

المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة

أ. سلطاني محمد رشدي

جامعة بسكرة - الجزائر

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على دور وأهمية المعارف الجماعية في تعزيز نشاط الإبداع بالمؤسسة، وكيفية تأثير هذه المعارف باعتبارها موردا إستراتيجيا في عملية الإبداع، ذلك أن المعارف الجماعية ليست فقط مجموع المعارف الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتشارك المعرفي بين الأفراد، الذي يؤدي إلى إنشاء معارف جديدة وبالتالي زيادة مستوى الإبداع.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن عملية الإبداع في المؤسسة تتوقف على حجم المعارف الجماعية المتواجدة بها، وأن المؤسسة التي تمتلك معارف جماعية يكون بها الإبداع أكثر من المؤسسات التي تعتمد على المعارف الفردية؛ كما أوصت الدراسة على تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارفها، واهتمامها بالمعارف الجماعية خاصة، بغية إنشاء مؤسسة معرفية مبدعة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، الإبداع، المعارف الفردية، المعارف الجماعية.

Résumé:

Cette recherche vise à identifier le rôle et l'importance des connaissances collectives dans le renforcement de l'activité créative dans l'entreprise, et comment ces connaissances, en tant qu'une ressource stratégique, peuvent -elles avoir une influence sur le processus créatif, de sorte que les connaissances collectives ne sont pas seulement le total des connaissances individuelles, mais aussi c'est le résultat de la coopération et le partage des connaissances entre les individus, ce qui mène à créer de nouvelles connaissances et, donc, à augmenter le niveau de la créativité.

La présente étude a parvenu que le processus de la créativité dans l'entreprise dépend du nombre des connaissances collectives existant et que l'entreprise qui possède plus de connaissances collectives peut avoir plus de créativité que les autres qui basent dans leurs activités sur la connaissance individuelle. Cette étude a également recommandé de renforcer les capacités cognitives de l'entreprise et de s'engager à renouveler ses connaissances, notamment les connaissances collectives afin de créer une entreprise créative.

Mots-clés: connaissance, créativité, connaissances collectives, connaissances individuelles.

المقدمة:

بدأ الاقتصاد المبني على المعرفة يأخذ مكانته كضرورة حتمية ونمط جديد يشغل حيزا معتبرا في الاقتصاد العالمي الراهن، وشهدت البيئة التنافسية للمؤسسات عديدا من التقلبات والتطورات، حيث أصبحت المعرفة المتجددة محددًا أساسيا للتنافسية وهيمنة المؤسسات، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها أمام تحدٍ جديد، قوامه المعرفة والخبرة والمهارات المكتسبة والإبداع والسبق التكنولوجي.

وإزداد دور المعرفة أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة، الذي لا تكتفي المؤسسات فيه بتوفير المعلومات، بل يجب أن تفكر في أساليب استغلالها بكفاءة، فتحوّلت المؤسسات بذلك إلى كيانات معرفية. ومن هنا- ولكسب رهان هذا التحدي- لم يعد أمام المؤسسة، سوى أن تسعى إلى تنمية مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، واستغلال المعرفة بشكل جيد وإدارتها بكفاءة حتى تضمن نموها واستمرارها من خلال اندماجها ودخولها في اقتصاد المعرفة، لاعتباره من الأسس الرئيسية والقوية لتحسين الإنتاجية، والإبداع؛ إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا أساسيا لإنشاء القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أهم الموارد الإستراتيجية اللامادية المساهمة في ضمان استمرارية الإبداع بالمؤسسة.

وفي ظل هذه التحولات العميقة، أصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في أنشطتها لبناء مركز تنافسي إستراتيجي رائد يضمن لها الاستمرار والتطور، وكذا تحسين أدائها وفقا للبيئة التي تنشط فيها، حيث لم تعد المنافسة تقتصر على الصناعة فقط، بل تعدتها إلى مجال المعرفة وكيفية إدارتها. إذ أصبح نجاح المؤسسة مرهونا بقدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال قدرة المؤسسة على تحسين إدارتها للمعرفة، لأن هذا التحسين يساعدها على التحديد الجيد لعوامل قوتها وضعفها، كما يتيح لها الرؤية الشاملة لمهاراتها ومعارفها كي تصبح مؤسسة متعلمة ومبدعة.

لقد أصبحت القدرة على الإبداع المقياس الرئيسي لنجاح المؤسسات وبقائها، إلا أن هذه القدرة تتأثر بنوعية المعارف المتداولة والمستخدمه داخل المؤسسة، لذلك وجب على المؤسسة تحديد معارفها الجماعية كونها أهم دافع للإبداع، كما وجب عليها الاستفادة من طاقات أفرادها وإمكاناتهم المتجددة وأفكارهم المبدعة، ومن ثمّ تسخير هذه الإمكانيات

لتطوير المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة السعي إلى الانفراد بمعارف خاصة بها، لأن محاكاة معارف الآخرين وتجاربهم السابقة لا يصنع لها ميزة تنافسية، ولا يضمن لها الاستمرار ولا التطور في ظل هذا التغيير المتسارع.

وفي ضوء ما تقدم تكمن مشكلة البحث في الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تهتم المؤسسات بالرصيد المعرفي المتاح لها؟ وكيف يمكنها استغلاله؟ وإلى أي حد تهتم إدارات المؤسسات بمراحل عمليات إدارة المعرفة؟
- كيف يتم تحديد نوعية المعارف إن كانت فردية أو جماعية؟ وهل تنتج المعارف الجماعية عن مجموع المعارف الفردية؟ وكيف يتم تحويل المعارف الفردية إلى معارف جماعية؟.

- كيف تساهم المعارف الجماعية في عملية الإبداع بالمؤسسة؟ وهل تتوقف عملية الإبداع في المؤسسة على حجم المعارف الجماعية المتواجدة بها؟ وهل المؤسسة التي تمتلك معارف جماعية يكون بها الإبداع أكثر من المؤسسات التي تعتمد على المعارف الفردية؟

الأهداف والأهمية:

تتركز أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والنظري والعلمي، فالمعرفة هي المصدر الأساس لنجاح المؤسسة في سلوكها الإستراتيجي الرامي لتحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير؛

- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للمعرفة بصفة عامة، والمعارف الجماعية على وجه الخصوص، كأحد أهم عوامل التفوق الإبداعي في الاقتصاد الجديد، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسات من اعتمادها على المعارف الجماعية؛

- تحديد طبيعة العلاقة بين المعارف الجماعية والإبداع في المؤسسات؛

- تحديد أثر المعارف الجماعية على الإبداع في المؤسسات.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتغيير والتجديد والإبداع سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغيير ضرورتها الملحة من أجل

نجاحها واستمرارها، والذي لا يكون إلا من خلال الإبداع والابتكار؛ هذا بالإضافة إلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة، حيث تعتبر مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية المعارف الجماعية وأثرها في عملية الإبداع بالمؤسسة، وتحليل مدى أهمية المعارف الجماعية في تعزيز الإبداع بالمؤسسة.

منهج البحث:

تماشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، سنستخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض وصف وتحليل الأهمية التي تلعبها المعارف الجماعية باعتبارها موردا إستراتيجيا هاما في تعزيز العملية الإبداعية بالمؤسسة، وكذا معرفة مدى تأثير هذه المعارف على الإبداع في المؤسسة.

تتضمن الدراسة الحالية أربعة محاور أساسية، يتناول المحور الأول الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارة المعرفة. ويتناول المحور الثاني مفهوم الإبداع وأنواعه، إضافة إلى مستوياته. أما المحور الثالث فيبين كيفية إنشاء المعارف الجماعية ودورها في قدرة المؤسسة على الإبداع.

1- الإطار المفاهيمي للمعرفة:

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة فالحكمة؛ والمعرفة الفعالة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع، وبالتالي لا بد في البداية من التعرف على تطور المعرفة والتي تتمثل برباعية تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة.

1-1- مفهوم البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة:

بالرغم من أهمية المعرفة إلا أنه ليس هناك تعريفا دقيقا متفقا عليه لما يعنيه مفهوم المعرفة حتى بين المتخصصين، حيث يخط الكثير بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، رغم الاختلاف الواضح بين هذه المفاهيم، والذي يتبين فيما يلي:

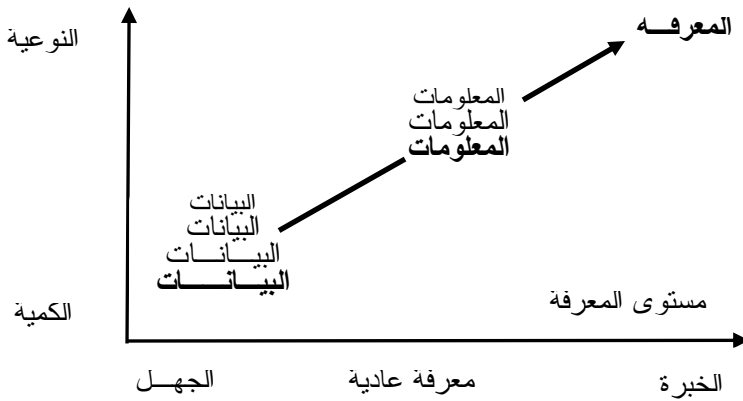
1-1-1- البيانات: هي عبارة عن مواد خام [Yves Prax، 1997، ص:103]، وحقائق

مجردة وغير منظمة، مستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد معالجتها والاستفادة منها [الخطيب، زيغان، 2009، ص:06]، وتشير البيانات إلى الأحداث والأنشطة الإنسانية اليومية، والتي يسهل معالجتها وتخزينها في

أجهزة الإعلام الآلي [Rivard & Roy، 2001، ص:12]؛ وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح.

1-1-2- المعلومات: تعبر عن حقائق وبيانات منظمة ومنسقة، تصف موقفاً أو ظرفاً معيناً، أو تشخص تهديداً أو فرصة ما، تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها [عليان، 2008، ص:43]، وهي تمثل الحقائق والمعرفة المحسوسة المقروءة، أو المسموعة أو الحسية [البكري، 2000، ص:11].

الشكل رقم: (01) تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة



Source: Lucie Rivard, Marie-Ghristine Roy, Gestion stratégique des connaissances, Les presses de l'université LAVAL, Canada, P13, 2005

1-3- المعرفة: يتصف تعريف المعرفة بالتنوع والتعدد، نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب والباحثين، وتماييز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها؛ فحسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، تعرف المعرفة بأنها معرفة الكيف ومعرفة لماذا [الكبيسي، 2005، ص:09]؛ وعرفت كذلك بأنها كل ما يبقى في ذهن الفرد، فهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي يكتسبها الفرد [نجم، 2005، ص:25-26]؛ وعرفها آخرون بأنها الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والحدس والدوافع الكامنة في الفرد [الملكاوي، 2007، ص:30].

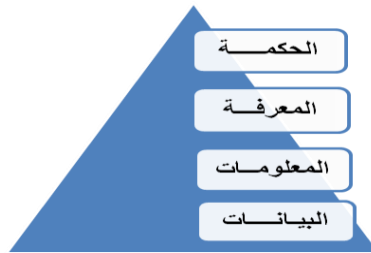
ويمكن القول بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتازة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض؛ فالمعرفة إذا كينونة وضرورة في الوقت ذاته، فمتلما تتشكل المعلومات من

البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات وتجارب التعلم والمهارات النوعية المكتسبة وعناصر أخرى؛ ويتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة، في كون المعرفة تتمثل في القدرة على التعلم والإدراك [فوراي، 2000، ص:12]، وهي عبارة عن حقائق استنتاجية عامة وغير محددة لا بالمكان ولا بالزمان؛ في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا أو ظرفا معينا.

1-1-4- الحكمة: تجسد الحكمة الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم، والقدرة على الإبداع واكتساب المعرفة، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ، والحقيقي من الزائف، بحيث تقوم باستخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة.

إن النموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات الجامدة وغير المفسرة، ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات المفسرة بعد معالجتها، وتأتي المعرفة في المستوى الثالث كنتيجة لتطوير المعلومات خلال فترة زمنية معينة وفهمها من خلال استعمالها، ويمكن أن تنتقل المعرفة وتتحول إلى حكمة [Gilles Balmissse، 2005، ص:12] لتكون في قمة الهرم وتعبر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار.

الشكل رقم: (02) : تطور المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث

ووفق النموذج الهرمي، تتجسد المعرفة في مستويات نضج مختلفة، معرفة أولية تتمثل في البيانات، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة تجسدها المعرفة، وأخيرا نصل إلى المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة. وعليه فإن المعرفة تتمثل في أنها نتاج لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتطبيقها، وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.

1-2- خصائص المعرفة:

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري، يمتاز بالقدرة على التفكير والتأمل والتبصر، ولها عدد من الخصائص الأساسية نذكر منها: [الملكاوي، 2007، ص:36]

-المعرفة مبنية على الخبرة وقابلة للتخزين على شكل ملفات مكتوبة؛

-المعرفة متواجدة في عقول الأفراد؛

-المعرفة قابلة للانتقال؛

-المعرفة قابلة للتوليد؛

-المعرفة قابلة للزوال؛

-المعرفة قابلة للامتلاك.

1-3- أنواع المعرفة:

لقد قدمت أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة، وفي مقدمة هذه التصنيفات التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني (Michael Polanyi) في ستينيات القرن العشرين، حيث ميز بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وبين أن ما نعرفه (المعرفة الضمنية) أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين أننا نعرفه (المعرفة الظاهرة)، ولكن هذا التحديد لنوعي المعرفة لم يحظ حينها بالاهتمام، إلى أن أعاده كل من نوناكا (Nonaka) وتاكويوشي (Takeuchi) في تسعينيات نفس القرن، اللذان صنفا المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

1-3-1- المعرفة الظاهرة (الصريحة): هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم؛ وتسمى أيضًا المعرفة المتقلة لإمكانية تنقلها إلى خارج المؤسسة [عليان، 2008، ص:78]. وتتعلق المعرفة الظاهرة بكل ما هو رقمي من بيانات ومعلومات واضحة ومفهومة والتي يمكن التعبير عنها من طرف أي فرد داخل المؤسسة، ويمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة [Rivard & Roy، 2001، ص:13].

2-3- المعرفة الضمنية (الكامنة): وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، فهي معرفة شخصية خاصة بكل فرد يصعب ترميزها أو إعطاؤها شكلاً رسمياً أو نقلها والمشاركة فيها، تعتمد من جهة على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير، ومن جهة أخرى على المعتقدات والطموحات الشخصية [Rivard &

Roy، 2001، ص:12]؛ وتعرف المعرفة الضمنية كذلك بأنها تلك المفاهيم والاتجاهات والصور الذهنية وأنماط التفكير المتعلقة بالأفراد، إضافة إلى القدرات الجسمية والفكرية على التخيل والتحليل والإدراك المحفوظة في ذاكرة كل منهم.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة، حيث صنفنا إلى ثلاثة أنواع هي: [الظاهر، 2009، ص:110] 1-3-3- المعرفة الجوهرية: تتمثل في الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يتوفر لدى المؤسسة، وهي المعرفة الأساسية التي بموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

1-3-4- المعرفة المتقدمة: هي النوع الذي يُمكن المؤسسة من اكتساب قدرات المنافسة، وتسعى المؤسسة من خلال اكتسابها للمعرفة المتقدمة إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بباقي المنافسين، ورفع جودة المعرفة لتمييز عنهم.

1-3-5- المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة القطاع الذي تعمل فيه، والتميز عن باقي المنافسين، كون هذه المعرفة ترتبط بابتكار ما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها.

وهناك من صنف المعرفة في حد ذاتها، إذ يتدرج هذا التصنيف من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض كما يلي: [الملكوي، 2007، ص:40]

معرفة الكيف (Know-How): وهي المعرفة الإجرائية والعلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما.

معرفة ماذا (Know-What): هي المعرفة الإدراكية، والخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع ما، وهي أعلى المهارات الأساسية.

معرفة لماذا (Know-Why): هي المعرفة السببية، وتتضمن فهماً أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، واستخدامها يتطلب المنظور النظامي وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في الظروف البيئية المعقدة وغير المؤكدة.

معرفة من (Know-Who): هي معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

معرفة الأسباب (Know Cause): وتشير إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها، وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد.
 كما نجد البعض الآخر، انطلق من العملية المعرفية ليقسم المعرفة بذلك إلى ثلاث مكونات:
 ■ **المعرفة النظرية**: (Le savoir théorique): هي مجموعة المعارف العامة، والتي لا تكون بالضرورة عملية أو تشغيلية أو مطبقة.
 ■ **المعرفة العملية**: (Le savoir faire) فهي مجموعة المعارف السابقة التي يمكن تطبيقها على المستوى التشغيلي، ويتم تعلمها انطلاقاً من التدريب والتكوين التطبيقيين.
 ■ **معرفة الكينونة**: (Le savoir être): وهي المعارف السلوكية المكتسبة، والتي تبين هوية المؤسسة ممثلة في القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعرفة النظرية و المعرفة العملية [Bruneau & Pujos، 1992، ص:26].

شكل رقم(03): العملية المعرفية



المصدر: من إعداد الباحث

وتجدر الإشارة إلى أن أهم ما تحتاجه المؤسسة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة العملية، وهذه المعرفة تتمثل في مجموع المعارف القادرة على أداء أي نشاط في سياق محدد وفي وظيفة محددة [Yves Buck، 2003، ص:130]، وهي تعبر عن قدرة الأفراد والمؤسسات على الفهم والتصرف بصورة فعالة في بيئة العمل، وترتكز على تنمية المعارف الفردية، في حين نجد أن المعرفة العملية الجماعية تقدم قيمة إستراتيجية لمعارف المؤسسة [Yves Buck، 2000، ص:33].

كذلك يمكن أن تقسم المعرفة إلى معرفة عامة ومعرفة خاصة، العامة هي الشاملة التي تخص عددا كبيرا من الأفراد، بحيث يمكن نقلها بسهولة بين هؤلاء الأفراد، والخاصة محددة لعدد من الأفراد، تتميز بصعوبة نقلها [خضر، 2010، ص:46]. أما في حال اعتماد مصادر المعرفة، فيمكن تقسيمها إلى معرفة داخلية، و معرفة خارجية؛ فالمعرفة الداخلية

هي كل معرفة تنشأ وتحوّل وتسير داخل المؤسسة من طرف الأفراد المتواجدين بالمؤسسة؛ أما المعرفة الخارجية فتتمثل بمجموع المعارف التي نتحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية (العلاء، المنافسين، الشركاء، الانترنت...).

1-4- عمليات إدارة المعرفة:

نظرا للأهمية الإستراتيجية للمعرفة، فقد أصبح من الضروري أن تخضع هذه المعرفة إلى إدارة مُحكّمة؛ والحقيقة أن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة لعوامل عدة، أهمها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وظهر بذلك مصطلح "إدارة المعرفة" الذي يشير إلى العمليات التي تركز على إدارة المعارف المتواجدة بالمؤسسة، من خلال إنشاء وتبادل واستعمال المعرفة المكتسبة، وتحقيق مزايا تنافسية دائمة، وإنشاء قيمة تجارية للمؤسسة [Tiwana، 2001، ص:43]؛ وتشمل إدارة المعرفة العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة [مطر، 2007، ص:23]، أي استعمال الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية؛ هذا ويرتكز فهم إدارة المعرفة على أنشطة استقطاب وتكوين وابتكار المعرفة، والمشاركة بها وتوزيعها داخل المؤسسة.

ولقد تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، لأن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تتجرد عن قيمتها، لذا فإنها تحتاج إلى عمليات تساعد على تحقيقها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، وتحتاج كذلك إلى إعادة إثرائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد من أجل إعطائها قيمة؛ وفيما يلي نورد أهم عمليات إدارة المعرفة:

1-4-1- تشخيص المعرفة:

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وهي عملية جوهرية رئيسية تساهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كون البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة لوضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عن

المعرفة، فهي موجودة في أذهان العاملين أم في النظم أم في الإجراءات [عجلان حسن، 2008، ص:26]. وانطلاقاً من تشخيص المعرفة يتم تحديد الفجوة المعرفية والتي تمثل ما هو موجود من معرفة فعلاً، مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته [البطائنة، المشاقبة، 2010، ص:71]، وبمقارنة موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة مع موجودات المعرفة المطلوبة لها يتم تحديد الجهود التي تحتاجها المؤسسة للاستمرار في عملية إبداع معرفة جديدة.

1-4-2- اكتساب المعرفة:

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، وفي هذه العملية يتم الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية التي تتضمن المشاركة في الخبرات والممارسات والحوارات والندوات والمناقشات حول المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، والاتصال بين جماعات العمل؛ وكذلك من مصادرها الخارجية التي تتضمن المعلومات التسويقية التي يتم جمعها من خلال الأبحاث والخبرات في ذلك المجال، واستقطاب العاملين الجدد والتعاون وتبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى [عجلان حسن، 2008، ص:27].

1-4-3- توليد المعرفة:

يتم توليد المعرفة من خلال عملية إيجادها وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة من البيانات والمعلومات، أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعارف السابقة، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية فيرتكز على التكيف [البطائنة، المشاقبة، 2010، ص:74].

إن توليد المعرفة هو عملية إبداع وابتكار معرفة جديدة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة، لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في إيجاد الحلول للمشكلات الجديدة بصورة إبداعية مستمرة، وهذا يؤكد على أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبداع، والإبداع عندما يتحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة [العلي عبد الستار وآخرون، 2006، ص:42]. ولا بد من التأكيد على أهمية إبداع المعارف الجديدة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد وتنشئ معارف جديدة باستمرار.

1-4-4- تخزين المعرفة:

تخزين المعرفة هو عملية الاحتفاظ بالمعرفة ودوامها في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وهي الجسر الذي يربط الحصول على المعرفة بعملية استرجاعها، ويتم جمع المعرفة لدى المؤسسة من خلال تحديث الذاكرة التنظيمية باستمرار، وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعارف المتواجدة في عقول الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، خاصة في المؤسسات التي فيها معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن هؤلاء العمال يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد المؤسسة.

1-4-5- توزيع المعرفة:

تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، وتنمو لدى بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد ، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة بالمعرفة؛ وتوزيع المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجيع نشر المعرفة ضمن حدود المؤسسة، وبناء فرق العمل التي تعمل جماعيا؛ كما أنها تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة، وبخاصة المعارف الضمنية المتوافرة في عقول العارفين بها [البطاينة، المشاقبة، 2010، ص:76].

1-4-6- تطبيق المعرفة:

هي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب. يسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة؛ ولقد استخدمت العديد من الأساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب الجماعي من قبل الخبراء.

يعتبر تطبيق المعرفة استثمارا للمعرفة، فلا يكفي الحصول عليها وتخزينها تبادلها ، بل المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ الفعلي، فالمعرفة التي لا تجسد فعليا تعد مجرد

تكلفة، ونجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها [الكبيسي، 2005، ص: 79].

2- الإبداع: الرؤية وتأسيس المفاهيم

يعتبر الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المؤسسات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمؤسسات التي تسعى للنمو والنجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفعالية، وإنما يكون الإبداع سمة مميزة لها.

2-1- مفهوم الإبداع:

إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات التي وردت في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين، في حين نجد أن البعض الآخر قد فرق بينهما، وأن كل واحدة من هاتين الكلمتين تحمل معنى مختلفاً عن الآخر، وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية لتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه. والبدع الشيء الذي يكون أولاً [ابن منظور، ص: 229]. أما كلمة ابتكار في اللغة فهي مشتقة من بكر، وابتكر، وأبكر: تقدم في الوقت عليه أي أتاه باكراً، وبكر - أي بكر إلى الشيء وعجل إليه [الحسنية، 2009، ص: 7]؛ ويستدل مما سبق أن ابتكر وابتكار إنما هما كلمتان متعلقتان بالفعل أو النشاط من حيث وقت إتيان الفرد له، وليس بإيجاد، أو إنشاء شيء.

فالإبداع لغة مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه، ويعني أنشأه وبدأه أولاً، أي إحداث وإيجاد شيء غير مسبوق أو غير موجود [الحسنية، 2009، ص: 5]. أما المعنى الاصطلاحي للإبداع فقد تباين الكتاب والباحثون في تحديده، بسبب اختلاف آرائهم ووجهات نظرهم، واختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها.

فقد عرف الإبداع على أنه أسلوب عقلائي ومنطقي نحو فكر جديد له أدواته وتقنياته في ظهور أفكار جديدة [الشيخ، 2009، ص: 86]، ويكون نتيجة عمل إنساني، وعمليات توضح الأدوار المختلفة والوظائف الاجتماعية الشخصية للأفراد، وعلاقتهم مع مختلف

القوانين [Uzunidis، 2004، ص:18]؛ كما عرف بأنه المقدر أو البراعة الفردية أو الجماعية في إنشاء أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة [بلوط، 2005، ص:358].

وهناك من ركز في تحديد مفهوم الإبداع عن المبدع وصفاته، وخصائصه التي تساعده على الإبداع، حيث عرفوا الإبداع بأنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات؛ وفي نفس الاتجاه يعرف الإبداع على أنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات [زويد العتيبي، 2007، ص:27].

واعتمادا على التعريفات السابقة للإبداع، وما كتب حول هذا الموضوع، نجد أن جميعها تتفق على أن في الإبداع جديد وتجديد، يهدف إلى تحسين شيء ما، ونستدل كذلك على أن الإبداع عبارة عن الإتيان بشيء جديد، وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، من خلال مراحل متعددة ينتج عنها أفكار أو أعمال جديدة.

وعند الحديث عن مفهوم الإبداع، نلاحظ وجود تداخل وخط بين مصطلح الإبداع (la créativité)، مع مصطلحات أخرى، خاصة الاختراع (l'invention)، والابتكار (L'innovation)؛ وسنحاول التمييز بين هته المصطلحات و المفاهيم فيما يلي:

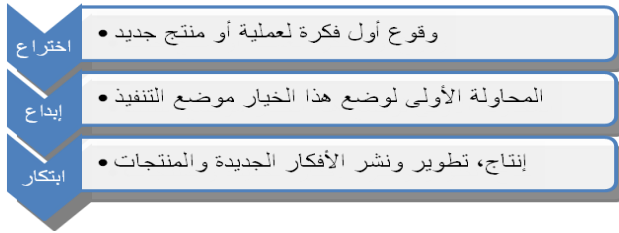
-**الاختراع (invention)**: يشير الاختراع إلى وقوع أول فكرة والتوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا [جلدة، عبوي، 2006، ص:23]، وهو عبارة عن إنشاء فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور لتتفاد لعمل جديد لم يسبق له التطبيق؛ والاختراع أخص من الإبداع، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعقربية وتقدم العلم [نجم، 2003، ص:17].

-**الابتكار (Innovation)**: الابتكار هو عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الإستراتيجي، وتعزيز كفاءاتها وتكنولوجياتها [Fernez-

، وهو عمليات تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة علمية، أي التطبيق العملي للإبداع، فالأفكار قد لا تكون جديدة، ولكن إدخالها في الحياة العملية هو ابتكار جديد [الحسنية، 2009، ص:5].

ويكمن الاختلاف بين الإبداع والابتكار، في أن الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الملائم لهذه الفكرة الجديدة [جلدة، عبوي، 2006، ص:22]. وبهذا فإن الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار الجديدة وتوليدها، أما الابتكار فهو يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس [يرافين جوبتا، 2008، ص:41]. فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى المنتج.

الشكل رقم (04): الفرق بين الاختراع والإبداع والابتكار



المصدر: من إعداد الباحث

2-2- أنواع الإبداع:

قدمت للإبداع تصنيفات عديدة، والتصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الإبداع إلى نوعين، جذري وتدرجي، فالإبداع الجذري هو التقدم والقفزة الإستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله، و يساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة أيضاً، ويحتاج لفترة طويلة في إدخاله وانتشاره لحين تطوير إبداع جذري لاحق؛ أما الإبداع التدريجي يكون نتيجة التغيرات والتحسينات المستمرة في المنتجات، أو التصرفات، ويكون في غالب الأوقات تطورا ضمن الحالة القائمة وليس تطورا خارجها [Fernz-walch & Romon، 2006، ص:12].

يميز كذلك بين الإبداع الداخلي، الذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدراتها وإمكانياتها الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شرائه؛ وبعض المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد أنه لم يتم في المؤسسة، وهذا ما عانت منه

المؤسسات الأمريكية طويلاً مقابل المؤسسات اليابانية التي تأخذ الفكرة الجديدة من أي مصدر داخلي أو خارجي.

وهناك تصنيف آخر يميز بين إبداع المنتج، وإبداع العملية؛ وإبداع المنتج، يتمثل في طرح المؤسسة لمنتجات جديدة، أو تحسين منتجات قائمة بشكل مستمر، وذلك لضمان التكيف مع التغيرات المختلفة لبيئتها؛ أما إبداع العملية، فهو يركز على استحداث عمليات إنتاج جديدة بشكل يؤثر إما في كمية الإنتاج أو جودته، أو يركز على تحسين العملية الإنتاجية القائمة [اللامي، 2007، ص:129].

والتصنيف الأكثر شيوعاً للإبداع هو الذي يصنفها إلى:

2-2-1- الإبداع التنظيمي: فهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بالأنشطة الأساسية للمؤسسة [جلدة، عبوي، 2006، ص:52]. بحيث يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد، وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تعنى بها المؤسسة

2-2-2- الإبداع التكنولوجي: ويقصد به تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذا أساليب الإنتاج، ويعني ذلك أن الإبداعات التكنولوجية تتمثل أساساً في طرح منتجات جديدة أو تعديل تلك القائمة أو إدخال عمليات وطرق جديدة على العملية الإنتاجية أو إدخال تحسينات عليها [عجلان حسن، 2008، ص:47]

2-2-3- الإبداع المعرفي: الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية الموارد البشرية التي تنشئ عملية الإبداع، وتتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية، العمليات والأساليب، الجهد الفردي والجماعي. ولعل العامل الأساسي في العملية الإبداعية هو الفرد، وعلى المؤسسة تنمية وتطوير مهارات العاملين فيها، لأن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار، عن طريق ضمان عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة [عجلان حسن، 2008، ص:42]، ومن معرفة فردية إلى معرفة جماعية. من هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة والتفكير الإبداعي، كون المعرفة وبأشكالها المختلفة (ضمنية،

ظاهرة، فردية، جماعية) هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع، والتفكير المبني على الإبداع المعرفي هو الذي يكون قادرا على خلق الاختراعات القابلة للتسويق، أو تحسين طرق العمل.

إن عملية الإبداع المعرفي لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس، لتتحول إلى معرفة ظاهرة تنتشر وتسري بين الموارد البشرية، وتتم ممارستها على أرض الواقع فتخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود في صورة منتجات وخدمات جديدة. والإبداع المعرفي لا يتحقق في المؤسسة إلا من خلال وجود قيادة تؤمن بضرورة أن يشارك كل الأفراد طرح الأفكار لتجعل منها جزءا من الذاكرة التنظيمية، وأن تسعى للتشجيع على تنميتها وبلورتها في شكل خطط ونماذج، ثم خروجها في شكل منتجات نهائية.

2-3- مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق ثلاثة مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، في حين أن إبداع المؤسسة يزيد من إبداع الفرد وإبداع الجماعة، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية، وكل منهم يعزز الآخر.

2-3-1- الإبداع على المستوى الفردي: يشير الإبداع الفردي إلى كل فكرة أو منتج يأتي من مجهود أو عمل فردي، بحيث يكون لدى الفرد القدرة على تطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتع بها، كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتتميتها [الشيخ، 2009، ص: 134]؛ وهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تساعد الفرد المبدع على السلوك الإبداعي، هذه العوامل تتمثل في: الإدراك، التعلم، القدرات، الدوافع، والشخصية. ويعد الإدراك الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية؛ بينما يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك، باعتباره البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة؛ وتوفر القدرات الأهلية اللازمة للعمل بنجاح؛ أما الدوافع فهي تنشيط السلوك، وتثيره وتوجهه نحو الأداء؛ في حين تلعب الشخصية دور الضابط، والموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي [الحسنية، 2009، ص: 24].

وأضيفت إلى العوامل النفسية السابقة -والتي تعتبر خصائص لا بد أن يتميز بها الفرد المبدع- مجموعة من الخصائص الأخرى هي: حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، الاستقلالية في الحكم، القدرة على تحمل المخاطر، المرونة وغيرها [جلد، عبوي، 2006، ص:47].

ويتكون الإبداع الفردي من ثلاثة عناصر هي: [الشرفي، 2006، ص:34]

-الخبرة؛ وهي المعرفة المتراكمة والمهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه؛

-مهارات التفكير الإبداعي؛ وهنا يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة، ومحاولة إيجاد حلول إبداعية، ويشير التفكير الإبداعي إلى كيفية نظر الأفراد إلى المشاكل والحلول، وكيفية إدراك العلاقة بين الأمور؛

-المحفز الداخلي؛ والذي يحدد ما سيفعله الفرد فعلا، ومن أمثلة المحفزات نجد الأهداف الواضحة للفرد والمؤسسة معا، وكذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ويحدد العنصران الأول والثاني (الخبرة، والتفكير الإبداعي) مدى إمكانية الفرد وقدرته على الإبداع، في حين العنصر الثالث (المحفز الداخلي) فهو يحدد رغبة الفرد في الإبداع؛ ففي كثير من الحالات يكون الفرد قادرا على الإبداع ويمتلك المعرفة والمهارة اللازمة لذلك الإبداع، لكنه يفتقد الرغبة في ذلك لسبب أو لآخر.

2-3-2- الإبداع على المستوى الجماعي: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة، ونتيجة لتفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، وتبادلهم للآراء والخبرات، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضائها، لذلك كان لزاما على المؤسسات المعاصرة أن تقوم بتطوير جماعات العمل المبدعة، وتحقيق أهدافهم، لكي تتعاون هذه الجماعات فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة وإيجاد المؤسسة المبدعة.

ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة بعدة عوامل، أهمها الرؤية، والتي تزيد من إبداع الجماعة إن تشارك فيها أعضاؤها؛ إضافة إلى الالتزام بالتميز في الأداء، الذي يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛ وتوفير المساندة والدعم حتى يتحقق الإبداع؛ كذلك تنوع الجماعة واختلاف جنسها هو من العوامل التي تؤثر على الإبداع الجماعي، لأن تنوع الجماعة واختلاف جنسها ينتج حولا

أفضل من الجماعة أحادية النوع والجنس؛ إضافة إلى عمر وحجم الجماعة وانسجامها، لأن الجماعة حديثة التكوين، كثيرة العدد، المنسجمة فيما بينها، أكثر ميلا للإبداع من الجماعة القديمة، صغيرة الحجم، والمختلفة مع بعضها البعض. وفي حال لم تتوفر الظروف والعوامل المناسبة للإبداع الجماعية، فإن الجماعة لن تبذل حتى وإن كان جميع أفرادها من المبدعين.

2-3-3- الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، أصبح أمرا ضروريا للنمو والبقاء، ولهذا يجب عليها أن تهتم بالإبداع أكثر، وتجعله أسلوب عملها، وفي ممارستها اليومية، وذلك من خلال إدراكها بأن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، والتركيز على تنمية قدراتها ومهاراتها الإبداعية لاكتشاف المشكلات، وسعيها لحل المشكلات بصورة إبداعية [جلدة، عبوي، 2006، ص: 48، 49].

هناك مؤسسات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي [الشيخ، 2009، ص: 135]

في هذا المستوى تكون المؤسسة ككل متميزة في عملها وأدائها، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع في جميع دوائرها وأقسامها فإنه لا بد من وجود إبداع فردي وإبداع جماعي.

3- إنشاء المعارف الجماعية لزيادة القدرة على الإبداع:

يتم إنشاء المعارف الجماعية عن طريق تحويل المعارف الضمنية الفردية إلى معارف ظاهرة جماعية، وذلك بتوفير بيئة مساعدة يتم فيها تشارك المعرفة وتبادلها.

3-1- تفاعل المعرفة: بين الضمنية والظاهرة، الفردية والجماعية

3-1-1- تطور مفهوم المعرفة الضمنية: يرجع أصل مفهوم المعرفة الضمنية إلى الفيلسوف "مايكل بولاني" (Michael Polanyi) الذي درس بجدية الأبعاد الضمنية للمعرفة، وأصدر كتاب بعنوان "المعرفة الشخصية" سنة 1958، حيث ركز فيه على البعد الكامن أو الضمني للمعرفة، وبين من خلاله أن التفكير الإنساني مزروع في جسم كل فرد، وأن البعد الضمني هو بنیان أساسي للمعرفة الموضوعية أو الصريحة؛ وبحسب رأي "بولاني" فإن المعرفة لا تعتمد على عناصر التحليل المنطقي المعروفة (التعريفات، الملاحظات،

الاستنتاجات المنطقية)، وإنما تستند فضلا عن ذلك إلى الافتراضات غير المبرهن على صحتها، والممارسات الشخصية التي لم يتم صياغتها، ولا حتى الإعلان عنها. وقد قام "بولاني" بالتمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، وبين أن ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين به (المعرفة الظاهرة) [الشيمي، 2009، ص:55].

إلا أن الأسلوب الذي يستخدم به معظم الناس مصطلح المعرفة الضمنية يختلف كلياً عن فكرة "بولاني" لهذا المصطلح، حيث تتمثل المعرفة الضمنية في التفكير العام بأنها ما يدور في عقول الناس، وهي تخزن في ذاكرتهم، وتكون متاحة للآخرين بحيث يتسنى لهم استخلاص المعرفة وتقنينها ومشاركة الآخرين فيها؛ غير أن المقصود بالبعد الضمني من منظور "بولاني" هو ذكاء، وإدراك، وقدرات داخلية على الاستدلال، وليس نوعاً من مستودع معرفة أو ذاكرة، وبالتالي لا يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة [توفيق، 2004، ص:77].

وفي التسعينيات قام الاقتصاديان اليابانيان "نونাকা" (Nonaka) و"تاكوشي" (Takeuchi) بالنظر من جديد في مفهوم المعرفة الضمنية، حيث ركزا على العملية التي يتم بواسطتها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وبيناً بأن عملية المعرفة هي عملية اجتماعية، يتم من خلالها الاشتراك في المعرفة الضمنية عن طريق الخبرة المباشرة، هذه الخبرة المشتركة يمكن التعبير عنها لفظياً في صورة مفاهيم ظاهرة منظمة منهجياً في صورة نظام معرفي. ولا تحمل كل الخبرات الشخصية قيمة متساوية بالنسبة للمؤسسة، والحكمة تكمن في معرفة ما هي الأشياء الممكن جعلها ظاهرة وتستحق الجهد المبذول في سبيل ذلك، وهذا يبين بأن المعرفة الضمنية قابلة للتوصيل والتشارك بعدة طرق مختلفة، ولا يلزم بالضرورة التعبير عنها لفظياً أو تقنيها [الشيمي، 2009، ص:55، 56].

3-1-2- التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة: إن المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ليستا منفصلتين تماماً، بل هما كيانان يكمل كل منهما الآخر، ويتفاعل مع بعضهما في الأنشطة الإبداعية للبشر [توفيق، 2004، ص:125]؛ وهناك أربع أساليب يرصدها الباحثون للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، يمكن تلخيصها كما يلي:

من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية: وهو أسلوب لاكتساب المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظات، الإدراك، التقليد، تقاسم التجارب والخبرات والممارسات، وبالتالي انتقالها من فرد إلى آخر و تدعى هذه العملية " التنشئة " .

من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة: من خلال أسلوب الإيضاح، والذي من خلاله يعمل الفرد على إخراج معارفه الضمنية بشرحها و تبسيطها وإيضاحها، إما شفويا أو كتابيا، وتحويل خبراته ومكتسباته، ممارساته ومعتقداته إلى معرفة ظاهرة، وتدعى هذه العملية " التجسيد " .

من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة: حيث يتم إعادة جمع عناصر المعرفة الظاهرة المتواجدة داخل المؤسسة لتكوين معارف جديدة ظاهرة أيضا، وهذا النوع من عمليات إنشاء المعرفة يدعى " الربط " .

من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية: وهو أسلوب الإدخال، حيث يقوم الفرد باكتساب المعرفة الظاهرة المنتشرة داخل المؤسسة، فيضيفها إلى معرفته الضمنية لتصبح خاصة به، و بذلك تتحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، في عملية تدعى " الاستيعاب " [Yves Prax، 1997، ص:81].

3-1-3- المعارف الفردية والمعارف الجماعية:

بما أن المؤسسة لا تستطيع إنشاء معارف لوحدها، بل يجب أن يتواجد بها أفراد ينتمون إليها قادرون على إنشاء المعرفة، هذا الإنشاء لا يكون إلا بتوفر وسط ملائم يساعد على بلورة المعارف الفردية وتطويرها؛ ويتشارك الأفراد لمعارفهم الفردية مع بعضهم البعض، أو مع فريق العمل، تنتج المعارف الجماعية [Gilles Balmisse، 2005، ص:23].

1-4-1- المعرفة الفردية: هي الكفاءات الفردية والمعلومات المعرفية المتراكمة لدى الفرد نتيجة تجاربه وخبراته [اللامي، البياتي، 2010، ص:176]، وهي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة؛ وتشكل المعارف الفردية الموارد الداخلية لكل عامل، والتي تمنحه قدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعليا، ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك.

1-4-2- المعرفة الجماعية: هي أكثر من مجموع المعارف الفردية، كونها تمثل مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من ضمان هويتها الخاصة بها [Bruneau & Pujos، 1992، ص:32]، ولأنها تتشكل من خلال أنماط متفرقة من التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى؛ والمعرفة الجماعية هي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة، وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة. وتتألف المعرفة الجماعية من مجموعة من المبادئ، مثل الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، أهدافها، مهامها، مناصبها، علاقاتها. ويطلق عليها المعرفة الموجهة (الإرشادية) المجربة على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم، وهي منقسمة إلى معرفة باطنية جماعية ومعرفة ظاهرية جماعية، وتتمثل المعرفة الباطنية الجماعية في:

- الحس المشترك: هو جميع الأمور المعقولة والمدركة المشتركة والمتفق عليها بين الناس.
- الممارسة المشتركة: وهي المعرفة التي تكتسب عن طريق الممارسات الجماعية.

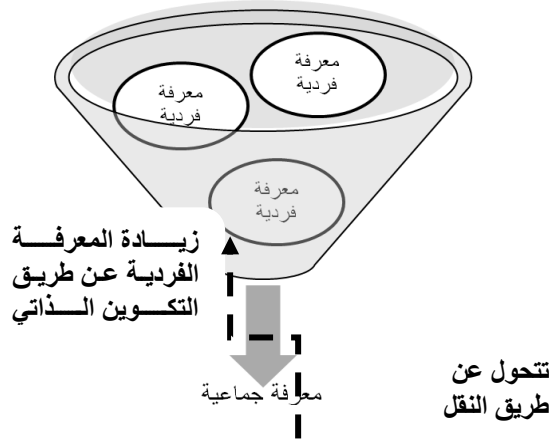
أما المعرفة الظاهرية الجماعية فتتمثل في كل من:

- المعرفة العلمية: وهي التي يشترك فيها المهنيون والفنيون.
- المعرفة الإدارية: وهي التي يشترك فيها الإداريون.
- المعرفة المشتركة: وهي التي تكون مشتركة بين الأفراد كالأهداف وإجراءات تحقيقها.

ويمكن إنتاج المعرفة الجماعية من خلال الجمعيات المهنية المتخصصة في مختلف مجالات العمل، والتي تضم أفراداً ذوي خبرات واهتمامات ومصالح مشتركة، ويتصلون مع بعضهم بمختلف الوسائل التي يوفرها عصر التكنولوجيا الرقمية.

وتجدر الإشارة إلى أن تقديم المعارف الفردية وطرحها عن طريق التكوينات، والملتقيات، والمؤتمرات، ونقلها ورجوعها على شكل خبرات انطلاقاً من العمل الجماعي وعمليات العصف الذهني، يؤدي إلى تحويلها إلى معارف جماعية؛ كما أن زيادة معرفة الفرد من خلال المعرفة الجماعية تتم وفق مسارين أساسيين هما: التكوين الذاتي للفرد، والتبادلات الحاصلة بين الأفراد. [Gilles Balmisse، 2005، ص:23] وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06): المعارف الفردية والمعارف الجماعية



المصدر: من إعداد الباحث

3-1-4- التفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية: إن التفاعل بين نوعي المعرفة الضمنية والظاهرة يمثل أهم عناصر عملية إنشاء المعرفة، حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية للمؤسسة (الأهداف، السياسات، القرارات، الإستراتيجيات، المفاهيم والقواعد) مع المعرفة الضمنية لكل فرد من أفرادها (المعرفة الفردية)، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة ومستوياتها، وإزالة العوائق بين نوعي المعرفة مما يؤدي إلى تكوين معرفة مشتركة (معرفة جماعية) تسود المؤسسة وجميع أفرادها، وبذلك يتم تكوين المعرفة على مستوى الفرد، والجماعة والمؤسسة ككل. إن عملية إنشاء وتكوين المعرفة ناتجة عن تفاعل مستمر بين محورين: [السلمي، 2001، ص:58]

المحور الأول: أنواع المعرفة، والذي يشمل:

- تفاعل المعرفة الضمنية للفرد مع المعرفة الظاهرة للمؤسسة؛
- تفاعل بين المعرفة الداخلية للمؤسسة والمعرفة الخارجية.

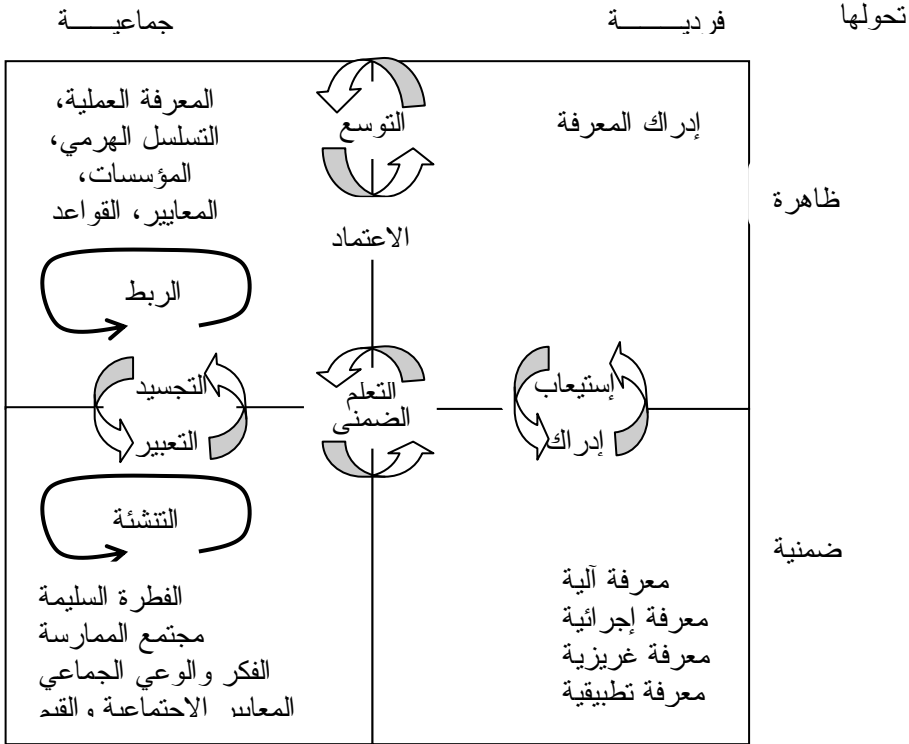
المحور الثاني: مستويات المعرفة، ويشمل:

- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المؤسسة؛
- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة الجماعة؛

-تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المؤسسة؛

-تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعات أخرى.

الشكل رقم (07): مصفوفة حالات المعرفة الضمنية والظاهرة، الفردية والجماعية وكيفية



Source : Jean- Yves Prax, Manager la connaissance dans l'entreprise, INSEP Editions, Paris, 1997, P: 80

3-2- إنشاء المعرفة:

يعد نوناكا " Nonaka " من بين الذين ساهموا في تغيير النظرة السائدة لمفهوم الإبداع وعملية إنشاء المعرفة، فهو يؤكد أن الإبداع شكل من أشكال إنشاء المعرفة، ولا يمكنه أن يقتصر على معالجة المعلومات وحل المشاكل، بل يمكن أن يشمل أكثر من ذلك، باعتباره عملية تمكن المؤسسة من إنشاء المعرفة وتحديد المشاكل، وبعدها تطوير المعرفة الجديدة لحلها. ويوجد العديد من النماذج التي تناولت موضوع إنشاء المعرفة، وأهم هذه النماذج نموذج الباحثين اليابانيين " نوناكا وتاكيوشي " (Nonaka & Takeuchi)، حيث انطلق الباحثان من

تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، ثم من الفرضية أن المعرفة تنشأ نتيجة للتدخلات بين النوعين، وركزا في هذا النموذج على شرح كيفية إنشاء المعرفة، فتوصلا إلى حصر أربع عمليات أساسية لإنشاء المعرفة وذلك من خلال تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة:

3-2-1- التنشئة (Socialisation): في هذه العملية يتم تكوين معرفة ضمنية جديدة، وذلك من خلال تشارك الأفراد المباشر مع بعضهم البعض، وتقاسمهم للمعرفة الضمنية الخاصة بكل فرد، إما عن طريق التقليد أو الممارسة أو الحديث أو المناقشات بين أعضاء الفريق المتواجد داخل المؤسسة، وبهذا التعايش ومع الوقت يكتسب الأفراد الجدد بالمؤسسة طرق تفكير ومشاعر الأفراد الآخرين من خلال التشارك والتعلم. وعليه فإن أساس هذه العملية هو تبادل المعلومات والخبرات والأفكار والمشاعر، وابتكار معرفة ضمنية جديدة انطلاقا من الخبرة المشتركة، والتفاعل المباشر بين العمال داخل المؤسسة فيما بينهم، مما يسمح بانتشار المعرفة من الأشخاص المالكين لها والذين تمكنوا من تطويرها إلى أشخاص آخرين داخل المؤسسة بإمكانهم تكييفها واستخدامها، ولكن مع إبقاء الطابع الضمني لها. والحقيقة أن اكتساب المعرفة الضمنية أو تعلمها لا يتم إلا عن هذا الطريق، إذ أن ما يوجد في رؤوس الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم لا يمكن نقله أو نقله بسهولة؛ والتشارك في الخبرة هو مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية للفرد، إضافة إلى تفاعله المباشر مع الآخرين [الشيمي، 2009، ص: 61].

إن نقل المعرفة في هذه العملية يكون بالملاحظة والتقليد والمحاكاة، وبالأخص الممارسة، وبحسب نوناكا وتاكيوشي فإن مفتاح عملية اكتساب وإنشاء المعرفة الضمنية هو التجربة والخبرة [Gilles Balmisse، 2005، ص: 21]، وهنا تلعب فرق العمل دورا مهما من خلال المشاركة في المهام وممارستها ضمن سياق تنظيمي محدد.

3-2-2- التجسيد (Externalization): هي عملية انتقال المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة على شكل مفاهيم أو فرضيات، وهذه العملية عادة ما ينتج عنها تبادل المعارف بين الأفراد [Gilles Balmisse، 2005، ص: 21]. تشير هذه العملية إلى تبادل المعارف بين الأفراد داخل المؤسسة، والذي يحصل عندما يقوم الأفراد بالتعبير عن المعرفة الضمنية، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد

الأفراد على ذلك، مثل الكلمات والمفاهيم والقصص وغيرها؛ وهي تسمح بمرور المعارف الضمنية المكتسبة من أجل صياغة وتشكيل مختلف المفاهيم وتحديد المنهجيات، وبناء محتوى المعارف الظاهرة [Rivard & Roy، 2001، ص:18]؛ وبالتالي فإن عملية التجسيد هي العملية المكتملة لإنشاء المعرفة، وفيها يصبح الفرد جزءا من الجماعة، فتذوب معتقداته وأفكاره وتصبح متكاملة مع أهداف الجماعة.

3-2-3- الربط (Combination): هي عملية إنشاء المعرفة الظاهرة انطلاقا من بنية المعرفة الظاهرة المكتسبة بالاعتماد على مختلف القنوات المتواجدة بالمؤسسة [Gilles Balmissse، 2005، ص:21]، وهي كذلك عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة [الشيمي، 2009، ص:63]؛ ويتم في هذه العملية جمع ودمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية و وسائل الاتصال والمعلومات، فهي إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة. فالمعرفة الظاهرة المتولدة في العملية السابقة (التجسيد) تصبح معرفة أكثر تطورا لدى الجماعة، حيث يتم الاعتماد في ذلك على ثلاثة عمليات:

- ربط وتكامل المعرفة الظاهرة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج المؤسسة؛

- استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد المؤسسة؛

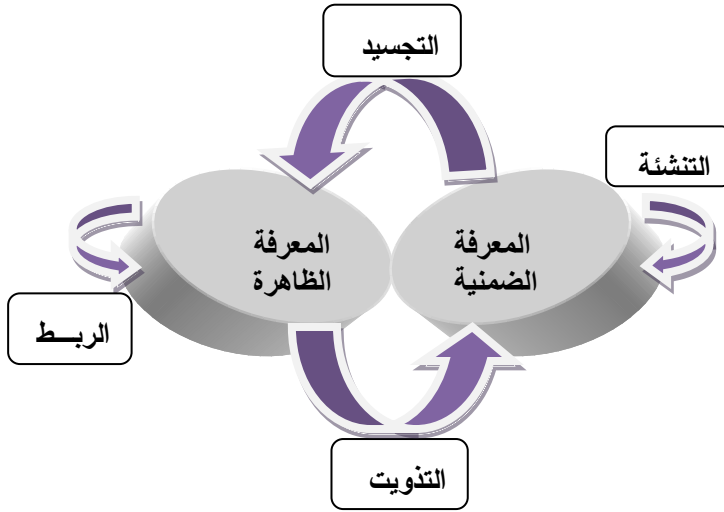
- جعل المعرفة الظاهرة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق.

وتلعب التكنولوجيا دورا مهما في عملية الربط، حيث يمكن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة عن طريق البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات؛ وهذا ما يزيد من تعلم الأفراد من خلال تطبيقهم للأفكار الجديدة واختبارهم لما تم إنتاجه وإيداعه، وحصولهم بذلك على المزيد من الخبرات والمهارات.

3-2-4- الاستيعاب (Internalization): خلال هذه العملية يتم تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، عن طريق الممارسة الفعلية والعمل الحقيقي، والتمرين والتعلم الواقعي والمحاكاة والملاحظة؛ فالتطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل.

ويعد نموذج الباحثين اليابانيين نوناكا وتاكيوشي نموذجا عاما وشاملا، لاقى إقبالا كبيرا عند تطبيقه، كونه اختص بشرح ميكانيزمات الإبداع داخل المؤسسة؛ و لقد انطلق من تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية و ظاهرة ثم من الفرضية أن المعرفة تنشأ نتيجة للتدخلات بين النوعين، فتوصلا إلى حصر أربع كفاءات لإنشاء المعرفة. وذلك كما يمثله الشكل رقم (08):

الشكل رقم (08): نموذج إنشاء المعرفة حسب نوناكا وتاكيوشي



Source: Lucie Rivard, Marie-Ghristine Roy, Gestion stratégique des connaissances, Les presses de l'université LAVAL, Canada, P16, 2005

3-3- التشارك المعرفي:

إن نقل المعرفة إلى أفراد المؤسسة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة، أي التشارك فيها، ومن ثم استخدامها؛ ومن أجل جني الفوائد من إدارة المعرفة من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم التشارك المعرفي، لأن البيئة التي يتم فيها تشجيع التشارك في المعرفة تؤدي إلى توليد معارف جديدة.

3-3-1- تعريف التشارك المعرفي: يعرف التشارك المعرفي على أنه تفاعل ثقافي يشمل

تبادل العمال للمعرفة، المهارات، والخبرات داخل المؤسسة، ويكون هذا التفاعل وجها لوجه أو عن طريق قنوات اتصال. يقوم العمال من خلال التشارك في المعرفة بتعديل أفكارهم وطرح اقتراحاتهم انطلاقا من خبراتهم ومهاراتهم؛ ويعتبر التشارك المعرفي ثقافة تفاعل

اجتماعية تتضمن تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين العاملين، بحيث يشكل هذا التشارك مجموعة من المفاهيم المشتركة والمتعلقة بتزويد العمال بمدخل للمعلومات وبناء واستعمال شبكات المعرفة ضمن المؤسسات.

ويمكن فهم عملية التشارك المعرفي على أنها العمليات التي من خلالها يتبادل العمال المعرفة، ويقدمون معا معرفة جديدة [إيمان، 2009، ص:20]، بحيث يجب أن تتوفر في مالكي المعرفة النقاط التالية: [البطاينة، المشاقبة، 2010، ص:129]

- يريدون أن يشاركوا معرفتهم عن طريق مجموعة يتقنون فيها، ويسهل التحكم بها؛
- يقررون متى يتم التشارك في المعرفة وظروف هذا التشارك؛
- الرغبة في القرار على ظروف اكتساب المعرفة.

3-3-2- أهمية التشارك المعرفي: إن المعرفة وبوصفها المورد الأكثر قيمة في الاقتصاد المعرفي، لا يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية دون العمل التشاركي، والذي يحمل دالتين أساسيتين: تقاسم المعرفة لكي تعمل المؤسسة بكل أفرادها بقوة المعرفة التي تمتلكها، وإنشاء المعرفة الذي يمكن تسريعه وتعظيم نتائجه بالتشارك الجماعي، ليس فقط على أساس أن معرفة فردين أفضل من معرفة فرد واحد، وإنما أن التشارك يوجد السياق الضروري من أجل إنشاء المعرفة في المؤسسات الإبداعية والمعرفية

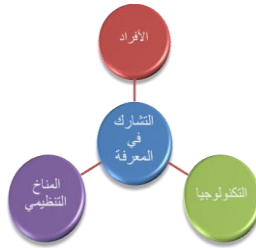
[نجم، 2009، ص:511]؛ يعد التشارك في المعرفة بين عمال المؤسسة أمرا ضروريا، فهو يساعد على تعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم؛ ويتم تشجيع ثقافة التشارك المعرفي داخل المؤسسة من خلال وضع المعرفة في إستراتيجية عمل المؤسسة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات العمال لتشجيع الرغبة في المشاركة بالمعرفة. ويؤدي التشارك المعرفي إلى خلق الفرص لتعظيم قدرة المؤسسة على تلبية حاجاتها، وتحقيق ميزة تنافسية لها، كما يمكنها من تعزيز الإبداع؛ وتستطيع المؤسسة تشجيع ثقافة التشارك بالمعرفة عن طريق دمج المعرفة في إستراتيجياتها، وكذلك من خلال تغيير سلوكيات واتجاهات العمال لتشجيع الرغبة في تشارك المعرفة.

3-3-3- أبعاد التشارك المعرفي: تشير أبعاد التشارك المعرفي في المؤسسة على كيفية تشارك العمال لخبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم مع بعضهم البعض، وتبدأ عملية التشارك المعرفي انطلاقا من رغبة العامل للاتصال بزملائه في العمل، واستشارتهم من أجل التعلم

والاستفادة منهم؛ وفي هذا الإطار، يعتبر تشجيع المؤسسة للتشارك المعرفي تغييرا للأفكار التقليدية حول إدارة الموارد الفكرية وأنماط العمل، من خلال توفير عمليات وأنظمة وثقافات جديدة.

وهناك ثلاثة أبعاد لعملية التشارك المعرفي، هي الأبعاد الفردية، الأبعاد التنظيمية، والأبعاد التكنولوجية؛ البعد الفردي للتشارك المعرفي يعتمد على الخصائص الفردية للعامل، بما في ذلك الخبرات والمهارات والمعتقدات، ولتشجيع الأفراد على نشر معارفهم ومشاركة باقي العمال لهذه المعارف، لا بد من توفر الحوافز، لأن المحفزات الفردية تزيد في رغبة الأفراد بنشر رأس مالهم الفكري الشخصي وإتاحته للآخرين، ويتحقق بذلك امتلاك المؤسسة لقدرة إبداعية عالية؛ وفي هذا الإطار لا بد من توفر مناخ تنظيمي فعال يمكن من خلاله السيطرة على منافع الثقافة الداعمة للإبداع، والمتمثل في البعد الثاني للتشارك المعرفي وهو البعد التنظيمي، حيث تعتبر مختلف جوانب المناخ التنظيمي محركات مهمة للتشارك المعرفي، وخاصة الحوافز ومناخ القيادة المفتوح، ودعم الإدارة العليا؛ أما بالنسبة للبعد التكنولوجي، فهو يمكن من استخدام المؤسسة للتكنولوجيات الجديدة بفعالية لتسهيل الترميز والدمج، ونشر المعرفة [إيمان، 2009، ص:20].

الشكل رقم (09): أبعاد التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الباحث

إلا أنه هناك افتراضا عاما مؤداه أن الأفراد لا يرغبون في التشارك في المعرفة، كونهم مشغولون دائما، ومثقلون بالأعباء والمسؤوليات، لدرجة أن الوقت لا يسمح لهم بالقيام بعمليات المشاركة في المعرفة؛ فالمشكلة الحقيقية لعدم التشارك في المعرفة لدى الأفراد

تكمن في العراقيل التي تعترض سبيلهم، وخاصة العراقيل التنظيمية (كالتقافة التنظيمية، الحدود الوظيفية، الهياكل التنظيمية وغيرها) [توفيق، 2004، ص: 74].

ويرى مايكل بولاني الذي درس الأبعاد الضمنية للمعرفة أن التشارك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أي فعل اتصالي، وذلك في صورة مشاركات غير منطوقة تتمحور حول إدراكات أساسية، وتفاعلات إنسانية؛ وبالتالي عندما يتم التشارك في المعرفة سيحدث اتصال لفظي أو ظاهر، واتصال ضمني غير منطوق في نفس الوقت [توفيق، 2004، ص: 77].

3-4- مفهوم با (BA) وإبداع المعرفة:

قام "نونكا" و "نابورو كونو" (N.Konno) بدراسة عام 1998 أكدوا من خلالها أن المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم* وأطلق عليه مفهوم با "Ba"، وهو مفهوم يميز بين المعلومات والمعرفة، فالمعرفة حسب "نونكا" لا توجد إلا في فضاء متقاسم، فهي نوع من الترقى بالمعلومات لتكون معرفة عند ارتباطها بفضاء علاقات وتفاعلات متقاسم [نجم، 2004، ص: 426]. واهتم "نونكا" بتحديد الشروط والبيئة المساعدة لتحقيق إنشاء المعرفة، وبين أن إنشاء المعرفة لا يحصل بصورة تلقائية، وإنما هو محصلة عملية فكرية اجتماعية تستند إلى وظائف الإدراك والتعلم الذاتي والجماعي؛ لذلك سعى لتحديد البيئة المساعدة في تكوين وإبداع المعرفة، من خلال دراسته المشتركة مع كونو "konno"، والتي ركزا فيها على العملية المستخدمة في طريقة تطوير المعرفة كحوار متواصل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، أو ما يعرف ببيئة با "Ba".

من خلال هذه الرؤية يتضح أن مفهوم با "Ba" يشمل البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وإبداعها، وتحقيق المنفعة منها من خلال التفاعل، وهو المجال الحيوي لإنشاء المعارف الضمنية التي تولد وتنمو ضمنه، ثم تخريجها وربطها بالمجموعة على شكل معارف؛ ويبين نونكا أن مفهوم با "Ba" يعني المكان الذي يشمل الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، والعلاقات المنبثقة بين الأفراد أو الفرق أو المؤسسة وبيئتها. ويضيف ماكينزي "Mckenzie" أن البيئة با "Ba" تتشكل عندما يتم ابتكار روابط بين البيئات المادية (المكاتب) والعقلية (الأفكار والخبرات المشتركة) والافتراضية (مؤتمرات الفيديو عن بعد والبريد

* يقصد به أن المعرفة توجد في فضاء متقاسم من العلاقات، وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا (مثل مكتب)، أو افتراضيا (بريد إلكتروني)، أو عقليا (خبرات، أفكار).

الالكتروني) والعلاقات (التشارك في الأهداف)، والتي كلما زادت الروابط فيما بينها كانت بيئة التشارك أقوى وعملية الاتصال أسهل.

وبين "توناكا" و"كونو" أن هناك أربعة أنواع من بيئات "Ba":

3-4-1- بيئية المنشأ: وهي البيئة الضرورية لتنمية معارف جديدة، وتنمية مهارات الأفراد ومساعدتهم على التعلم والإبداع، وهذه البيئة تتناول الأفكار والمشاعر الشخصية المتبادلة والتجارب المشتركة، وتتطلب مناخا يساعد على الحوار ومعرفة الأفراد بأنفسهم وزملائهم في ميادين العمل، كما تتطلب بيئة مادية تسهل اللقاء المباشر بين الأفراد، ويعتبر تكوين فرق العمل من أكثر ما يساعد هذه البيئة.

3-4-2- بيئة التفاعل: ترتبط هذه البيئة بعملية التجسيد، أين تتحول المعرفة الضمنية إلى ظاهرة بصورة طبيعية وتلقائية، ولكنها منظمة ومحددة ضمن نطاق عمل الفريق أو الجماعة، ويلعب الحوار هنا الدور الأكبر، حيث يتم تحويل المهارات إلى مفاهيم ومصطلحات مشتركة، وتصبح بذلك خبرات وقدرات الأفراد أفضل، الأمر الذي يزيد من قدرتهم على التعلم والإبداع.

3-4-3- البيئة النظامية: تساعد هذه البيئة في عملية التحول المعرفي، وترتبط بعملية الربط، أين يتم انتقال المعرفة الظاهرة المكتوبة إلى معرفة ضمنية، وذلك يتم من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفعال، ومن خلال عملية التعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو عن طريق التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة الظاهرة. وأكثر ما يساعد على تطور هذه البيئة ونجاحها تعامل فرق العمل مع بعضها البعض، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فتزداد بذلك قدرتهم على الإبداع.

3-4-4- بيئة التركيب والممارسة: تتشكل هذه البيئة في عالم الإنترنت والشبكات المرتبطة بها، حيث يتم تبادل الخبرات والمعارف الظاهرة بصورة رقمية، وبأنماط وأشكال مختلفة تدعمها التكنولوجيا، مما يؤدي إلى توليد وتنظيم معرفة معلننة [أسماء، 2008، ص: 61-65].

ويعتبر مفهوم "با" المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو فيه، وهذا المجال يمثل الحاضنة التفاعلية لتنشئة المعرفة الضمنية ونقلها للأفراد، ومن ثم يساعد في ربطها بالجماعة والمؤسسة كمعرفة ظاهرة [نجم، 2004، ص: 426].

الخاتمة:

مع ازدياد قيمة المعرفة في المؤسسات وبحثها الدائم عن الإبداع، أصبحت المعارف الجماعية أكثر أهمية من المعارف الفردية، حيث أوضحت هذه الدراسة أن إنشاء المعارف الجماعية يتم عن طريق أربع عمليات أساسية هي التنشئة والتجسيد والربط والاستيعاب، ويتم وفق هذه العمليات تحويل المعارف الضمنية الفردية إلى معارف ظاهرة جماعية، وذلك في ظل توفر بيئة مساعدة لإنشاء المعرفة تسمى البيئة "با" (BA)، والتي تعني البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها، حيث أن هذا التشارك المعرفي يمكنه تسريع إنشاء المعرفة وتعظيم نتائجه، وهذا من شأنه زيادة قدرات الأفراد على الإبداع.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-المعارف الجماعية هي مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي توجد لدى الجماعة، والتي تتشكل نتيجة التفاعلات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بحيث لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى؛ أما المعارف الفردية فهي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة، وهي تشكل الموارد الداخلية لكل عامل؛

-تهتم المؤسسات بالرصيد المعرفي المتاح لها وذلك محاولة استغلاله في تحسين مركزها التنافسي؛ كما أن إدارات المؤسسات تهتم بعمليات إدارة المعرفة من أجل زيادة الحصيلة المعرفية، وتحسين إدارتها المعرفية؛

-تساهم المعارف الجماعية باعتبارها موردا إستراتيجيا بشكل رئيسي في عملية الإبداع بالمؤسسة أكثر من المعارف الفردية، حيث أن المؤسسات التي تشارك في المعرفة وتمتلك معارف جماعية، يكون فيها الإبداع أكثر من المؤسسات التي تعتمد فقط على المعارف الفردية؛

في حين كانت أهم التوصيات كما يلي:

-تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارفها، واهتمامها بالمعارف الجماعية خاصة، بغية إنشاء مؤسسات معرفية مبدعة؛

ضرورة قيام المؤسسة بنشر المعرفة المتوفرة لديها بين العاملين، وإعادة استعمالها من قبلهم للوصول إلى الإبداع الجماعي.

مساعدة العاملين على تطوير معارفهم الشخصية، وتشجيعهم على زيادة قدراتهم ومهاراتهم في توزيع المعرفة والتشارك فيها ونقلها فيما بينهم لتوليد الأفكار الإبداعية؛

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 3- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 4- إيمان عبد الكريم عبد الله بلال، التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية " أورانج"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2009.
- 5- أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 6- برفين جوبتا، الإبداع الإداري (في القرن الحادي والعشرين)، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 7- دومينيك فوري، ترجمة محمد عرب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، دار طلاس، دمشق، 2000.
- 8- حامد علي الشرفي، أثر القيادة في تنمية الإبداع: حالة منظمات قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006.
- 9- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 10- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 11- حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، القاهرة، 2009.
- 12- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 13- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، جليس الزمان، عمان، 2010.
- 14- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 15- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية - الوظائف - المجالات)، اليازوري، عمان، 2009.

- 16- نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 17- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
- 18- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
- 19- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 20- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 21- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- 22- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 23- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.
- 24- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 25- عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- 26- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 27- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
- 28- رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 29- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 30- خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، 2010.
- 31- غسان قاسم داود اللامي، "إدارة التكنولوجيا (مفاهيم وتقنيات وتطبيقات عملية)"، دار المناهج، عمان، 2007.
- 32- غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Amrit Tiwana, Gestion des connaissances (applications CRM et e-business), Campuspress, Paris, 2001
- 2- Dimitri Uzunidis, L'innovation et l'économie contemporaine, De Boeck, Bruxelles, 2004
- 3- Jean Maurice Bruneau et Jean François PuJos ; Le management des connaissances dans l'entreprise (Ressources humaines et systèmes d'information ; les édition d'organisation ; Paris ; 1992.
- 4- Jean Yves Buck, Le Management Des Connaissances Et Des Compétences En Pratique, Editions D'organisation, Paris, 2003
- 5- Jean- Yves Prax, Manager la connaissance dans l'entreprise, INSEP Editions, Paris, 1997
- 6- Jean Yves Buck, Le Management Des Connaissances, Editions D'organisation, troisième tirage, Paris, 2000
- 7- Gilles Balmissse, Gestion des connaissances Outils et application du knowledge management, Vuibert, Paris, 2005
- 8- Lucie Rivard, Marie-Ghristine Roy, Gestion stratégique des connaissances, Les presses de l'université LAVAL, Canada, 2005
- 9- Sandrine Fernex-walch; Francois Romon; management de l'innovation de la stratégie aux projets, Vuibert, Paris, 2006