Codification & Personalization (Hansen, Nohria & Tierney 1999).

٢. التعميم Generationوكذلك الترميز والتحويل Codification & Transfer (Ruggles, 1997).

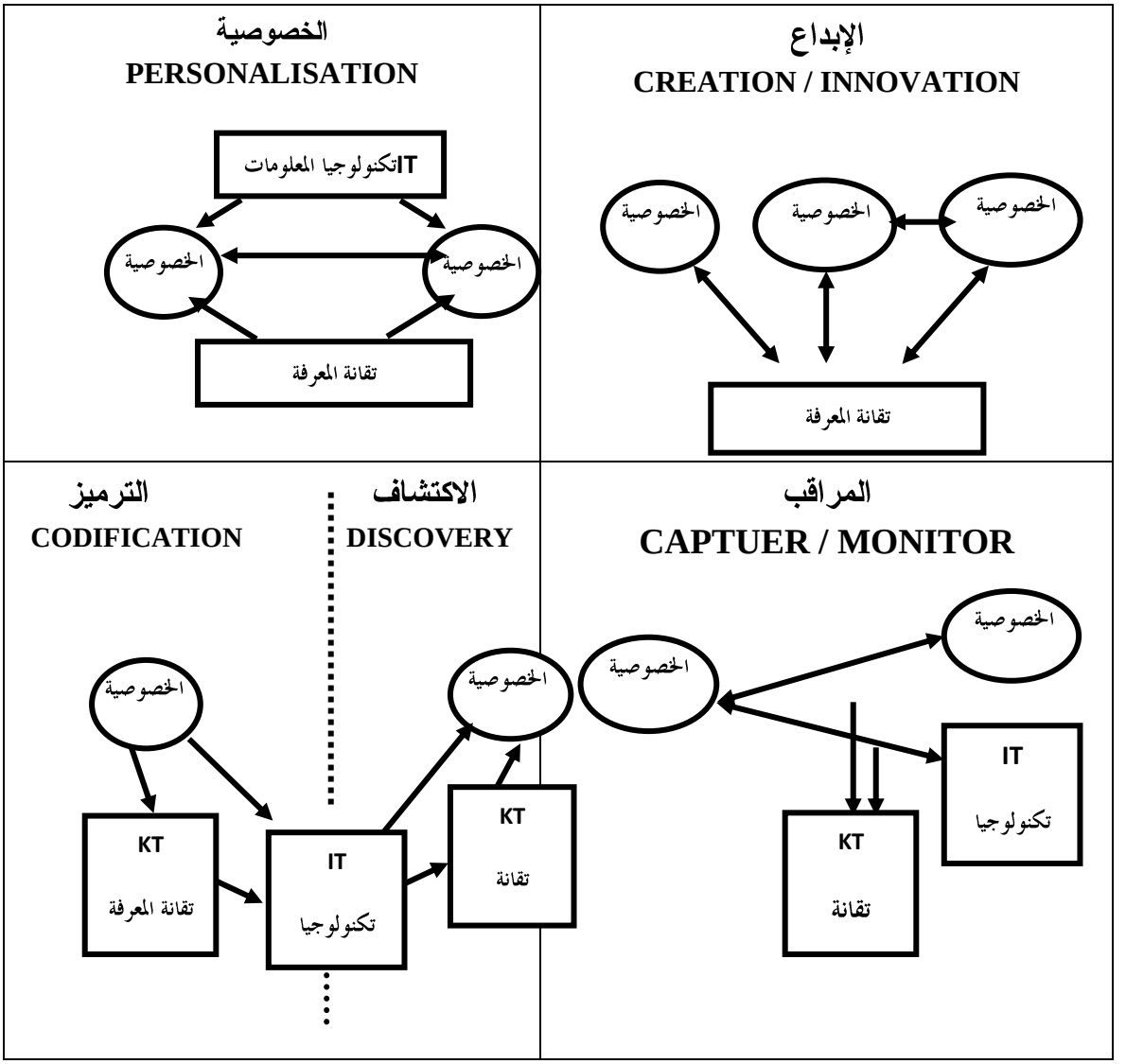
٣. المفاهيمية Conceptualization والانعكاس Reflect والنظرة العامة ACT والتظاهر Review (Wiigde. Hoog & Vander Spek, 1997).

٤. الخلق Create والتعرف على الهوية Identify والجمع Collect والتنظيم Organize والحصة Share والتكييف والتطبيق Ad apt & Apply.

(O'Dell & Gayson, 1998).

وفي ضوء ما مر أعلاه يمكن تطوير إطار يوحد جميع الأنماط أعلاه، إذ يمكن تطبيقها على خمسة فعاليات من الممكن أن تدعم كل منها عملية تقنية المعرفة.

ويظهر الشكل (٦) أدناه أشكال ممثلة للإطار أعلاه.



شكل (٦) يمثل أنماط تدعيم عملية تقانة المعرفة

Sources Nick Milton & Mark Hamersley: Towards a knowledge Technology for Knowledge Management University Park. Nottingham, 1999.

ومن الشكل المذكور أنفا يمكن وصف فعاليات إدارة المعرفة وكالاتي:

١. الخصوصية Personalization :- وهي الفعالية التي تخـــص مشـــاركة المعرفـــة بصورة رئيسية عن طريق التحقيق بنظام IT

(Hansen, Nohria & Tierney,1999)

وهناك أيضاً لتحقيق المشاركة لتقنية المعرفة. ولأجل تعزيز هذه العملية عن طريق التزود بالأدوات للسماح للمستخدمين بالتعامل مع بعضهم بصورة أفضل وهذا يعني بالتأكد من كونهم واضحين بمصطلحاتهم وبالطرق التي يتعاملون معها.

٢. الترميز :Codification– وهي الفعالية التي تخص الحصول على المعرفة الموجودة ووضع هذه الفعالية المخزونة في تصرف مركب. حيث أن هذه الفعالية تركز على ارتكاز تقنية المعلومات على تقنيات إل (KA) (Knowledge Acquisition) (اكتساب المعرفة).

٣. الاكتشاف Discovery:– وهي الفعالية التي تخص المعرفة المستردة (المسترجعة) retrieving والمتجددة من البيانات وقاعدة البيانات، كاستخدام شبكات المعلومات الدولية وأنظمتها. حيث هنالك دافع قوي باتجاه تقنية المعلومات لأنه يساعد في عملية البحث وإجراءاته.

٤. الخلق أو الإبداع :Creation / Innovation– وهي الفعالية الخاصة بهندسة نوع جديد من المعرفة وهي فعالية مؤثرة ومفيدة إذا ما ظل النظام منافساً (Nonaka & Takeuchi,1995). وأن هذه العملية (الخلق للمعرفة) سيتحمس لها الإنسان بالدرجة الأساس في المستقبل. لذلك سيكون هنالك فرصة للحصول على تقنية المعلومات والتي تكون مصدر في تزويد العمليات الدماغية المعقدة للإنسان بالمعلومات.

٥. المراقب :Capture / Monitor– وهي الفعالية التي تخص عملية (اقتناص) أو (غنيمة) للمعرفة عندما يقوم الناس بأعمالهم الاعتيادية مثل عملية تداخل الأفراد مع بعضهم البعض وتعاملهم مع أنظمة الكومبيوتر.

لذلك يمكن القول بأن تقنية المعرفة هو المصدر الحقيقي في تخزين وتحليل البيانات والمعلومات والمعرفة. أي أن تقنيات المعرفة تتعامل مع البيانات والمعلومات والمعرفة كما تم التطرق لذلك عند الحديث عن مفهوم المعرفة. وأن مصطلح تقانة المعرفة ليس بالضرورة استخدام التقنيات لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات وإنما تعني تقنيات

الحاسوب التي تتعامل مع مثل هذه البيانات والمعلومات والمعرفة لما يشكل نظم معلومات متكاملة (Nick & Mark,1999:5) لذلك يمكن إعطاء مفهوم لتقانة المعرفة بأنها القدرة على استخدام الحاسبات وتقنياتها وشبكاتها من أجل إنتاج المعلومات والخبرات والذكاء والإدراك والبصيرة.

خصائص عملية تقانة المعرفة:

أصبح من الواضح أنه يجب على عملية تقنية المعرفة أن تمتلك الخاصيتين المهمتين التاليتين:-

١. يجب أن تشتمل العملية على عدد كبير من الطرائق.
٢. وكذلك يجب أن تكون تطبيقاتها مستخدمة من قبل المبتدئين. وأن هذه النقطة مهمة جداً حيث أن تقنيات المعرفة الحالية غالباً ما تكون صعبة التعلم والتطبيق بشكل فعال، لذلك يمكننا القول أن تقنية المعرفة هي في الأساس عبارة عن تقنيات شمولية ارتباطيه توجد في أو ضمن مستوى المعرفة، وأن عملية الخلق تساعد في استخدام وإعادة استخدام نماذج المعرفة، لذلك فأنه من الواضح (في الأشكال) التي مرت قبل قليل أن أفضل منطقة واعدة تصلح لتقييم هذه العملية تتركز في عملية دعم الترميز Codification وبالاعتماد على أساس قاعدة الخبرة للبحوث والتمارين والتدريبات الخاصة بـ (KA) (اكتساب المعرفة).

المبحث الخامس

الإبداع Innovation

"سارع الى استخدام افضل ما لديك"

توم بيترز

هو كفاءة وطاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظّم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته.

لذلك يمكن القول أن الإبداع هو سراً من أسرار التفوق في ميادين الحياة، يُمكن صاحبه من كشف سبل جديدة في تغيير العالم الذي يحيط بنا والخلاص من الملل والتكرار، عليه فأن الإبداع هو المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، فهو قد يتغلب على المعرفة والتقنيات لأن كليهما أصبح ممكناً، أي بعبارة أخرى أن الإبداع يقود إلى التجدد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا والناس والمنظمات وحتى الدول تقسم إلى قسمين، قسم متقدم ويتأثر في التطور وهؤلاء هم المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضا بما عنده وهؤلاء هم الأتباع المقلدون.

ومن اجل التمكن من استخدام الإبداع وجب التخلص من الغموض الذي يكتنفه ووصفه طريقة لاستخدام العقل ومعالجة المعلومات.

لذلك فأن الغرض من التفكير الإبداعي هو إعادة تشكيل أي نمط لأنه يعالج المعلومات بطريقة مختلفة تماماً عن طريقة التفكير المنطقي، عليه فأن عملية الإبداع تتطلب إحساسا بالجمال ورنيناً عاطفياً وموهبة في القدرة على التعبير.

بيئة الإبداع : حتى يبدع الفرد لمنظمته، وجب أن توفر المنظمة بيئة تتقبل الإبداعات، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، ولكي تكون بيئة المنظمة إبداعية وجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل وجب على الإدارة أن تلغي الكثير من القواعد والإجراءات العقيمة التي تضع حدود حول العاملين وتعيقهم في عملية الإبداع، لذلك فأن العاملين عندما يخوضوا ميدان العمل فأنهم يرون متغيرات وفرص لا يراها المدير، لذلك استوجب منهم أن يتصرفوا.

هذا ويمكن لبيئة الإبداع أن تتكون في ظل توافر المقومات الأساسية والمتغيرات المعتملة لتلكم البيئة، ممثلة بالإنسان كوحدة أساسية، وتكامل صورة الهدف المعرفية، وأخيرا أحكام الإمكانيات المادية الحاكمة في بيئة المنظمة وقياس درجة التأثر والتأثير لكل متغير داخل البيئة الخاصة والعامة

لهذه المنظمة، أن العناصر الثلاث سالفة الذكر تتكامل في كلا موحد كما يراها ،(الشماع، ٢٠٠٧: ٤٠٥)، لتحقيق آلية الإبداع الإداري من خلال المراحل آلاتية :

١. مرحلة التصور Recognition : تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

٢. مرحلة تكوين الفكرة Idea Formulation : مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع ،اذ أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوبة اعتمادها، كما أن هذه تمثل عملية تقييم (Evaluation) تصاحب أدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل .

٣. مرحلة معالجة المشكلة أو تحقيق الهدف Coal Achievement Or Problem Solving:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجة والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع، فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فأن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به .

٤. مرحل القرار Decision Taking : إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني (Innovation by Adoption)، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (Development) .

٥. مرحلة التطوير Development : تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق .

٦. مرحلة الاستعمال والانتشار Utilization & Diffusion : تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها ،

باختصار إذا، تحتاج المنظمات المعاصرة إلى التأكد من إنتاج الإبداع التنظيمي بطريقة منظمة، والتخطيط لان يتحقق ذلك فعلا، فلا يبقى متروكا للصدف، لذلك تعد هذه واحدة من المسؤوليات الرئيسة للإدارة المعاصرة، كما نسمي هذه المسؤولية ب تأسيس (أو مؤسسة) الإبداع Institutionalization of innovation، أو جعله حالة مؤسسية تحدث بفعل تخطيط متعمد، لاستثمار تقانة المعرفة، بطريقة طبيعية وروتينية وليس حالة شاذة متروكة للظروف ،(برنوطي، ٢٠٠٩: ٣٩٦)، فيما يرى الباحثان أن من الخطوات الواجب إتباعها من قبل المنظمات لكي تجعل بيئتها ترعى وتنمي الإبداع، أن تعتمد الأتي و تسبر أغواره لحقيق أهدافها :

١. يجب أن لا تكون القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، لذلك عليها أن تضع قواعد عامة وفيها تغيرات لكي يستطيع الفرد النفاذ من خلال تلك العموميات.
٢. يجب أن يكون نظام المنظمة قابل لتلقي الأفكار والاقتراحات التي يقدمها العاملين.
٣. يجب أن تكون الفكرة غير مستحيلة على الإنسان، أي فكرة قائمة في عقول ونفوس العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار الواقعية.
٤. يجب أن يكون هنالك نظام أو أسلوب رسمي وغير رسمي لتكريم وتحفيز العاملين.
٥. يجب أن تطبق أساليب الإدارة على المكشوف، وهذا يعني أن نجعل المعلومات المتعلقة بالمنظمة يعلمها العاملين، وكذلك إعطاء الفرصة للعاملين لمقابلة الإدارة

والمسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، كل ذلك من أجل خلق وعي بوضع المنظمة في قلب وعقل كل العاملين.

٦. عَلَمْ العاملين نظام (Kaisen) وهذه كلمة يابانية تعني التطأن:المستمر، والذي يعني أن الإبداع يجب أن لا يتوقف أبداً، وهذا النظام يهتم بإدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على المنتجات والخدمات وبشكل دائم، وبهذا لا يستطيع أحد ما اللحاق بالمنظمة.

٧. يجب شطب وحذف كل ما يعيق الإبداع من نظم وقوانين وقواعد في منظمات الأعمال.

ولأجل تحقيق الخطوات سالفة الذكر، أستوجب على تلكم المنظمات أن :

أ. تقوي الخيال والإحساس.

ب. توجه المشاعر نحو الأهداف الجميلة.

ج. تنمي الفكر والثقافة والمعلومات.

د. تبسيط الحياة وعدم الانشغال كثيراً بهمومها.

هـ. تسعى لاكتشاف النظام في الأشياء التي لا نجد فيها نظاماً في النظرة الأولى.

و. تقدم الجديد بعد الجديد، وأن تفعل ذلك كل يوم.

ح. تحب نفسها والآخرين وأن يكون حبها الأقوى للخالق المبدع.

ز. تتوافق في الروىء مع أصوجوب:بدعين.

خ. تدفع العاملين لان يطالعوا كتباً وتحفيز التفكير الإبداعي لا التقليدي .

المبحث السادس
تعزيز دور تقانة المعرفة لتحقيق الإبداع

" ان المحك في نجاح سياسة ادارية، ليس مجرد كونها صحيحة ام خاطئة، ولكن مدى فعاليتها"

بيتر دراكر

بعد أن تم في الفقرات السابقة تناول موضوع إدارة المعرفة وتقنياتها وكذلك التعرف على الإبداع وبيئته أستوجب في هذه الفقرة الربط بين تقنية المعرفة وإدارتها من أجل التعرف على كيفية قيام المنظمة بتحقيق الإبداع فيها وبالتالي الاستمرار في عالم الأعمال.

لذلك يمكن القول أن القيادة الحكيمة في المنظمات هي التي تكون قادرة على قيادة الأخرين والتأثير فيهم من أجل تحقيق إنجازات متميزة وكذلك استخدام المعرفة، وأن ظهور تقنيات المعرفة أوجد فرصاً جديدة أمام هؤلاء القادة لإيجاد فرص لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال. وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر فيه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل من أجل حث الأخرين على الإبداع، حيث أنها تنظر بطريقة ذكية إلى المستقبل وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها. أن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل أخذه بنظر الاعتبار إنجازاتها في الماضي، فهي كقائد السيارة ينظر في معظم الأوقات إلى الأمام لكنه عليه أن لا ينسى بأنه يجب أن يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما ترك وراءه... هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على استخدام المعرفة من أجل الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأشخاص قادرين على ذلك. أن أمثال هكذا منظمات تُؤمن بأن الأفراد يجب أن يخرجوا من نطاق (منطقة الراحة) التي تعودوا على العمل داخلها بين الفينة والأخرى وذلك لكي يتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية أكبر لأن العمل

خارج هذه المنطقة سيضع العاملين أمام تحد لانفعالاتهم ومقدرتهم وبالتالي سيزيد إبداعهم ويجعلهم يستخدمون المعرفة بكل أشكالها من أجل جعل المنظمة تستمر بعالم الأعمال.

ونستخلص مما جاء أعلاه وجوب :-

١. إحراز نتائج متميزة للفرد والمنظمة وزيادة إبداعهم.
٢. تطوير الثقة والتفاني والفهم بين العاملين.
٣. إدراك مدى الطاقة المخزونة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
٤. تطوير روح الإبداع لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
٥. ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً.

ولكي تكون المنظمة في القمة لا بد وأن تواكب التطور ونقصد في التطور هو حداثة الآليات والتقنيات بالإضافة إلى تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وكذلك نمو الأهداف والطموحات، وبعبارة مختصرة إشاعة التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المنظمة، لان العمل مهما تطور تقنياً أو أمتلك من قدرات فأنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه.

لذلك يمكن القول بأن التطور المستمر والبقاء في القمة تتحقق وفق المعادلتين التاليتين:

الفكر المتطلع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاقة = النجاح والبقاء في عالم الأعمال (إدارة المعرفة) + (التقنيات) + (الإبداع)= النجاح والبقاء في عالم الأعمال أن الأمر يتطلب من الإدارات العليا في منظمات الإعمال أن تشجع الابتكار والإبداع معا في أطار هيكلية معرفية من اجل الاستمرار والتطوير، وبالتالي التسليم لحقيقة، أن المعرفة ليست مجرد وثائق آو مجموعة طرائق وملفات أو برامج، وإنما هي جملة خبرات تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة ومسؤولة المنظمات الاستمرار بتجهيز العاملين فيها بوسائل الاتصال البيئي التي تمكنهم من التطور وتنمية العقل الجمعي بمعنى تنمية الموارد البشرية الفكرية، مستخدمة الوسائط الرقمية والقواعد المعرفية، لتكون بمثابة بنى تحتية للمنظمات .

ولاشك أن عملية توظيف تقنية المعرفة لإغراض الإبداع تعتمد على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وعلى هيكلها التنظيمي، وطبيعة القيادات التنظيمية، القادرة على استشراف المستقبل وتحديد أهم المتغيرات المعتملة في حركة تطور العولمة، و لا يتم ذلك ألا من خلال انتقال مرحلي تتابعي ومنطقي لحالة السلوك في تلكم المنظمات، وعلى وفق تسلسل المراحل الآتية :

١. مرحلة المبادرة :Initiation إذ تتضمن أدراك المعرفة والتثبت من أهميتها، واندفاع لاقتنائها باعتبارها عنصرا حاكما لأغراض تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.
٢. مرحلة النشر Propagation : كنتيجة، لتزاحم الأفكار، يتوالد التراكم المعرفي، الأمر الذي يستلزم الانتقائية في التحفيز، وعلى وفق معايير تضمن سلامة التدفق بغية استخلاص ما ينفع المنظمة، واستبعاد ما لا يتوافق مع استراتيجيها .
٣. مرحلة التكامل الداخلي Internal Integration : لا شك أن التقنية تؤدي دورا كبيرا في مراقبة تدفق المعرفة إلى المنظمة، وشكل بناء قواعد المعرفة، فضلا عن رسم خارطة التوزيع وأبعاد حدود هذه المعرفة .
٤. مرحلة التكامل الخارجي External Integration : أن التعاون مع باقي منظمات الإعمال في الوسط البيئي الذي نتفاعل معه، هو من العوامل المساعدة على تطويع التقنية المعرفية، لتطوير المنظمة، وهذا يعتمد على طبيعة محاور ذلكم التعاون، ودرجة التقارب في الثقافات السائدة، وأهداف النظم المتعاونة، ودرجة التعارض بينهما، فضلا عن درجة البعد الجغرافي، وان كانت المسافات قد زالت في عالم القرية الصغيرة، هذا اليوم ،وتلامست حدود الفكر وتفاعلت من خلال تقانة الإبداع، وإبداع التقانة ...

المبحث السابع
الاستنتاجات والتوصيات

"ان ثوابت اليوم سوف تكون منافية للعقل غداً"

تشالز هاندي

وكالاتي: ما سبق عرضه، نوجز في أدناه أهم الاستنتاجات والتوصيات اعتماداً على الأدبيات والخبرات المكتسبة من خلال تطبيق تقنيات المعرفة ودورها في إدارة المعرفة وبالتالي دورهما في الإبداع لمنظمات الأعمال التي تعيش في عالم العولمة. وكالاتي :

أولاً: الاستنتاجات:

١. أن عملية إدارة المعرفة هي في الحقيقة وسيلة من وسائل تقويم أصول المنظمة المعرفية والاعتراف بأهميتها وهي عملية متشابهة إلى حد كبير لعملية إدارة أصول المنظمة الأخرى ،فخبرات المنظمة وقدراتها العلمية والمعلوماتية يجب أيضا أن تُميز وأن تُدار كأي أصل آخر لتحقيق أعلى عائد للاستثمار،لذلك وجب توثيقها وحفظها في قاعدة بيانات تجعلها متاحة لاستخدام أي فرد في المنظمة.

٢. أن إدارة المعرفة تُميّز القمة في الأصالة والابتكار والقدرة على التكيُف والذكاء والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوّي التعاضد بين إفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات.

٣. لقد توفرت الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتقنيات جديدة وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيف التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح ،كل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة Knowledge (Industry) التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً صناعياً . إذ قدّر أكثر من ٧٠% من العمل في مجالات تتعلق بالمعرفة لذلك استوجب الاهتمام بتقنيات المعرفة من اجل مواصلة التقدم.

٤. أزداد في الآونة الأخيرة عدد عمال المعرفة (أصحاب العمل الذهني) بشكل اكبر من العمال الذين يستخدمون الجهد العضلي فقيمة المنظمة أصبحت تُقاس اليوم بقيمة ممتلكاتها غير الملموسة كبراءات الاختراع والاسم التجاري وحقوق النشر والمعرفة الفنية.

٥. لابد وان يدرك مدراء المنظمات بأن امتلاك تقنيات معرفة متطورة لا يشكل بحد ذاته ميزة تنافسية وإنما يتحقق من خلالها توفير المعرفة والخبرة والمهارة في توظيف هذه التقنيات بما يساهم في خلق الإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

٦. أن النموذج الجديد للمنظمة يربط المعرفة بالقيم وباليقين والتقنيات بالمعرفة وبالأصالة والحداثة، لذلك فأن المنظمة تحتاج إلى وضع خطط عمل لتحقيق هذه الخصائص من خلال حزمة أنشطة الإبداع.

٧. أن للمؤتمرات والندوات العلمية واللجان العلمية والاستشارية ونشر العلم والمعرفة، واستخدام تقنيات المعرفة بشكل علمي يساعد على زيادة المعرفة في منظمات الأعمال.

ثانياً: التوصيات:

١ . الاستفادة من الخبرات الخارجية كالأعمال الاستشارية وأعداد خطة عمل تضمن نقل الخبرات إلى العمالة الداخلية لإمكانية الاستفادة منها في انجاز مهام مستقبلية مشابهه، ولضمان نقل تلك الخبرة وجب التركيز على وجود ومشاركة قوية من العاملين في المنظمة لانجاز المهام وتوثيقها.

٢. وضع خطة عملية لبناء نظام متكامل لإدارة المعلومات وتوثيقها وتسجيل الأفكار الإبداعية والخبرات المكتسبة.

٣. زيادة القدرات الأبتكارية ورفع مستوى الإبداع بين العاملين عن طريق ضمان تدفق اكبر للمعلومات وتبادل الخبرات بين مختلف الإدارات.

٤. أهمية إدارة القدرات المعرفية لدى الحكومات والمنظمات الخاصة لمساعدة المجتمع والمنظمات على الدخول في الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة وردم الفجوة الرقمية بين الغرب والشرق من اجل زيادة القدرة التنافسية في عصر العولمة وانفتاح السوق.

٥. ضرورة خلق الأعمال التي تعتمد على تقنيات المعرفة لزيادة المعرفة من اجل زيادة الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية والاستمرار في عالم الأعمال.
٦. وضع إجراءات مناسبة وعملية للحفاظ على المعلومات والخبرات المكتسبة، ويجب أن يكون ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة، ومحاولة تغيير الثقافات الموجودة والخاصة بالمنظمات بحيث تعي بموضوع أدارة المعرفة وتقنياتها وأثارهما على الإبداع.
٧. التوعية بموضوع إدارة المعرفة وتقنياتها والإطلاع على التجارب العالمية في إدخال برامج أدارة المعرفة في الأعمال.
٨. لابد لمدراء المنظمات أن يدركوا ويعوا أهمية تقنية المعرفة في خلق وتعزيز ونقل المعرفة حتى يتمكنوا من خلق الإبداع وإيجاد الميزة التنافسية لمنظماتهم، أي عليهم أن يعوا جيداً أن تقنية المعرفة تعتبر أداة ووسيلة هامة في إدارة المعرفة بدءً من بناء المعرفة ثم ترميزها وتخزينها ونقلها وتطبيقها.
٩. وجب تنمية المعرفة العلمية والتطبيقية الموجهة لحل مشكلات المجتمع في مجالات الأنشطة الرئيسية (الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والفكرية).
١٠. محاولة تحويل المنظمة إلى منجم للأصول المعرفية ولرأسمال الفكري والإنساني من خلال أنشطة تكوين المعرفة، ابتكار المعرفة الجديدة، نقل المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين واسترجاع وتوزيع المعرفة.
١١. وضع إستراتيجية لنقل المنظمة إلى منظمة معرفة ساعية للتعلّم وخلق ثقافة الابتكار والإبداع بين منتسبيها من صناع المعرفة.
١٢. على منظمات الأعمال في عالم اليوم أن تعيد النظر بهياكلها التنظيمية لتطويع فكرة أحداث وظيفة جديدة في تلكم الهياكل، تساعد أكثر على الاستفادة من الأصول المعرفية، مفادها أنشاء وظيفة مدير رأس المال المعرفي للمنظمة (Director of Intellectual Capital) آو (Director Of Knowledge)، ويتولى من توكل إليه هذه الوظيفة التركيز على الأصول الفكرية داخل المنظمة لحصرها وتنظيمها وتوجيهها لخدمة أغراض المنظمة الإستراتيجية .

REFERENCES

1. Allian J, Godbout, M& Associates 1998, Filtering knowledge Assets, Journal of Systemic Knowledge Management. January.
2. Davenport T.Hand & Prusak L, 1998; working Knowledge; Harvard Business school.
3. Edwards, S., Lotus Notes for building systems: Status report and new from Nexpo, Seybold report on Publishing systems, Vol. 27, No.21: 1998.
4. Nick Milton & Mark Hamersley 1999 to wards a Knowledge Technology for Knowledge Management University Park. Nottingham.
5. Nonaka, I. & H Takeuch; the Knowledge – Creating Company, Oxford University Prees, N, Y.1995.
6. Riby D, 1993, The secret History of process Reengineering, Planning review March – April, 24.
7. Tiwan A. The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy & Knowledge Platforms, 2nd Ed, Prentice Hallprt, Upper Saddle River, NJ, 2002.

٨. John Surmacz." The ABC of Knowledge Management: Find out what Knowledge and how it can give your company a leg up on the competition "Accessed, 2005.

9.Leontiades,J. C. 2001,Managing the Global Enterprise,Harlow,England,Prentice Hall.

١٠.ألكيالي، حسام طالب، " إدارة المعرفة بين فرص النجاح.. ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، بيروت مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية / جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠٠٤.

١١سعد غالب ياسين، "المعلوماتية وإدارة المعرفة:رؤيا إستراتيجية عربية "و مجلة المستقبل العربي،بيروت، ع٢٦٠

١٢. صلاح الدين الكبيسي،" أدارة المعرفة "، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، ٢٠٠٥

١٣. نعيمة حسن رزوقي ،"رؤية مستقبلية في أدارة المعرفة "، المنظمة العربية للتربية، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، ٢٠٠٣ .

١٤.خليل محمد حسن الشماع، خضي كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية العامة ،بغداد، ١٩٨٩.

١٥. سعاد نايف برنوطي، الإدارة : أساسيات أدارة الإعمال ،دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٩.

١٦. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ٢٠٠٧.

١٧. هيثم علي حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، الاهلية للنشر والتوزيع،عمان، ٢٠٠٥.