



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)
جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث

الإبداع الإداري لدى قيادات الجامعات الحكومية بمصر وسبل تفعيله في ضوء
مدخل إدارة المعرفة

إعداد

الأستاذ الدكتور : عصام جمال سليم غانم

2012م / 1433 هـ

ملخص البحث

يعد موضوع الإبداع الإداري وريطه بإدارة المعرفة على مستوى القيادات الجامعية مفهوماً جديداً نسبياً لم تتم ترجمته بصورة عملية ومكتملة في صورة إجراءات تنفيذية متكاملة، وبخاصة على مستوى التعليم الجامعي كإستراتيجية لسد احتياجات مجتمع دائم التغير، ومن ناحية أخرى فإن الأدبيات التي تناولت الإبداع الإداري وإدارة المعرفة لم تركز على الجوانب القيادية والإدارية بالقدر الكافي. وفي حدود علم الباحث فإن مفهوم الإبداع الإداري وريطه بمتغير إدارة المعرفة على مستوى القيادات الجامعية لم يحظ بالدراسة الكافية في البيئة العربية، كما أنه يعتبر من المفاهيم التي لا تمارس على أرض الواقع. مما دفع الباحث لإجراء البحث الحالي بهدف إثارة النقاش حول هذه القضية والتركيز عليها و تطبيق هذا المفهوم في البيئة العربية عامة والمصرية خاصة.

تساؤلات البحث

يحاول البحث الإجابة عن التساؤلين الرئيسيين التاليين:

- 1 - ما مفهوم وطبيعة الإبداع الإداري؟
- 2 - ما دور القيادة الجامعية في تطبيق الإبداع الإداري من خلال مدخل إدارة المعرفة ؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- تحديد مفهوم وطبيعة الإبداع الإداري من خلال: توضيح مفهومه، وخصائصه، وفلسفته، وأهدافه، ومجالاته، والتوجهات البحثية المعاصرة فيه.
- 2- تحديد مضامين إدارة المعرفة من خلال: عرض المفهوم، وأبعاده، وأدوار القيادة الجامعية في دعم إدارة المعرفة والكفايات اللازمة له في هذا المجال، واستراتيجيات إدارة المعرفة.

Abstract:

The subject of innovation management and linking knowledge management at the level of leaders, university relatively new concept has not been translated in a practical and complete in the form of operational procedures and integrated especially at the level of university education as a strategy to meet the needs of the community an ever-changing, on the other hand, the literature dealing with innovation management and knowledge management did not focus on aspects of leadership and management enough. In the researcher's knowledge, the concept of innovation management and linking variable of knowledge management at the level of university leadership has not been studied enough in the Arab environment, and it is one of the concepts that do not exercise on the ground. Prompting the researcher to conduct this research in order to generate debate on this issue and focus on them and the application of this concept in the Arab environment in general and the Egyptian private .

Research questions

Tries to find answers to the two presidents questions of the following:

- 1- What is the concept and nature of the administrative creativity ?
- 2- What is the role of university leadership in the application of creativity through the entrance to the administrative management of knowledge?

Research Objectives

The current research aims to:

- define the concept of the nature of creativity and management through: To clarify the concept, and its properties, and philosophy, goals, and areas, and trends of contemporary research in it.
- Determining the content of knowledge management through introducing the concept, and its dimensions, and the roles of university leadership in support of the management knowledge and skills necessary for him to this area, and knowledge management strategies.

المقدمة

تزخر الأدبيات التربوية بعدد من الدراسات التي تناولت العاملين المبدعين، فضلاً عن القيادة والقيادات الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي. ومع ذلك، يلاحظ - بشكل عام - محدودية الدراسات التي حاولت تفسير العلاقة التي تربط بين بنيتي الإبداع الإداري، والقيادة وإدارة المعرفة. وإضافة إلى ذلك، نادراً ما يتم الربط بين هذه المتغيرات معاً عند تحديد معالم القيادة المبدعة للمؤسسات التعليمية - وبخاصة: قيادة مؤسسات التعليم العالي.

ومما لا شك فيه أن القضايا المعقدة التي تواجه القادة الجامعيين حالياً أصبحت تتطلب بالضرورة توافر قيادة تتميز بمستويات مرتفعة من الإبداع الإداري. خاصة في ظل التحديات التعليمية المتسارعة التغيير، والشديدة التعقيد على نحو متزايد؛ أصبح من الأهمية بمكان معرفة ماهية الخصائص والسمات الإبداعية التي يتميز بها القادة الأكاديميين للمؤسسات الجامعية، وآليات استفادتهم منها في الاضطلاع بالمهام المناطة بهم في العمل .

وكقاعدة عامة، يمكن القول بأن مؤسسات التعليم العالي قد شهدت تغيرات كبرى وغير مسبقة على مدى العقود القليلة الماضية من الزمن - وبخاصة في ظل التأثير الهائل للمتغيرات الرئيسية الثلاث التالية، وهي: (1) العولمة. (2) الثورة المعلوماتية والتكنولوجية. (3) زيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات عالمياً. ونتيجة لتغير البيئة والسياق السائد؛ أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الإبداع، والابتكار في تحقيق أهدافها المنشودة (Amabile, 1998).

وفي واقع الأمر، يؤكد الخبراء التنظيميون على أن الإبداع أصبح يمثل أحد العوامل الرئيسية الواجب توافرها لدفع عجلة النجاح المؤسسي (Gundry et al., 1994). وفي ضوء هذه الحاجة المتزايدة إلى الإبداع الإداري؛ لم يكن مستغرباً على الإطلاق بذل الباحثين في العلوم التربوية والتنظيمية لقدر كبير من الجهد في إطار محاولاتهم الرامية إلى فهم طبيعة بنية الإبداع الإداري، والعوامل المؤثرة في الإبداع في بيئات العمل المختلفة، في ضوء الأدوار المتنوعة التي يضطلع بها القادة؛ نلاحظ أنهم يمارسون تأثيراً هائلاً في تطوير ممارسات إدارة المعرفة Knowledge Management المطبقة على مستوى مؤسساتهم المختلفة. فهؤلاء القادة عادة ما يحاولون جاهدين خلق الظروف المواتية التي تمكنهم من القيام بما يلي: (1) صقل، وتطوير مهاراتهم في معالجة المعرفة. (2) المساهمة بموارد المعرفة الفردية في تطوير معرفة المؤسسة. (3) سرعة، وسهولة الوصول إلى المعرفة المطلوبة (Crawford, 2005; Politis, 2002).

ومن هنا؛ يمكن القول بأنه يتوجب على القادة إتباع الممارسات الهامة التالية في إدارة المعرفة، وهي: (1) إضفاء قدر أكبر من القيمة على ما يتم بنائه من معرفة. (2) تشجيع تنمية روح التساؤل، والتجريب. (3) تمكين العاملين. (4) بناء الثقة المتبادلة. (5) تيسير التعلم الخبري عند اكتساب المعرفة المطلوبة (Castiglione, 2006).

والأكثر أهمية من ذلك، هو تأكيد "بوليتيس" (Politis, 2002) على التغيرات الجذرية الكبرى التي طرأت على الأدوار المناطة بالقيادة من مجرد توفير المعرفة والمعلومات، وصولاً إلى التركيز على بناء المعرفة اللازمة والمشاركة في تداولها ونشرها بين كافة العاملين دون استثناء. ومن هنا؛ يبرز أمام معظم القادة تحدي رئيسي يتمثل في بناء القدرات المتطورة لدى الآخرين عبر تشجيع أو حتى طلب إقامة مناخ داعم لاكتساب وتداول المعرفة.

مشكلة البحث

يعد موضوع الإبداع الإداري وربطه بإدارة المعرفة على مستوى القيادات الجامعية مفهوماً جديداً نسبياً لم تتم ترجمته بصورة عملية ومكتملة في صورة إجراءات تنفيذية متكاملة وبخاصة على مستوى التعليم الجامعي كإستراتيجية لسد احتياجات مجتمع دائم التغير ، ومن ناحية أخرى فإن الأدبيات التي تناولت الإبداع الإداري وإدارة المعرفة لم تركز على الجوانب القيادية والإدارية بالقدر الكافي.

(Johnson, 2009 & Franklin-Craft, 2010) وفي حدود علم الباحث فإن مفهوم الإبداع الإداري وربطه بمتغير إدارة المعرفة على مستوى القيادات الجامعية لم يحظ بالدراسة الكافية في البيئة العربية، كما أنه يعتبر من المفاهيم التي لا تمارس على أرض الواقع. مما دفع الباحث لإجراء البحث الحالي بهدف إثارة النقاش حول هذه القضية والتركيز عليها و تطبيق هذا المفهوم في البيئة العربية عامة والمصرية خاصة.

تساؤلات البحث

يحاول البحث الإجابة عن التساؤلين الرئيسيين التاليين:

- 1 - ما مفهوم وطبيعة الابداع الاداري؟
- 2 - ما دور القيادة الجامعية في تطبيق الابداع الاداري من خلال مدخل ادارة المعرفة؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- تحديد مفهوم وطبيعة الإبداع الإداري من خلال: توضيح مفهومه، وخصائصه، وفلسفته، وأهدافه ومجالاته، والتوجهات البحثية المعاصرة فيه.
- 2- تحديد مضامين إدارة المعرفة من خلال: عرض المفهوم، وأبعاده، ودور القيادة الجامعية في دعم إدارة المعرفة، واستراتيجيات إدارة المعرفة.
- 3 - تقديم رؤية مقترحة لتحقيق التميز والابداع لدى القيادات الجامعية من خلال مدخل إدارة المعرفة.

أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث فيما يلي:

- 1 - يزود الباحثين في التربية عامة، وفي مجال القيادة التربوية خاصة مفهوم جديد وهو الابداع الاداري، وعلاقته بادارة المعرفة على مستوى القيادة الجامعية، وهومن المواضيع التي لم تحظ بالاهتمام البحثي الكاف.
- 2 - يبرز دور القيادة الجامعية في تطبيق الابداع الاداري.
- 3 - يعد مفهوم ادارة المعرفة على درجة عالية من الأهمية في العصر الراهن في ظل التنوع المستمر الحادث نتيجة لتأثيرات العولمة وثورة المعلومات والاتصالات.
- 4 - يلفت نظر القادة التربويين لأهمية الاستفادة من مفهوم ادارة المعرفة التربوية.

مصطلحات البحث:

الإبداع الإداري:

مفهوم "الإبداع" Creativity

بشكل عام يعرف على أنه "القدرة على إنتاج أشياء جديدة على غير مثال عبر التمتع بالمهارات الابتكارية اللازمة للتوصل إلى ما يلي: (1) حلول جديدة للمشكلات. (2) آليات أو أدوات عمل جديدة. (3) مبتكرات أو قوالب فنية جديدة".

وعلى المستوى الفردي، كشفت مراجعة الأدبيات لـ "أماويل" (Amabile, 1997) عن أن "الإبداع الفردي" Individual Creativity لدى العاملين يتطلب تمتعهم بما يلي:

- الخبرة (بما في ذلك: التمتع بالمعرفة، والخبرات، والقدرات، والاستعدادات التي تمكن العاملين من تقديم إسهامات إبداعية مبتكرة في مجالاتهم التخصصية المختلفة).
 - مهارات التفكير الإبداعي (وتشمل: الأساليب والاستراتيجيات المعرفية، فضلاً عن متغيرات الشخصية).
 - الدافعية الداخلية لأداء المهام المطلوبة (بما في ذلك: الرغبة في أداء عمل معين بسبب تمتعه بالتشويق، أو الأهمية، أو التحدي، أو الرغبة في الحصول على مكافأة معينة). وإجمالاً أكدت نتائج دراسة "أماويل" (Amabile, 1997) على أن ارتفاع مستويات أي واحد من هذه المكونات الثلاث - السابقة الذكر - يؤدي بالضرورة إلى مستويات أعلى وأفضل من الإبداع الفردي لدى العاملين.
- وتعرف موسوعة الـ Wikipedia (Morris, W. (2003). "الإبداع على أنه "قدرة الفرد على أن يكون مبدعاً، ويشارك في الإنتاج أو الابتكار، إضافة إلى مد جسور الشبكات الإبداعية في العمل مع الآخرين. ومما لا شك فيه أن هذا التعريف السابق يعد مفيداً للغاية على اعتبار أنه يتميز بالبساطة واتساع النطاق بحيث ينطبق على الأفراد، والمؤسسات على حد سواء.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكننا التوصل في الدراسة الحالية إلى تعريف إجرائي محدد المعالم لمفهوم "الإبداع الإداري أو التنظيمي" organizational or Administrative Creativity على أنه

"ابتكار منتجات، أو خدمات، أو أفكار، أو إجراءات، أو عمليات عمل جديدة ذات قيمة وفائدة عملية على يد الأفراد الذين يعملون في مؤسسات اجتماعية معقدة- من قبيل: الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي. ومن هذا المنطلق؛ يمكننا التوفيق بين كلا مصطلحي الإبداع والابتكار الإداري، واستخدامهما معاً من منظور مترادف ليشيران إلى نفس الشيء تقريباً.

القيادات الجامعية:

يقصد بها في هذه الدراسة، كل من له قوة التأثير في نشاط الافراد او المجموعات داخل المؤسسات الجامعية سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس، او أداريين، أو طلاب. من رساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ووكلائهم، وامناء الجامعات والكليات، بغية تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.

إدارة المعرفة:

يشير مصطلح "المعرفة" knowledge بالأساس إلى الأجزاء والمكونات الإجرائية من عملية اكتساب وتكوين المعرفة المطلوبة على نحو يؤدي إلى صنع واتخاذ القرارات، ورسم الخطط الإجرائية للتطبيق العملي.

ويمكننا صياغة تعريف إجرائي عام لإدارة المعرفة ينص على أنها "عملية تحديد، واكتساب، واستغلال، ودعم، وصيانة، وتداول أصول المعرفة لدى المؤسسة بما يمكنها من تحقيق قيمة مضافة، وإفادة كافة الفئات والشرائح المختلفة من أصحاب المصالح (Jones, 2001; Rowley, 1999).

منهج البحث

في ضوء الهدف من البحث الحالي، فإن الدراسة سوف تعتمد على منهج البحث الوصفي القائم على التحليل النظري للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع البحث. وفي ضوء استخدام هذا المنهج سوف يتفرع إلى مبحثين رئيسيين على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم وطبيعة الإبداع الإداري ويتناول :

مفهوم وخصائص الابداع الاداري.

أهداف ومجالات الابداع الاداري.

توجهات البحث في الابداع الاداري

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

مفهوم وأبعاد إدارة المعرفة.

أهمية دراسة المعرفة من منظور تربوي.

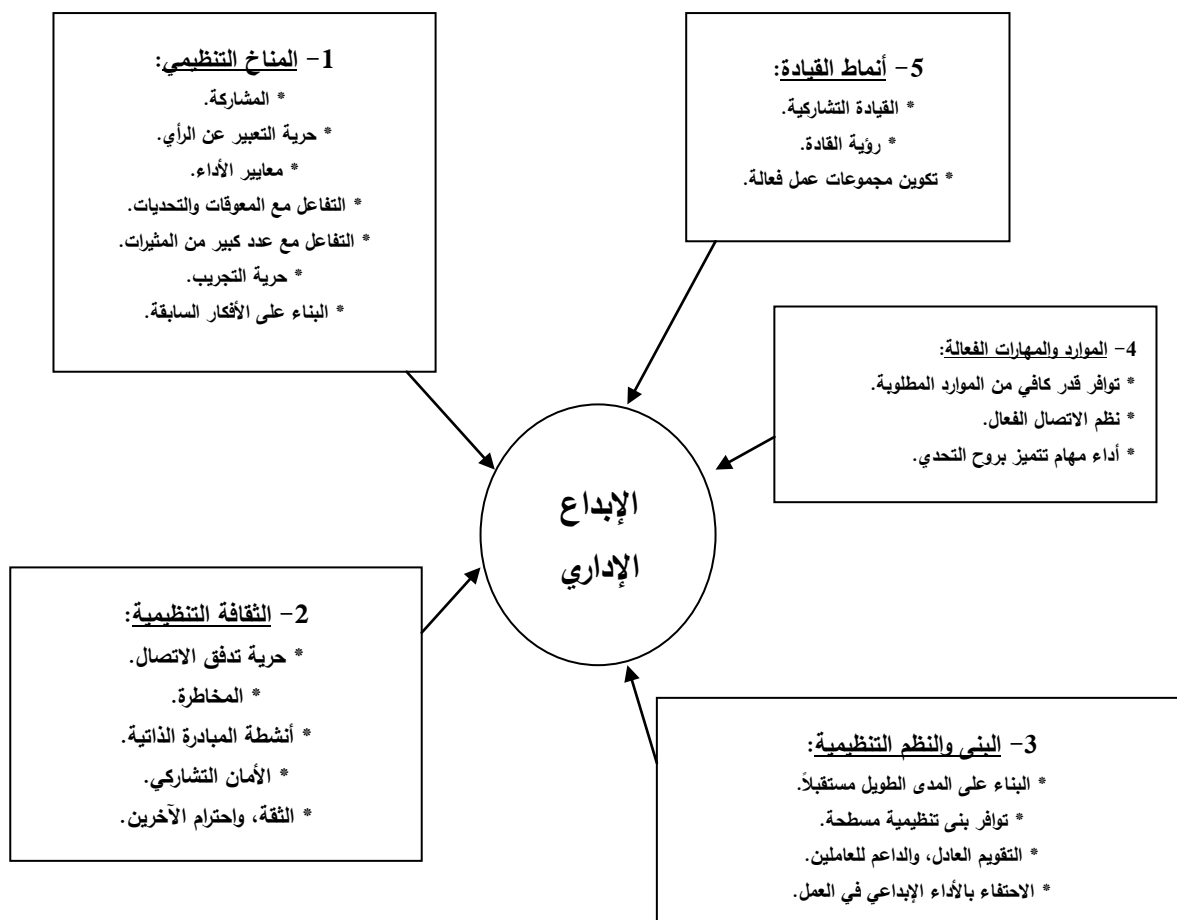
فوائد وإيجابيات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع الإداري:

كقاعدة عامة، يلاحظ أن موضوع الإبداع الإداري قد استحوذ على مدار العقود القليلة الماضية على قدر كبير من اهتمام الباحثين بهدف محاولة تفسير الأسباب التي تدفع أفراداً، أو فرق عمل، أو مؤسسات

معينة لأن تصبح أكثر إبداعاً من الآخرين في صياغة الأفكار، أو العمليات، أو المنتجات، أو الخدمات الجديدة والمفيدة عملياً (Amabile, 1996). وقد ركزت الدراسات الأولى المبكرة في هذا المجال بشكل أساسي على اكتشاف ومحاولة الربط بين سمات الشخصية، والقدرات المعرفية- مثل: القدرات اللغوية، والمرونة العقلية- وبين الإبداع الإداري في العمل (Woodman et al., 1993).

وفي ضوء مراجعة هذه الأدبيات السابقة؛ يتضح لنا بجلاء حقيقة أن هناك خمسة عوامل تنظيمية رئيسية تساهم في تعزيز الإبداع الإداري في بيئات العمل المختلفة على كلا المستويين الفردي والجماعي، وهي: (1) المناخ التنظيمي. (2) أنماط القيادة. (3) الثقافة التنظيمية. (4) الموارد والمهارات الفعالة. (5) البنى والنظم التنظيمية (انظر الشكل التالي).



* الشكل رقم (1): يوضح العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري.

وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

1- المناخ التنظيمي: Organizational Climate

يهتم المناخ التنظيمي بشكل أساسي بـ "بيئة" أو "أسلوب" العمل (Morgan, 1991). ويتطلب توافر "مناخ عمل" داعم للإبداع والابتكار الإداري ضرورة المشاركة، وحرية التعبير عن الرأي، فضلاً عن الوفاء بمعايير الأداء (Bower, 1965).

ويؤكد (Andriopoulos, C. 2001-) على أنه بالإمكان الوصول إلى أفضل مستويات الإبداع الإداري في بيئات العمل التي تتميز بمناخ تنظيمي مفتوح، وإتباع مجموعة معينة من الخطوات المتتابعة

سعيًا وراء تحقيق هذه الغايات المنشودة، وهي تحديدًا: (1) التفاعل مع المعوقات، والتحديات. (2) التفاعل مع عدد كبير من المثيرات. (3) حرية التجريب. (4) إمكانية البناء على الأفكار السابقة.

2- أنماط القيادة: Leadership Style

هناك شبه إجماع في الأدبيات السابقة على أن إتباع نمط القيادة التشاركي ذو الصبغة الديمقراطية يساهم على نحو بارز في دعم الإبداع الإداري، والعكس صحيح في حالة أنماط القيادة السلطوية (أو الأوتوقراطية) (Nystrom, 1979).

وبالتالي؛ تعد رؤية القائد واحدة من العوامل الرئيسية المؤثرة في إدارة العاملين المبدعين (Locke & Kirkpatrick, 1995). وتمثل الرؤية- في جوهرها- هدفًا مستقبليًا بعيد المدى يمثل نوعاً من القيم المشتركة ذات الطابع الأخلاقي التي تضفي المعنى على العمل، في الوقت نفسه الذي تعكس فيه الصورة المثالية التي من الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً.

ويؤكد "كوك" (Cook, 1998) على ضرورة تمثل القادة على نحو فعال، ونشرهم لرؤية تنظيمية داعمة للإبداع الإداري بالاستعانة بأية قنوات اتصال رسمية أو غير رسمية متاحة لديهم، فضلاً عن التشجيع المستمر للعاملين على التفكير والتصرف بما يتجاوز النطاق المحدود لمعرفتهم ومهاراتهم الحالية. ويجب نشر هذه الرؤية بدءاً من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى أدنى مستويات هرم الإدارة. وبمعنى آخر، يجب على القائد ضرورة الالتزام بكافة أبعاد الرؤية المستقبلية المتعلقة بالإبداع الإداري على المستوى المؤسسي- حتى في السياقات غير الرسمية للعمل- على اعتبار أن كافة السلوكيات التي يؤديها عادة ما يتم ملاحظتها وتفسيرها بوساطة المرؤوسين في العمل.

كما يتوجب على القادة- أيضاً- التمتع بالقدرة على الموازنة بين حرية ومسؤوليات العاملين- دون الرغبة في الهيمنة أو السيطرة- في الوقت نفسه الذي يتوجب عليهم فيه القيام بما يلي: (1) إظهار الاهتمام بمشاعر واحتياجات العاملين. (2) الاحتفاء بالنواتج الإبداعية للعمل. (3) تشجيع العاملين على التعبير عن تحفظاتهم، ومشكلاتهم المختلفة. (4) توفير التغذية الراجعة الفورية. (5) تيسير صقل المهارات المطلوبة (Amabile, 1998; Pelz, 1956).

3- الثقافة التنظيمية: Organizational Culture

عند إدارة الإبداع الإداري يبرز على السطح تحدي رئيسي هام يتمثل في كيفية بناء ثقافة تنظيمية متطورة تدعم الاستعانة بالمداخل المبتكرة لمواجهة المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها. وفي هذا الإطار، تعرف "الثقافة التنظيمية" على أنها أعمق مستويات القيم، والفروق، والمعتقدات الأساسية التي يشترك في الإيمان بها أعضاء المؤسسة الواحدة. ويتم التعبير عنها بواسطة ما يتخذونه من إجراءات وسلوكيات عملية- وبخاصة: على يد كل من القادة، والمديرين (Locke & Kirkpatrick, 1995; Morgan, 1991; Johnson & Scholes, 1984; Cook, 1998).

وبمعنى آخر، ينظر على نطاق واسع إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القيم والمعايير الجماعية التي تؤثر في سلوك أعضاء المؤسسة. وتلاحظ "إيراني وزملائها" (Irani et al.,)

1997) أن هذه القيم، والفروض، والمعتقدات السائدة عادة ما تظهر في صيغ وقوالب متنوعة، من قبيل: (1) الطقوس، والممارسات الروتينية المتبعة في العمل داخل المؤسسات. (2) القصص، والحكايات التي يتم سردها، وإعادة سردها من جديد على مسامع العاملين. (3) اللغة المستخدمة. (4) الرموز، وأنماط الاتصال غير اللفظي على المستوى المؤسسي.

ويتطلب تشجيع الإبداع الإداري داخل بيئات العمل المختلفة من المؤسسات ضرورة الاستعانة بنمطين رئيسيين من الثقافات التنظيمية اللتان حددهما "براندي" (Brand, 1998)، وهما: (1) الثقافة الابتكارية Innovative القائمة على التنوع، والتعلم المستمر. (2) الثقافة الداعمة Supportive (القائمة على التمكين، ودعم الآخرين). وفي المقابل، أكد هذا الباحث على ضرورة التخلص من نمطين آخرين من الثقافات التنظيمية يقفان كحجر عثرة في طريق الارتقاء بالإبداع الإداري في بيئات العمل، وهما: (1) الثقافة القائمة على التحكم والهيمنة Controlling (التي تعتمد على الوعي بالكفاءة، والرغبة في السيطرة). (2) الثقافة الموجهة Directive (التي تركز على تحقيق الأرباح أكثر من تركيزها على البشر).

ومن هنا؛ ليس من المستغرب على الإطلاق أن يعتبر العديد من الباحثين - أيضاً - التدفق الحر للاتصال بمثابة عامل رئيسي مؤثر في تشجيع الإبداع الإداري في المواقف والسياسات الاجتماعية للعمل؛ وبالتالي يجب أن تساهم هذه القيم المشتركة في تطوير التبادل المفتوح للأفكار، وتيسير الأداء الإبداعي في العمل (Amabile, 1988).

وعلى العكس من ذلك، يمكن لمعايير وقيم معينة التأثير على نحو سلبي في الإبداع الإداري. فعلى سبيل المثال، يبدو أن سيادة مستويات مرتفعة من ثقافة السمع والطاعة، والالتزام بالأوامر يؤثر على نحو سلبي في السلوكيات الإبداعية للعاملين في العديد من المواقف الإجرائية في العمل. وعادة ما يؤدي جمود المعايير و/أو التركيز بدرجة أكبر على توقيع العقوبات إلى إعاقة الإبداع الإداري (Amabile, 1988).

وإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن الثقافات التنظيمية التي تشجع وتدعم مواجهة المخاطر المتوقعة عادة ما تساهم على نحو إيجابي في تعزيز المنجزات الإبداعية في العمل. Amabile, 1988; (Strenberg et al., 1997).

وأشار "روبنسون وستيرن" (Robinson & Stern, 1997) - أيضاً - إلى أن الثقافات التنظيمية الإبداعية عادة ما تتميز بقدرة كبيرة على تشجيع أداء أنشطة المبادرة الذاتية، فضلاً عن تحفيز الأفراد وفرق العمل على مواجهة المشكلات، والتوصل إلى حلول مناسبة لها. وبالتالي؛ فإنها تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز الدافعية الداخلية في العمل.

وعلى نفس الشاكلة، أشار "أمابيل وجيتومير" (Amabile & Gitomer, 1984) إلى أنه بمقدور العاملين أداء مهام عمل أكثر إبداعاً عندما تتاح لهم الفرصة لاختيار طرق وأساليب أداء المهام الموكلة إليهم في العمل.

وتتضمن قائمة العناصر الأخرى الهامة لبنية الثقافة التنظيمية التي زودتنا بها الأدبيات السابقة التي تناولت تعزيز الإبداع الإداري: تحفيز، وضمان السلامة التشاركية في العمل. ويشار هنا أنه ليس بالإمكان تشجيع العاملين على التفكير على نحو إبداعي إلا إذا تخلصوا من الشعور بالخوف، والخشية من العقاب. وبالتالي؛ لم يكن مستغرباً أن يؤكد "برانند" (Brand, 1998) على الحاجة الماسة لتوافر عاملين مبدعين في إطار بيئات تنظيمية تعتمد على التخطيط الطويل المدى لأعضاء القيادة العليا بهدف التسامح مع ارتكاب عدد محدود من الأخطاء في العمل.

وعلى العكس من ذلك، ربما يؤدي التخطيط على المدى القصير إلى زيادة مستويات عدم التسامح مع الأخطاء. وبالتالي؛ تؤكد الأدبيات السابقة على ضرورة توافر ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع الإداري يمكنها المساهمة على نحو فعال في ترسيخ الوسائل والآليات الإبداعية لتمثيل المشكلات والتوصل إلى حلول مناسبة لها، فضلاً عن نمذجة العاملين المبدعين للأدوار التي يتم محاكاتها والتماشي معها في بيئات العمل المختلفة (Locke & Kirkpatrick, 1995).

4- الموارد والمهارات الفعالة: Resources & Skills

إضافة إلى ما سبق، يتطلب الإبداع الإداري - أيضاً - التوصل إلى خيارات استراتيجية فيما يتعلق باستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المؤسسات المختلفة. ويشير "كوك" (Cook, 1998) هنا إلى ضرورة سعي المؤسسات المبدعة بشكل واضح نحو استقطاب، وتطوير أداء، والاحتفاظ بالموهب الإبداعية من العاملين إذا ما قدر لها البقاء في حلبة المنافسة عالمياً.

وأكد على أهمية ذلك - أيضاً - "برانند" (Brand, 1998) الذي أبرز حاجة المؤسسات إلى تطوير أداء رأس المال البشري لدى المؤسسات المختلفة مؤكداً على ضرورة التعاقد مع عاملين من ذوي المعرفة، والذكاء، والإبداع في عمليات تفكيرهم، إضافة إلى التحلي بالرغبة في العمل الجاد للوصول إلى تحقيق أهدافهم المنشودة. وبشكل عام، يجب على المؤسسات المبدعة التركيز على التعاقد مع عاملين من ذوي الاهتمامات الواسعة النطاق، والرغبة في التعلم، والاستعداد الجدي لتحمل بعض المخاطر المحتملة في العمل.

ويلاحظ "أمايبل وجريسكيفيتز" (Amabile & Gryskiewicz, 1989) أن الموارد الواجب توافرها لدعم الإبداع الإداري عادة ما تتضمن مجموعة متنوعة من العناصر المتشابكة من قبيل ما يلي: (1) توافر قدر كافي من الوقت لأداء مهام عمل تتميز بالجدة. (2) توافر عاملين يتمتعون بالخبرات المطلوبة. (3) توافر قدر كافي من الاعتمادات المالية. (4) توافر الموارد المادية (اللوجستية) فضلاً عن نظم، وعمليات العمل، والمعلومات ذات الصلة. (5) توافر التدريب، والتنمية المهنية المناسبة.

ومع ذلك، يؤكد "أمايبل" (Amabile, 1998) على أن الموردين الرئيسيين الذين يؤثران في الإبداع الإداري هما: (1) الوقت. (2) التمويل. وبالتالي؛ يجب على المديرين والقادة توفير وقت كافي للعاملين للقيام بعمليات التجريب المطلوبة؛ بما ينعكس إيجاباً على دعم الإبداع الإداري. وعلى نفس الشاكلة، يمكن أن يؤدي نقص موارد المشروعات إلى إعاقة العمليات الإبداعية لدى العاملين. ومن هنا؛ يشير

"أماويل" (Amabile, 1998) إلى ضرورة اتخاذ القادة قرارات دقيقة بشأن التمويل، والعاملين، وغير ذلك من الموارد الأخرى التي تحتاجها فرق العمل من أجل أداء الموارد المطلوبة؛ وبالتالي تعزيز قدراتهم الإبداعية.

ويؤكد هذا الباحث على أن عدم توافر هذه الموارد يمكن أن يقلل من مستويات الإبداع الإداري بسبب اهتمام العاملين بدرجة أكبر بتوفير المزيد من الموارد المطلوبة، بدلاً من الاهتمام بالتطوير الفعلي للمنتجات والخدمات الجديدة. ويضيف "أماويل وزملاؤه" (Amabile et al., 1996) إلى ما سبق بالقول بأن تصورات العاملين حول درجة توافر الموارد المطلوبة ربما يؤثر في معتقداتهم حول القيمة الذاتية للمشروعات التي يشرفون على أدائها في الواقع.

ومما لا شك فيه أن أبرز العوامل المؤثرة في تطور العقلية الإبداعية لدى العاملين هي: محاولة المؤسسة التوافق مع القدرات والاستعدادات الشخصية التي يتمتع بها العاملون. ويرتبط ذلك على نحو وثيق بالسماح للعاملين بالتمتع ببعض السلطات التقديرية في أداء العمل المطلوب، وتقدير إسهاماتهم في العمل. ويؤكد "أماويل" (Amabile, 1998) هنا على أهمية منح العاملين قدر كافي من الاستقلالية في أداء العمليات المطلوبة، وليس في تحديد الأهداف النهائية للعمل. فهذه الاستقلالية تساهم على نحو فعال في تعزيز الإبداع الإداري؛ لأنها تقوي من شعور العاملين بالقدرة على تحمل المسؤولية عن أداء مشروعات أو مواقف عمل معينة، فضلاً عن السماح لهم بحل ما يعترضهم من مشكلات استخدام وسائل وآليات تعتمد بشكل أفضل على توظيف ما لديهم من خبرات، ومهارات في التفكير الإبداعي.

وتبرز هنا- بشكل خاص- أهمية ممارسة قدر معين من الضغوط في بيئات العمل بسبب التأثير الإيجابي لذلك في الارتقاء بالإبداع الإداري إذا ما تم التعامل مع هذه الضغوط على اعتبار أنها ناتجة عن الطبيعة الملحة والقائمة على التحدي العقلي للمشكلة المتناولة نفسها (Amabile, 1988; Amabile & Gryskiewicz, 1987). وبالطبع، يمكن أن يترتب على هذا التحدي تأثير إيجابي في تكوين عاملين مبدعين. فمثلاً، ربما تضيق الضغوط الزمنية الناتجة عن الالتزام بمواعيد زمنية ملحة إلى التصورات الإيجابية للعاملين عما يواجههم من تحديات؛ الأمر الذي يرتبط على نحو إيجابي بنمو دافعيتهم الداخلية، وقدرتهم على الإبداع والابتكار (Amabile, 1988).

5- البنى والنظم التنظيمية: Structures & Systems

يؤكد "أماويل" (Amabile, 1998) على إمكانية تعزيز الإبداع الإداري بشكل فعلي واقعي عندما يحظى بدعم المؤسسة ككل من منظور متكامل. وبالتالي؛ يجب على القادة ضرورة تطبيق نظم وإجراءات عمل مناسبة تؤكد على اعتبار الجهود الإبداعية في العمل على رأس قمة أولويات المؤسسة. ويشير "كوك" (Cook, 1998) إلى أن البنى والنظم التنظيمية عادة ما ترتبط على نحو وثيق بكلا بعدي العمليات الرسمية، وغير الرسمية لمنظومة العمل المؤسسي. وتشمل النظم التنظيمية الشائع استخدامها في هذا الصدد ما يلي: (1) التقدير. (2) المكافآت. (3) نظم العمل المهني.

ويشير "براند" (Brand, 1998) إلى أنه لكي يمكن تشجيع المنجزات الإبداعية في العمل؛ فإنه يجب على أعضاء الإدارة العليا التمتع بالتزام طويل المدى تجاه الارتقاء بمسيرة العمل الوظيفي لدى العاملين؛ مؤكداً على أن الاحتفاظ بالوظائف مدى الحياة والحصول على ترقية إلى المناصب العليا تعد من بين السياسات التنظيمية التقليدية. ولكن البنى التنظيمية السائدة في المؤسسات المبدعة تميل عادة إلى التمتع بالخصائص الهامة التالية، وهي: (1) التحلي بالمرونة. (2) إتباع عدد محدود من القواعد والإجراءات التنظيمية. (3) المرونة في توصيفات العمل الوظيفي. (4) الوصول إلى مستويات مرتفعة من الاستقلالية في العمل. ويلاحظ "براند" كذلك أنه يتوجب على المؤسسات المبدعة التمتع ببنى تنظيمية مسطحة- على اعتبار أن ذلك يمكنها من اتخاذ القرارات الهامة على كافة المستويات.

وأبرز "سترنبرج وزملاؤه" (Sternberg et al., 1997)- أيضاً- حقيقة أن تفضيلات أساليب تفكير العاملين ترتبط- إلى حد ما- ببنى المكافآت المطبقة في بيئات عملهم. وبمعنى آخر: يفضل هؤلاء العاملون أساليب التفكير التي تقودهم في نهاية المطاف إلى الحصول على التقدير، والمكافآت. وقد أوضحت سلسلة من الدراسات السابقة التي أجراها "أمابيل" في هذا الصدد أن عمليات التقويم غير المنظمة، واستخدام المكافآت الخارجية يمكن أن يؤثر سلباً في إعاقة الإبداع الإداري (Deci & Ryan, 1987).

كما يشير "أمابيل" (Amabile, 1979, 1983, 1990) إلى ضرورة إتباع المؤسسات الراغبة في دعم قدرتها على الإبداع الإداري للاستراتيجيات الهامة التالية، وهي: (1) مكافأة العاملين على مبتكراتهم في العمل على نحو متسق، ومنظم. (2) تشجيع القادة لإبداع العاملين عبر دعم تبادل المعلومات، والمشاركة في العمل. (3) تجنب سياسات الدخول في الصراعات والمشاحنات لأنها تشتت انتباه العاملين بعيداً عن مهام العمل المطلوبة. (4) تدعيم الشعور بوحدة الهدف؛ بما يرتقي بالدافعية الداخلية لدى العاملين.

ويؤكد العديد من المنظرين التنظيميين على أن بالإمكان تعزيز الإبداع الإداري عبر توقع الحصول على مكافآت في صورة "خوافز" تؤكد تمتع العاملين بالكفايات المطلوبة، وهي الحوافز التي عادة ما تتخذ قوالب متنوعة، من قبيل: (1) المكافآت المالية. (2) المدح والثناء اللفظي (انظر مثلاً الدراسات التالية: Amabile et al., 1986; Cummings, 1965; Abbey & Dickson, 1983). ويشير "كوين" (Quinn, 1985) إلى أن العاملين المبدعين عادة ما يقدرون الشعور بالدافعية للإنجاز، ويوفرون مؤشرات واضحة على تحقيق أهدافهم الاقتصادية، والنفسية، والمهنية المنشودة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة:

كقاعدة عامة، تتمتع كافة المؤسسات بوجود العديد من الموارد (المادية الملموسة أو المعنوية) التي يمكن تحويل بعضها إلى قدرات وإمكانات فعلية على الأرض، مثل: المعرفة الإجرائية، أو الضمنية. ومن هنا؛ يمكن القول بأن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة Knowledge Management هو- ببساطة- تكوين، وجمع، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية متكاملة.

وتكمن قوة إدارة المعرفة في قدرتها على استغلال الرصيد المعرفي المتوافر داخل المؤسسة بما يحقق مصلحتها الذاتية، إضافة إلى خدمة عملائها، وأصحاب المصالح فيها. ومن هذا المنطلق؛ يمكننا صياغة تعريف إجرائي عام لإدارة المعرفة ينص على أنها "عملية تحديد، واكتساب، واستغلال، ودعم، وصيانة، وتداول أصول المعرفة لدى المؤسسة بما يمكنها من تحقيق قيمة مضافة، وإفادة كافة الفئات والشرائح المختلفة من أصحاب المصالح (Jones, 2001; Rowley, 1999 :).

* مفهوم وأبعاد أصول المعرفة:

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة؛ يتضح بجلاء أن مصطلح "أصول المعرفة" Knowledge Assets أصبح متداولاً على نطاق واسع في مختلف الحوارات والمناقشات التي تدور حول إدارة المعرفة، واستثمار رأس المال الفكري والثقافي.

وبالمجمل، تكاد هذه الأدبيات السابقة (April, 2002; Barney, 1991, 1995, 2001; Ferdinand, 1999; Hamel, 2002; Skyrme, 1998) تجمع على أن أصول المعرفة المتاحة لدى المؤسسات المختلفة عادة ما تتضمن ثلاثة مكونات رئيسية هي:

1- الموارد Resources: وهي المعرفة المرتبطة بالموارد البشرية، ورصيد الأصول التي تملكها أو تتحكم بها المؤسسة، مثل: (1) المعرفة الإجرائية والتطبيقية. (2) المهارات. (3) التعلم والمعرفة المتراكمة. (4) الخبرات. (5) العلاقات. (6) التدريب. (7) الأحكام والقرارات المتخذة. (8) الذكاء.

2- القدرات والإمكانات Capabilities: وهي المعرفة المرتبطة بالعمليات المستخدمة في العمل المؤسسي، وتمثل بالدرجة الأولى قدرة المؤسسة على توزيع والاستفادة من مواردها المتاحة، وعادة ما يشمل ذلك المعرفة المتضمنة فيما يلي: (1) أنشطة ومهام العمل. (2) العمل الجماعي في إطار فريق. (3) تمتع المديرين، والعاملين بالبصيرة والرؤية الثاقبة. (4) الأعمال والمهام الروتينية. (5) العمليات المستخدمة في العمل. (6) قدرة الإدارة على صنع واتخاذ القرار.

3- المنتجات Products: وهي المعرفة المرتبطة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لجمهورها المستهدف، وعادة ما يشمل ذلك المعرفة المتضمنة في منتجات المؤسسة ذات المستويات المرتفعة من محتوى رأس المال الفكري والثقافي والبشري، مثل: (1) أدلة المستخدمين. (2) الأدلة التدريبية. (3) خدمات تبويب، وتصنيف، ونشر المعرفة للجمهور.

وبشكل عام، نجد - وكما سبقت الإشارة من قبل - فإن كافة المؤسسات دون استثناء تتمتع بتوافر عدد من الأصول المعرفية التي عادة ما تأتي في صورة موارد و/أو أدوات للإنتاج، بما في ذلك: (1) الأصول المادية (الملموسة). (2) الأصول المالية. (3) الأصول غير المادية (أو المعنوية).

ويصنف "أندريسين" (Andriessen, 2001: 207) الأصول المعرفية غير المادية أو الملموسة إلى أربعة فئات فرعية هي:

- المهارات، والمعرفة الضمنية Skills & Tacit Knowledge.
- القيم، والعادات والتقاليد الجماعية Collective Values & Norms.

• التكنولوجيا، والمعرفة الصريحة (أو المباشرة) Technology & Explicit Knowledge.

• العمليات الأولية، والإدارية Primary & Management Processes.

ويلاحظ هنا أن هذه الفئات الأربع - السابقة الذكر - تنسق إلى حد بعيد مع التعريفات السابقة أعلاه لمفاهيم المعرفة، وإدارة المعرفة، وأصول المعرفة. كما زدنا "نونكا وزملاؤه" (Nonaka et al., 2001) بتصنيف آخر مقترح لأصول المعرفة من منظور مجال إدارة المعرفة يصنفها في إطار أربعة أبعاد رئيسية هي:

• الأصول الخبرية Experiential Assets: وتشمل أصول المعرفة الضمنية التي يتم المشاركة في تداولها عبر المرور بسلسلة من الخبرات المشتركة.

• الأصول المفاهيمية Conceptual Assets: وهي المعرفة الصريحة (أو المباشرة) التي يعبر عنها باستخدام الصور، والرموز واللغة.

• الأصول المنهجية Systematic Assets: وهي تلك الأجزاء ذات الطابع المنهجي المنظم، والمحدد جيداً من المعرفة الصريحة (أو المباشرة).

• الأصول الروتينية Routine Assets: وهي المعرفة الضمنية التي أصبحت مستهلكة أو معتادة بحيث تظهر متضمنة في الأفعال، والممارسات العملية المختلفة.

وبشكل أكثر تحديداً، يمكننا تناول هذه الأبعاد الأربع السابقة لأصول المعرفة من منظور متكامل يصنفها في إطار أربعة محاور رئيسية هي:

• المعرفة الإجرائية Know-How: وهي المعرفة التطبيقية، والإجرائية، والمعتادة.

• المعرفة السببية Know-Why: وهي المعرفة العلمية، والنظرية.

• معرفة المحتوى Know-What: وهي المعرفة الاستراتيجية، والفعالية في الواقع (Pemberton & Stonehouse, 2000).

• المعرفة الزمنية Know-When: وهي المعرفة التكتيكية.

وإضافة إلى ما سبق، زدنا "سنودين" (Snowden, 2000) بتصنيف آخر لأصول المعرفة في إطار نموذج يعرف اختصاراً بالحروف الأولى من مكوناته الخمس التالية تحت اسم نموذج (ASHEN)، وهي:

• المخرجات Artefacts: وهي المعرفة الموثقة أو المعتمدة في المجال.

• المهارات Skills: وهي الأنشطة التي يتطلب أدائها توافر كفايات محددة، وقابلة للقياس.

• التأويل Heuristics: وهو طريقة للتعلم أو لاكتساب المعرفة غالباً ما تعتمد على الحقائق الدامغة أو الحجج والبراهين غير القابلة للتفنيد.

• الخبرات Experiences: وهي الخبرات الفردية أو الجماعية التي يمر بها الأفراد بإحدى المؤسسات المحددة.

• المواهب الفطرية Natural Talents: وهي تلك القدرات والإمكانات التي يتمتع بها الأفراد بالكفاءة، أو بالمهارة على نحو فطري.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكننا صياغة تعريف إجرائي عام لمفهوم أصول المعرفة ينص على أنها مجموعة الموارد أو القدرات ذات القيمة والقائمة على المعرفة التي تمكن المؤسسات من توفير المنتجات والخدمات المطلوبة، ولعب دور فعال في مجتمع الصناعة، وسياق السوق من المنظور الاقتصادي. كما يمكننا- أيضاً- تعريفها على أنها الرصيد المعرفي الذي توظفه المؤسسات في إنتاج المنتجات أو الخدمات المختلفة (Boisot, 1999).

وتتميز أصول المعرفة عادة بمجموعة الخصائص والسمات الرئيسية التالية: (1) تحقيق قيمة مضافة. (2) تزويد المؤسسة بميزة تنافسية. (3) إتاحة الفرصة أمام إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل. (4) الاستمرارية والاستدامة في سياق السوق القائم في الواقع. (5) القابلية للسيطرة، والتحكم فيها بواسطة المؤسسة (Andriessen, 2001).

* أهمية دراسة المعرفة من منظور تربوي:

تؤكد الأدبيات التربوية والتنظيمية على أن هناك العديد من الأفراد العاملين بالمؤسسات المختلفة الذين تتطاط بهم المسؤولية عما يلي: (1) صنع واتخاذ القرار. (2) حل المشكلات. (3) الإبداع والابتكار. ومن هنا؛ تبرز الحاجة الماسة إلى الاستفادة من المعرفة Knowledge- المتاحة في صورة فهم، أو حدس، أو خبرة- من أجل دعم عمليات اتخاذ القرار، والإبداع والابتكار على حد سواء. وفي إطار اقتصادنا العولمي الراهن المتسارع التغيرات الذي يتميز إلى حد بعيد بغموض المعالم، والشك وعدم اليقين؛ أصبحت المعرفة الإنسانية بنية غير جامدة أو استاتيكية، كما أصبحت في حاجة ماسة إلى ضرورة: (1) التحديد. (2) التقويم. (3) الصقل والاكتساب. (4) التعميم. (5) التخزين. (6) الاستخدام العملي. (7) الصيانة. (8) التداول على نطاق واسع عمل (Hamel, 2002; Nonaka, 1991; Pemberton & Stonehouse, 2000).

ومن هنا؛ لم يكن مستغرباً أن يتبنى العديد من الباحثين والمنظرين الإداريين الرأي القائل بأن المعرفة هي الركيزة الأساسية، وحجر الزاوية لجهود ومبادرات تمكين المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية مضافة من منظور الإدارة الاستراتيجية لمنظومة العمل المؤسسي (Drucker, 1993, 1995; Hamel, 2002; Leonard-Barton, 1992, 1998; Michalisin et al., 1997; Nonaka 1991; Pemberton & Stonehouse, 2000).

وكما يؤكد "جيهاني" (Gehani, 2002)؛ فإن المعرفة أصبحت تمثل المورد الرئيسي للمؤسسات في ظل اقتصادنا العولمي الراهن المتسارع التغيرات والذي يشهد من حين إلى آخر تطوراً مستمراً وغير مسبوق في ابتكار الخدمات، والمنتجات، والحلول الفعالة للمشكلات القائمة على نحو يساهم فعلياً في استقطاب والاحتفاظ بالعملاء، وزيادة القدرة على خوض غمار حلبة المنافسة عالمياً.

فوائد وإيجابيات إدارة المعرفة:

توضح مراجعة الأدبيات السابقة بجلاء أن مجال إدارة المعرفة قد اكتسب قدراً كبيراً من الذبوع والانتشار في كلا مجالي التربية، وإدارة الأعمال في ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من تسارع وتيرة ظهور وانتشار مبتكرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) التي لعبت دوراً بارزاً ساعد في الارتقاء بتصميم، وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.

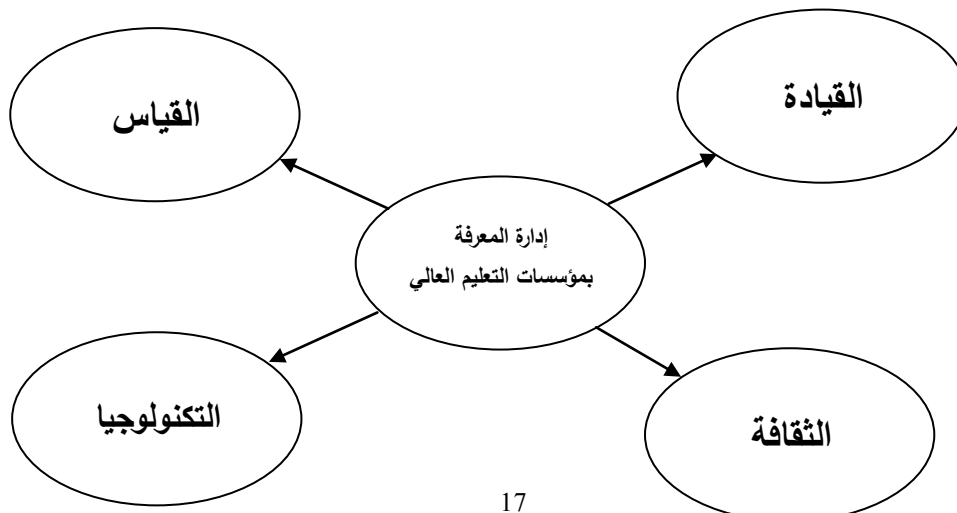
وحدد لنا (James, P. 2004) خمسة أسباب رئيسية ساهمت في زيادة نمو وانتشار مجال إدارة المعرفة، وهي: (1) الفوضى، والحمل المعلوماتي الزائد عن الحد. (2) تضخم وتراكم المعلومات. (3) تشظي المعلومات والمهارات، وزيادة الميل نحو التخصص. (4) حراك القوى العاملة، وزيادة معدلات التحول للعمل بمهن ومجالات أخرى. (5) زيادة حدة المنافسة.

ويعتمد الإبداع والابتكار Innovation- وهو أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها بناء القيمة المضافة المطلوبة للمؤسسات- على مدى تمتع العاملين بالمؤسسة بالبصيرة، والحدس/البديهة. ويعد هذا الإبداع والابتكار في جوهره أحد أنماط التفكير المبدع الذي يركز دائماً على تصميم واستحداث منتجات وخدمات جديدة، ويعد ضرورياً ولا غنى عنه لحل مشكلات العمل المختلفة عبر الاستعانة بالأدوات التالية: (1) الخبراء الاستشاريون الخارجيون. (2) فرق العمل المتعددة التخصصات. (3) إقامة مجتمعات الممارسة، ومجتمعات التعلم المهني.

وفي ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من تسارع وتيرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) المتقدمة؛ أصبح بالإمكان الفصل بين فرق العمل تلك زمانياً ومكانياً على حد سواء، ومع ذلك فإنها تواصل العمل كفريق "افتراضي" Virtual فعال (Nonaka, 1991; Ruokonen, 2001; Stough et al., 2000).

ثالثاً: إطار العمل المفاهيمي المقترح لإدارة المعرفة على مستوى القيادات الجامعية لتحقيق الإبداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي

فيما يلي، سيتم تناول أربعة أبعاد رئيسية يتألف منها إطار العمل المفاهيمي المقترح لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي، وما يرتبط بها من استراتيجيات وتطبيقات عملية متنوعة لتحقيق التميز والابداع الاداري، لدى القيادات الجامعية. وهي أبعاد: (1) القيادة. (2) الثقافة. (3) التكنولوجيا. (4) القياس (انظر الشكل التالي).



الشكل رقم (2): يوضح الأبعاد الأربع الرئيسية لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي (Lee, H., & Roth, G2009).

1 - القيادة Leadership: وتبرز قدرة المؤسسة على ما يلي: (1) التنسيق والربط بين سلوكيات إدارة المعرفة وبين الاستراتيجيات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة. (2) تحديد الفرص المتاحة للتطوير. (3) الارتقاء بقيمة إدارة المعرفة. (4) نشر وتعميم أفضل الممارسات. (5) تيسير التعلم التنظيمي. (6) صياغة/تصميم مقاييس مناسبة لتقييم تأثير المعرفة المتكونة. ومن الأمثلة العملية على مخرجات هذه العمليات الست ما يلي: (1) التخطيط الاستراتيجي. (2) التعاقد مع عمال المعرفة. (3) تقييم الموارد البشرية. وتلعب القيادة هنا دوراً محورياً لا يمكن التقليل منه أبداً؛ على اعتبار أن القادة عادة ما ينقلون إلى مرؤوسيهـم رسائل متطورة عن التغير التنظيمي في الوقت نفسه الذي يرسلون لهم فيه إشارات تعبر عن أهمية تبني الاستفادة من أدوات إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

على أن القيادة يجب أن تتميز بأربعة خصائص رئيسية حتى تصل إلى مستوى الفاعلية المطلوب من منظور إدارة المعرفة، وهي: (1) الرؤية. (2) الدافعية. (3) تقدير قيمة التعلم. (4) التخطيط الاستراتيجي. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- الرؤية Vision: وتعد أحد العوامل البارزة التي تؤثر في قدرة القيادة على إحداث التحول الجذري المنشود في المؤسسات المختلفة- سواء في الثقافة، أو البنية التنظيمية. وقد زدتنا أدبيات القيادة بعدة رؤى وأبعاد متنوعة لتناول مفهوم ووظيفة الرؤية. ويوضح "ديركيس" (Dierkes, 2001) أن المؤسسات المختلفة تتواجد في بيئة يشوبها الشك وعدم اليقين على نحو يجعلها في حاجة إلى توافر نوع من القيادة الملهمة ذات الرؤية الثاقبة للمستقبل. ويؤكد "نونাকা" (Nonaka, 1991) على أنه في المؤسسات القائمة على بناء المعرفة؛ فإنه تتاط بالمديرين ذوي الرؤية المسئولية عن التوجيه، والإرشاد، ومساعدة أعضاء المؤسسة في بناء المعرفة الجديدة. وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة؛ يلاحظ أنه عادة ما ينظر إلى الرؤية باعتبارها سمة رئيسية تمكن القادة مما يلي: (1) صياغة المعايير المطلوبة. (2) تيسير تنسيق عمل الأنشطة والنظم التنظيمية. (3) توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المنشودة. كما يركز القادة ذوي الرؤية بدورهم على تناول كافة الجوانب الغامضة التي يثور حولها الشك وعدم اليقين بما ينتج عنه تهديدات ما للمؤسسة.

2- الدافعية Motivation: يتمثل مفتاح نجاح إدارة المعرفة في فهم كيف يتمكن أعضاء المؤسسة من الإيمان بقدرتهم على الوصول إلى مستويات أفضل من الأداء، والمساهمة في دفع عجلة التطوير المستمر. ومن هنا؛ يعد تحفيز العاملين أحد العوامل الرئيسية الداعمة للقيادة ذات الرؤية المستقبلية (Dierkes, 2001). وفي هذا الإطار، يمكننا النظر إلى الدافعية باعتبارها أحد الشروط القبلية الواجب توافرها سلفاً من أجل التبرير المستمر للرؤية المؤسسية. كما يبدو كذلك أن الحوافز والمكافآت المصممة لتشجيع العاملين على المشاركة في تداول وتبادل معرفتهم تتمتع هي الأخرى بعلاقة إيجابية مع الطبيعة

التراكمية للمعرفة (Cohen & Levinthal, 1990; OECD, 2004). ومن خلال توفير الرؤية والحوافز والمكافآت المناسبة؛ يصبح بمقدور القيادة الارتقاء بعمليات تداول المعرفة، إضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في بناء وتكوين المعرفة المطلوبة (Nonaka, 1991; Smith et al., 2006).

3- تقدير قيمة التعلم Value of Learning: ينظر على نطاق واسع إلى التعلم باعتباره أداة هامة للتطبيق العملي الناجح لاستراتيجيات إدارة المعرفة. وكما تؤكد الأدبيات السابقة؛ فإن عمليات التعلم - أو التعلم التنظيمي - هي تلك التي تساهم في تحويل المعلومات أو المعرفة الفردية غير المنظمة أو غير المرتبطة بموضوع التعلم إلى أخرى منظمة وواضحة المعالم؛ وبالتالي يصبح بالإمكان تحويلها إلى معرفة مرتبطة وقابلة للتداول والمشاركة (Dierkes, 2001; Nonaka & Takeuchi, 1995). ويفترض "هاميل" (Hamel, 1991) أن الكفايات الأساسية للمؤسسة تكمن بالأساس في التعلم الجماعي. كما تبرز قيمة التطورات والمستحدثات التكنولوجية من خلال المساهمة في تعزيز جهود الإبداع والابتكار، مثل: تيسير التعاون والمشاركة، فضلاً عن التعلم التنظيمي (OECD, 2004).

4- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: ففي إطار البيئات التي تعاني من الشك وعدم اليقين؛ يصبح من الصعب للغاية التنبؤ بتفضيلات معينة للمستقبل في صورة سيناريوهات متوقعة. ويؤكد "سانشيز" (Sanchez, 2001) على أهمية صياغة السيناريوهات المستقبلية، وإعداد استجابات مناسبة للتعامل معها. ومن منظور هذا الباحث؛ فإن التعلم التنظيمي يلعب دوراً محورياً فيما يلي: (1) تحديد القدرات والاستعدادات التنظيمية. (2) صياغة الاستراتيجيات الفعالة. (3) تكوين معرفة ذات قيمة. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الشامل، والطويل المدى في إطاره الربط والتكامل بين التوقعات والتكنولوجيا المستخدمة في رؤية متسقة ومتكاملة الأركان تمكن المؤسسة من الاستعداد جيداً للمستقبل (Kermally, 2002).

باختصار، يمكن القول في ضوء ما سبق أن هناك عدد من العوامل الهامة التي تساهم في إبراز دور القيادة في الارتقاء بممارسات إدارة المعرفة. وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة؛ يلاحظ أن القيادة تشير بالدرجة الأولى إلى القدرات والاستعدادات التي تمكن قادة التعليم العالي مما يلي: (1) ربط سلوكيات إدارة المعرفة بالاستراتيجيات التنظيمية المستخدمة. (2) توفير الفرص المناسبة للقيادة، والتوجيه المستمر. (3) التحديد والاحتفاء بأفضل الممارسات، والأداء العملي الفعال. (4) تيسير حدوث التعلم التنظيمي اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة.

2- الثقافة Culture: وتشير إلى المناخ التنظيمي السائد، أو الأنماط المتبعة في تداول المعرفة المرتبطة بسلوكيات، وتصورات، وانفتاح، ودافعية أعضاء المؤسسة للعمل. ومن بين الأمثلة التطبيقية على عمليات الثقافة تلك: اللجان، وفرق العمل، وبرامج التدريب والتنمية المهنية. وبعد تشكيل معالم ثقافة مؤسسية مناسبة أحد العراقيل الكبرى الواجب التغلب عليها للوصول إلى إدارة ناجحة للمعرفة .

وهناك خمسة استراتيجيات رئيسية تلعب دوراً بارزاً في إقامة ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، وهي: (1) الحس المجتمعي. (2) الثقة/الانفتاح على الآخرين. (3) المشاركة. (4) روح المغامرة. (5) القابلية للاستجابة. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- الحس المجتمعي Community Orientation: ترتبط هذه الاستراتيجية بالآليات والأدوات التي يوظفها العاملون في تداول معرفتهم ومهاراتهم مع بقية الأعضاء الآخرين في المؤسسة. ويشبه هذا الحس المجتمعي كثيراً مفهوم "مجتمع الممارسة" لـ "فينجر وزملاؤه" (Wenger et al., 2002) الذي يؤكد على مساهمة المشاركين في إقامة بيئات عمل تتيح الفرصة أمامهم لإمكانية بناء، وتداول هوياتهم الذاتية. وعلى الرغم من أن القاعدة المعرفية التي يستند إليها هذا المجتمع لا تقتصر فقط على قيوده ومحدداته؛ فإنه يظهر على السطح هنا نوع من الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء المجتمع الواحد. وبشكل عام، يلاحظ أن مجتمعات الممارسة التي يتم إقامتها في السياقات والبيئات الأكاديمية غالباً ما تعتمد على ديناميات تكوين الهويات التشاركية ارتكازاً على دعائم مجموعة مشتركة من الاهتمامات الوظيفية، والمجالات المعرفية التخصصية (Sapsed et al., 2002).

2- الثقة/الانفتاح على الآخرين Trust/Openness: لتحديد وحل المشكلات المطلوبة داخل المؤسسات؛ فإنه من الأهمية بمكان بناء الثقة المتبادلة مع الآخرين باعتبار ذلك شرطاً ضرورياً لنجاح إدارة المعرفة. ومما لا شك فيه أن الثقافة التنظيمية القائمة على دعائم الثقة المتبادلة تعد عاملاً فعالاً ومحفزاً للتغيير التنظيمي (Kermally, 2002; Wolverton et al., 1998). وفي ضوء العادات والتقاليد والظروف السائدة في بيئة الواقع التي تتطلب أداء أنشطة شخصية واجتماعية مرتبطة ببناء المعرفة المهنية المطلوبة؛ فإن قضية الثقة أو الانفتاح بين أعضاء المؤسسة تصبح قضية على درجة كبيرة للغاية من الأهمية (OECD, 2004).

3- المشاركة Collaboration: تؤكد الأدبيات السابقة على أن المشاركة هي نوع من التفاعل بين الأعضاء أو المجموعات التي تتألف منها المؤسسة. وغالباً ما يتضمن ذلك المشاركة في تبادل الأفكار، وتكوين معرفة متخصصة على درجة كبيرة من الأهمية لبناء القدرات التنظيمية الجديدة. ومن الممكن هنا أداء هذه الأنشطة التشاركية بالاستعانة بعدة آليات متنوعة (مثل: التوجيه، والإرشاد، والتدريب) سعياً وراء تسريع وتيرة الأداء التنظيمي، والنمو والارتقاء الفردي (Gmelch & Parkay, 1999; Gupta & Bostrom, 2006; Van Tiem et al., 2000). ويصف "جرانت" (Grant, 1996) فرق العمل باعتبارها أنشطة تشاركية يقوم بها الأعضاء في مجتمع المؤسسة. وعادة ما يركز ذلك على دعائم إقامة علاقة من الثقة المتبادلة بين الأفراد الذين لديهم أحد الأهداف المشتركة داخل المؤسسة، من قبيل: أعضاء الوحدات والأقسام الأكاديمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي.

4- روح المغامرة Entrepreneurship: تؤكد الأدبيات السابقة على أن روح المغامرة تعد عملية تنظيمية فضلاً عن كونها سمة شخصية تساهم في تكوين، واكتشاف المعرفة الجديدة. وبشكل عام، يتمتع الأفراد ذوي الروح المغامرة بالقدرة على تحديد، وتفسير، وتبرير الأفكار الجديدة على نحو يساهم

في بناء المعرفة الجديدة، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. وغني عن القول هنا أن معظم المؤسسات عادة ما تحتفي بهؤلاء الرواد المعرفيين، وتسعى جاهدة إلى تنمية روح المغامرة كبديل للاكتفاء بمجرد التركيز على المعرفة التقليدية المعروفة للجميع (Coulson-Thomas, 2003).

5- القابلية للاستجابة Responsiveness: تستخدم نظم التعلم المستمر في بناء ودعم إقامة ثقافة داعمة للبحث والاستقصاء، علاوة على المساعدة في تشخيص المشكلات التنظيمية، وتحديد وإرساء دعائم توجهات إدارة المعرفة (Petrides, 2002). وتدعم الاستجابات المناسبة زمنياً للمتطلبات التدريبية، والتنمية المهنية كثيراً قيمة التعلم المطلوب الحصول عليه من أجل بناء وتداول المعرفة الجديدة. وعلى هذا الأساس؛ يمكننا اعتبار البرامج التدريبية، والتنمية المهنية التي تتمتع بالقدرة على الاستجابة للواقع بمثابة مؤشرات دالة على الوعي والوفاء باحتياجات، ومتطلبات حل المشكلات المختلفة داخل المؤسسة. باختصار، يلاحظ في ضوء ما سبق أن الثقافة تحدد معالم البيئة التنظيمية للمؤسسات المختلفة. وتؤكد الأدبيات السابقة في مجال إدارة المعرفة على أنه لكي يصبح بالإمكان تطبيق بيئة تنظيمية فعالة وناجحة؛ فإنه يجب على المؤسسات وأعضائها المختلفين ضرورة المشاركة في إقامة ثقافة تعتنق الأفكار والممارسات التشاركية ذات الصبغة المجتمعية، في الوقت نفسه الذي يتم فيه التقدير والاحترام بروح المغامرة لدى كافة الأعضاء دون استثناء. وبالتالي؛ سرعان ما يصبح بالإمكان الوصول إلى إدارة ناجحة للمعرفة ترتكز على دعائم بناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء المشاركين جنباً إلى جنب مع توفير فرص مناسبة زمنياً للتدريب والتنمية المهنية.

3- التكنولوجيا Technology: وتشير إلى البنية التحتية المتاحة من الأجهزة والنظم التي تعزز من بناء وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة. وتؤكد الأدبيات السابقة على الأهمية الكبرى لهذا البعد من منظور غالبية الباحثين في مجال إدارة المعرفة الذين أكدوا على ضرورة إبراز التأثير والدور الهام الذي تلعبه التكنولوجيا في الإدارة الفعالة للمعرفة. ومع ذلك، يلاحظ هنا أن زيادة المبالغة في الاهتمام بالتكنولوجيا ربما يتمخض عن حدوث نوع من التشبث والفوضى المفاهيمية بين كلا مفهومي إدارة المعرفة، وإدارة المعلومات. وفي هذا الإطار، أكد "جولد وزملاؤه" (Gold et al., 2001) على ضرورة أن تتضمن التكنولوجيا كافة الأبعاد البنائية اللازمة لتعبئة طاقات رأس المال الاجتماعي اللازمة لبناء المعرفة الجديدة. ومن أمثلة هذه العمليات المستخدمة: (1) الشبكات التنظيمية الداخلية للعمل القائمة على الويب. (2) قواعد البيانات الإلكترونية، الخ.

ويمكن تحديد ستة استراتيجيات رئيسية ذات صلة وثيقة بدور التكنولوجيا في تعزيز وتطبيق النظم الناجحة لإدارة المعرفة، وهي: (1) التدريب. (2) التكامل. (3) الاتصال. (4) التركيز على حل المشكلات. (5) استخدام التكنولوجيا الحديثة. (6) إقامة الشبكات على المستوى المحلي (تخزين المعرفة). وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- التدريب Training: ربما يمكننا الاستفادة من توظيف التكنولوجيا من عدة رؤى وأبعاد متنوعة في تعزيز فرص، وبيئات التعلم المتاحة أمام أعضاء المؤسسة (Coakes et al., 2002). كما أن بالإمكان

توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات في تيسير التعلم الفردي، والجماعي في إطار فريق (Roth, 1996). وإضافة إلى ذلك، يمكن - أيضاً - استخدام أدوات التدريب التقليدي والإلكتروني على التطبيقات التكنولوجية في إدخال تقنيات وممارسات جديدة أو تحديث المستخدم منها في بيئة الواقع، علاوة على توفير وسائل فعالة لصياغة المفاهيم والمعرفة الجديدة. ومما لا شك فيه أنه بدون توفير قدر مناسب من التدريب للأفراد، فإن مؤسسات التعليم العالي لن تتمكن من الوصول إلى مستوى الفاعلية المنشود للتطبيقات التكنولوجية المستخدمة (Pickett & Hamre, 2002; Serban & Luan, 2002).

2- التكامل Synergy: ويعرف من منظور أدبيات إدارة المعرفة على أنه تعاون أعضاء المؤسسة الواحدة (الأفراد) معاً للوصول إلى تحقيق نتائج أفضل مقارنة بتلك التي يمكن الحصول عليها إذا ما عمل كل واحد منهم بمفرده لتحقيق نفس الهدف المنشود على المستوى الفردي. وعادة ما تتوافر أمام المهنيين العاملين بمؤسسات التعليم العالي مدى واسع من الموارد، والقدرات والإمكانات التي يمكن لهم استخدامها، والمشاركة في تداولها من المنظور الاستراتيجي. ومن بين المزايا الإيجابية العديدة التي توفرها التكنولوجيا - وبخاصة: تكنولوجيا المعلومات - للمؤسسات المختلفة: إتاحة أدوات متطورة تتميز بالكفاءة والفاعلية للوصول، والتداول المناسب للمعرفة الداخلية والخارجية للمؤسسة (Kermally, 2002). كما تساعد التكنولوجيا الأفراد على مواجهة والتغلب على قيود الزمان والمكان، إضافة إلى تيسير إقامة الشبكات المهنية على كافة المستويات. وبالتالي؛ تتيح التكنولوجيا الفرصة أمام تحقيق الأهداف الفردية، والتنظيمية المنشودة على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

3- الاتصال Communication: ويعد مهماً للغاية للتطبيق العملي الناجح لأدوات إدارة المعرفة من خلال تمكين الأفراد من العمل والتعاون معاً عن طريق المشاركة في تبادل معارفهم، وأفكارهم المختلفة. ويساهم الاتصال المدعوم تكنولوجياً في نشر وتعميم قيم المؤسسة، وتشكيل معالم سلوكياتها التنظيمية. كما يدعم الاتصال المشاركة في تداول ونشر الأفكار والمعرفة المتاحة لدى أعضاء المؤسسة؛ وبالتالي يساهم في تدعيم تراكم المعرفة التنظيمية إضافة إلى معرفة أعضاء فرق العمل المختلفة على المستوى المؤسسي (Petrides, 2002; Ross, 2005; Thomas et al., 2001).

4- التركيز على حل المشكلات Problem-Solving Focus: فالتكنولوجيا التي تتجج في حل إحدى المشكلات ربما لا تتمكن من تحقيق ذلك مع مشكلات أخرى مماثلة. ومن هنا؛ يجب التركيز على اختيار الاحتياجات التكنولوجية ذات الأولوية، وربطها بالرؤية التنظيمية المرسومة للمستقبل. ويجب أن يركز هذا الاختيار على دعائم الاستفادة من توظيف القدرات الهائلة التي تتمتع بها التكنولوجيا في حل مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة (Lam, 2005; Smith et al., 2006).

5- استخدام التكنولوجيا الحديثة Up-to-Date Technology: ينظر على نطاق واسع إلى التكنولوجيا باعتبارها عامل دعم رئيسي لجهود ومبادرات المشاركة في تداول، ونقل، وبناء المعرفة. وبالإمكان هنا الاستفادة من تطبيق أنشطة معينة تتطلب استخدام أنماط محددة من التكنولوجيا على نحو متفرد في تيسير أداء هذه الأنشطة المطلوبة. ويتضمن اختيار التكنولوجيا المستخدمة في جوهره اتخاذ

مجموعة متنوعة من القرارات الاستراتيجية التي تؤثر في الأداء التنظيمي للمؤسسة (Coulson-Thomas, 2002; Kermally, 2003).

6- تخزين المعرفة Storing Knowledge: يعد تخزين المعرفة أحد أنماط الممارسات التكاملية التي تهتم كثيراً بتطوير الأفكار والمعرفة الجديدة داخل المؤسسات. فبمجرد تحديد والوقوف على أفضل الممارسات؛ فإنه يجب المشاركة في تداول هذه المعلومات مع الآخرين الذين ربما يستفيدون منها داخل المؤسسة. كما يمكن كذلك الاستفادة من استخدام قواعد البيانات، ونظم المعلومات الداخلية في تيسير دعم هذا النمط من التعاون والمشاركة بين أعضاء المؤسسة الواحدة (Coakes et al., 2002).

باختصار، تتأثر التطبيقات التكنولوجية المستخدمة على المستوى المؤسسي إلى حد كبير بأنماط وأنشطة السلوك الفردي والجماعي لكافة أعضاء المؤسسة. وبمعنى آخر: إذا لم يتفهم أعضاء المؤسسة كل على حدة المزايا الإيجابية المترتبة على استخدام التطبيقات التكنولوجية، فإنه من غير المحتمل أن يتبنون استخدامها في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة للمؤسسة ككل.

4 - القياس Measurement: ويوضح الآليات والطرق المستخدمة في تقييم إدارة المعرفة، وعلاقتها بالأداء التنظيمي. إلى أن بمقدورنا تقييم إدارة المعرفة من منظور أربعة أبعاد رئيسية هي: (1) العملاء. (2) العمليات الداخلية. (3) التعلم، والإبداع والابتكار. (4) المنظور المالي. وعلى الرغم من تزايد حدة التشكيك في جدوى تطبيق هذا النمط المقترح من القياس، فإن الباحثين في مجال إدارة المعرفة يحاولون جاهدين قياسه بطريقة تعتمد على استخدام أدوات المقارنة المرجعية، وتوزيع الموارد التنظيمية. على أن قياس إدارة المعرفة يعتمد بشكل كبير على توظيف أربعة استراتيجيات رئيسية هي: (1) الفاعلية. (2) اتخاذ القرار في ضوء الأدلة المتاحة. (3) التقويم المنهجي المنظم. (4) الشمول والتكامل. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- الفاعلية Effectiveness: يؤكد كل من "توربان وأرونسون" (Turban & Aronson, 2001) على أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية لتقويم فاعلية تطبيق أدوات إدارة المعرفة، وهي: (1) توفير أساس متين لتقدير قيمة منظومة العمل المؤسسي. (2) إجبار الإدارة على التركيز على تناول القضايا والموضوعات الهامة. (3) تبرير الاستثمار في إدارة المعرفة. ومما لا شك فيه أنه لكي يمكن توفير وتعزيز الدعم المقدم لجهود ومبادرات تطبيق إدارة المعرفة؛ فإن الاستثمارات المقترحة يجب أن يتضح سلفاً أنها ذات قيمة في ضوء تقديرات العائد-التكلفة (Kermally, 2002; Truch, 2004).

2- اتخاذ القرار في ضوء الأدلة المتاحة Evidence-Based Decision-Making: فقياس إدارة المعرفة في ضوء أدلة حقائقية فعلية يساعد كثيراً في تحديد طبيعة مبادراتها المختلفة، ووضعها الراهن

على الأرض. كما يوفر هذا القياس مبرراً كافياً لتعديل أو تغيير المبادرات المطبقة لإدارة المعرفة، وربطها بالأولويات الاستراتيجية للمؤسسة (Smith et al., 2006).

3- التقييم المنهجي المنظم Systemic Evaluation: ويشمل ذلك عادة إجراء عمليات تقييم مستمرة للتعليم، والأنشطة الإبداعية، والعلاقات التي تربط بين المؤسسة ومجتمعها الخارجي. وفي معرض المقارنة بين أطر العمل المختلفة لتقييم جهود تطبيق إدارة المعرفة، يشير "جينيكس وأولفمان" (Jennex & Olfman, 2004) إلى أن تقييم إدارة المعرفة يوفر عادة أداة مناسبة للتأكد من ثبات وصدق العوامل الرئيسية المسؤولة عن التطبيق العملي الناجح لاستراتيجيات إدارة المعرفة.

4- الشمول والتكامل Integration: فعمليات القياس الفعالة تساهم في تحديد الفرص المتاحة أمام تطوير والارتقاء بالأداء القائم على المعرفة. كما أن بالإمكان توظيف هذا القياس في دعم الأفراد و/أو الأنشطة التنظيمية المختلفة التي تتمتع بإمكانية التطوير في المستقبل. وبمقدور هذا النمط من التوظيف الإيجابي البناء للقياس مساعدة العاملين على تحسين مستويات أدائهم، فضلاً عن زيادة رضاهم المهني عن العمل (Coulson-Thomas, 2003).

وبعد، يتضح مما سبق بأن مؤسسات التعليم العالي قد شهدت تغيرات كبرى وغير مسبقة_ على مدى العقود القليلة الماضية من الزمن- وبخاصة في ظل التأثير الهائل للمتغيرات الرئيسية الثلاث التالية، وهي: (1) العولمة. (2) الثورة المعلوماتية والتكنولوجية. (3) زيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات عالمياً. وأنه نتيجة لتغير البيئة والسياسات السائدة؛ أصبحت المؤسسات الجامعية تعتمد بشكل متزايد على الإبداع، والابتكار، في تحقيق أهدافها المنشودة. ومن ثم يمكن لإدارة المعرفة الارتقاء بمستويات الكفاءة والفاعلية، وزيادة قدرة المؤسسات الجامعية على الاستجابة لتغيرات السوق. كما يمكن- أيضاً- الاستفادة منها فيما يلي: (1) تحسين عمليات تصميم، وتوزيع، وضمان جودة المنتجات والخدمات. (2) بلورة معالم فهم أفضل لطبيعة العلاقات التي تربط بين العملاء وأصحاب المصالح. خاصة أن الإبداع والابتكار Innovation- وهو أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها بناء القيمة المضافة المطلوبة للمؤسسات- يعتمد على مدى تمتع العاملين بالمؤسسة بالبصيرة، والحدس/البديهة. وبعد هذا الإبداع والابتكار في جوهره أحد أنماط التفكير المبدع الذي يركز دائماً على تصميم واستحداث منتجات وخدمات جديدة، وبعد ضرورياً ولا غنى عنه لحل مشكلات العمل المختلفة عبر الاستعانة بالأدوات التالية: (1) الخبراء الاستشاريون الخارجيون. (2) فرق العمل المتعددة التخصصات. (3) إقامة مجتمعات الممارسة، ومجتمعات التعلم المهني. خاصة في ظل ما يشهده عالمنا المعاصر من تسارع وتيرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) المتقدمة.

References

- 1) Abbey, A and Dickson, J.W.(1983) " R& D work climate and innovation in semiconductors , academy of management journal ,vol.374 .
- 2) Amabile, T., Conti, I. & Coon, H. (1996). Assessing the work environment for creativity Academy of Management Review Vol. 39 No.5.
- 3) Amabile, T.M. (1996), Creativity in Context. West view Press, New York, NY.
- 4) Amabile, T.M. (1997) Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. California Management Review, Vol. 40 No.1.
- 5) Amabile, T.M. (1998) How to kill creativity. Harvard Business Review. Sept.-Oct.
- 6) Andriessen, D. 2001, 'Weightless Wealth: four modifications to standard IC theory', Journal of Intellectual Capital, vol. 2.
- 7) Barney, J. 1991, 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', Journal of Management, vol. 17, no. 1.
- 8) Barney, J. 1995, 'Looking inside for competitive advantage', The Academy of Management Executive, vol. 9, no. 4.
- 9) Barney, J. 2001, 'Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view', Journal of Management, vol. 27, no. 6.
- 10) Barney, J., Wright, M. and Ketches, D. J. Jr. 2001, 'The resource-based view of the firm: Ten years after 1991', Journal of Management, vol. 27, no. 6.
- 11) Boisot, M.H. 1999, Knowledge Assets: Securing competitive advantage in the information economy, Oxford University Press, Oxford.
- 12) Brand, A.(1998) " Knowledge management and innovation at 3m , journal of knowledge management ,vol2 No. 1.
- 13) Browven R.and Fry,R (1998) An agenda formanagening organizational innovation and developing in the 1990s. in lambrecht"ED" corporate Revival .Catholic university press,leuven Belgium.
- 14) Castiglione, J. (2006), "Organizational learning and transformational leadership in the library environment", Library Management, Vol. 27.

- 15) Cook ,P .(1998) " the creativity advantages is your organization the leader of the pack? . Industrial and commercial training vol30 No. 5.
- 16) Crawford, C.B. (2005), "Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management", Journal of Knowledge Management, Vol. 9.
- 17) Deci ,E.L and Ryan ,R.m.(1987) " the supportive of autonomy and control of behavior , journal of personality and social psychology .vol.53.
- 18) Ferdinand, A.T. 1999, Strategic Pathways toward Sustainable Competitive Advantage, DBA thesis, Southern Cross University.
- 19) Gehani, R.R. 2002, 'Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm', Management Decision, vol. 40, no. 10.
- 20) Gundry, L.K., Kickul, J.R., & Prather, C.W. (1994). Building the creative organization. Organizational Dynamics, 22, 22-37.
- 21) Hamel, G. 2002, Leading The Revolution, Plume, New York
- 22) Irani,ZA. Sharp J.M and Kagioglou,M.(1997) " improving business performance through developing a corporate culture The TQM magazine vol9.NO3.
- 23) Johnsobn,G . and Scholer,K.(1984) Exploring corporate strategy , prentice
- 24) Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23.
- 25) Lee, H., & Roth, G. (2009). A conceptual framework for examining knowledge management in higher education contexts. New Horizons in Adult Education & Human Resource Development, 23 (4), 22-37.
- 26) Lock,EA .and Kirkpateick,S.A.(19995) prmoting creativity in organizations in ford .CM and Gioia,D.A (EDS)
- 27) Mackinnon D.W .(1969) " creativity in architects.in the creative person proceeding of aconfernce presented at the university of California
- 28) Michalisin, M.D., Smith, R.D. and Kline, D.M. 1997, 'In search of strategic assets', International Journal of Organizational Analysis, vol. 5, no. 4.
- 29) Morgan .G .(1991) images of organization sage , Beverly Hillscn.
- 30) Norris .C .(1990) " Developing visionary leader from Tomorrow's school Nassp .Bulleeion .73-5261.610
- 31) Nystrom,H.(1979) creativity and innovation johwiley &sons chichester.

- 32) partnership', *The Learning Organization: An International Journal*, vol. 7, no. 4.
- 33) Pemberton, J.D. and Stonehouse, G.H. 2000, 'Organisational learning and knowledge assets - an essential
- 34) Politis, J.D. (2002), "Transformational and transactional leadership enabling (disabling), knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance",
- 35) Quim, J.B. (1985). "managing innovation controlled chaos"-*Harvard Business Review* vol.63 May-June .
- 36) Rouse .W.B. (1986) . a note on the nature of creativity .
- 37) Rowley, J. 1999, 'What is knowledge management?' *Library Management*, vol. 20, no. 8.
- 38) Shouksmith .G. (1970) " intelligence , creativityb and cognitive style . London batsford ITD.
- 39) Skyrme, D.J. 1998, 'Developing a Knowledge Strategy' [Online], Available at: <http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>, [Accessed] 12 May 2004, [Last Updated] January, 1998
- 40) Snowden, D. 2000, 'Organic Knowledge Management: Part 1 the ASHEN Model: an enabler of action', *Knowledge Management*, vol. 3.
- 41) Sternberg ,R.J .OHara, L.A and bubart , t. l.(1997) creative vinvestment . clifornia management review ,vol 1.
- 42) Woodman, R.W. (1995) *Managing creativity, Creativity action in organisations: Ivory tower visions and real world voices*, eds. Ford, C.M & Goia, D.A., Sage
- 43) Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organisational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2.