

دور ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية

صالح احمد صالح
كلية المنصور الجامعة

المستخلص :

اننا نعيش في زمن العلم والتقنية ومن يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على ادارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق محددة , ان يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من اجل التميز , خصوصا مع حلول الالفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات او الاقتصاد المبني على المعرفة , حيث لم يعد اكتناز واطسباب المعلومات والمعرفة لعدة مجديا..

لذا فان اهمية الحديث عن ادارة المعرفة ودورها في تنمية القيادات الادارية , يعد من اهم القضايا التي تسعى اليها مؤسسات المجتمع سواء من القطاع العام او القطاع الخاص , ومن اجل توفير ميزة بالغة تمكنها من التنافس وتحقيق التميز وسط اقتصاد معلوماتي معولم , ولعله مكنم التحدي في هذا المنعطف هو توفر رأس مال فكري وطني. لذلك فان هذه الورقة تحاول التركيز بشكل اساسي على استعراض اهم تحديات الاقتصاد المعلوماتي المعرفي في عصر , والذي يحتم ضرورة الاهتمام بتنمية الرأس المال المعرفي الوطني بهدف تحسين الأداء المؤسسي , مع استشراف رؤيا مستقبلية لدى امكانية تطبيق برامج إدارة المعرفة لأعداد وتنمية القيادات الادارية الكفوءة الفعالة والتي تساهم في رفع الأداء المؤسسي الذي سينعكس بطبيعة الحال على الاقتصاد الوطني.

البديهي تولد والجهل يسبب الجهل , ولذا فأن المجتمعات التي تمكنت من المواجهة
 هي الرغم أنها كيفية بأدارتها والافادة منها , أذ انه لا يوجد تعريف محدد
 الفكرية أساسها د توظيفها , أذ عن طريقها يمكن توليد القيمة
 القيمة " الحضارية " بين المستخدمين أو الخبراء داخل الاطار المؤسسي التنظيمي ,
 التقنية وحدها ليست هي ادواتها تسهل توليدها قيمة وقيمة .
 التاثير مفاهيمي ظهور مفهوم ك مفهوم فأنه يركز تحسين
 مفهوم , يعني بين يعنى الرأسمالية الفكرية
 أنها كونها قيمة . وانها أكتشافها بطبيعة
 التنظيمي واستثمارها تحويلها قيمة التطبيق .
 يتسنى طريقة تحسين يرتبط بالقيادة والمدير باعتبار القيادة الادارية هي
 توجيه وتنسيق اطات للعاملين وحثهم على ان في سبيل تحقيق الاهداف المؤسسية فعن طريقة التنمية
 الادارية بمقتضاها تحسين قدرات ومهارات الافراد المسؤولين > والفعاليات المؤسسية وحسن
 مواردها .
 تنمية البشرية مهما تعزيز الانتاجية والتنافسية , وعلية
 أيلاء استقطابها وتوظيفها عليها وتدريبها وتحفيزها غاية الاهمية . الاولوية
 يحتلها البشرية المهمات المعرفية أهم التنظيم العصرية
 فهي لاهم .
 تركيزها المناهج العناية وأدارتها وأهمية
 التدريبية التنموية حيويتها عليها لمواجهة .. الاكاديمية

- هدف** :
- يهدف** :
- إدارة المعرفة وأثرها على العملية التنظيمية الهادفة الى خلق قيمة تنظيمية ورأسمال بشري وكفائه متزايدة في مختلف المجالات وخصوصا القيادات الادارية العليا .
 - اعتبار إدارة المعرفة ميزة تنافسية بالتركيز عناصرها وتعزيز التنافسية طريق تحسين إدارة المعرفة ميزة تنافسية بالتركيز مفاهيم سياسات وتنظيمات .

الباحثين : مفهوم ، وذلك بسبب ضعف الاهتمام بادارة المعرفة

طريق : الآخرين الذين لديهم القدرة على تحويل معارفهم الضمنية

ظاهرة : اك العاملين لاهمية المعلومات التي يمتلكوها وقدرتهم على ايجاد تفسير لها ، الاستفادة من البرامج التدريبية و التطويرية و على مستوى البحث و التطوير تنمية وتطوير القيادات الادارية العليا بما يحقق اهدافها التنافسية و اختيار القيادات و مدراء

فرضية :

فرضية : والتغير هو الحيوي يرتكز عليه خلق قيادات ادارية جديدة يت كفاءتها

أهمية :

أهمية : دورها تنمية واعداد القيادات الادارية بين اهم القضايا وتحقق ميزة

اليتها : وتوفير ميزة تمكنها هذا هو

مفاهيم عامة

المعرفة: هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والاجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات . أي أنها عبارة عن معلومات ممزجة بالتجربة والحقائق والأفكار والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب يسمح للأفراد والمنظمات من خلق اوضاع جديدة وادارة التغيير .

التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

البيانات :- هي المعطيات البكر ، الأرقام والاصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو ، أو كما تحتوي من اصوات وافعال وتغيرات ، انها المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من افعال واحداث بطريقة تسجيلية .

-: هي بيانات مرتبطة ضمناً بسياق او هدف كما عرفها Peter Drucker و بتعبير Gregory Bateson هي التمييز الذي يصنع تميزا The difference that make a difference ويعطي أدراكا .

أن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميكية معتمدة على الافراد ضمناً وتناظرية ، ويجب اعادة تكوينها وتستلهم معانيها من الأفراد .

ت فهي بصفة عامة ساكنة ، ومستقلة عن الافراد صريحة ومكتوبة (بصورة تقليدية ، أو رقمية) سهلة الاستساخ والعرض ولا يوجد لها معنى . (1)

مفهوم مجتمع المعلومات

ويقصد بمجتمع المعلومات ، جميع الانشطة والموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات ، ونشراً وتنظيماً وأستثماراً . (2)

لقد أدركت الدول المتقدمة أهمية المعلومات كمورد أستراتيجي حيوي ، لا يقل أهمية عن أية موارد أخرى ، حيث شهد العالم تطورات متلاحقة وسريعة ، وتحولات كبيرة في طرق وأساليب الحياة والمعيشة ، وأستحدثت لدية احتياجات عديدة ، بعد أن كان يعتمد اعتماداً كلياً على الزراعة لفترة طويلة من الزمن ، حيث جاءت الثورة الصناعية وأحدثت نقلة نوعية كبيرة في تلبية احتياجاته اليومية ، وبذلك تغير وبشكل جوهري نمط الحياة والمعيشة بعد الثورة الصناعية .

أستمرت هذه الثورة فترة طويلة من الزمن حتى تداخلت معها تطورات تقنية وتكنولوجية هائلة في مجال ، ليدخل عصر جديد أطلق عليه تسمية (الذي نعيشه اليوم .

هذه الثورة قد أحدثت نقلة نوعية هائلة في حياة الانسان ، وغيرت الكثير من المفاهيم الاقتصادية والسياسية والتعليمية والاجتماعية وأستمرت هذه الثورة بقوة حتى كاد المجتمع الصناعي يتخلى عن مكانته لمجتمع جديد

أن مفهوم مجتمع المعلومات ، أطلقت عليه العديد من التعريفات ، وردت على لسان العديد من العلماء والمفكري نورد منها ما يلي :-

___ :- يعرف مجتمع المعلومات بأنه " هو المجتمع الذي يعمل معظم أفرادة بأنتاج المعلومات أو جمعها أو أختزانها أو معالجتها أو توزيعها " . (3)

ثانياً :- يعرفه دكتور محمد فتحي الهادي بأنه " هو المجتمع الذي يعتمد اعتماداً أساسياً على المعلومات الوفيرة كمورد أستثماري أو كسلعة أستراتيجية ، وكخدمة ، وكصدر لدخل القومي ، وكمجال للقوى (4).

___ :- وترى نارمين متولي أن مجتمع المعلومات " هو الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الالية وشبكات الاتصال ، أي أنه يعتمد على التكنولوجيا الفكرية تلك التي نظم سلعا وخدمات جديدة ، مع التزايد المستمر للقوى العاملة للمعلوماتية التي تقوم بأنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع و الخدمات " . (5)

مما تقدم من تعريفات حول مفهوم مجتمع المعلومات يمكننا القول ان مجتمع المعلومات في هذه العصر الذي نعيشه ، هو البديل للمجتمع الصناعي وذلك من خلال التطورات السريعة والهائلة التي حصلت في حجم

ونوعية المعلومات والتي أصبحت تغطي مجالات الحياة , للاستفادة منها التحديث وتطوير برامج التنمية وإدارة الموارد البشرية .

بالإضافة إلى ما ورد في التعريفات السابقة , ظهرت مجموعة من المصطلحات والمترادفات الشائعة بين العلماء وأخصائي المعلومات ومؤرخي التكنولوجيا , لإضافة السمة الرئيسية لمجتمع المعلومات المجتمعي الذي فرض نفسه على مجتمع اليوم والغد الذي أصبح حقيقة واقعية , ومن أكثر هذه المترادفات أو المفردات دلالة وانتشاراً (مجتمع ما بعد الحداثة) , (مجتمع ما بعد الصناعة) , (مجتمع الموجة الثالثة) , (مجتمع المعلوماتية) .

بذلك يمكن القول بأن فكرة مجتمع المعلومات تعني أن هذا المجتمع يعتمد على استخدام المعلومات , وليس على إنتاج المعلومات فحسب , وهذا يتطلب من المجتمع متابعة كل الأساليب الفنية المستخدمة في مجال تقنية المعلومات , وتحديثها باستمرار , بحيث تسمح للمواطنين بصفة عامة , والباحثين ومتخذي القرار بصفة خاصة , بمسايرة ومواكبة النمو المتزايد في المعلومات و من خلال التحول المتزايد في قطاع المعلومات استجدت مجموعة من المصطلحات تؤكد فعالية المعلومات على نطاق واسع منها : مراكز المعلومات وسيط المعلومات , قطاع المعلومات , وشركات المعلومات , ومدبرو المعلومات , وبنوك المعلومات , وتسويق المعلومات , وغيرها من التسميات التي تؤكد واقعية مجتمع المعلومات .

لذلك فإن السرعة الهائلة والتطورات المتاحة في تقنيات المعلومات أدت إلى الاهتمام المتزايد من قبل الدولة , لإعداد برامج تعليمية وتدريبية لتنمية وإدارة القوى البشرية في كل المجالات , وعرف بما يسمى محو الأمية التكنولوجية للمعلومات وهي في أوسع معانيها " المعرفة التي تسمح للفرد القيام بعمله بكفاءة وفاعلية في أي ظروف يجد فيه نفسه في المجتمع التقني , ويختلف هذه من شخص إلى آخر , وفقاً لتخصصه وأهتمامه . (6) لذلك فإن ظاهرة عصر وثورة المعلومات وتنمية الموارد البشرية والاهتمام بها في واقعنا المعاصر الذي نعيشه هو أمر لا بد من التعايش معه والانتباه إلى تفاعلاته ومردوداته وسلبياته وإيجابياته , سواء ما كان منه على مستوى الكم الهائل من المعلومات المنتجة , التي ثبت وأتضح عبر وسائل والتكنولوجيات المتعددة الأوجه , ومن مختلف مناطق العالم , أو بنوعية وأشكال الاوعية المختلفة الناقلة لمثل هذه المعلومات المقرونة والمسموعة والمرئية في الموضوعات المختلفة والمتشعبة والمتداخلة مع بعضها البعض .

في هذه العصر الذي نعيشه , لا بد من تأثر المجتمع بثورة المعلومات أو ما يعرف بعصر المعلومات والاتصالات , سواء كان ذلك التأثير بصورة مباشرة أو غير مباشرة غير مباشرة , وقد أخذ هذا التأثير اتجاهين مختلفين , الاتجاه الأول إيجابيا , لا بد من الاستفادة منه واستثماره , والاتجاه الثاني سلبي , لا بد من فهمه وتجنبه وهي كما يأتي :

/ الاتجاه الإيجابي لعصر المعلومات

توجد بعض السمات والمميزات العامة التي انعكست إيجابيا على المجتمع الدولي في هذه العصر الذي نعيشه , والذي أطلق عليه اسم عصر المعلومات نذكر من هذه الإيجابيات ما يأتي (7)

1- لقد حصل تطور هائل وسريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حيث كمية المعلومات المخزونة , وسرعة معالجتها وأسترجاعها , بعد حواسيب الصمامات جاءت حواسيب اقراص الترانسيستر , تم السلكون , بالإضافة إلى الأقراص الليزرية المكتنزة بكل أنواعها , ثم جاءت أقمار الاتصالات الصناعية , والاتصالات بعيدة المدى , والألياف البصرية , لتؤمن مختلف الأنواع من شبكات المعلومات التعاونية ابتداءً من الشبكات المحلية والإقليمية , وأنتهاءً بشبكة المعلومات الدولية العملاقة () .

2- لذا لا بد من التأكد على ظاهرة ثورة المعلومات , سواء ما كان منها على مستوى الكم الهائل من مصادر المعلومات المنتجة , والتي قدرت كميته الورقية بما يكفي أن يغطي مساحة الكرة الأرضية سبع مرات , بالإضافة إلى تعدد أنواع مصادر المعلومات الورقية منها وغير الورقية , وتشعب معلوماتها وتداخلها فجاءت تكنولوجيا المعلومات , والتي تفاعلت مع تكنولوجيا الاتصالات , لربط العالم في مجتمع معلوماتي واحد .

3- لقد أصبح الإنسان في هذا العصر بحاجة ماسة إلى المعلومات المطلوبة بسرعة كبيرة ودقة متناهية , وشمولية واقية , وبأقل جهد ممكن , وهذا ما يمكن أن تؤمنه مراكز المعلومات بمختلف أنواعها .

4- لقد أصبحت المعلومات بمثابة سلعة تسوق , أطلق عليها اسم تسويق المعلومات (Information marketing) وأصبحت موردا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والعلمية والسياسية .

5- لقد ساعدت تقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ظهور نظم متكاملة للمعلومات , وعلى مستوى المؤسسات الرسمية وغير الرسمية , وعلى مستوى الاقليمي الدولي .

- 6- كما أسهمت أيضاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل فعال في ظهور علم جديد سمي علم المعلومات (Information science) وهذا يؤكد على التعامل المتطور للتخزين والمعالجة الموسمية ومن ثم الاسترجاع المتقن والدقيق للمعلومات المناسبة للبحث المناسب في الوقت المناسب .
- 7- من جراء ذلك التطور ، فقد حدث تطور كبير في المجتمعات المعتمدة على المعلومات ، وتحولت المجتمعات الصناعية الى مجتمعات معلوماتية ، واصبحت المعلومة هي المواد الاولية .
- 8- لقد ساهم ذلك في ظهور ظاهرة الذكاء الاصطناعي المرتبط بالحواسيب الالكترونية ، الذي يدعو الى الاعتقاد بان الحواسيب تساعد الانسان ، أو ربما تحل محله في القيام بالعمليات الابداعية .

ثانيا /

كما لعصر المعلومات إيجابيات في كثير من الجوانب بالمقابل توجد بعض العيوب و السلبيات على مجتمع المعلومات نذكر منها ما يأتي :- (8)

1. التوزيع الجغرافي غير المناسب للمعلومات ، ففي الوقت الذي تتوفر فيه كل أنواع المعلومات في منطقة محددة من العالم ، بالمقابل يوجد فقر شديد للمعلومات في مناطق أخرى .
2. السيطرة على المعلومات ، وامنية المعلومات ، وقرصنة المعلومات ، وفايروسات الحواسيب ، اصبحت من الامور التي تقلق الدول النامية والصناعية على حد سواء
3. حقوق التأليف والنشر ، والتشريعات الحكومية الخاصة بتدفق المعلومات اصبحت تحد
4. الحواجز اللغوية ، خاصة وان معظم المعلومات هي ليست بلغة الدول النامية ، ومنها الدول المتحدثة باللغة العربية .
5. دور الجهات المعنية ، وخاصة في الدول النامية ، في حجب أنواع مختلفة من المعلومات ، تحت ذرائع وحجج اجتماعية وسياسية ودينية مختلفة ، مما يؤثر سلبا في وصول الباحثين الحقيقيين الى المعلومات البحثية المطلوبة بحرية .
6. البيئة التكنولوجية الضعيفة ، وغياب التنسيق بين متخصصين في علوم الحواسيب والبرمجة من جهة ، وبين المتخصصين في التعامل الموضوعي مع مصادر المعلومات وتوثيقها في المكتبات ومراكز البحوث
7. استخدام تكنولوجيا المعلومات كمظهر حضاري فحسب ، في عديد من المجتمعات كمجتمعات الدول النامية ، واصبح الدافع هو المباهات الاعلامية والاجتماعية ، أكثر من الاستفادة من المعلومات كذلك اقتصر استثمار العديد من الدول النامية للتكنولوجيا على شراء واقتناء الاجهزة ، أو تجميع أجزائها المستوردة ، ولم تعطي فرصة للدخول الفعلي في مجال المعرفة والتصنيع ومعرفة أسرار وتطورات مثل تلك التكنولوجيات .
8. الامية التكنولوجية ، وعدم المعرفة الدقيقة في استثمار إمكانات تكنولوجيا الحواسيب .
9. قلة أو ضعف القوى العاملة الفنية ، وقلة كفاءة التدريب والتاهيل ، خاصة في ظل التغيرات السريعة جدا في مجال ظهور الحواسيب والتكنولوجيا المصاحبة لها .
10. يعتقد بعض المفكرين الى أن الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات ، وخاصة بعد ظهور مسألة الذكاء الاصطناعي ، سيؤدي الى ما يسمى بتسطيح الع
11. لم تتخذ المنظمات الدولية الاقليمية موقف جاد وحازم في ردم الهوة أو الفجوة بين الدول الصناعية من جهة ، والدول النامية من جهة أخرى في مجال التطور التكنولوجي والمعلوماتية ، في عملية نقل التكنولوجيا الا بحدود ، مثل تبني أو تطوير البرامج الجاهزة ، كما فعلت منظمة الامم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) بالنسبة الى نظام التوثيق الالكتروني المعروف باسم {CD/ISIS} .

تحديات الاقتصاد المعلوماتي في عصر الرقمنة

أن الحقيقة التي لا يختلف عليها اثنين اضححت للمعلومات والمعرفة مزايا اقتصادية نتيجة لتطبيقات نظم المعلومات الحاسوبية المعتمدة على التقنيات المعلوماتية ، وما يؤكد ذلك أن إنتاج المعرفة قد أصبح مفتاح الانتاجية والمنافسة والاداء الاقتصادي ، لذا فإن أهمية اقتصاديات المعلومات تتجسد من خلال المعيار الاساسي لتصنيف الدول والشعوب

وتبعاً لاحتساب معامل القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات وتشغيل شبكات متقدمة من التوزيعات الاخرى لثورة المعلومات والمعرفة ومصادرهما مثل جهود البحث والتطوير وعدد العلماء والمفكرين . وبهذا فإن اقتصاد المعلومات المعرفي غير أسس المعايير المعتمدة في تصنيف الدول نظراً لاعتمادية نماذج مغايرة لما سبق من مقاييس نتيجة لاتباعها دراسة سلوكيات المجتمعات وأنماط استهلاكها للمعلومات وأنتاجها للمعرفة وعالية فقد أصبحت المعلومات معلومات المصدر الرئيسي للدخل القومي . فهو القاع المتنام

الذي غير بصوره ديناميكية صورة الاقتصاد العالمي ، ولعل الحاصل على نظام الاقتصاد العالمي يستوجب اجراء تغييرات ماسة للكيان الاداري في ضل الاقتصاد المعرفي والتغيير التقني المتسارع ، فهو المورد الحيوي الذي يركز عليه خلق قيادات ادارية جديدة ، اذ يتوقف النجاح المؤسسي على مدى كفاءتها في الاداء والانتاجية واتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على اساس المعلومات ، فهذه الاخيرة تعد حجر الاساس في مختلف المستويات الادارية القيادية بما فيها مستويات الصف الثاني من القيادات الوسطى ، وفي هذا المنعطف تبرز أهمية مسألة مستقبلية غاية في الاهمية للمعلل الاداري ألا وهي ادارة المعرفة وضمان أستثمارها .

ولعل ما يؤكد على تزايد الاهتمام بالمعرفة وضرورة العمل على ادارتها ، نظرا لعاملين أساسيين على سبيل المثال لا للحصر وأولهما : تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات ونحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكيفية المعرفة فيها بعد وهذا يعني تحول الاقتصاد الى اقتصاد قائم على المعرفة . وان دلائل هذا الاقتصاد القائم على المعرفة بروز الصناعات التقنية العالمية والالكترونية الفانقة ، التي أدت الى صناعات التقنية الرقمية المحرك للنمو الاقتصادي وكذلك تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية وترتب على ذلك أهمية رأس المال الفكري كما سنرى لاحقا ، أما عن ثانيهما : فهو تطور أنظمة التقنيات الرقمية التي أدت الى وفرة المعلومات وسهولة في الحصول عليها وجمعها وتصنيفها ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع . حيث تكشف هذه التطورات الابعاد الواسعة والعميقة والتطورات في الاقتصاد وفي الادارة ، فانها تكشف عن خصائص جديدة ويتمتع بها

وبما أن المعلومات والمعرفة باعتبارها من المقومات الاساسية للاقتصاد المجتمعي ، اذ أن الاقتصاد القائم على المعلومات يستند على القدرات الانسانية الفكرية ، فالجهد الانساني هو القوة الدافعة والمحرك للاقتصاد التي تزوده بالقدرة على الاختراع والابداع ، وما يتمخض عنها من تطور وتنمية فعالة ترتبط ارتباطا وثيقا بذلك الاقتصاد ، اذ أنه بفضل تطورات المعلوماتية والانتاجية (الأكاديمية - والصناعية - والزراعية ... الخ) أي في مختلف القطاعات الاقتصادية ، وهذه مقدرة بطبيعة الحال يتوقف عليها تقدم الدول أو تأخرها . اذ من خلال هذه القدرة يمكن سد الفجوة قليل من حداثتها بين الدول الاكثر تقدما والاقبل تقدما أو تزيد من اتساعها .

لذلك فان تعاضد أهمية المعرفة في الاقتصاد أصبحت سمة القرن ... فالاقتصاد القائم على المعرفة كتوجه يقود من إنتاج السلع والخدمات المبنية على المادة الى السلع والخدمات المبنية على المعرفة مما يؤدي الى تغيير في عمليات الإنتاج والتسويق حيث أن معظم الاقتصاديات المعتمدة على المعرفة وهي الاقتصاديات المتقدمة تلعب المعرفة دورا كبيرا في نشوء واستثمار المعرفة دورا في خلق الثروة ، أي اقتصاديات يحركها الإنتاج والتوزيع وأستخدام المعرفة والمعلوماتية والتي تتميز بزيادة أيقاع التغييرات التقنية والاجتماعية مع الابتكار الذي يؤدي الى أنتاجية اعلى وتطورات في كافة القطاعات وبالتالي وفرت ادارة المعرفة الكثير من الفرص للنظم المؤسسة في المجتمعات المتقدمة لتخفيف تقدم تنافس من خلال أبتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وزيادة الارباح مما أدى الى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة القائمة على جملة الراسمال من أهمها رأس المال

لذلك فإن الاقتصاد المعرفي يعني التحول في مركز الثقل من المواد الاولية والمعدات الراسمالية الى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز التعليم والبحث وصناعات الدماغ المصنوع بشريا ، وان التحول الاقتصادي يقوم على التحول من انشاء الذرات أي السلع والصناعة الى انشاء السلع والخدمات والاعتماد على الومضات الرقمية وفي هذا السياق يتضح للمتأمل أن كل من تسميات اقتصاد المعلومات واقتصاد المعرفة أو الرقمي وغيرها ، تمثل امتدادا واحدا في المفاهيم والدلائل حيث تشير الى كل التغييرات العميقة والواسعة والمتحققة في مجال انشاء الثروه بالاعتماد على المعلومات والمعرفة والرقميات والشبكات. حيث أن أنظمة المعلومات الرقمية والتي تمثل مصدرا أساسيا لترشيد القرارات والعمليات يشير و يؤدي الى أنتاج مهمه على صعيد الاعمال بأعتبره المرتكز على القطاع الرابع " قطاع " وحيث أنه تتكون من الانشطة والعمليات القائمة على المعلومات والمعرفة والاخلاقيات والثقافات البشرية

ومن الشواهد الدلالية ما توفر في الدول الصناعية(كاليابان , الولايات المتحدة الامريكيه , وكندا , وروسيا , وبريطانيا.الخ)ولدول أخرى تتنامى قوتها الاقتصادية سواء كبريت كالصين وصغرت كسنغافورا , اذ يلاحظ بوجود اهم الفواسم المشتركة وهي "ثروة بشرية" بمعنى مدربين بشكل تتوافر لهم عقول مفكره مبدعه وقدرات فنية مناسبة وسمات سلوكيه ايجابية مثل المبادره والالتزام والولاء واداء العمل في الاداء والاخلاص وروح الفريق كل ذلك تحت "ادارة كفوءه وفعاله".(9)

لذلك ان من بين اهم ما يميز الاقتصاد المعرفي هو انتشار النظم المؤسسة المعتمده على المعرفة التي تشغلا

المعرفة والتي تمتاز بثلاث ابعاد : (10)

- البعد الاول:-الكفاءه المتميزه في ضوء كيفية اضهار القياسيه كخدماتها ويتم الاعتماد على هذه النظم المؤسسية لتوفير الحلول الابداعيه ويتم التعاقد معها ومن امثلتها الشركات الاستثماريه ووكالات الاعلام

- -وخصوصية سوق العمل حيث تعتمد تلك النظم المؤسسة المبنيه على المعرفة في كل اسواق العمل المهيكلة بنحو كبير جدا , والتي تنظم اكتساب المهارات من قبل الداخلين على يد المؤسسات المهنية.
- -هو السياق التنظيمي الذي يؤثر على المدى الذي تتحكم فيه تلك النظم المؤسسية المعتمدة على المعرفة على العمل في السوق الدولية او تنقيد بالسوق القومي او المحلي.
- عليه فأنه من اهم متطلبات الاقتصاد القومي ما يلي:-
- الالتزام بالمعرفة ورأس المال المعرفي كموجودات جوهرية واكثر اهمية من الموجودات الماليه والتهيو لأدار المعرفة استراتيجيا.
- وجود هياكل تنظيميه شكلية ومرنة وانماط اداريه جديده واستبدال الوحدات المركزيه واللامركزيه بوحدات معرفية مستقلة ومتصله.
- اعتماد التغير الجذري لمواجهة الازمات الاقتصادية كأولية حاسمة وتفضيلها على خبرات التحسين او التعديل والاصلاحات التدريجية والروتينية.
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- تكاملية النظره لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين والمستخدمين وضرورة دمجهم بمصالح مشتركه.
- توافر المواهب البشرية او رأس المال الفكري المتنوع معرفيا.
- بناء واعتماد نظم ومكافئات جديده على توليد معرفة جديدة وتكوين بديلا على النظام التقليدي المعتمد على
- اقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها .

تنمية الرأس مال البشري لجودة الاداء المؤسسي

أن المعرفة وظيفية بشرية تقتضي الامر من القيادة الادارية الذكية التركيز على الطرق التي تستخدم بها المعرفة . وتحديد الاولويات التي تساعد على التعبير عنها والتحفيز نحو المساهمة فيها وتعميق عملية نقلها من أجل تطبيقها من خلال التدريب للصف الثاني من القيادة الادارية ، وتشجيع عملية انسياب المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي ، بشكل يغرز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية ، حيث ان القيادة الادارية تلعب دورا بارزا في تحديد الثقافة التنظيمية حيث تمثل في توجههم لتفهم التحديات التي تواجه الاعمال وتدريبهم ليلسكو السلوك القيادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم وأشاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطأوا وأن يتعلموا من أخطائهم وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية .

لذلك فإن أهمية اختيار القيادات الادارية المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير أدانهم القيادي يعد في غاية الاهمية إذ أن برنامج تنمية وتطوير القيادة الادارية العليا تسهم بفاعلية في خلق رأس مال بشري من خلال صقل المعارف و المهارات والقدرات وأجراء التغير المرغوب في اتجاههم وسلوكياتهم ، حيث تساهم في الأكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات كافة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل .

يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه .

علية فأننا نجد أن عملية التطوير التنظيمي وزيادة الانتاجية وتحسين مستوى الاداء دائما تهتم في المقام الاول بالعناصر البشرية والرفع من كفاءتها ، وأن التخطيط لمثل هذه البرامج وتنظيمها سيتيح بالتأكيد للمؤسسة أعداد موارد البشرية وتكليفها وتأهيلها لمناصب ادارية مستقبلية .

أذ أن تكوين القائد الاداري البديل وتكوين تلك الصفوف الثانية من القيادة الادارية غاية في الاهمية ، باعتبار أن الوظيفة أختصاص دائم ومستمر بينما شاغلها غير مستقر ، وهذا يؤدي بطبيعة الحال لاتقان النظم المؤسسية للموارد البشرية الكفونة قياديا ، مما يستوجب عليها ضرورة العمل على أنتقاء وتجهيز قيادة من الصف الثاني وتبعاً لذلك يعتبر التدريب عملية مهيكلة ومنظمة مستمرة من أجل تحسين أداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل أنسيابية المعلومات ومعرفة العلاقة بالانشطة لصقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل .

وتستهدف هذه العملية من بين اهم ما تستهدفه أعداد الموظفين على وجة التحديد من الصف الثاني ليصبحوا مدراء المستقبل وبالتالي فالتدريب والتطوير المستمر لقدرات الموارد البشرية تخلق ميزة تنافسية مستدامة ، لذلك فإن هدف التدريب الرئيسي ليس زيادة الانتاج فحسب ولكن يسعى نحو أبعاد أسمى فعلى سبيل المثال لا الحصر تحفيز القيادات البشرية وجعل ترقيتهم ممكنة ، ومن ثم وهو الالهم تطوير مهاراتهم من أجل تسهيل وصولهم إلى مراكز وظيفية ادارية قيادية .

حيث يصنف الأفراد في الاطار المؤسسي من ناحية الاداء الى خمس أصناف وهم " النجوم ، المجدون ، الكسلاء ، المستخدمين ، المتعبون " . وهذا لا شك أن لكل مجموعة تحتاج لأسلوب خاص من التدريب ، ولعل ما يهمنا هو الصف الاول والثاني ذوو الاداء المرتفع والقدرات الهائلة فهؤلاء تدرّيبهم يستهدف من بين ما يستهدف زيادة وتنمية قدراتهم من خلال زيادة احتمالات العمل في مراكز أعلى يقدم قدرا أكبر من السوولية في المستقبل كأساليب القيدة الادارية العصرية وفقا لتقنيات المعلومات والاتصالات وسرعة ومرونة اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والاقناع . فالاداء المؤسسي هو السجل الحافل بالنتائج المتحققة بما يجسد سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الاهداف المخططة أي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية وربما هذه يستوجب علينا التركيز أولا على أعداد قدرات ومن ثم التوجة نحو ما يمكن انجازة ، أفضل من البدء بانجاز أنشطة هنالك من يجيد انجازها ، ويتضح مما تقدم أن الاداء المؤسسي مرتبط بشكل أساسي بالقدرة على إدارة واستثمار رأس المال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة بما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الاداء والانتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لاينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد .

وفي هذا السياق لابد من التطرق للأسس البشري كأحدى أهم مكونات الراسمال الفكري حيث يعني المقدرة المعرفية المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وقدراتهم الذهنية حيث يمكن استغلالها في بلوغ أهداف النظام المؤسسي من خلال التفكير الابداعي فضلا عن بلوغ لاهداف الشخصية ، وأزاء ذلك فهو وفود عمليات البحوث والتطوير والانتاج في شتى المجالات ، كما أنه مصدر الابتكار والاختراعات التي توثق بأسم النظام المؤسسي كبراءة الاختراع وعلامات تجارية والتي تكون تبعا لذلك موضع حماية مكملة فكرية وسبيلا لتعزيز الموقف التنافسي . لذا تهتم معظم الاتجاهات الحديثة في الادارة بهذا الراسمال باعتبارها أتمن الاصول وتسعى جاهدة لرفع قيمة ما يسهم في كفاءة العمليات التنظيمية وفعاليتها واستثماراتها لتعظيم عملياتها القيمية ، وينظر اليها المديرون القياديون على انه سنده لبلوغ الاهداف الاستراتيجية .

ومن ثم توظيف السيناريوهات التي من شأنها تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بجملة عمليات تتعلق بأيجاد وجمع المعرفة والمشاركة فيها وإعادة استخدامها بهدف أيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين كفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار لتحسين اتخاذ القرارات عندها ستكون آليات ادارة المعرفة التي تتضمن أيجاد بيئة مثيرة بالنسق المؤسسي لتسهيل عملية ابداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على أيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من طرف القيادة العليا ذات الرؤيا الثاقبة وتحفيز الصف الثاني من خلال عملية ادارة المعرفة التي يتم بموجبها اكتشاف وتجميع واستخدام الخبرات المتراكمة سواء كانت في وثائق أو قواعد بياناتية) (أو في عقول الكوادر البشرية) (ضمنية) لتحفيز القادة المحتملين مستقبلا وأضافة القيمة من خلال الابتكار و

وعليه فإن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مثل مستودعات المعرفة (كمصادر داخلية) أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والمناقشات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الاقدم والزبان والعاملين ، لما ينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من (مصادر خارجية) تتولى الادارة احضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدهم في ذلك التطورات التقنية وما تقدمه من تسهيلات كالمؤتمرات الفديوية

حيث أنها تساهم في أستقطاب العاملين الجدد خاصة المتميزين منهم ، ممن أصطلح على تصنيفهم بالنجوم والمجدون كما سبق ، باعتبار أنه توليد المعرفة يعني ابداعها فان ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وحماية العمل الدائمة ، لتوليد معرفة جديدة في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وأيجاد الحلول الجديدة لها لصورة ابتكارية مستمره من شأنها التزود بالقدرة على التفوق للانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية وتطوير مهارات الصف الثاني ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها ولعل هذا يؤكد ضرورة تفهم ازدواجية المعرفة والابتكار ، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار بدوره يعود ليصبح مصدرا للمعرفة الجديدة .

عليه فإن عمليات ادارة المعرفة ومن أجل تعظيم الموارد المعرفية تلك من بين عملياتها تخزين المعرفة تمثل الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على أشكال مختلفة بما فيها المكتوبية ورقيا والمخزون الالكتروني (قواعد بياناتية) (والنظم الخبيرة) ، هذا وبالإضافة الضمنية بما فيها من معرفة موجودة في الاجراءات وتتضمنه بالعمليات المكتسبة من أذهان وسلوكيات العمل وانه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية ولعل ما يساعد البرامجيات والتجهيزات التقنية أذ تلعب التقنيات المعلومات والاتصالات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاسترجاع .

أما عن سيناريو تطوير المعرفة فإنه يركز على تطوير وزيادة خبرات وكفاءات الكوادر بالنظام المؤسسي وهذا ما يقود لذي ينعكس على قيمة النظام ويعزز من جدارة التنظيمية الادارية .

ان دور ادارة المعرفة في اعداد القيادات الادارية وبتوزيع المعرفة فيها من اجل تطبيقها ، فأذا لم تقم المؤسسة التوزيع بشكل كفاء فلن تولد عائد مقابل التكلفة ، وخصوصا في ما يتعلق بالمعرفة الضمنية الكامنة في العقول ويجدر

التنبية ، الا ان هذا النمط الضمني يتأتى من اجراءات العمل وخلال تعليم الآخرين. وهذا ما يستوجب ايجاد ما يعرف (بالتعليم التنظيمي) والذي يتطلب التجريب والتدريب مما يحسن من مستوى المعرفة وقيمتها. وازاء ذلك لا بد من ان يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الاول ، ولانه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على ادارة المؤسسة الا ان تستوعب عبء ذلك وتبرز مفهوم " التسامح كثقافة تنظيمية " ، لذا فانه بمثابة خطوة ايجابية لضمان القوة الحاضرة والمستقبلية لانه تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ، اذ انه لن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى صقل قيادة الصف الثاني ومن ثم تحسين الاداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعالة للمعرفة وعلى وجه الخصوص في العمليات الاستراتيجية وتحقيق التميز والجودة ومن هذه المنعطف الحرج ينضح اهم تحديات ادارة المعرفة على البيئة العربية والتي تكمن في افتقارها للراسمال البشري نتيجة أزمة هجرة كفاءاتها بسبب نقص جدية استثمارها للموارد البشرية بصورة مستدامة من جهة وأحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة من جهة ثانية . إضافة ضعف اهتمامها لتوثيق كذاكرة تنظيمية مما يجعل النظم المؤسسية تواجه خطر أكبر نتيجة لفقدان الكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر " باعتبار أن المعرفة قابلة للتلف والتفادم " لذلك فآفة من الضروري التقاسم والتشارك في المعرفة كاحد عمليات ادارة المعرفة الرئيسية ومن طريقة التوثيق يمكن السيطرة على المعرفة (الظاهره) التي في صورته او عية رقمية أو ورقية بعد تهيتها بطبيعة الحال ، ومن طريقة التحوار وبرامج التدريب وتعليم المستثمرين ثم التحكم في نمط المعرفة (الظمنية) وترجمتها لمعلومات وتجسيدها في ممارسات عملية وفق أجواء تنظيمية مناسبة بما ينعكس ايجابيا على تحسين الاداء . (11)

القيادة الفعالة وأدارة المعرفة والرؤيا الاستراتيجية لتطبيق أدارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية
أن نجاح أو فشل وأخفاق معظم الشركات يعزى لعدم كفاءة القيادة الادارية كما أن أدارة المعرفة لتعزيز قدرة الشركات على مواكبة التحديات المعرفية .
لذلك فأن هنالك من الافكار العملية التي تساعد على رفع كفاءة المنظمات الادارية وتحسين مستوى القيادة مثل " الذي ينص على تخصيص 10 ثواني مرتين يوميا للتفكير الابداعي ، فالقيادة مزيج من المهارة القادرة على مزج التوازن والمعرفة معا لتحقيق الاهداف .

لقد بدء التركيز في السنوات الاخيرة على عنصر المخاطرة (التي كانت مغيبة في معظم الاحيان) وحيث يجب التركيز على التأثيرات المحتملة والدعم المتوقع من الموارد الموجودة ، علما بأن الكثير من المشاريع تخفق لعدم كفاية دراسة المخاطر وعدم واقعيتها ، ومن أهم عمل القيادة الفعالة التركيز على دراسة المخاطر بشكل علمي ووضع خطط للطوارئ والبدائل والاستعداد لتفعيلها عند مواجهة العراقيل والصعوبات .
حيث أن هنالك ضعف معرفي والتطبيقات العملية تفتقد لاهم مبادئ أدارة التغيير حيث يعتقد البعض أن مجرد تكرار هذا الاصطلاح يكفي لافئاع أنفسهم بأنه مطبق وفعال ، ولقد لوحظ فشل بعض المشاريع لعدم الخبرة الكافية في مجال أدارة التغيير ، وهناك ثلاث مراحل هامة لتطبيق استراتيجية التغيير هي التحسين و التصميم والادارة وتعالج تباعا الفجوات التنظيمية للتركيز على العناصر الابداعية وعلى تزويد الاجراءات والقياسات والفعاليات التصحيحية . كما أن هناك حلقة (ديمنج) الشهيرة المكونة من أربعة فعاليات وهي : (خطط ، عمل ، فئش وتفقد) هي أساس معظم الانجازات الناجحة . وقد ظهرت في العقدين الماضيين ديناميكيات جديدة فاعله منها " استمرار التحسين والتطوير " الذي يحقق إنجازات ملحوظة خلال خمس الى عشر أيام .

وظهر مفهوم () الذي يركز على عناصر القياس والتحليل والتحسين وغيرها من المفاهيم الكفوءة ومن العبث تجاهل كل هذه التقنيات ومحاولة تبسيط الامور بسذاجة مما يجعلنا نعجز عن ضبط الية الانجاز ، فالمطلوب هنا هو أتقان مهارة استخدام هذه الادوات والتقنيات وبشكل ظرفي وضمن جدول زمني صارم .
أن هنالك مفهوم دارج خاطئ يتعلق بأهمية رأي الزبائن أو المستخدمين ، متلقي الخدمة الحقيقية أنه يثبت أحيانا جهل الزبائن في ما يتعلق بطريقة استخدام المنتج أو الخدمة المقدمة ، حيث أنه لا يملكون المعرفة الكافية ويعانون من تشتت الاولويات وحيث أنه كثيرا ما يجهلون متطلباتهم وحتى منهم قد يكونو خاطئين في اعتقاداتهم .. حيث يترتب على ذلك تغيير طريقة تفكير قادة المؤسسات وأسلوب تواصلهم مع المستهلكين وبرامج النوعية المطلوبة .
حيث يجب أن يتحلى القادة بمجموعة من الصفات والمزايا منها [الوضوح ، التباين ، النزاهة ، المرونة ، الانفتاح ، الثقة ، الاهتمام ، التوجه لاهداف التعاون الانضباط ، التفهم ، التواصل والتوازن] ونادرا ما نجد كل هذه الصفات موجودة في قائد واحد بل أن بعضهم يفتقر لمعظمها وتجده يمارس القيادة بثقة وقوة .

ثم أنه قد يخفق في تحقيق النجاحات والالتزامات لمؤسسة ويحاول أن يخفي قلة كفاءة بالتعامل على مرؤوسيه وأتهمهم بالكسل وقلة الكفاءة والمسئولية لذلك فإن ذلك يستدعي التحقق في اختيار القادة والمسئولين الكبار وتجنب الأساليب القديمة الفاشلة المرتبطة بالوسائط المحسوبة و والتجاوز التنظيمي .
حيث ان هناك معادلة رياضية تنص على أن النتائج هي حاصل ضرب الجودة بالتقبل حيث الجودة هي العنصر التقني بينما التقبل هو العنصر الثقافي والاجتماعي .

ونلاحظ أن كلما ارتفع معيار عنصر الجودة فإن التقبل المنخفض سيؤدي بفشل النتائج لذا من الضروري التركيز على العناصر الثقافية في إدارة التغيير أو ما أردنا تحقيق نتائج جيدة لمشروعات معينه وحيث الكثير من المشاريع فشلت بسبب ضعف الحماس والتحفيز مما أدى إلى الاخفاق ، وحتى نكون عمليين علينا تحديد عناصر القبول الواقعية ومنها تطبيق خطة عمل واضحة ، وتعريف الاهداف واللاعبين ، التسويق الناجح المباشر للمنتجات والخدمات وضمان الاجماع والتوافق ومعالجة مقاومة التغيير وأعطاء الوقت الكافي لانضاج المشروع وعدم التسرع .
أن المدير الفعال يمارس التفهم والتوازن والأقدام وبأسلوب متماسك للقائد بعيدا عن التصنع والادعاء وبروح عالية من

حيث يمارس المدير الناجح جملة من الفعاليات تشبه العلاج الطبي الفعال وتشمل مجموعة طرائق كفاءة تبدأ من اختبار القيمة الابداعية والتي تركز على الزبائن ، وتمر خلال منهجية واضحة أو تمارس نموذجا معتمدا كحلقة (ديمنغ) :- "

كالجودة الشاملة أو الرشيقية وتنتقل لمنهج تطبيقى ناجح مثل تخطيط الموارد أو إدارة علاقات الزبائن الخ وقد لوحظ تخبط الكثير من المؤسسات في بحر الجودة الواسع بحيث تنطلق السفينة من ميناء ما ثم تفقد بوصلة الاتجاه وتوه في المحيط وتعجز عن الوصول لوجهة الابحار وميناء الرسو ، ويحدث هذا بسبب ضعف المعرفة التخصصية وسوء اختيار المرشدين والمستشاري .

ولذلك يمكن تلخيص عناصر القيادة الشخصية من التنفيذية والمركز على عشر عناصر هي (12): (تطبيق قانون العشر ثواني - فحص الاولويات - وضع الفرضيات - معايير السرعة - الصورة الشاملة - فهم ما يحصل - تشجيع المشاركة - تأسيس رؤيا - تطوير نظم الاداء - ربط التحسين مع النتائج) حيث أن هناك فهم خاطئ لإدارة المعرفة وهو يتم التركيز فقط على التكنولوجيا والعمليات بينما ثبت أن العناصر البشرية تحتل حوالي 70% من مكونات ادارة الجودة وتشمل : التوجهات والابداع - المهارات والعمل الجماعي - الرؤيا الساندة . والسؤال هو كيف تحفز العنصر الثقافي في إدارة المعرفة والجواب هو إطلاق جملة مبادرات منها الوعي والتدريب وتقبل الاخطاء - تطوير التفكير الابداعي - تعلم مهارة جديدة - التنسيق والتعاون .

كثيرا من نغفل عن تطبيق عناصر إدارة المعرفة وهي : المشاركة بالمعلومات ورسم خرائط المعرفة وتحسين كفاءة إنجازات الاعمال الخ فالعملاء يقدمون للمؤسسة أشياء أكثر من مجرد العائد المالي مثل أفكار جديدة لتطوير المنتجات ، التغذية الراجعة .كذلك من الضروري قيام الشركات بنشر اتجاهات بوسطة الشبكات الالكترونية بغرض التفاعل مع الجمهور والبيئة المحلية وتلعب بطاقات التوازن الرقمي هنا دورا في سد الحاجز القياسي جملة العناصر المتوفرة على استراتيجية المؤسسة .

وترتبط ادارة المعرفة مع إدارة التغيير من حيث الدور التحفيزي التي تقوم بنشر الحيوية والتجديد في كافة مفاصل المؤسسة غير طرق نشر المعرفة التخصصية .

هنا تنصح الشركات بعدم تشكيل إدارة خاصة بإدارة المعرفة ، لانها تفقد دورها المتداخل والمتكامل فالكل هنا مسؤول () وكفي وجود ضابط ارتباط معرفي يعمل بالتنسيق مع ثلاث وحدات هي الجودة وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية ولغرض نجاح دور إدارة المعرفة يجب التركيز على ثلاثة عناصر هي العاملون والعمليات والتكنولوجيا التي هي قادرة على تسليح العامل بالمعلومات الصحيحة وتؤهله لاتخاذ القرارات الصحيحة .

رؤيا استشرافية لتطبيق ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية

ان التخطيط لايتعلق بالتنبؤ بالمستقبل ولا بالسيطرة على ذلك المستقبل ، بقدر تعلق الامر بالتعامل مع الذي سيحدث في المستقبل ذلك اذا استطعنا ان نتعامل بدقة مع التطورات المستقبلية فسوف ننتج ونسهم في تحسين مستوى الاداء المؤسسي ودعمه واسناده بقيادات حكيمة ، ولكن اذا فشلنا في التعامل لا شك ستكون النتائج مؤذية الى حد بعيد فالتخطيط يتطلب من بين اهم ما يتطلبه الامام باساليب ادارة المعرفة كاحد مشاهد التطورات العصرية ، وان تحقيق ذلك دون شك يعد غاية بالغة الاهمية مما لها فيهم من اهمية لضمان حسن اداء النظم المؤسسية التي تتضمن اضافة الى دعم " القيادة " وجود بناء تحتي بمعنى ثقافة تنظيمية وأدوات تقنية ، وقياس وتقييم كل ما هو ضروري لمساندة تطبيق برامج وعمليات ادارة المعرفة ، لا بد من توافر كافة الجوانب ، حيث كشفت إحدى الدراسات المسحية أن حوالي 90 % من المستجيبين يوافقون بشدة على أن القيادة متغير مهم ومساعد على إدارة المعرفة ، ويليهما العمليات ثم الثقافة والتقنية والقياس أو التقييم التي تتضمن تنظيم من تصميم وتوصيف المعرفة المتوفرة "Process"

أخران العمليات وأسترجاعها ، من أجل التشارك فيها وتبادلها بين الافراد داخل الاطار المؤسسي وخارجة .
 استخدام الانظمة والبرامج وخدمات
 "Data Warehousing" ، مخازن البيانات "Data Mining"
 التقيب عن المعلومات "Dialogue Technology" تقنيات الحوار "Electronic Libraries"
 الإلكترونيه ، "Internet" "Knowledge Mapping"... الخ ، من شأنها المساعدة في انشاء اسس
 نافه التنظيمية Communities of Practices المجموعات من ادارة المعلومات والمعرفة وتوليد معرفه
 جديده مؤثره في سلوكيات الأداء "Leadership" بما يمكن قيادة المؤسسة Cutter لتحقيق التنافس والتميز
 من جهة وتمكن من رعاية الصف الثاني من القيادة الادارية من جهة أخرى .
 إذ أن للادارة العليا مهمه رئيسية ألا وهي دعم وتشجيع الموظفين على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة
 عن طريق تعلم الموظفين لكيفية تطبيق ما تعلموه مشاركتهم بما يملكونه من معرفة وكيفية تفسير تلك المعرفة
 وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الاداء ، إذ أن تغيير الثقافة و السلوك (طبيعة البشر) ليست سهلة وتستغرق
 وقت ليس بقصير ، ويعتمد على أمور كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة النسق الاجتماعي (المجمعي) ، ومنها ما يتعلق
 بالامور الشخصية وما يتعلق بقوة النظام المؤسسي ذاته ، ولكن العامل الاساسي والرئيسي الذي يساعدها على تغيير
 الثقافة هو عامل الحوافز ، أذاعدت الحوافز يؤدي إلى طمس الابداع دون شك .

توسيع المعرفة

أن على القائد الاداري أن يعرف نفسه أولا معرفة دقيقة وأن يعرف محيطه المباشر ومقوماته الاجتماعية والسياسية
 والاقتصادية موضوعية لاشوبها اقليمية أو طائفية ، لانه هذه الطغحات تجعل القائد الاداري يقضي وقتا طويلا في القاء
 اللوم والتقريع وتجعل منه رجلا متشغيا أكثر من كونه شافيا .
 عليه أن يعرف مقومات جيله من خلال علاقته بالماضي والمستقبل وأن يعي بأن تلك المقومات سيستغرب منها أجيال
 المستقبل كما أستغرب جيله من مقومات الجيل الذي سبقه كي يفسح الطريق أمامهم ، كما تمنى بأن يفسح المجال لجيله.
 أن أهمية المعرفة للقائد الاداري ستساعده في أن يلعب دورا فعلا مقتعا أمام رؤسائه ومساعدتهم بالمشاركة الفعالة في
 وضع السياسة العامة إذ أن هذه المعرفة ستزيد من قدر حاملها ويمكن اقتراح أطارا عمليا لهذه المعرفة وهو : (13)
 - معرفة علم السياسة العامة - وضعها - شاكلها - فلسفتها - والتنمية السياسية - والتحليل الوظيفي لها .
 - الادارة العامة - معايير التخطيط - فلسفة التنظيم - النماذج الملائمة في إدارة شؤون العاملين - النماذج في
 شؤون المالية والسيطرة عليها ، العلاقات العامة ، التركيب القانوني لبلده .
 - الادارة التقنية - وهذه تساعد على تذكية قابلية البحث والتحليل .
 - دراسات سلوكية - يركز فيها القائد الاداري على معرفة العلاقات المتشابكة داخل مجتمعة وداخل دائرته
 وعلاقتها بزيادة الكفاءه الادارية ، والجماعات الاولية والجماعات الضاغطة والقيادات السياسية والسلبية
 ومقوماتها ...
 هـ- دراسات اقتصادية ، مقومات التنمية الاقتصادية ومصادرها وأفرازاتها .
 - دراسات تجريبية - أستراتيجية الادارة وهذه تركز على عملية صنع القرار وكذلك تحفز فيه روح الابتكار في حل
 المعقدة الناجمة من ظروف عدم التأكد والنزاع في الشعوب النامية .

القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

تعريفًا للهواري (1999) بأنه (القائد الذي يرفع مستوى العاملين لتحقيق انجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج لعملية
 تنمية المجموعات والمنظمات ، ويستثير في اتباعه الهمم العالية ، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية ، في الوقت
 الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم) .
 ثم بين أن القائد الاداري في ظل الاحوال المتغيرة والغير مستقرة ، وفي ظل الظروف المتطورة عندما تصبح المنظمة
 أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة فإن عليه () أن يعمل على تغيير موقفة وأسلوبه القيادي وأستبداله
 بأسلوب تطوري أكثر مرونة وأقبالا على التغيير كي لا يفقد السيطرة على مجريات الامور في المنظمة .
 وعلى القائد التحويلي العمل على تحويل المنظمة ونقلها إلى مصاف المنظمات العالمية المتطورة .
 أما خصائص القائد التحويلي :- كما حددها (بارس) و (بينس) أنه ذو شخصية ذو رؤي ورسالة ومعايير عالية وله
 جاذبية شخصية وذو شخصية أهامية يشجع التابعين ويستثير فكرهم ، ويهتم بالأشخاص ويرى القائد التحويلي أنه
 المبرر لوجوده هو نقل الناس نقله حضاريه وهو حضور واضح ونشاط بدني متفاعل ويتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر
 جدا في الناس عندما يحدثهم ويستشير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم وهو دائما قادر على التعامل مع الغموض
 والمواقف المعقدة ويسعى للوصول باتباعه إلى تحقيق أنتاجية عالية وهو عنصر التغيير ومحب للاخطار المحسوسة .
 وللقيادة التحويلية هناك عناصر كما اوردها ريتسمث - ادارة التنافس ، ادارة التغيير وتكليف المنظمة مع القومية
 العالمية وادارة فرص العمل العالمية ، ادارة المفاجنات وعدم التأكد وادارة التعليم والتدريب المستمر.

لذلك فإن متطلبات ومهارة القيادات التحويلية هي الوعي الذاتي - القدرة على إدارة الذات والرويا المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة والتعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات وتطوير اساليب العمل والاتصالات - وتدريب وتحفيز العاملين والتطور الذاتي عند الموظفين والقدرة على الابداع والابتكار وأحداث التغيير (14).

القيادة والثقافة

من المهم في المنظمات المعرفية أن تكون مرنة ورشيقة ومسطحة ، وأن تدعم ثقافتها هذه الصفات ، كما ان تكون مبدعة تحرص على دفع العاملين نحو الالتزام والرؤيا والبناء من الداخل ، وأن تكون مبتكرة محددة دائما لاتخاذ والتجديد ، وهنا يتطلب أحداث ثوره في الاتجاهات والقيم والسلوك .

فلثقافة التنظيمية أنواع مختلفة فهناك ثقافة التعامل والتعايش والمساعدة والصراع فالمطلوب من المنظمات المعرفية أن تبني ثقافة التعامل التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها وان محور التركيز في ثقافة منظمات الاعمال هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل مشاكل وفهم مهمة الشراكة .

ولتمكين أبعاد تتضمنها كلمة (SMART) :- (15)

S:Support مدعوم من قبل الادارة العليا
M:Motivated تحفيز العاملين وأثارة دوافعهم
A:Authority منح السلطة بمحاذاة اتجاه الاستراتيجية
R:Responsibility المسؤولية مهمة في التكوين
T:Trust الثقة في العاملين

وهي تشكل جزء من ثقافة المنظمة المعرفية – ومن موجوداتها غير الملموسة ، أما دور القيادة في الثقافة فإنه يتمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الاعمال وتدريبهم ليسيئوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم ، وفي اشاعة ثقافة المنظمة التي تسمح للعاملين بالعمل حتى ولو أخطئوا وان يتعلموا من أخطائهم وان يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤيا المعلوماتية

يوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة يمكن أجمالها بالصفات العشر التالية :- (16)

1. يمتلكون رؤيا واضحة حول اجندة المعرفة وادارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في اعمالهم وبيئاتهم وأهداف
2. يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم .
3. لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية .
4. يستعملون العمليات وأطر عمل المنظمة كقوة مرنية .
5. يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو كانت أمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .
6. في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات ، مع الزبائن والمدراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الانسانية الاوسع نطاقا)
7. يستعملون اتصالات فعالة في التسوية وأعادته هندسة الاعمال
8. يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف الاختصاصات .
9. عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الابداع والتعلم .
10. يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تسهم في تغيير السلوك .

متطلبات قيادة المعرفة الذكية

يتطلب العمل المعرفي قيادة ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات التالية : (17)

1. تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة ويشمل ذلك تقدير المخزون المهاري وقابليات الحوافز التي لا يمكن استبدالها ولا تتعزز الانتاجية إلا بوجودها .
2. الاستجابة لتعويض النقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة من خلال التنسيق والتغيير
3. المعرفة النشيطة والحيوية للسوق الخارجي للطبيعة المخادعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابداع والابتكار المتميز لمقابلتها

4. الاستجابة المباشرة لبيئة الشركات الخارجية، وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة .
5. قياس العائد على الوقت من خلال الابداع في تصميم المنتج واعادة تصميمه ، ويمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فعالية المعرفة الجديدة عبر الوقت .

- (1) سعد غالب يس، إدارة المعرفة/المفاهيم والنظم والتقنيات/دار المناهج للنشر والتوزيع/ - 2007
23
- (2) حشمت فاسم "تنظيم المعلومات المبنية على الحاسوب وشبكات المعلومات في الوطن العربي" في ندوة استراتيجية التوثيق والمعلومات وخطط العمل المستقبلية في الوطن العربي ، تونس، المنظمة العربية للتربية (1997 (2 106
- (3) Low and culture in the information,A val.4,NO4,1986,information society .pp.279-311
- (4) بد الهادي: "أسس مجتمع المعلومات وركائز الاستراتيجية العربية في ظل عالم منفذ"
1998 26 21
- (5) الاستراتيجية العربية الموحدة للمعلومات في عصر الانترنت ودراسات أخرى ، تونس، المنظمة العربية للتربية الاستراتيجية العربية الموحدة للمعلومات في عصر الانترنت ودراسات أخرى ، تونس، المنظمة العربية للتربية 1999 268
- (6) نارمين اسماعيل متولى اقتصاديات المعلومات دراسة الاسس النظرية وتطبيقاتها على مصر وبعض البلاد العربية القاهرة المكتبة الاكاديمية 1995 27-28 .
- (7) محمد فتحي عبد الهادي ،دراسات الاعداد المهني والبيولوجيا والمعلومات بالقاهرة ،مكتبة الدار العربية 1988 3 202 200
- (8) عامر أبراهيم قندلجي،أيمان فاضل السامرائي :تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ،عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،2002 . 50 51
- (9) عامر أبراهيم قندلجي ،أيمان فاضل السامرائي تكنولوجيا المعلومات وتطبيقه 52 53
- (10) <http://www.kenanline.com/users/ahmedkordy/topics/74125/post/202697>
- (11) www.imc.com.jo/news.php?id=91
- (12) عبد اللطيف القصير :استاذ الادارة العامة ورئيس فرع النظم السياسي /كلية القانون/ ة الدكتور خليل /كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد/1986
- (13) www.hrdiscussion.com/hr5046.html
- (14) عبد الستار العلي،د.عامر قندلجي،د.غسان العمري،المدخل الى ادارة المعرفة/دار المسيرة للنشر لتوزيع/ - 2009 /35

Knowledge management and the development of top management leader

Salih A. Salih
AL –Mansour University College

Abstract :

We are living in the time of science and technology. The person who has the Knowledge, and don't have the ability to manage and transform it in effective way in performance with the best way, will not be able to face the challenges and the competition's risks for self-steam. Especially with the beginning of the third millennial, and dominating information economy or knowledge dependent economy. So, having and acquiring information and knowledge becomes insufficient.

Therefore, the importance of talk about managing knowledge and its role in developing and preparing managerial leaders is considered one of the important issues that the society-institutions are seeking for equally in private and public sector to provide and efficient characteristics to enable it for competing and achieving the best in the middle of a global information economy. The content of the challenge in this time is the existence a national intelligent capital.

So this paper is trying to focus mainly or showing the important challenges for the knowledgeable informative economy in the digital time , it obliges the necessity of taking care for developing national information capital in order to improve the organizational performance with a future sight the range of implementing information managements programs to prepare and develops effective managerial leaders who participate to develop (raise) the institutional performance level that will reflect , of course , upon the national economy.