

## إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بوزيان الرحمان هاجر

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت/ الجزائر  
bouzianerahma@gmail.com

بن وسعد زينة

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت/ الجزائر  
benoukaci@hotmail.com

### Knowledge management and its role in achieving innovation in small and medium enterprises in Algeria

Ben ousad zina

Centre University of belhadj bouchai  
bain temouchent/algeria  
benoukaci@hotmail.com

Bouziane erahmani hadjer

Centre University of belhadj  
bouchai bain temouchent/algeria  
bouzianerahma@gmail.com

Received: 14/04/2018

Accepted: 03/06/2018

Published: 30/06/2018

#### ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المؤسسات التي أصبحت تمثل أكثر من 90 % من النسيج الاقتصادي لكل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وأصبح من الضروري عليها تبني أساليب تسيير حديثة في إدارتها حتى تصل إلى درجة التميز وتتمكن بالتالي من الصمود أمام المنافسة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن استعمال إدارة المعرفة يعتبر ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لأن هذه الطريقة تساعد على الكشف عن المعارف الداخلية والخارجية، الصريحة والضمنية، وتندد بضرورة تشجيع العمل الجماعي، والتشارك فيه، مما يعزز روح الإبداع في العمليات وفي الإنتاج على حد سواء.

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكل عدم إمكانية تبنيتها لنظام إدارة المعرفة بشكله الصحيح نظرا للعديد من المعوقات والتي تتمثل أساسا في محدودية إمكانياتها المالية، نقص الخبرة والكفاءات العاملة بها، سياسة التوظيف العائلي التي تغلب عليها...

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### Abstract:

This paper aims to identify the role of knowledge management in achieving innovation in small and medium enterprises. These institutions represent more than 90% of the economic of both developed and developing countries. It is necessary for them to adopt modern management methods in their management for reach the level of excellence and thus be able to withstand the competition.

The results of this study show that the use of knowledge management is an imperative for SMEs, because this method helps to detect internal and external, explicit and implicit knowledge, and denotes the need to encourage and share teamwork, which promotes the spirit of creativity in processes and production to the extent whether.

Small and medium enterprises suffer from the problem of not being able to adopt the knowledge management system properly due to many obstacles, which are mainly limited in their financial capacities, lack of experience and competencies working in them, ...

**Keywords:** knowledge management, creativity, small and medium enterprises.

## تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم و التطورات التكنولوجية الهائلة أصبح من الضروري على المنظمات السعي جاهدة من أجل ضمان بقاءها ضمن هذا العالم المتغير، و لا يمكن تحقيق ذلك ما لم تمتلك هذه الأخيرة خبرة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة القوية، و لقد أجمع الخبراء في مجال الإدارة والاقتصاد بأنّ إدارة المعرفة هو السبيل الأفضل والمصدر الاستراتيجي في بناء وتعزيز الميزة التنافسية، إذ أشار ادوارد فراينبوم Edward Freignebour في سنة 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول حول الذكاء الاصطناعي إلى عبارته الشهيرة أنّ: "المعرفة قوة"<sup>1</sup>.

كما يشير كل من العلي قندلجي والعمرى في هذا الصدد أنّ المعرفة أصبحت أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل فهي لا تخضع لقانون تناقص رأس المال ولا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يُبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

### إشكالية البحث: وفي ضوء ما تقدم تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي:

- كيف تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الإبداع من خلال تبنيتها لإدارة المعرفة كوسيلة تسير حديثة، وما عوائق ذلك في

الجزائر؟

ومن خلال هذا السؤال يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة كالتالي:

- ما معنى إدارة المعرفة؟
- ما هو الإبداع في المؤسسة؟
- ما العلاقة التي تجمع إدارة المعرفة بالإبداع؟
- ما هي العوائق التي تحول دون إمكانية استعمال إدارة المعرفة والوصول إلى الإبداع في المؤسسات الجزائرية؟

### أهداف البحث: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة والمتمثلة في إدارة المعرفة، هذا الأسلوب الجديد في التسيير الذي أصبح أساس النجاح في المؤسسات نظرا لما يسمح به من توليد وتجديد ونشر المعارف والأفكار بين كل أفراد المؤسسة وهو ما يضمن التجديد المستمر؛

- التعرف على العلاقة التي تجمع بين عمليتي إدارة المعرفة والإبداع؛

- التعرف على واقع استعمال هذا الأسلوب الإداري الجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص؛

- استعراض مختلف المعوقات التي تحول دون استعمال هذا النوع من المؤسسات لإدارة المعرفة والإبداع في تسييرها.

أهمية البحث: تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- بناء الإطار النظري لإشكالية تأثير إدارة المعرفة في الإبداع في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة

خاصة؛

- التطرق إلى موضوع مهم جدا في التسيير ألا وهو إدارة المعرفة التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق، إلا أنّها

تعتبر في أغلب الأحيان مجهولة من طرف العديد من المسيرين وأصحاب المشاريع؛

- تسليط الضوء على قطاع حساس ألا وهو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذه المؤسسات التي رغم أنّها أصبحت

تحتل الصدارة في معظم وإن لم نقل كلّ دول العالم نظرا لما تتميز به من خصائص إيجابية عديدة، إلا أنّها تعاني من بعض النقائص التي

تجعلها غير قادرة على تبني نظم التسيير الحديثة، كقلة رأسمالها، قلة الخبرة بها ...

تقسيمات الدراسة: من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة الذكر إرتأينا أن نقسم البحث إلى محورين أساسيين كالتالي:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة والإبداع؛

المحور الثاني: مدى تأثير إدارة المعرفة على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسات السابقة: تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية والتي

سنستعرض البعض منها فيما يلي :

- دراسة سلطاني محمد رشدي: بعنوان: " المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة" حيث استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مدى تأثير العمل الجماعي والتشارك في المعرفة في تعزيز نشاط الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلى أن عملية الإبداع في المؤسسة تتوقف على حجم المعارف الجماعية المتواجدة بها، كما أوصت الدراسة بضرورة تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسات ، والتزامها بالتجديد المستمر لمعارفها والتركيز على العمل الجماعي.

- دراسة محمد أحمد عبد القادر، وبلال خلف السكارنة بعنوان: " إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة نتائج العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي كمصدر للميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وخلصت إلى أن فهناك علاقة جد وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع ، فالمعرفة كقوة أساسية محرّكة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعمولة وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى (سلع، خدمات، عمليات) جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة ميزة تنافسية . كما ان القدرات المعرفية مكنت المنظمات من إبداع منتجات جديدة بسرعة وكلفة منخفضة، فضلا عن الارتقاء بمستويات الجودة و "الإبداع التنظيمي" وأثرها في صياغة إدارة المعرفة للمنتج الجديد، أو الخدمة الجديدة.

- دراسة دوفي وجان Duffy , jan بعنوان " إدارة المعرفة : أكون أو لا أكون " حيث يتساءل الكاتبان عما إذا كان هناك اهتمام فعلي باستعمال إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أم أنه مصطلح غامض مقصور على فئة معينة دون الأخرى، وإلى أي مدى يمكن أن تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في مستقبل المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لا تعني مجرد تتبع المعارف الموجودة والتقاطها إنما تهدف إلى تعزيز ودعم إنشاء معارف جديدة، مما يساهم في عملية الإبداع ويعتبر عنصرا أساسيا في نجاح مؤسسات الأعمال.

وفي هذا الصدد يعرف دافي Duffy إدارة المعرفة بأنها: عملية موجهة للإبداع عن طريق الاستثمار في الفكر والخبرة

التنظيميين.<sup>2</sup>

- دراسة هلة عبد القادر هاشم بعنوان : " إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية" والتي حاول من خلالها الباحث الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات المصرية وصولا إلى مستويات عالية من الإبداع في أداء وظائفها؟ و كان هدفه التعرف على أهم المرتكزات التي تصلح كأساس لذلك ، والتي تمثلت حسبه في ضرورة تنظيم إدارة

المعرفة مع توجهات العمل، تحديد الفوائد من جهود إدارة المعرفة، اختيار البرنامج المناسب لإدارة المعرفة، استخدام التكنولوجيا المناسبة لإدارة المعرفة، إيجاد قيادة وفرق لإدارة المعرفة، حيث أكد الباحث من أن إدارة المعرفة تعتبر ضرورة ملحة جدا بالنسبة للجامعات من أجل الوصول إلى الأداء المتميز ذي المعدلات العالية من الإبداع .

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تحاول التعرف عن مدى علاقة إدارة المعرفة بالإبداع، وكيف يمكن لإدارة المعرفة إذا استعملت بشكل صحيح من خلق معارف وأفكار جديدة لا ترمي فقط إلى رفع الإنتاج وإنما إلى تحسينه والإبداع فيه بشكل يتناسب مع متطلبات السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة.

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها مست قطاعا حساسا ومهما جدا في الاقتصاد وهو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على المؤسسات بصفة عامة، والجامعات.

### **أولاً: ماهية إدارة المعرفة والإبداع.**

سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على كل من إدارة المعرفة والإبداع من خلال استعراض أهم التعاريف التي تتعلق بهما، إضافة إلى خصائصهما التي جعلت منهما جزءا لا يتجزأ من المؤسسات التي تسعى إلى الاستمرار في السوق في ظل المنافسة الشديدة.

### **1. ماهية إدارة المعرفة**

رغم أن تعاريف إدارة المعرفة اختلفت من باحث لأخر إلا أنه ونظرا للخصائص التي تتميز بها هذه الطريقة الجديدة في التسيير فهناك إجماع على مدى أهميتها في المؤسسات المعاصرة ودورها الفعال في الرفع من المردودية والأداء المؤسساتي.

### **1.1 ما معنى إدارة المعرفة؟**

لقد كان مصطلح إدارة المعرفة إلى غاية سنوات التسعينات يستخدم لوصف تطبيقات الحاسوب لتخزين المعلومات واسترجاعها، إلا أن هذا المنظور المعلوماتي تم انتقاده من طرف العديد من الباحثين و المؤلفين الذين ندوا بضرورة النظر إلى إدارة المعرفة بمنظور استراتيجي، إداري، ابتكاري.<sup>3</sup>

عرف بيتر دروكر Petter Drucker إدارة المعرفة على أنها: "التنسيق واستغلال موارد المعرفة التنظيمية من أجل خلق المردودية والميزة التنافسية".<sup>4</sup>

أما سكايرم Skayrm الذي يعتبر من أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها بأنها: "الإدارة النظامية الواضحة والصریحة للمعارف الحيوية وكل ما يتعلق بها من عمليات خلق، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال المعرفة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>5</sup>

## 2.1 تصنيفات المعرفة

هناك عدّة آراء حول تصنيفات المعرفة إلا أنّ أول تصنيف كان ذلك الذي أشار إليه ميشال بولاني Michel Polani سنة 1966 من القرن الماضي الذي كان يرى بأن الفرد يعرف أكثر مما يمكن أن يقول وأنه يخاف أن يقوم بأشياء لا يمكن شرح كيفية القيام بها وهو ما يشير إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة، ما سمي فيما بعد بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.<sup>6</sup>

**1.2.1 المعرفة الصريحة:** أعطيت لها عدّة تعاريف حيث عرفها توم باكمان بأنها "معرفة جاهزة وسهلة الوصول وذلك لأنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم (الوثائق، الحاسوب)".<sup>7</sup>

**2.2.1 المعرفة الضمنية:** وعرفت حسب نوناكا كما ورد عن نجم عبود نجم أنها "المعرفة الغير رسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم".<sup>8</sup>

## 3.1 ما الذي يميّز إدارة المعرفة؟

تتميز إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص التي نذكر منها ما يلي:<sup>9</sup>

- الاهتمام بمصادر المعرفة الداخلية: والتي تتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة؛
- دراسة وتحليل مصادر المعرفة الخارجية: يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في القدرة على تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة؛
- المعرفة في تطور مستمر: إنّ ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي التعلم التنظيمي؛

■ المعرفة أساس تكوين المزايا التنافسية للمنظمات؛

■ المعرفة مبنية على الخبرة وقابلة للتخزين في شكل ملفات مكتوبة؛<sup>10</sup>

المعرفة قابلة للانتقال، للتوليد، للزوال وللامتلاك.<sup>11</sup>

#### 4.1 أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها :

■ تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.<sup>12</sup>

■ تعد أداة لتحفيز المؤسسة على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات

الغير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛<sup>13</sup>

■ لها القدرة على التكيف إضافة إلى الحصول على كميات مهولة من المعلومات خلال أجزاء من الثانية؛<sup>14</sup>

■ تساعد على العمل بمبدأ التوقع قبل الوقوع وتشجع أسلوب الإدارة بالمبادرة و ليس الإدارة برد الفعل، كما لها القدرة على

تفعيل مواجهة الأزمات الحادة والطارئة.<sup>15</sup>

■ إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات مما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين

الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشاكل.<sup>16</sup>

■ يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات مناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة

ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.<sup>17</sup>

■ إشباع الحاجة إلى المعلومات و تسهيل الوصول إليها بالوقت و الكم و النوع المناسب.<sup>18</sup>

■ قاعدة المعرفة هي أساس الوعي بحاجات الزبائن و تطلعاتهم فهي تعمل على جذب الزبائن الجدد والحفاظ على الزبائن ذوي

الولاء كما أنها تقوي العلاقة بين النظراء (المعرفة المهنية) وبين العاملين و الإدارة (المعرفة الإنسانية).<sup>19</sup>

■ تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة والغير ملموسة بتوفير إطار عمل مناسب كما تساهم في تعظيم قيمة

المنفعة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.<sup>20</sup>

■ تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح المؤسسة القادرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر ومعالجتها بالتعليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.<sup>21</sup>

## 2. ماهية الإبداع

تتداخل مصطلحات الإبداع والابتكار في اللغة، فالإبداع يمكن أن يمثل بفكرة جديدة، أما الابتكار فهو تجسيد هذه الفكرة في الواقع وهو النهاية التجارية أو الصناعية للإختراع، والذي يصبح ابتكارا عندما يظهر في السوق وكذلك عندما ينشأ أو يستخدم في النسيج الصناعي.<sup>22</sup>

### 2.1 تعريف الإبداع:

لقد تباين الكتاب في تقديم تعريف موحد للإبداع، إلا أنه حاولنا فيما يلي استعراض أهم التعاريف : يرى دروكر (Drucker) أن الإبداع هو "الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً وبما يؤكد العلاقة بين المنظمة والإبداع والميزة التنافسية في بيئة تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي، وفي المنظمات الكبيرة والصغيرة، الخدمية والإنتاجية على حد سواء.<sup>23</sup>

عرّف جيلفورد الإبداع بأنه: " سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب "<sup>24</sup> ، كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه: " عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.<sup>25</sup>

### 2.2 مستويات الإبداع:

ي طرح المتخصصين في العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع: الإبداع على مستوى الفرد، والإبداع على مستوى الجماعة، والإبداع على مستوى المنظمة.

**1.2.2 الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي):** ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية حيث تتمثل سمات المبدع في :<sup>26</sup>

\* المعرفة :حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله؛

\* التعليم :و هو يؤكد على أنّ المنطق يعيق الإبداع؛

\* الذكاء :الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

\* الشخصية: يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك.

\* العادات الاجتماعية:الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

إضافة إلى الخصائص السابقة يمكن أن نضيف : الرغبة في الانجذاب نحو الجديد والقدرة على إنتاج الأفكار، المرونة، الطلاقة

اللفظية، القدرة العالية في تحليل المشاكل العلمية، القدرة العالية على التخيل، القدرة على تحليل المعلومات وتصنيفها، إيجاد العلاقات

والروابط والقدرة على التنظيم والتصنيف والتسلسل المنطقي، التفكير التخيلي.<sup>27</sup>

### 2.2.2 الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو إدارة أو لجنة... إلخ)، إذ أنّ اعتمادا على خاصية

التداؤب فإنّ إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة

بعضهم البعض للأحر، حيث يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي: الرؤيا، المشاركة الآمنة، الالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة

الإبداعات الذاتية الفردية .<sup>28</sup>

### 3.2.2 الإبداع على مستوى المؤسسة:

يتفق هذا النوع من الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات كون المنظمة كيان إداري تنظيمي يتكون من

جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين ويحمل الإبداع اسم المنظمة بشكل عام.<sup>29</sup>

إنّ الإبداع في المؤسسات المعاصرة يعدّ أمرا ضروريا لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار، إذ أنّه يعتمد على عاملين

أساسيين وهما القاعدة المعرفية في المنظمة وتراكم المعرفة عبر الوقت، وعليه فعلى المنظمة أن تجعل من الإبداع أسلوب عملها

وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:<sup>30</sup>

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و لتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم و العمل على حلها.

### 2.3 شروط إدارة الإبداع: لكي تصل أي مؤسسة إلى الإبداع لا بد عليها من إدارة هذا الأخير بطريقة فعالة من خلال توفير

العديد من الشروط كالتالي: <sup>31</sup>

#### 1.3.2 توفير المناخ الإبداعي المناسب: لا بد من توفير الظروف الديناميكية الدافعة للإبداع في المؤسسة والتي تتمثل في:

- الحرية والديمقراطية في طرح الأفكار ومحاورتها ومعارضتها دون أية قيود أو حدود غير موضوعية، مما يوفر فرصة التعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين الأفراد والجماعات في المؤسسة؛
- ضرورة تشجيع العمل الجماعي وإيجاد التجانس النسبي المعتدل بين أعضاء فرق وجماعات العمل لتفادي الخلافات والتراعات التي تقتل الأفكار؛
- توفر المهارة القيادية التي تضمن إدارة عمل الجماعة أو المؤسسة من خلال التحفيز الذي يعتبر أهم دوافع الإبداع ، وكذا النزاهة والعدل اللذان يضمنان حقوق العامل المبدع ويميزه عن غيره.

#### 2.3.2 - تكوين فريق عمل مبدع: يمكن للمؤسسة الحصول على الأفراد المبدعين وتوظيفهم لديها أو أنها تقوم بتنمية وصقل

المواهب الموجودة بداخلها وذلك عن طريق الجمع بين الأفراد اللذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية مختلفة حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطورا لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض أو من خلال تقديم الدعم اللازم لهم وقد يتحقق ذلك من خلال :

- إعلان القيم والاتجاهات الجديدة عن طريق الإعلان بوضوح شرعية الاتجاه الإبداعي وتبنيه من خلال القيم التنظيمية للمؤسسة بدعم ركائز اللامركزية والاستقلالية، وتشجيع التحريب وروح المغامرة وتقبل الإخفاق والتأكد من تنمية البيئة التنظيمية باستمرار؛

- تشجيع البحث والتطوير من خلال تشكيل فرق البحث والإبداع وتوفير الموارد اللازمة لذلك
  - التعليم والتدريب المستمرين واللذان يهدفان إلى تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم، زيادة قدرة الفرد ومهارته في العمل، إتاحة فرصة الاستكشاف والتعرف على الاتجاهات والميول.
- 3.3.2 وضع معايير تقييم موضوعية: حيث يعتبر تقييم الأداء أمر ضروري لمنح المكافآت من أجل استمالة المبدعين وتشجيعهم على العطاء.

### ثانياً: دور إدارة المعرفة في الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سوف نحاول من خلال هذا المحور التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة على عملية الإبداع، إذ سنركز في ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتميز بالعديد من الخصائص التي تجعل منها أفضل مكان لاستعمال هذه الأساليب الحديثة في التسيير، سعياً منها نحو الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه سوف نستعرض في البداية ماهية هذا النوع من المؤسسات.

#### 1. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

##### 1.1 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريفاً موحداً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك يعود إلى العديد من العوامل الاقتصادية والتقنية والسياسية، حيث تتمثل العوامل الاقتصادية في اختلاف درجة النمو الاقتصادي فكلما كانت الدولة ذات رفاة اقتصادية كلما كان حجم المؤسسات بها كبيراً نسبياً.

كما أنّ تنوع الأنشطة الاقتصادية يعتبر من أحد أسباب عدم القدرة على توحيد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيمكن اعتبار مؤسسة أنها صغيرة أو متوسطة في قطاع الصناعة بينما تُصنّف إلى الكبيرة في قطاع الخدمات، وقد ينقسم النشاط الواحد إلى عدّة فروع تختلف من حيث كثافة اليد العاملة المستعملة وحجم الاستثمار فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة في قطاع النقل البحري قد تصنف إلى مؤسسات كبيرة في قطاع النقل البري رغم أنّ كلا النشاطان ينتميان إلى نفس القطاع الخدماتي.

أما عن العوامل التقنية فتتمثل في مستوى الاندماج بين المؤسسات فحيثما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي ذلك إلى توحّد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة أو موزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدّة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

للعامل السياسي دور كبير في اختلاف التعاريف عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يتجلى في مدى رغبة الحكومة في تشجيع ظهور هذا النوع من المؤسسات والسياسات التي تتبعها لترقية هذا القطاع والنهوض به حيث أنّه على ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.

نظرا لصعوبة تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تصنيفها حسب معيارين أساسيين كما يلي:

**1.1.1 المعايير الكمية :** يمكن تعداد هذه المعايير في النقاط التالية :حجم العمالة، رأس المال، رقم الأعمال، قيمة الموجودات،

التركيب العضوي لرأس المال، القيمة المضافة والطاقة المستعملة<sup>32</sup>.

ويعتبر معيارا حجم العمالة ورأس المال المستثمر الأكثر استخداما في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لسهولة

الحصول على المعلومات المتعلقة بهما.

**1.1.2 المعايير النوعية :**

من خلال نتائج الدراسة التي قام بها البروفيسور بولتون (J.E. Bolton) في بريطانيا في سنوات الستينات عرّف خلالها

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على ثلاثة معايير هي:<sup>33</sup>

\* أن تكون المؤسسة مسيرة من طرف مالكيها بصفة شخصية، كما تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي أفقي أي عدم

وجود تفويض للمسئوليات من طرف مالك المؤسسة ؛

\* أن تكون حصتها في السوق محدودة ؛

\* أن تكون مستقلة، أي أن تكون ملكية المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد.

إضافة إلى معيار آخر وهو طبيعة الصناعة حيث يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة، أو بعبارة أخرى على مدى

استخدام الآلات في العملية الإنتاج. <sup>34</sup>

## 2.1 خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لم تكن الأهمية التي اكتسبتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل اقتصاديات العالم مجرد صدفة وإنما يعود ذلك إلى مجموعة من

الخصائص التي تميز هذا النوع من المؤسسات عن نظيراتها الكبيرة والتي يمكن تقسيمها كما يلي :

### 1.2.1 الخصائص المتعلقة بالحجم والجانب المالي

تتميز هذه المؤسسات بصغر حجمها وقلة تكاليف إنشائها نظرا لاعتمادها الكبير على التمويل الشخصي و/أو العائلي، وكذا

انخفاض مستويات معامل رأس مالها، وسرعة دورانها؛ قدرتها على تعبئة المدخرات الخاصة، إضافة إلى سهولة انتشارها وحرية اختيار النشاط المناسب لها.

### 2.2.1 الخصائص المتعلقة بالجانب الإداري

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببساطة إدارتها، سهولة وبساطة تنظيمها، سهولة القيادة والتوجيه بها؛ المنهج الشخصي في

التعامل مع العمال بها، كما أنها تعتبر مركز للتدريب الذاتي، والمكان المناسب للابتكار، والكفاءة والفعالية، وتتميز عملية اتخاذ القرار بها بالسرعة والدقة والمرونة، هذا بالإضافة إلى نقص الروتين في إدارتها وقصر الدورة المستندية والأوراق المكتبية في تعاملاتها.

### 3.2.1 الخصائص المتعلقة بالعلاقة مع المحيط

أما فيما يتعلق بعلاقة هذا النوع من المؤسسات بمحيطها فتتميز بالطابع الشخصي لخدمة عملائها، القدرة على التكيف مع

المتغيرات والظروف السوقية، سهولة دخولها وخروجها من السوق؛ محدودية السوق الذي تنشط فيه، كما لديها إمكانية استعمال سياسة البيع الآجل.

## 4.2.1 الخصائص المتعلقة بالعلاقة مع الاقتصاد

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقتصاديا بكثرة عددها، توزعها على كافة القطاعات الاقتصادية، استغلالها للخامات المحلية التي قد تكون معطلة، تعظيم الناتج المحلي وتنويع هيكل الناتج الصناعي، تساهم في إحداث التوازن بين المناطق ودعم المؤسسات الكبيرة.

## 2. دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سوف نتطرق من خلال هذا العنصر إلى دراسة كيفية تأثير إدارة المعرفة على الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث سنستهل ذلك بالتعرف أولا عن تأثير إدارة المعرفة على الأداء العام من خلال التأثير على تعلم العاملين ورضاهم، وكذا التأثير على العمليات وعلى المنتجات، ثم سنحاول التطرق إلى واقع الإبداع في هذا النوع من المؤسسات، لتتعرف في الأخير على مختلف العوائق التي تقف في وجه هذا النوع من المؤسسات وتحول دون تمكنها من استعمال إدارة المعرفة في تسييرها وبالتالي الوصول إلى تحقيق الإبداع.

## 2. 1 أثر إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

باعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، مما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الإبداع في المنظمة. تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمنظمة من خلال تأثيرها على أبعاد مختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات كما يلي:

### 2. 1. 1 أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، حيث أنه يمكنها توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، كما أنها تجعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، وبالتالي الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة.<sup>35</sup>

كلّما شجعت المنظمة عمّالها على التعلم المستمر كلّما أدى ذلك إلى تحفيز العاملين في استعمال المعارف المكتسبة من خلال عملية التعلم في حل المشكلات التي تواجهها مؤسستهم خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أنّ مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها.

نتيجة لما سبق تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، ورفعت من الرضا الوظيفي لديهم والذي يعتبر من بين أهم حوافز الإبداع والبحث عن تحقيق ما هو أفضل على كلّ المستويات وهو ما تأكد من خلال دراسة تورين Therin بعنوان: "التعليم التنظيمي والإبداع في الشركات الصغيرة ذات التكنولوجيا المتقدمة" التي أجريت على عينة مؤلفة من 1000 شركة ضمن قطاع التكنولوجيا تضم كلّ شركة أقل من ( 500 ) عامل، حيث أسفرت نتائجها عن وجود تأثير لعمليات التعلم في المنظمات على الإبداع، وتوصلت الدراسة إلى أنّ التعليم التنظيمي يرتبط بالإبداع في الشركات الصغيرة، كما أنّ المعرفة تشكل ميزة تنافسية فضلا عن أنّ هناك تحسن في طريقة الأداء الإبداعي لمنظمات التعلم كونها إبداعية ويكون الإبداع من نتائجها.<sup>36</sup>

### 2.1.2 أثر إدارة المعرفة على العمليات :<sup>37</sup>

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة على أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أنّ تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أنّ رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتحتجزها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للمشاركة والتداول.

بعد استخدام المعرفة تمارس هذه الأخيرة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يُمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أنّ إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

إنَّ إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً.

نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي :

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم .
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

### 1.2. 3 أثر إدارة المعرفة على المنتج :<sup>38</sup>

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة .

تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) وتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات .

وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى .

نستخلص مما تقدم أنّ إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة تتمثل في تحسين عملية اتخاذ القرار، تحسين مستوى الاستجابة للزبائن، تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات، تحسين الإبداع، وتحسين المنتج.

من خلال ما سبق يمكننا القول أنّه يجب على منظمات الأعمال أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة

للاستثمار في هذا المجال لأنّ ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا وأنّ المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في

العائدات والزيائن والأسواق، حيث أثبتت العديد من الدراسات مدى مساهمة إدارة المعرفة في الإبداع كما يلي: <sup>39</sup>

يرى Kotelininkov أن: " المعرفة عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار وانجاز أعمال المنظمة الضرورية، وإضافة قيمة لها

وتحقق عناصر نجاح حاسمه في توليد قيمه للمستفيد".

يرى (Wheelen & Hunger) أنّ المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع، وبدون ذلك تدمر قدرتها الحقيقية التي

هيأتها لها كفايتها المميزة، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقيق المنظمة النجاح، فهو أساس الوصول إلى الإبداع

المنظمي، كما أنّه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة مخزونها المعرفي في تقديم منتجات أو خدمات جديدة للمستفيدين.

كما يشير Drucker أنّ المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي، لأنّ ذلك تحدي كبير في القرن الحالي، كونه

مصدر للميزة التنافسية، ومجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن القادم فهي أصبحت قوى علمية تبتدع وتبتكر الآلات الجديدة،

والأساليب المتميزة، كما تجدد كلّ ما هو قديم.

يشير Mrinalini & Nath أنّ المنظمة تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية، كما تهيب لها

هيكل الإبداع، فتولد معارف جديدة تقوم بتطبيقها لتقدم سلع أو خدمات جديدة، وبما يوصلها الى مرتبة تكني فيها بالمنظمة المتعلمة

التي تستند في بقائها ونموها على القاعدة المعرفية الموظفة في الإبداع.

ويرى الكبيسي أنّ قابلية المنظمات في تطوير الإبداعات (جذريه أو مضافة) تتباين إلى حد كبير تبعا لتباين قابليتها في توليد

وتطبيق المعرفة، وان التنوع والتطور في توليد وتطبيق المعرفة سيسهم في التطور الايجابي لإبداعات المنظمة.

أما حسب جوزيف شامبيتر Joseph Schumpeter فالإبداع هو النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه<sup>40</sup>، وإدارة المعرفة ما هي إلا الطريقة الحديثة في التسيير التي يمكنها التأثير على العمليات والإنتاج والأداء العام في المؤسسة مما سينتج عنه حتما الإبداع في التسيير والإنتاج .

فمن خلال الدراسات السابقة يتضح أنه لا جدال في أن استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات يؤدي بها حتما إلى الوصول إلى الإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ، فما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## 2.2 تجربة الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مجالا خصبا للإبداع، وخير دليل عن ذلك هو التجربة الأمريكية التي أعطت اهتماما كبيرا للإبداع كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية حيث ركزت في ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدرجة الأولى وعملت بالتالي على تطوير التشريعات وتقييم المساعدات للمؤسسات المبدعة، كما تشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل نسبة تفوق 50% من مجموع المؤسسات التي حققت أكثر من 10% من رقم أعمالها عن طريق طرح منتج جديد في السوق وذلك في كل من دول الاتحاد الأوروبي، هولندا، بولندا، السويد... وذلك سنة 2002<sup>41</sup> .

كما أن 50% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا دخلت مجال البحث والتطوير في العديد من المجالات كالمنتجات الموجهة للاستهلاك، التنظيم وأنظمة التسيير والمعلوماتية، التسويق والإعلان والدعاية من خلال العديد من العلاقات مع العملاء، الموردين، المنافسين، المستهلكين، الجامعات ومراكز البحث العلمي، المؤسسات الجامعية المؤهلة في مجال البحث والتطوير وكل ذلك من أجل أن تجد لها مكانا في السوق الذي يتميز بشدة المنافسة.<sup>42</sup>

## 2.3 معوقات إدارة المعرفة والإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السالفة الذكر يتضح جليا أن هذا النوع من المؤسسات تعتبر أفضل محيط لتطبيق إدارة المعرفة في تنظيمها نظرا لصغر حجمها ، بساطة هيكلها التنظيمي وقلة المستويات الإدارية بها ، الإشراف الشخصي للمالك المسير على سير العمل، وعلاقاته الشخصية مع العمال وسهولة الاتصال والاندماج بينهم، إشراكهم في اتخاذ القرار وكل ذلك يكون نتيجته التحفيز نحو أداء الأعمال بطريقة صحيحة والبحث عن التميز في ذلك وهو ما يعني الوصول إلى الإبداع، إلا أن هذا

النوع من المؤسسات يعاني من الكثير من العوائق التي تحول دون إمكانية التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة بمفهومه المعاصر والصحيح وهو ما يؤثر سلبا على مستوى الإبداع فيها كما يلي:

- **تكلفة الإبداع:** فكما هو معلوم أنّ هذا النوع من المؤسسات يتميز بقلّة رأسماله وصعوبة حصوله على التمويل الخارجي، وهذا ما يمثل أول عائق للإبداع، فالمؤسسات التي تلجأ إلى تمويل إبداعاتها ذاتيا، لا يعني ذلك صحتها المالية، وإنما لانسداد المنافذ الأخرى في وجهها؛ إذ أنّ عملية حصولها على قروض بنكية يعتبر صعبا بسبب ضعف الضمانات المقدمة كأول عائق ومصدقية المعلومات المقدمة من جهة أخرى، لذلك نجد أنّ بعض المؤسسات تتردد بإدخال شريك جديد لتدعيمها ماليا وتحقيق إبداعاتها، وتلجأ أخرى إلى قروض من الأصدقاء (علاقة شخصية) من دون فوائد<sup>43</sup> لتوفير كلّ الموارد اللازمة للإبداع، لتدريب وتكوين العمال، التشارك مع هيئات ومؤسسات البحث والتطوير وهو ما لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفيره.

- **عملية توظيف العمال:** كما أنّ أغلبية هذه المؤسسات تلجأ في عملية التوظيف إلى تشغيل الأقارب والأصدقاء فإن ذلك يجعلها تفتقر إلى الكفاءات العمالية المبدعة والمبتكرة التي يجب أن تتميز بالثقة في النفس، الذكاء، الطموح، حب الإطلاع والاستقلالية، والتي قد لا تتوفر بالجوء إلى التوظيف العائلي، إضافة إلى أنّ توظيف هذه المؤسسات للكفاءات المبدعة قد يكون مكلفا بالنسبة لها، ولا تستطيع تحمله، فنجد الكثير منها تتيح للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنّ عناية الإدارة لاستقطاب الأفراد المتميزين والمبدعين، وتقديم حوافز ودورات تدريبية لهم تتوافر بدرجة منخفضة.<sup>44</sup>

- **نوع التنظيم في المؤسسة:** تتأثر العملية الإبداعية للأفراد بالإطار التنظيمي للمؤسسة، فالمؤسسة التي تعتمد على إستراتيجية للإبداع يجب أن تكون إدارتها مرنة تقبل التغيير، وتعمل على تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق العمل وضمان الاتصال الفعال بينهم لتقاسم الأفكار ومن تم الوصول إلى الإبداع، وهو ما لا يتوفر في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة تلك التي تمتاز بالملكية الفردية حيث يفتقر صاحبها إلى ثقافة وضع إستراتيجية العمل الجماعي ويعتبر أن التغيير يشكل خطرا على مؤسسته، ويميل بذلك إلى القيادة البيروقراطية التي تقوم على مجرد إعطاء الأوامر لتنفيذها، واتخاذ القرارات حسب الميول الشخصي له مما لا يساعد على التصريح بالمعارف واكتشاف المهارات ومن تم تضييع فرص الإبداع على المؤسسة.

كما نجد أن أغلب المدراء في هذا النوع من المؤسسات ينشغلون بالأعمال اليومية الروتينية، ويرفضون الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.

- **عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة:** قد تعمل المؤسسات في بيئة صعبة لا توفر لها الشروط الضرورية التي تساعد في الإبداع مثل التشريعات والقوانين وحماية حقوق الملكية وبراءات الاختراع ، عدم توفر المعلومات الكافية عن السوق والتكنولوجيا، نقص في الخدمات الخارجية، ضعف مراكز البحث والتطوير والابتكار كما هو الحال بالنسبة لأغلبية الدول النامية التي تعتبر تجربتها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة العهد مقارنة بالدول المتقدمة، كما قد يمر القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة بظروف اقتصادية صعبة.

- **ضعف الإطار المعرفي للمؤسسة:** إن الضعف الكبير في المعرفة وإدارتها، وعدم تطبيق متطلباتها المتمثلة في ضرورة البحث عن المعارف من مصادرها المختلفة الداخلية منها والخارجية، استقطاب المعارف، تقديم التحفيزات المختلفة ودعم العمل الجماعي من أجل تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة، وتنمية التدريب والتكوين من خلال الشراكات مع المؤسسات التكوينية والجامعية ومخابر البحث المختلفة يعتبر عائقا أمام وصول المؤسسة إلى الإبداع المنشود، وهو ما يعتبر صعب التنفيذ كذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إضافة إلى العقبات السابقة الذكر هناك عقبات ظرفية تتمثل في <sup>45</sup> عدم القدرة على مقاومة التغيير المفاجئ ، وعدم التوازن بين الجد والفكاهة إضافة إلى عدم التوازن بين التنافس والتعاون في هذا النوع من المؤسسات.

## خلاصة:

تطرقنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، والابداع وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث اتضح لنا جليا أنّ خصائص كلّ من إدارة المعرفة والإبداع متقاربة إلى درجة أن إدارة المؤسسة معرفيا يعني وصولها إلى الإبداع في التسيير وهو ما ينعكس ايجابيا على مردودية العمال ومجتهم عن تحقيق الأفضل من خلال التصريح بمعارفهم ومحاولتهم الإبداع في عملهم وبالتالي تحقيق الإبداع في المنتج، حيث تتمثل نتائج هذه الدراسة فيما يلي:

- لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة، فأصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية الشديدة المنافسة.

- لا بد على التعامل مع إدارة المعرفة على أنّها وظيفة من وظائف المؤسسة الرئيسية مثلها مثل إدارة الإنتاج، التسويق...؟

- إن التطبيق الصحيح لإدارة المعرفة في المؤسسات يؤدي حتما إلى التميز في التسيير والإنتاج ومن تمّ تحقيق الجودة أي الوصول

إلى الإبداع؛

- توجد علاقة جدّ وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي، حيث أنّ الإبداع هو ترجمة المعرفة إلى سلع، خدمات

وعمليات جديدة أو مطورة، تحقق للمنظمة الميزة التنافسية، حيث أظهرت الدراسة أنّ عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد

يشكل احد العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات؛

- لقد أصبح الإبداع التنظيمي هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه، ولم يعد حكرا على المنظمات الكبرى والرائدة؛

- إن توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم وحجر الأساس لوجود إبداع تنظيمي قوي ومستمر؛

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر المؤسسات التي يمكنها استعمال ادارة المعرفة في تسييرها نظرا للخصائص التي

تميز بها مثل مرونتها، قربها من المحيط الخارجي، هيكلها التنظيمي البسيط...؟

- تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من العديد من العوائق فيما يتعلق باستعمالها لإدارة المعرفة كوسيلة تسيير حديثة، حيث

يعتبر ارتفاع التكلفة وضعف الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات من بين أهمها.

الإحالات:

- <sup>1</sup> مجبل لازم مسلم المالكي، "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص21.
- <sup>2</sup> Duffy, Jan: « Knowledge Management: To Be or Not to Be? » Magazine Article *information Management*, January 2000, www.questia.com.
- <sup>3</sup> KARL, ERIK Sveiby, Patrick Fum, Sari Salojarvi, «knowledge management and Growth in finish sme» journal of knowledge management, Vol09, 2005, P1: WWW.Sveiby.com/articles/growthand KM.pdf. مطلع عليه في 2015/03/14 على الساعة 7 سا و 59 د.
- <sup>4</sup> ALAN Frost, «What is knowledge management» www.knowledge-management-tools.net, 25 janvier 2014.
- <sup>5</sup> WWW.Syrme.com/KMbasic/definition.htm مطلع عليه في 2015/03/20 على الساعة 10 سا صباحا
- <sup>6</sup> هيثم محمود الشلي، مروان محمد النسور "إدارة المنشآت المعاصرة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 258.
- <sup>7</sup> نجم عبود نجم : "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية، الوظائف و المشكلات" دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2004 ص 45.
- <sup>8</sup> نفس المرجع، ص 45.
- <sup>9</sup> مجبل لازم مسلم المالكي "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص107-110.
- <sup>10</sup> سلطاني محمد رشدي، "المعارف الجماعية و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة" مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، عدد 17، جوان 2012، بسكرة، ص 137 .
- <sup>11</sup> نفس المرجع ص 137.
- <sup>12</sup> الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص42.
- <sup>13</sup> نفس المرجع، ص 42.
- <sup>14</sup> بندر بن ظافر القرني، "واقع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض" أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض 2003 ص27.
- <sup>15</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المضافة"، سلسلة البحوث للدراسات الأمنية، الشارقة 2007.
- <sup>16</sup> سمالي محضية، مرجع سابق ذكره، ص185.
- <sup>17</sup> نفس المرجع السابق، ص185.
- <sup>18</sup> حمود خيضر كاظم، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2010 ص71.
- <sup>19</sup> مناصرية رشيد، مرجع سابق ذكره، ص152.
- <sup>20</sup> طه نوى، مرجع سابق ذكره، ص75.
- <sup>21</sup> سمالي محضية، مرجع سابق ذكره، ص186.
- <sup>22</sup> دويس محمد الطيب: "محاولة تشخيص و تقييم النظام الوطني للإبتكار في الجزائر في الفترة 1996-2009" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011/2012، ص 3.
- <sup>23</sup> علي عبد الله، بوسهوة نذير: " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 19/18 ماي 2011، ص 11.
- <sup>24</sup> فتحي عبد الرحمان جروي: "الإبداع مفهومه، تدريبه" دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعه الأولى 2002، ص18.
- <sup>25</sup> بلال خلف السكارنة: "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط 1، 2011، ص 18.
- <sup>26</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الادارية " إثراء للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1، 2009 ص 19.
- <sup>27</sup> مجدي المسيري: النقاء المعرفة والابتكار و نقل التكنولوجيا في الجامعات الحديثة" الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، مارس 2013 متوفر على الموقع <http://alexandriauniversityinnovationpark.com/>، ص 18.
- <sup>28</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص21.

- 29 نفس المرجع ، ص 21.
- 30 سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي: "إدارة الإبداع والابتكار" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 50.
- 31 محمد رشدي سلطاني: مرجع سابق ذكره ، ص 74-77.
- 32 الطيب داودي: " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات حالة الجزائر" مداخلة في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، العدد 11، 2011 ص 61.
- 33 كتوش عاشور، طرشي محمد: " تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أفريل 2006 ص 1033-1034.
- 34 قريشي محمد الصغير، مرجع سابق ذكره ، ص 144.
- 35 علي عبد الله، بوسهوه نذير: "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البلدة، ص 12-15.
- 36 نفس المرجع، ص 12-15.
- 37 علي عبد الله، بوسهوه نذير، مرجع سابق ذكره ، ص 12-15.
- 38 نفس المرجع ، ص 12-15.
- 39 محمد أحمد عبد القادر، محمد عبد مهاوش أبو قلة، بلال خلف السكارنة: "إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها على الأداء الوظيفي" مداخلة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع والثلاثون، 2013 ، ص 134-135.
- 40 Yan de Kerorguen, Anis Bouayad – La face cachée du management- DUNOD Paris 2004 p 197.
- 41 علوي عمار: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: دراسة حالة سطيف" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010، ص 82-83.
- 42 نفس المرجع السابق ، ص 84.
- 43 نجمة عباس: " واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية" مداخلة في مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العددان 61-62 شتاء -ربيع 2013، ص 223.
- 44 نفس المرجع السابق، ص 223.
- 45 فلاح محمد ، عامر بشير: " أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية "كليات العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011 ص 13.