إدارة المعرفة و الإبداع : العلاقة و التكامل

فوزية قديد *

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة إطار نظري حـول مفـاهيم وأنـواع ونظريـات (المعرفة ، إدارة المعرفة ، والإبداع) ، وتوظيف المتاح مـن التراكـم المعـرفي عـن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة ، الإبداع) في بلورة أبعاد المنهجية التي ترمي إلى تحقيق أهداف الدراسةفي تشخيص العلاقة بين إدارة المعرفـة والإبـداع ، موضحة شكل هذه العلاقة و أهميتها في تحسين أداء المنظمة ونجاحها والوصـول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، إدارة المعرفة ، الإبداع.

Abstract:

The objective of this study is develop a theoretical frameworkto concepts, types (knowledge, knowledge management, andinnovation), and employ available of accumulatedknowledge about variables major study (knowledge management, innovation) in the development of the Dimensions methodological aimed at achieving the objectives of this study, the main objective is diagnosis the relationship between knowledge management and innovation, explaining the form of this relationship and its importance in improving the organization's performance and success and access to achieving competitive advantage.

Key Words : Knowledge,Knowledge Management, Innovation

مقدمة :

تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري ظهر مع نهاية القرن الماضي نتيجة تطور الفكر الإداريو تماشيا مع الأحداث والتغيرات ، فإذا تتبعنـا التقـدم العلمـي في هـذا المجـال لوجـدنا أن إدارة المعرفـة والإلمـام بجوانبهـا وطـرق تحفيزهـا وحسـن

* أستاذة مساعدة قسم « أ » ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3
البريد الإلكتروني :fouzia_ka@hotmail.com .

استثمارها مازالت في طور التكوين العلمي ، فالاستقرار على أساليب حديثة لإدارة المعرفة والإفادة منها ذات أهمية كبيرة في مجال المعرفة الإنسانية وهي تمثل حاجة ماسة في ظل التحولات المواكبة لسمة القرن الواحد والعشرين ، وتجمع أغلب الدراسات الحديثة على أهمية المعرفة للحصول على ميزة تنافسية ، وباعتبارها كذلك فلابد من إدارتها ومحاولة فهم الإطار المفاهيمي لها ، واعتمادها من قبل المنظمات لكي تبدع ، وتوفير البيئة التي تدعم العمل الإبداعي وتنمي رغبة الأفراد ودافعيتهم.

تبرز أهمية الموضوع ضمن المجالات التالية :

1 ـ تعد هذه الدراسة مهمة لكونها توفر قاعدة من المعلومات يمكن توظيفها في أي منظمة من أجل الارتقاء بمستويات أدائها.

2 ـ علاقة إدارة المعرفة بالإبداع واعتبارها كأحد الدعائم التي توفر البيئة والمناخ المناسب للإبداع في المنظمة.

3 ـ التعقيد والتغيير الذي تتميز به البيئة التي نعيش فيها ، وما ينجم عنها من معوقات يمكن مواجهتها بالمعرفة والإبداع.

من خلال القيام بهذه الدراسة أسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

1 ـ محاولة التوصل إلى توصيات في مجال إدارة المعرفة والإبداع بالاستعانة والاستفادة من المراجع والمصادر.

2 ـ توضيح دور إدارة المعرفة في تدعيم مستويات الإبداع في المنظمة ، ومحاولة التوصل إلى نتائج تخص العلاقة ما بين إدارة المعرفة والإبداع.

3 ـ منح المنظمات إطار نظري يمكن الاعتماد عليه من أجل استغلال المعرفة المتاحة لديها ، سواء كانت هذه المعرفة صريحة أوكامنة ، وإدارتها بالشكل الصحيح الذي يسمح بتشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم.

إن دراسة هذا الموضوع واختياره كان نتيجة أسباب ودوافع أهمها:

1 ـ الاقتناع بأن المعرفة من أهم الموارد ، لأنها تحدد فرص البقاء والاستمرار والتقدم لأي منظمة كما تحدد قدرتها على التفوق.

2 ـ الزيادة المتتالية والمتسارعة للمعرفة مما يسمح لأي منظمة الاستفادة منها في تحقيق التميز.

3 ـ تبين العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع.

في ظل الثورة التي يشهدها عصر التكنولوجيا والمعلومات ، أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها وتحسين أدائها لأن مصدره المعرفة المنتشرة بشكل كبير ، وهذا ما جعل الإبداع وإدارة المعرفة من الأنشطة الهامة التي تقوم بها المنظمات ، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع ؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

ـ ما هي المعرفة ، ما هي أولوياتها ، أنواعها وخصائصها؟

ـ ما هي إدارة المعرفة ، عملياتها ؟

ـ ما هوالإبداع ، أنواعه ، خصائصه؟

ـ ما هي العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والإبداع؟.

تستند الدراسة إلى افتراض أساسي وهي: هناك علاقة ايجابية وذات دلالةبين إدارة المعرفة والإبداع.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة محاور ، إذ تتطلب الدراسة الالتفاف إلى إدارة المعرفة وأهميتها في العصر الحالي ، أهدافها ، عملياتها ، ثم ننتقل إلى دراسة الإبداع ، أنواعه ، خصائصه ، ثم تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع.

أولا : إدارة المعرفة : منطلقات نظرية

في عصر تحول فيه المجتمع من مجتمع معلومات إلى مجتمع معرفة ، يتميز بالتدفق الشامل لظاهرة العولمة ، وزيادة المنافسة ، وتغير أذواق المستهلكين وتعدد حاجاتهم ، يزداد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر ، أين تحولت المنظمات من منظمات للأعمال إلى منظمات للمعرفة ، ترتكز على موارد بشرية تتسم بالمعرفة والخبرة ولديهم طموحات وتطلعات تختلف عما كان عليه الأمر في الماضي.

إن التعامل مع أي مفهوم يتطلب تحديده ، خاصة إذا تعلق الأمر بمفهوم كالمعرفة التي تمثل ناتج نشاط العقل الإنساني ، وقد تعددت التعاريف فيما يخص المعرفة فقد عرفها(Jean Brilman) بأنها »مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة ومقبولة وتشمل أيضا المعطيات والأعمال ، تتطلب من الفرد الفصل المزج ، وتفسير المعطيات»[1] ، أما (نعيم إبراهيم الظاهر) فيعرفها » هي حصيلة

(1) Jean Brilman, Les Meilleurs Pratiques Du Management, Au Cœur de la Performance, 3eme edition ,(Edition d'organisation, paris,2001),p 6.

استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة ، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته»[1]، أما (الكبيسي) فيعطي مفهوما للمعرفة» على أنها كل شيء ضمني أوظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان ، أولاتخاذ قرارات صائبة»[2] .

أما (Robert Vozille) فيرى » أنها أداة التمكن والقدرة على الحياة الصناعة ، الدفاع ، التنمية ، الإبداع ، والقدرة على رفع مردودية المنظمة»[3] فحسب هذه التعاريف يتضح أن هناك من اعتبر المعرفة كقدرة وقوة ، ويوجد من اعتبرها معالجة للمعلومات ، وهناك من نظر إليها من جانب اجتماعي ، وعليه يوجد عدة تعاريف للمعرفة حسب الجانب أوالمدخل الذي تتناول منه ، ويمكن تعريفها بأنها البيانات المعالجة التي تعطي معلومات يمتلكها الفرد أوالمنظمة لتفسير حالة أووضع معين.

المعرفة هي الثروة الحقيقية لأي منظمة كما هي كذلك بالنسبة للأفراد ، إذن هي الأداة الحيوية للقيام بالوظائف ومباشرة الأنشطة لأنها تتصفبخصائص معينة ، وفي هذا الصدد ، لقد وضع الباحثون والكتاب عدة خصائص للمعرفة وذلك كلا حسب منهجه في تعريفها ويمكن إجمالها فيما يلي[4]:

1 ـ تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة ، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.

مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.

2 ـ تنتقل ضمنيا أوبشكل صريح ، وكل فرد أومجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العامة والمعرفة الخصوصية ، كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

3 ـ حيوية لاستمرارية إدارة وتطوير المنظمات ووحداتها ، وتتطلب كلفة كبيرة لاكتسابها ، وتصبح أثمن عندما تكتسب ، ومن الصعب فهمها وترويضها وتقييمها وصيانتها واقتسامها.

4 ـ قد تتهيأ لنوع معين من الأعمال ، ولا تتوفر لنوع آخر ، وينبغي

(1) نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة (عمان ، دار الكتاب الحديث ، 2009) ص 10.
(2) صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة (المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2005) ص 12.
(3) Robert Vozille, Le Guide Du Management Des Connaissance, (afnor, paris,2006),p4.
(4) زكريا مطلك الدوري ، هاشم محمد العزاوي « إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع « إدارة المعرفة في العالم العربي» 26 ـ 28 أفريل 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، ص6.

المحافظة عليها لمنع استنساخها من بقية المنظمات ، واحتفاظ المنظمة بمعارف أعضائها للرجوع إليها عند تركهم العمل فيها.

5 ـ المعرفة الجديدة تبتكر من الموقع الذي توقفت عنده المعرفة القديمة.

6 ـ من التعاريف السابقة للمعرفة التي أخذت أبعادا مختلفة وهذا حسب المنهج المستخدم في تحديد مفهومها ، نجد تصنيفات مختلفة للمعرفة ، لكن التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما من طرف الباحثين يقسم المعرفة إلى نوعين أساسيين هما:

1 ـ المعرفة الظاهرة: هي المعرفة الشائعة بين الأفراد والمعلوم مخزنها ، ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أويرغب في الحصول عليها ، هذه المعارف تكون مخزنة في وسائل مادية مثل: المستندات ، النماذج.....إلخ ، ويصفها(Nonaka & Takeuchi) »بأنها هي البيانات النظامية والرسمية والصلبة التي تقرأ كميا ، والطرق المرمزة والمبادئ العامة ، هذه المعارف تكون وتحول بدون أي صعوبة بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات الأفراد ، بواسطة وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصال والمعلومات»(1).

2 ـ المعرفة الضمنية: أوالمعرفة الكامنة ، هي معرفة شخصية ناتجة عن خبرات لفترات سابقة ، ليست مهيكلة في لغة أوصورة ، هي معرفة مخزنة في عقول أصحابها ، غير معلومة وغير متاحة للآخرين ، يمكن أن تظل حبيسة عقول الأفراد ولا تظهر أبدا ، تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بين الأفراد.

ونظرا لأهمية المعرفة ودورها في المنظمة ، فلابد أن تدار بكيفية جيدة ، لأن ذلك يسمح ويساعد الأفراد على إطلاق طاقاتهم العقلية ، وننتهي هنا إلى أن المنظمة تستمد قوتها وسبب وجودها من خلال المعرفة ، وتنشأ من في إطارها وتتزود من مصادرها وأنواعها المختلفة ، وتتطور وتنموباستخدام الجديد والمتطور منها ، فلا يمكن إهمالها أوالاستغناء عنها في مستويات المنظمة.

أصبحت إدارة المعرفة آخر صيحات الإدارة الجديدة ، رغم أن أول الدراسات المتخصصة بدأت تظهر مع نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين ، إلا أن فترة التسعينيات من نفس القرن عرفت عدة بحوث نظرية تمس العديد من الجوانب من هذا الموضوع ، هذه المرحلة من الفكر الإداري كرست معنى أساسي هوأن الإدارة في حقيقتها هي عملية البحث عن المعرفة ، تخزينها ، نقلها ، نشرها

(1) Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, La Connaissance Créatrice, traduction de Gérard koening, (de Boeck université,paris,1997),p5.

توزيعها وذلك لتحقيق أهداف معينة ، وقد تعددت التعاريف لإدارة المعرفة فيعرفها (I. Nonaka) بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة الجديدة باعتبارها مصدر للميزة التنافسية ، وبالتالي تعد إدارة المعرفة مدخلا لإضافة أوإنشاء قيمة من خلال المزج أوالتركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه أما (سعد غالب ياسين) فيرى « أنها إدارة كل أصول المعرفة وكل ما تملكه من موارد إنسانية وفكرية ومن طاقات وقدرات خلاقة ، إنها ليست بالتأكيد إدارة للفراغ وللعدم ، بل هي بالمطلق إدارة للمعنى والمغزى وللخبرات والتجارب لأصول المعرفة ولرأس المال الإنساني ولرأس المال الهيكلي »[1] ، وأما (Alan Fustec & Jacques Fradin) فيعرفان إدارة المعرفة بأنها » جميع الطرق والوسائل التكنولوجية والتنظيمية التي تسمح باكتساب وإثراء وتخزين وتجديد ونشر المعلومة في المنظمة[2] وأما Gilles Balmisse فيرى أن « إدارة المعرفة هي أسلوب تسيير منهجي للمعارف ومهارات وكفاءات الشركات ، الزبائن ... ، المساهمين بهدف مساعدة المنظمة على النمو »[3] ، أما (محمد عواد الزيادات) فيرى أنها « عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف »[4].

لا يزال في الحقيقة مفهوم إدارة المعرفة يكتنفه كثيرا من الغموض ، حتى أن بعض الباحثين يعتبرونه مفهوم ضبابي وغير واضح ، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها مختلف العمليات التي تسمح بإنشاء المعرفة والحصول عليها ، تحليلها ، تنظيمها ، تخزينها ، استخدامها ونشرها بين مختلف أفراد المنظمة ليتم تطبيقها وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، إدارة المعرفة تتمثل في مجموعة من العمليات يمكن التطرق إليها فيما يلي:

1. تشخيص المعرفة : تتمثل هذه المرحلة في تحديد واكتشاف وحصر المعارف المنظمة « الهدف النهائي منها هورسم خارطة لمعارف المؤسسة »[5] هذه المعارف إما تكون في عقول الأفراد ، أوفي النظم أوالإجراءات ، واستقطاب المعارف الموجودة خارج المنظمة.

(1) سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، (دار المناهج ، عمان ، 2007) ، ص40.
(2) Alan Fustec, Jacques Fradin, L'entreprise Neuronale,(éditons d'organisation, paris, 2001), p20.
(3) Gilles Balmisse,Guide Des Outils De Knowledge Management (Vuibert, paris,2005),
(4) محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، (دار الصفاء عمان ، 2008) ص 58.
(5) Gilles Balmisse, Gestion Des Connaissances, (Vuibert, paris,2002), p37.

2 . إنشاء المعرفة واكتسابها: تتم عملية إنشاء المعرفة من خلال التغيير الثقافي والاتجاه نحوتشجيع الاتصال والتبادل والتجديد والتعليم بالإضافة إلى التشجيع على اكتساب واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق الفردية ، ويتم اكتساب المعرفة عن طرق التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة أوالاحتكاك بالبيئة الخارجية عن طريق حضور اللقاءات والمؤتمرات.

3 . ترميز وخزن المعرفة: تتمثل في التوثيق والتخزين وحفظ الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح للمعرفة أن تكون متاحة للجميع.

4 . توزيع المعرفة: هي قدرة المؤسسة على نشر المعرفة على فئة مستهدفة من أجل استغلالها لإعادة إنشاء وإبداع معارف جديدة ومتطورة وهذه العملية تتم من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات.

5 . تطبيق المعرفة: يعني استثمار المعرفة ، وتحويلها إلى التنفيذ ، ولكي تنجح أي منظمة في إدارة المعرفة فلابد من نجاحها في تطبيق المعرفة.

6 . تقييم المعرفة: وهي المرحلة الأخيرة وتتمثل في المراجعة الدائمة للمعارف المخزنة أوالمستعملة ، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما تنفذه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال »(1).

إن إدارة المعرفة يعد نظاما إداريا يستجيب لأهداف المنظمة ، فهي تساعد المنظمة على البقاء في مواجهة تهديدات المحيط الداخلي والخارجي والاستفادة من الفرص الموجودة فيها ، وتكييف المنظمات مع مختلف التغيرات ، وتحقيق أكبر درجة من التوافق والتكيف ، فإدارة المعرفة لم يعد نشاط جزئي ضمن الأنشطة الأخرى ، بل أصبحت تمثل نسق إداري بكامله ، وقد أدى تبنيها في المنظمات ، التحول بشكل وسريع نحوالاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة ، وتحولت المنظمات إلى منظمات قائمة على المعرفة.

ثانيا : الإبداع : عملية محورية في المنظمة

في ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة ، أصبحت المنظمات أكثر حاجة للإبداع من خلال تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي ، وذلك بنشر ثقافة الإبداع ، حيث أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات واستمرارها وتحسين أدائها.

(1) سوزان صالح دروزة «العلاقة بين إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي» ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2008 ، ص43

تعرف (Lamia Berrah)الإبداع بأنهقدرة الحصول على حلول جديدة ، أوتحسين حلول موجودة ، بطريقة تسمح بالحصول على ميزة تنافسية ، فلا يتعلق بالمنتجات فقط فيستطيع إبداع الإجراءات ، الوسائل المستعملة للحصول على المنتج ، التنظيم وطرق التسيير »[1] كما يعرفها (Kok Peter) الإبداع هوابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار[2] ، أما(Robert Vozille) يعرف الإبداع » تلبية طلب غير رسمي يولد لدى الزبون في نفس الوقت مفاجأة ورضا »[3] ، فالإبداع هوالنتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أوأسلوب جديد للإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أوفي كيفية تصميمه[4].

يمكن القول أن الإبداعجزء لا يتجزأ من إستراتجية المنظمة ، يحصل بمجهود فردي أوجماعي ، يكون إما في سلوك الأفراد أومعتقداتهم أويكون في الحجم والمنافسة والموارد ، فالإبداع هوتوظيف المعارف والمهارات والمعلومات والأفكار والمواقف الجديدة لإجراء تحسينات سواء على المنتجات أوإجراءات الإنتاج ، التسويق والتنظيم داخل المنظمة بهدف الدفع بها نحوالتميز والتفوق في الأداء.

يرتبط مصطلح الإبداع بعدة مصطلحات قد تتشارك معه في المعرفة القائمة على الإدراك والفهم وقد يرتبط معها في إعتماده على الذكاء والقدرات العملية للمبدع ، وقد يختلف معه في نقاط كثيرة تجعله ينفرد بمعناه ، وهكذا لابد من التمييز بين الإبداع والإبتكار والإبداع والإختراع.

الإختراع هوإنشاء وإكتشاف شيء جديد [5] ، فالإختراع يشير إلى التوصل إلى شيء أوفكرة جديدة بالكامل ويترتب على تطبيقها الحصول على شيء جديد ، ومنه يتضح لنا أن بين الإبداع والإختراع علاقة وثيقة ألا وهي التجديد وإنشاء الجديد إلا انهما يختلفان ، حيث أن الإختراع يرتبط بالتكنولوجيا في إنشاء الأفكار الجديدة وهوتحقيق مصدر جديد للمنظمة ، أما الإبداع فهوإدماج هذا المصدر في منتج ، معناه أن الإبداع هوتطبيق للإختراع.

في غالب الأحيان يستعمل مصطلح الإبتكار والإبداع كمرادفين ، فالإبتكار

(1) Lamia Berrah, L'indicateur De Performance, Concepts et Applications, (le padues Edition, paris, 2002),p133.

(2) كوك بيتر ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع ، (دار الفاروق ، القاهرة ، 2007) ، ص16.

(3) Robert Vozille, opcit, p 53.

(4) Jean Lachman, Le Financement Des Stratégies De L'innovation, (édition économica, paris,1993),p22.

(5) Pascal Corbel, Technologie, Innovation, Stratégie: De l'innovation Technologique, Innovation Stratégique,(Gualino extension edition,paris,2009),p17.

هوتقديم الجديد في ميدان ما سواء التقني أوالتجاري أوميدان آخر بطريقة تسمح بتحسين العرض المقدم للزبائن[1] ، يتعلق إذن الإبتكار بإكتشاف افكار جديدة وتقديمها بغرض تطوير منتج أوخدمة أوطريقة عمل معينة ، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ في شكل خدمة اومنتج جديد ، أي أن الإبداع هوالمرحلة اللاحقة للإبتكار.

يمكن إجمال خصائص تساعد في التعرف على الإبداع وتمييزه من غيره في [2]:

ـ الإبداع عبارة عن منتوج ملموس ، أوعملية أوإجراء داخل المنظمة.

ـ لابد أن يمثل الإبداع شيء جديد بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه ، وحتى ولولم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذي يقومون بإنجازه.

ـ يجب أن يكون الإبداع مقصودا وليس عارضا.

ـ من صفات الإبداع أن لا يكون روتينيا.

ـ يهدف الإبداع حتما لتحقيق فائدة للمنظمة ، أوبعض فروعها أوحتى المجتمع ككل.

ـ لابد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره وفوائده.

توجد عدة محاولات لحصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة ، بسبب تعدد المعايير ، وذلك ما جعل كارتبي تجاوز هذه الأنواع وحتى التصنيفات ليقترح تجميع التقسيمات في أربعة فئات [3]:

ـ الفئة الأولى: تحتوي على تصنيفات الإبداع اعتبارا لطبيعته ، وهكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري ، الإبداع التنظيمي ، الإبداع التكنولوجي والإبداع المؤسساتي ، كما يمكن اعتماد التصنيف التالي: الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي ، يحتوي الإبداع الإداري على التغييرات في الهيكل التنظيمي ، تصميم الوظائف ، سياسات واستراتيجيات جديدة.... ، بينما يشمل الإبداع التكنولوجي أوالفني تطوير منتجات أوخدمات جديدة أوتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة ، وتغييرات في الفنون وأساليب الإنتاج.

(1) Yves Chirouze, Le Marketing Strategique, (edition ellipses ـ marketing,paris ,1995) ,p124.

(2) زين الدين زيوش ، عبد الوهاب بلمهيدي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8 ـ 9 مارس 2005 ، ص2.

(3) محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي ، (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1994) ، ص9.

أما التصنيف الأكثر استعمالا في هذه الفئة هوذلك الذي يقسم الإبداع إلى إبداع خاص بالمنتوج (بحث وتطوير سواء جزئي أوكلي في المنتجات) وإبداع خاص بالعمليات.

ـ **الفئة الثانية :** تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع ، وهكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة ، أي تلك التي تم الإعداد لها وتخطيطها من طرف المنظمة وغالبا ما تكون مستمرة ، وأخرى غير مبرمجة والتي تحدث من حين لآخر وعند الضرورة فقط.

ـ **الفئة الثالثة :** تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة وعمق التغييرات التي يحدثها الإبداع في المنظمة ، بعض الإبداعات تحدث تغييرات مهمة وملموسة في الممارسات التنظيمية فتدعى بالجذرية ، على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية.

ـ **الفئة الرابعة :** تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها منها تقسيم يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجازه إلى آخره . الإبداع نشاط يختلف بدرجة كبيرة عن بقية النشاطات الأخرى وهوأحد الموارد الأساسية للمجتمع وثروته ، فهوينشئ قيم إضافية للمنظمة ويطور الممارسات والتي هي أساس النجاح الذي يقاس بإمكانية تجسيد الأفكار الجديدة وليس بعدها فقط ، فالإبداع عملية محورية بالمنظمة لذلك لابد من إدارته ، يتفق أغلب الباحثين والكتاب على أن إدارة الإبداع تتطلب مرونة كبيرة في التعامل بالإضافة بتزويد المبدعين بالمعطيات اللازمة والحرية الكافية ، لأنه نشاط صعب ويستغرق وقت لتحقيقه.

لقد أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر وبصفة خاصة المنظمة ومحيطها وهذا ما يتطلب منها بناء إستراتيجية مشجعة على الإبداع في كل المستويات ، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي مع إزالة كل المعوقات التي يمكن أن تكبته ، ما يؤدي إلى إرساء ثقافة إبداعية داخل المنظمة ، وذلك ما يجعل الفرد أكثر فاعلية لأنه يعتبر مصدر إبداع ، ما يسمح بتحسين أداء المنظمة بعد أن يدعم بتوظيف ما لديه من معارف ، فالإبداع في المنظمة تجاوز المنتجات الجديدة ، إنها تبدع أكثر فأكثر في تعاملها مع المحيط وعلاقتها مع الزبائن ، الموردين ، تبدع في أهدافها ، تبدع في إجراءات العمل وطرق الإدارة ، تبدع في كل شيء له علاقة بها أويؤثر بها.

ثالثا : إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع

حاول العديد من الدارسين والباحثين تبيين العلاقة ما بين إدارة المعرفة والإبداع ، الآثار والانعكاسات ، لكن الموضوع بحاجة إلى دارسة أكثر ، لأن موضوع إدارة المعرفة حديث رغم جذوره القديمة ، والإبداع مفهوم قديم.

فقد اعتبر(Robert Vozille) إدارة المعرفة وسيلة وأداة للإبداع ، وهي أداة ضرورية وحتمية. أما(Gilles Balmisse)يرى أن الاقتصاد الحالي يتجه شيئا فشيئا نحوالاقتصاد المحدد والمركز على حاجات الزبون النهائي وهذا ما يتطلب إبداع وتميز ، اللذان أصبحا مفاتيح نجاح المنظمات ، وقدرة الإنتاج العصرية لا تعتمد فقط على وحداتها ووسائلها وإنما على رأسمالها الفكري ، ويقر أن إنشاء المعرفة يؤدي إلى الإبداع وهذا ما يعطي ميزة تنافسية للمنظمة ، حيث أن المعرفة لأحسن التطبيقات تعتبر قاعدة للإبداع ، فإدارة المعرفة تساعد على الإبداع الذي يتعلق باختيار وتحويل المعرفة الملائمة للتطوير.

وحسب (Takeuchi, Nonaka) المعارف الصريحة يمكن تحويلها بنجاح لإبداعات عكس المعارف الضمنية التي هي نتيجة خبرات ومهارات فهي صعبة التحويل ، وهذا ما يتطلب تنظيم تشجيع التبادل واللقاءات الفجائية ما يؤدي إلى نقل المعرفة من فرد لآخر وينتج بذلك إبداعات ، وقد أطلق المؤلفان على نموذج التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية »دورة إبداع المعرفة« SECI ، وهي أربع كلمات تشير إلى العمليات: Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation.

أما عصام نور الدين[1] فيعتبر الإبداع التنظيمي عنصر من العناصر الهامة في إدارة المعرفة ، وحسبه المعرفة تلعب دور هام ورئيسي في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقة ، فمن دونها لا يمكن للمنظمة أن تكون تبدع وبالتالي فإن توفر المعرفة أمر ضروري للمنظمة ، لذلك عليها كشفها والتقاطها من العمال واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق أهدافها.

لقد تطرقنا سابقا إلى مفهوم إدارة المعرفة الذي قد تناوله الباحثون من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، ووفقا للمنظور التقني الذي يعتمد رواده على تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة ، فقد عرفها Malhatra حسب الكبيسي بأنها« تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث باستمرارية تداؤبية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات

(1) عصام نور الدين ، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة (دار أسامة ، عمان ، 2010) ص40.

والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص »[1]، وحسب هذا التعريف أورواد هذا المنظور فإن إدارة المعرفة تساعد وتشجع على الإبداع وذلك عن طريق تقنيات المعلومات ، وقد أكدت دراسة (Drucker) تحت عنوان « التنوع في الإبداع » على أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمدا على المعرفة الجديدة وعلى الرغم من أن تلك الإبداعات المعتمدة على المعرفة ليست كلها مهمة لكنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكان توقعها ، وأكدت الدراسات أن الإبداعات المعتمدة على المعرفة لها عمر أطول وتفوق على الإبداعات الأخرى ، وعلى الرغم من صعوبتها لكن يمكن إدارتها وتسويقها أكثر من الأنواع الأخرى من الإبداع ، وأشارت الدراسة أن هناك فجوة بين توليد المعرفة وبين عكسها في الاستخدام لإنتاج منتجات جديدة ، وشددت على أن تلك الإبداعات تحتاج إلى العديد من أنواع المعرفة كي تكون فعالة وعلى ضرورة التجانس بين الأنواع المختلفة.

إن هدف إدارة المعرفة الأساسي هوالإبداع وتسهيله ، وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة وذلك عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. حسب دراسة قام بها كل من Pascal le Masson, Armand Hatchuel, وBenoit Weil [2] يرون أن إدارة المعرفة أصبحت هاجس أكبر المنظمات ، وتعتبر الثروة الجذرية في تسيير المنظمات ، ولها أهمية حاسمة وأساسية في الإبداع ، وتظهر إدارة المعرفة كتجديد للقواعد التنظيمية على مستوى المنظمات المبدعة.

وعلى وفق (رفعت عبد الحليم الفاعوري[3] ، فإن العملية الإبداعية لها عناصر ومقومات عديدة ، لكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي ، وهي عصب العملية الإبداعية ، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وعملياتها (تشخيصها نشأتها ، تخزينها وتوزيعها ، تطبيقها) هي جل العملية الإبداعية ، فلا يمكن ان نرتقي بالعمل الإبداعي ولا يكون نمط تفكيري وأسلوب عمل بلا معرفة وعملياتها ، والمعرفة أساس وجوهر التفكير الإبداعي ، ومهما تطورت العملية

(1) صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005) ، ص35.

(2) Armand Hatchuel et autres, knowledge management et Firme Innovante : Une Nouvelle Approche de L'organisation, revue annuelle 2000 de l' U.E.ENSAM, * knowledge management*, (dunod, paris,2000),p36.

(3) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، (القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005) ، ص 45.

الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح ، وقد حدد[1]((Dominique Thevonor ، الإبداع كأحد خمس مفاتيح سيرورة وتطور إدارة المعرفة ، لأنها تعمل على إغناء مهارة المنظمة ما يؤدي إلى تحسين التنافسية ، وتحقيق الميزة التنافسية.

ويحدد Schumpeter حسب محمد أحمد الحراحشة[2] خمسة عناصر تبين العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع وهي:

1ـ تقديم/ اكتشاف منتج جديد ، أوتحسين مواصفات ونوعية منتج موجود.

2 ـ تقديم/ اكتشاف طريقة جديدة للتصنيع.

3 ـ اكتساب/ فتح أسواق جديدة.

4 ـ تطوير مصادر جديدة للتزويد بالمواد الخام أوأي مدخلات أخرى.

5 ـ إدخال تغيير على المنظمة الصناعية.

فإدارة المعرفة تؤثر على الإبداع من خلال مخرجاته المتمثلة في جودة السلع والخدمات ، وعلاقات الزبائن ، زيادة الربح ، فالفرد هوالذي يقوم بعملية الإبداع ، بتوظيف معرفته وخبرته التي اكتسبها سواء عن طريق مشاركته مع الآخرين أونقلت المعرفة إليه وخزنها واستعمالها عند الضرورة وهذا ما يقصد به إدارة المعرفة ، فهناك ارتباط وثيق بين إدارة المعرفة والإبداع.

ويرى (Wheelen & Hunger)[3] أن المنظمة يتعين أن تتمتع بمعرفة في إدارة الإبداع ، وبدون ذلك تدمر قدراتها الحقيقية التي هيأتها لها كفاياتها المميزة ، وهنا ينبغي التركيز على نشاط البحث والتطوير لتحقق المنظمة النجاح ، فهوأساس الوصول إلى الإبداع ، كما انه الطريق الذي توظف من خلاله المنظمة خزينها المعرفي في تقديم منتجات أوخدمات جديدة للمستفيدين ، إلى جانب كونه استثمار مستقبلي ، ومصدر مهم للمعرفة التقنية في المنظمة ، ويبتكر القدرات على استيعاب واستثمار المعرفة الجديدة.

ويحدد (Allee)[4] العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع في أن القدرات

(1) Dominique Thevonor, Le Partage Des Connaissances, (lavoisier, paris,1998), p73.

(2) محمد أحمد الحراحشة «دور إدارة المعرفة في الإبداع و الابتكار» المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد ، جامعة مؤتة ، الأردن ، فيفري 2006 ، ص9.

(3) Wheelen,T.L, Hunger, J.D, Strategic Management & Business Policy,7th ed,(Addison Wesley Longman,USA ,2000),p340.

(4) Allee, V, 12 Principles of Knowledge Management,(Training & Development, V 51, Issue 11,1997),P71 ـ 74.

المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة ، أوتعديل (تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها وبرّز (Alberto)[1] العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع وأهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات فضلاً عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة ، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم ، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية ، كما أكد(Kuratko & Welsch) [2] أن التراكم المعرفي يعد أول مراحل عملية الإبداع وأن إدارة المعرفة ومن خلال توليدها ونقلها إلى الأفراد والوحدات داخل المنظمة تسهل عملية تطوير السلع والخدمات.

وقد أعطي على عبد الهادي مسلم[3] نموذج مبدئي لقياس مدى فعالية إدارة المعرفة وتأثيراتها في النواتج التنظيمية يعتمد على خمسة معايير: الأفراد المعلومات ، البيانات ، المعرفة ، الإبداع. وقد حدد لكل معيار ستة أوخمسة أبعاد يمكن من خلالها قياس دورة وفعالية إدارة المعرفة بالمنظمة ، حيث أن ابداعات المنظمة يتم قياسها بمدى احترام حقوق الملكية الفردية ، قدرة الأفراد على الابداع مدى الاستثمار في الأفراد المهنيين ، عدد الأفراد الحاصلين على شهادات ذات اعتراف دولي ، ومتوسط دخل الأفراد العاملين في مجال الابداعات ، من خلال هذه الأبعاد يمكن نرى أن زيادة فعالية إدارة المعرفة تكون من خلال الإبداعات ما يعني أن لإدارة المعرفة دور في الإبداع .

ولزيادة فعالية دور إدارة المعرفة في الإبداع لابد من توفر ثلاث عوامل:

1ـ ثقافة المنظمة: حيث تعتبر من العوامل المحددة لنجاح أوفشل إدارة المعرفة ، ولكي تكون هذه الأخيرة داعمة للتفكير الإبداعي فلابد أن تكون الوسيط ما بين معرفة الفرد والمنظمة ، وأن تكون ثقافة مشجعة للإبداع المرتبط بالمعرفة.

2 ـ المورد البشري: إن العنصر البشري يعتبر المصدر الأساسي للمعرفة والإبداع ، فالاهتمام به كفرد أوجماعة يعتبر ركيزة لاستخراج المعرفة الكامنة لديه ، وتبادلها ما يخلق مناخ إبداعي يشجع على زيادة الإبداعات بزيادة المعرفة.

(1) Alberto, C. How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competi tiveness?, Journal of Knowledge Management, V 4, N 2,2000,P88.

(2) Kuratko Donald f & Welsch Harold p Strategic Entreprenurial (Growth ,Inc,U. S . A, 2001) P123.

(3) علي عبد الهادي مسلم « إدارة المعرفة : مفهومها ، عملياتها و تحدياتها و آثارها على النواتج التنظيمية» المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1 ـ 4 نوفمبر 2009 ، ص 19ـ21.

3 ـ تكنولوجيا المعلومات: إن إدارة المعرفة تستلزمنظام تكنولوجيا معلومات متقدم ومتطور يسهل الربط ما بين الأفراد داخل المنظمة ويتيح لهم الوصول إلى المعلومات بشكل سريع وبسيط في الوقت المناسب ما يسمح بزيادة الإبداعات وتفعيلها. في إطار ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوطيدة والوثيقة ما بين إدارة المعرفة والإبداع ، حيث أن إدارة المعرفة من خلال تشخيص المعرفة توليدها ترميزها وتخزينها ، نشرها وتطبيقها وتحديثها باستمرار يعمل على تعزيز وتحسين مستويات الإبداع.

الخاتمة:

في نهاية هذه الدراسة سنتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها كخلاصة لدراسة إشكالية العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع ، ثم محاولة تقديم التوصيات.

أولا: النتائج :

ـ تعد المعرفة مورد تنظيمي غير ملموس أساسي يتعلق بالأفراد ، وأداة مهمة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية للمنظمة ، وأصبحت الركيزة الأساسية لبقائها وعنصر من عناصرها ومصدر للميزة التنافسية ، ومؤشر لإنشاء القيمة.

ـ تتجسد المعرفة في العادات والروتينيات التنظيمية والطرق المعرفية ، وثقافة المنظمة والإجراءات والمعايير.....إلخ ، وتصنف المعرفة تصنيفات عدة ، لكن التقسيم الأكثر شيوعا هوأن المعرفة إما ضمنية مخزنة في عقول أصحابها وغير معلومة ومتاحة للآخرين إن لم يكن هناك حوافز أوفرص تدفعهم للتصريح بها أوإظهارها ، لأن تحويلها يسمح بتوسيع حقل المعرفة ، وإما أن تكون المعرفة معلنة والتي تكون عادة مخزنة في الوسائل المادية بالمنظمة.

ـ إن المعرفة يمكن إدارتها ، وتتمثل إدارة المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى تشخيص ، توليد ، ترميز وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة ، حيث ذلك يسمح بتحليل المحتوى المعرفي لدى المنظمة من مصادرها الداخلية والخارجية ومحاولة التوفيق بين عملياتها وأهداف المنظمة.

ـ تتجلى أهمية المعرفة في بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات مبكرا والاستعداد للتكيف معها ، وإطلاق الطاقات الفكرية ، وتحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات.

ـ الإبداع هوتوظيف المعارف والمهارات والمعلومات والأفكار والمواقف التي لدى أفراد أوجماعات المنظمة ، لإجراء تحسينات على المنتجات ، الخدمات

، الإجراءات ، فالإبداع يكون إما في سلوك الأفراد أومعتقداتهم ، وإما في حجم المنافسة والموارد الإبداع ضرورة حتمية في ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة ، فأصبح نشاط تسعى المنظمة لإدارته وتنظيمه لاختلافه عن النشاطات الأخرى ، حيث ينشئ قيم إضافية ، يطور ممارسات ، ويعد عملية محورية.

ـ الإبداع ضرورة حتمية في ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة ، فأصبح نشاط تسعى المنظمة لإدارته وتنظيمه لاختلافه عن النشاطات الأخرى ، حيث ينشئ قيم إضافية ، يطور ممارسات ، ويعد عملية محورية.

ـ هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع ، فباعتبار المعرفة المصدر الأساسي لتعزيز الميزة التنافسية فإن اعتماد إدارة المعرفة لإبداع إجراءات وأساليبجديدة يعزز إمكانية نجاح المنظمات ، فالمعرفة كقوة ومورد ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمتها ، وذلك بتوفير البيئة التحتية اللازمة.

ثانيا: التوصيات

ـ يجب إدارة المعرفة داخل المنظمة ، كونها تحقق التكامل ما بين جميع مستويات المنظمة وتنشر المعرفة وتحفز الإبداع ، ما ينشئ ويعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

ـ التركيز على الإبداع المستند إلى قاعدة معرفية ، لضمان تقديم المنتج آوالخدمة بخصائص متفردة تضمن نجاحه ، وتحقق التفوق للمنظمة على منافسيها.

ـ إطلاق العنان للإبداعات المرتكزة على المعرفة التي يقدمها الأفراد في المنظمة ، وتشجيعها والعمل تبنيها.

قائمة المراجع:

. باللغة العربية:

1. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005.
2. زكريا مطلك الدوري ، هاشم محمد العزاوي « إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع « إدارة المعرفة في العالم العربي» ، 26 ـ 28 أفريل 2004 ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن.
3. زين الدين زيوش ، عبد الوهاب بلمهيدي ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8 ـ 9 مارس 2005.
4. سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج ، عمان ، 2007.
5. سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2008.
6. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
7. عصام نور الدين ، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، دار أسامة ، عمان ، 2010.
8. علي عبد الهادي مسلم ، » إدارة المعرفة: مفهومها ، عملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحوأداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1 ـ 4 نوفمبر 2009 .

9. كوك بيتر ، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع ، دار الفاروق ، القاهرة ، 2007.
10. محمد أحمد الحراحشة «دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار» ، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد ، جامعة مؤتة ، الأردن ، فيفري 2006.
11. محمد سعيد أوكيل ، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، ديوان المطبوعات الجزائر ، 1994.
12. محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاءعمان ، 2008.
13. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، عمان ، دار الكتاب الحديث ، 2009.

. باللغة الأجنبية:

1. Alan Fustec,Jacques Fradin, L'entreprise, éditons d'organisation, paris, 2001.
2. Alberto,C.,"How Does Knowledge Management Influence Innovation & Competitiveness?", Journal of Knowledge Management, V 4, N 2,2000.
3. Allee, V, 12 Principles of Knowledge Management, Training & Development, V 51, Issue 11,1997.
4. Armand Hatchuel et autres, knowledge Management et Firme Innovante : une nouvelle approche de l'organisation, revue annuelle 2000 de l' U.E.ENSAM, knowledge management*, dunod, paris,2000.
5. Ikujire Nonaka, Hirotaka Takeuchi, La Connaissance Créatrice, traduction de Gérard Koenig, de Boeck université, paris,1997.
6. KuratkoDonald f& WelschHarold p, Strategic Entreprenurial, Inc , U . S . A, 2001.
7. Dominique Thevonor ,Le Partage De Connaissances, lavoisier ,paris,1998.
8. Gilles Balmisse, Gestion Des Connaissances, Vuibert, paris,2002.
9. Gilles Balmisse, Guide Des Outils De Knowledge Management, Vuibert, paris,2005.
10. Jean Brilman, Les Meilleurs Pratiques Du Management, au cœur de la performance ,3emeédition, Edition d'organisation, paris, 2001.
11 _ Lamia Berrah, L'indicateur De Performance, Concepts et Applications, le padues Edition, paris, 2002.
12 _ Robert Vozille, Le Guide du Management des Connaissance, afnor, paris, 2006.
13 _ Wheelen, T.L., Hunger, J.D, Strategic Management & Business Policy, 7th ed, Addison Wesley Longman, USA ,2000.