

## إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو رؤية مستقبلية

د. حنان الصادق بيزان

أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا

[hanbezan@yahoo.com](mailto:hanbezan@yahoo.com)

### مستخلص

أنا نعيش في زمن العلم والتقنية ومن يملك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مثله، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من أجل التميز، خصوصا مع حلول الالفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات او الاقتصاد المبني على المعرفة ، حيث لم يعد اكتناز واكتساب المعلومات والمعرفة لوحده مجدياً.

لذا فان أهمية الحديث عن إدارة المعرفة ودورها في تنمية واعداد القيادات الادارية، يعد من بين اهم القضايا التي تسعى اليها جل مؤسسات المجتمع سواء من القطاع العام او الخاص، من اجل توفير ميزة بالغة تمكنها من التنافس وتحقيق التميز وسط اقتصاد معلوماتي معولم، ولعله مكن التحدي في هذا المنعطف توافر رأسمال فكري وطني.

لذا تحاول هذه الورقة البحثية التركيز بشكل أساسي على استعراض أهم تحديات الاقتصاد المعلوماتي المعرفي في عصر الرقمنة، الذي يحتم بدوره ضرورة الاهتمام بتنمية الرأسمال المعرفي الوطني بهدف تحسين الاداء المؤسسي، مع استشراف رؤية مستقبلية لمدى امكانية تطبيق برامج إدارة المعرفة لإعداد وتنمية قيادات ادارية كفؤة وفعالة تسهم في الرفع من مستوى الاداء المؤسسي الذي سينعكس بطبيعة الحال على الاقتصاد الوطني .

## الاستشهاد المرجعي بالبحث

حنان الصادق بيزان. إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو رؤية مستقبلية . - cybrarians journal  
- ع 22 (يونيو 2010) . - تاريخ الاطلاع <أكتب هنا تاريخ اطلاعك على البحث> . - متاح في: <نسخ  
هنا رابط الصفحة الحالية>

## تمهيد

من البديهي ان المعرفة تولد المعرفة والجهل يسبب الجهل، لذا فان المجتمعات التي تمكنت من المواجهة والتحدي والمنافسة هي تلك التي عرفت كيفية التحكم في المعرفة بادارتها والافادة منها، اذ انه لا يوجد تعريفاً محدداً لإدارة المعرفة على الرغم من إنها تأتي في المقام الأول نظراً لفوائد توظيفها، إذ من طريقها يمكن توليد القيمة والحصول على الأصول الفكرية التي أساسها المعرفة بغض النظر عن نوعيتها ضمنية أو الصريحة، وان توليد القيمة أو الأصول القيمة " الحضارية " تتم من خلال التشارك بين المستخدمين او الخبراء داخل الاطار المؤسسي التنظيمي، وان التقنية وحدها ليست إدارة المعرفة بل هي أداة من أدواتها التي تسهل عملية توليدها والحصول على قيمة وقيمة مضافة كما سنرى لاحقاً بشكل اكثر تفصيلاً .

ومن منظار التأطير المفاهيمي يعد ظهور مفهوم إدارة المعرفة في علم الإدارة في السنوات الأخيرة كمفهوم متنامي يركز على المعرفة من اجل تحسين الأداء المؤسسي، وان مفهوم إدارة المعرفة لا يعنى من بين ما يعنى ادارة الرأسمال الفكري في اطاره المؤسسي فحسب، بل انها تتعدى ذلك الى كونها قيمة مضافة. وانها لا تعد كذلك الا اذا تم اكتشافها بطبيعة الحال في ذلك الاطار التنظيمي واستثمارها ومن ثم تحويلها الى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق . ولاشك في ان التحرك نحو المستقبل والارتقى بالاقتصاد الوطني، لا يتسنى الا من طريق تحسين الاداء المؤسسي الذي يرتبط بالقيادة والمدير بالدرجة الاولى، فهو وحده الذي يمكنه الاضطلاع بذلك العبء، باعتبار ان القيادة الادارية هي فن توجيه وتنسيق نشاطات العاملين وحثهم على التعاون في سبيل تحقيق الاهداف المؤسسية ، وهذا لا يتأتى الا من طريق التنمية الادارية فهي العملية التي يتم بمقتضاها تحسين قدرات ومهارات الافراد المسؤولين عن ادارة الانشطة والفعاليات المؤسسية وحسن استخدام مواردها.

ولعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويرها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي الى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الارض كأحد أصول الانتاج. وبناء على ان الادارة تستهدف الافادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فان تشجيعهم ودفعهم للاجتهد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار والابداع وينشطه. فقد باتت ادارة الموارد البشرية وصقل المهارات المعرفية احدى اهم وظائف النظم المؤسسية العصرية في القرن الحالي فهي ادارة لاهم واغلى الاصول، اذ مايميزها عن باقي تلك الاصول انها اصول مفكرة.

اذ ان الاقتصاد العالمي يتجه اكثر من اي وقت مضى في تاريخ البشرية الى اقتصاد قائم على المعرفة فالاقتصاديون الكلاسيكيون قبل قرنين من الزمان عرفوا عوامل الانتاج بانها العمالة وراس المال، والآن بدأت المعرفة وتقنية المعلومات تحل محل رأس المال والطاقة كموارد قادرة على زيادة الثروة، اذ ان التطور التقني حول الكثير من الجهد اللازم لزيادة الثروة من الجهد الجسماني الى الجهد الفكري والمعرفي المترکز في الراسمال البشري، وهناك الكثير ممن يشيد بأهمية كيفية التحول من الاقتصاد المعتمد على الموارد الاقتصادية غير المتجددة الى الاقتصاد المعتمد على تنمية المعارف الفكرية المتنوعة. ومع تراكم جملة التطورات المجتمعية ظهر واضحاً ان دراسة المعرفة التي كانت تستبعد الى موقع خلفي في الاقتصاد سابقاً، أخذت اليوم تحظى باعتراف متزايد هذا من الناحية المجتمعية، اما على المستوى المؤسسي فان المعرفة بفعل التغيرات العميقة أصبحت اكثر اهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر اهمية ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة لاستراتيجية ادارة المعرفة.

فلنتفق جميعاً ومنذ البداية على ان الرأسمال البشري ما هو الا مكون من مكونات الرأسمال الفكري اي بمعنى ادق هذا الاخير يتكون من جملة رأسمیل من بين اهمها (الرأسمال التنظيمي، الرأسمال الزبون، الرأسمال البشري)، وبينما يعنى الرأسمال التنظيمي المعرفة التي يتم التقاطها ومأسستها كأساس للهيكل والعمليات والثقافة التنظيمية، يعنى رأسمال الزبون او المستفيد هو المعرفة المتحصلة من ادراكه للقيمة المقدمة

ليه من الخدمة او المنتج. في حين الرأسمال البشري يتكون من معرفة الافراد فردي وجماعات، ولعل هذا الاخير ما يهم موضوعنا بالدرجة الرئيسة وسنرى ذلك بشكل اكثر وضوحا لاحقا، الا ان التفاعل بين تلك المكونات مجتمعية، من شأنه ان يؤدي نتائج تشكل قيمة للكيان المؤسسي بشكل محقق للقيمة.

لذا فقد باتت الدول والمجتمعات قاطبة متقدمة و اقل تقدما تولى عنايتها البالغة بالمعرفة وادارتها واهمية بناء قاعدة للرأسمال البشري، من خلال تركيزها على المناهج التي تؤسس الابداع وتدعمه سواء من خلال المؤسسات الاكاديمية او التدريبية والتنمية بعد الالتحاق بالعمل لضمان حيويتها والمحافظة عليها لمواجهة المنافسة، اذ ان تشجيع الابداع والابتكار وتأسيس وتدعيم البنية التحتية المؤسساتية اللازمة للاعمال والعمال من شأنها الضمان لبقاء واستمرارية تلك النظم المؤسسية ومواجهة تحديات المعاصرة.

### الوقفة الاولى : تحديات الاقتصاد المعلوماتي في عصر الرقمنة.

ان الحقيقية التي لا يختلف عليها اثنين اوضحت للمعلومات والمعرفة مزايا اقتصادية نتيجة للتطبيقات نظم المعلومات الحاسوبية المعتمدة على التقنيات المعلوماتية، وما يؤكد ذلك ان انتاج المعرفة قد اصبح مفتاح الانتاجية والمنافسة والاداء الاقتصادي، لذا فان أهمية اقتصاديات المعلومات تتجسد من خلال عدها المعيار الاساسي لتصنيف الدول والشعوب الى دول اكثر تقدما واخرى اقل تقدما، تبعا لاحتساب معامل القدرة على التعامل مع تقنية المعلومات وتشغيل شبكات متقدمة من وسائل الاتصال، وهذا بات المؤشر الاكثر دلالة على التقدم والتأخر للشعوب والمجتمعات، اذ يناسب توزيعها عادة مع باقي التوزيعات الاخرى لثروة المعرفة ومصادرها مثل الانفاق على جهود البحث والتطوير وعدد العلماء والمفكرين. وبهذا فان اقتصاد المعلومات المعرفي غير اسس المعايير المعتمد في تصنيف الدول نظرا لاعتماده نمذجة مغاير لما سبق من مقاييس نتيجة لانتهاجها دراسة سلوكيات المجتمعات واستهلاكها للمعلومات وانتاجها للمعرفة.

وفقا للطرح اعلاه أصبحت المعلومات المحور الرئيسي المحرك للاقتصاد وبالتالي صار قطاع المعلومات المصدر الرئيس للدخل القومي ، ولهذا فهو القطاع المتنامي الذي غير بصورة دراماتيكية صورة الاقتصاد العالمي .ولعل الحاصل على نطاق الاقتصاد العالمي يستوجب على النطاق المؤسسي تغييرات اي مؤسسة الكيان الإداري في ظل الاقتصاد المعرفي والتغير التقني المتسارع ، فهي المورد الحيوي الذي يرتكز عليه خلق قيادات ادارية جديدة. اذ يتوقف النجاح المؤسسي على مدى كفاءتها وفعاليتها في الاداء والانتاجية واتخاذ القرارات الرشيدة المبنية اساسا على المعلومات، فهذه الاخيرة تعد حجر الاساس في مختلف المستويات الادارية القيادية بما فيها مستويات الصف الثاني، وفي هذا المنعطف تبرز مسألة مستقبلية غاية في الاهمية للعقل الاداري الا وهي ادارة المعرفة وضمان استمراريتها.

ولعل ما يؤكد على تزايد الاهتمام بالمعرفة وضرورة العمل على ادارتها، نظرا لعاملين اساسيين على سبيل المثال لا الحصر، لعل اولهما تطور اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينيات ونحو المزيد من الخدمات عالية التخصص وكثيفة المعرفة فيما بعد، وهذا يعني تحول الاقتصاد الى اقتصاد قائم على المعرفة. وان دلائل هذا الاقتصاد القائم على المعرفة بروز الصناعات التقنية العالية والالكترونيات الفائقة، التي ادت بصناعات التقنية الرقمية "المحرك للنمو الاقتصادي"، وكذلك تزايد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية، وترتب على ذلك أهمية رأس المال الفكري كما سنرى لاحقا، اما عن ثانيهما فهو تطور أنظمة التقنيات الرقمية التي ادت الى وفرة في المعلومات وسهولة في الحصول عليها، جمعها وتصنيفها ومعالجتها وتوزيعها على نطاق واسع. وبقدر ما تكشف هذه التطورات عن الابعاد الواسعة والعميقة للتطورات في الاقتصاد وفي الادارة، فانها تكشف عن خصائص جديدة يتمتع بها اقتصاد مجتمع المعرفة .

وإزاء ذلك تعد المعلومات والمعرفة من المقومات الأساسية للاقتصاد الوطني المجتمعي. إذ إن الاقتصاد القائم على المعلومات يستند إلى القدرات الإنسانية الفكرية، فالجهد الإنساني الفكري هو القوة الدافعة والمحركة للاقتصاد التي تزوده بالقدرة على الاختراع والإبداع، وما يتمخض عنها من تطور وتنمية فعالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بذلك الاقتصاد، اذ انه بفضل تطورات المعلوماتية المختلفة صار بمقدور الدول رفع معدلات اقتصادياتها تبعاً لكمية المعلومات التي تمتصها في كياناتها المؤسسية الخدمية والإنتاجية (الأكاديمية والصناعية

والزراعية... الخ)، أي مختلف القطاعات الاقتصادية ، وهذه المقدرة بطبيعة الحال يتوقف عليها تقدم الدول أو تأخرها. بمعنى آخر أدق من خلال هذه القدرة يمكن سد الفجوة او حتى التقليل من حدتها بين الدول الأكثر تقدماً والأقل تقدماً أو تزيد في اتساعها.

اذ لا يخفى على القارئ المختص تعاضم اهمية المعرفة في الاقتصاد حتى غدت سمة القرن "الاقتصاد القائم على المعرفة"، وهذا التوجه في الاقتصاد الذي يقوم على انتاج السلع والخدمات المبنية على المادة الى السلع والخدمات المبنية على المعرفة. ويؤدي الى تغير في عمليات الانتاج والتسويق، فمعظم الاقتصاديات المتقدمة اليوم اساسها المعرفة وهي التي تلعب فيها نشوء واستثمار المعرفة دورا في خلق الثروة، اي اقتصاديات يحركها الانتاج والتوزيع واستخدام المعرفة والمعلوماتية، اقتصاديات تتميز بزيادة ايقاع التغيرات التقنية والاجتماعية مع الابتكار الذي يؤدي الى انتاجية اعلى وتطور في كافة القطاعات، بالتالي قد وفرت ادارة المعرفة الكثير من الفرص للنظم المؤسسية في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها تكنولوجيا جديدة ووسائل انتاج واساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زادت الارباح وكل ذلك ادى الى خلق مايسمى بصناعة المعرفة القائمة اساسا على جملة راسمیل من بين اهمها الراسمال البشري.

وبمعنى اخر ادق قد اسفرت التحولات الجذرية في النظام الاقتصادي العالمي عن قلة بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي، ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، وفي ظل اقتصاد كهذا حلت مفردات ومعايير جديدة ذات خصائص غير ملموسة، مثل السرعة والمرونة والافتراضية... الخ، وباتت الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في الإبداع والقدرات والخبرة والمهارة والتحسين والابتكار. وبناءً على سيناريوهات المعرفة التي أصبحت المصدر الأکید للثروة، قد أضحت تتطلب نوعا من التحالفات والعلاقات التعاونية بين المؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي، بالتالي تكون الأولوية فيها للموجودات الفكرية غير الملموسة أكثر من الموجودات التقليدية، بالتالي فان الراسمال الفكري هو مصدر القيمة المضافة الحقيقي.

لذا فانه يعني -الاقتصاد المعرفي- التحول في مركز الثقل من المواد الاولية والمعدات الرأسمالية الى التركيز على المعلومات والمعرفة ومراكز التعليم والبحث وصناعات الدماغ المُصنَّع بشريا، وان التحول الاقتصادي يقوم على التحول من انشاء الذرات اي السلع والصناعة الى انشاء السلع والخدمات بالاعتماد على

الومضات الرقمية. وفي هذا السياق يتضح للمتأمل ان كل من تسميات "اقتصاد المعلومات والاقتصاد المعرفي او الرقمي... وغيرها"، تمثل امتدادا واحدا في المفاهيم والدلالة حيث تشير الى كل التغيرات العميقة والواسعة المتحققة في مجال انشاء الثروة بالاعتماد على المعلومات والمعرفة والرقميات والشبكات، واستخداماتها في الانشطة الاقتصادية وشتى اشكال العمليات والانشطة والصفقات الخاصة بالتجارة والاعمال الالكترونية. ومن ثم ان الاقتصاد الرقمي الذي يقوم على انظمة المعلومات الرقمية التي تمثل مصدرا اساسيا لترشيد القرارات والعمليات، يؤدي الى نتائج مهمة على صعيد الاعمال باعتباره الاقتصاد المرتكز على القطاع الرابع "قطاع المعلومات"، حيث انه متكون من الانشطة والعمليات القائمة على المعلومات والمعرفة والاخلاقيات والطاقات البشرية، بما في تلك الاخيرة من الصفوة المعتمدين على القدرات الفكرية. ممن يسمون بعمال ذوي الياقات الذهبية الذين يتمحور تفكير الدول المتقدمة الآن على استقطابهم للمحافظة على الواقع التنافسي في ظل الاقتصاد العالمي.

ومن الشواهد الدلالية على الطرح اعلاه ما توافر للدول الصناعية الكبرى (اليابان والولايات المتحدة الامريكية وروسيا وكندا وبريطانيا وفرنسا والمانيا وايطاليا) ولدول اخرى تنتمي قوتها الاقتصادية سواء كبرت كالصين او صغرت كسنغافورة، اذ يلاحظ عليهم جميعا ان اهم القواسم المشتركة "ثروة بشرية"، بمعنى بشر مدربين بشكل توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة وقدرات فنية مناسبة وسمات سلوكية ايجابية مثل المبادأة والالتزام والولاء وادمان العمل والتجويد في الاداء والاخلاص وروح الفريق، وكل ذلك تحت مظلة "ادارة كفاءة وفاعلة" في مؤسسات القطاع الخاص "الشركات" على اختلاف انشطتها واحجامها، وكذا في مؤسسات القطاع العام "الحكومية" المعنيه بوضع البرامج والسياسات الداعمة لانشطة تلك الشركات وتقديم الخدمات "الحكومية" التي تسهم في تعزيز فاعلية ادارتها، وهذا يؤكد على ان النفوذ الاقتصادي يجى عبر قوة اقتصادية تقوم ليس على موارد طبيعية بل على موارد بشرية قادرة على الادارة الفاعلة وعلى الاداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

ومما تقدم يتضح للقارئ المتعمق انه من بين أهم ما يميز الاقتصاد المعرفي هو انتشار النظم المؤسسية المعتمدة على المعرفة التي تشغل صناعات المعرفة والتي تمتاز بثلاثة أبعاد: البعد الأول: الكفاءة المتميزة في

ضوء كيفية إظهار اللاملموسية القياسية لخدماتها، ويتم الاعتماد على هذه النظم المؤسسية لتوفير الحلول الإبداعية ومن هنا يتم التعاقد معها ومثالها الشركات الاستشارية ووكالات الإعلان ومستشارو الإدارة. البعد الثاني: خصوصية سوق العمل، حيث تعتمد تلك النظم المؤسسية على المعرفة وعلى أسواق العمل المهيكلة بنحو كبير جدا، والتي تنظم اكتساب المهارات من قبل الداخلين على يد المؤسسات المهنية. البعد الثالث: هو السياق التنظيمي والذي يؤثر على المدى الذي تتمكن فيه تلك النظم المؤسسية المعتمد على المعرفة من العمل في السوق الدولية او تنقيد بالمستوى القومي او المحلي.

وإزاء ذلك فان من بين أهم متطلبات ذاك الاقتصاد المعرفي: ما يلي –

- 1- الاعتراف بالمعرفة ورأس المال المعرفي كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجيا.
- 2- وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة واستبدال الوحدات المركزية واللامركزية بوحدات معرفية مستقلة ومتصلة.
- 3- الإنتاج المتعدد والمتنوع للسلع والخدمات.
- 4- اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية كأولية حاسمة وتفضيلها على خيارات التحسين او التعديل والإصلاحات التدريجية الروتينية.
- 5- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- 6- تكاملية النظرة لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين والمستخدمين وضرورة دمجهم بمصالح مشتركة.
- 7- توافر المواهب البشرية او راس المال الفكري المتنوع معرفيا.
- 8- بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت جديدة تركز على توليد معرفة جديدة وتكون بديلا عن النظام التقليدي المعتمد على العمولة والأجر المقطوع.
- 9- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.
- 10- يتوقف استثمار المعرفة في النظم المؤسسية على قدرتها على توجيه المعلومات المناسبة الى الأفراد المناسبين والمحتاجين إليها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.

اذ ان التحول نحو اقتصاد المعرفة لا يعنى التحول الكامل من استغلال الموارد الخام التى تهيئها الطبيعة، ولا التحول نحو الاقتصاد التقليدي اذ تبقى الموجودات المادية هامة، ولكن الالهم فيها الافكار المبتكرة في كيفية استغلالها لزيادة المنافع الاقتصادية، فالنشاطات الاقتصادية في العالم اصبحت تعتمد وبصورة تصاعدية على المهام المتوفرة في الموارد البشرية على حساب الموارد الاقتصادية غير البشرية، كما ان هذه الموارد اصبحت أهم العوامل الجاذبة للاستثمارات الاجنبية، كما ان المعادلة الاقتصادية التقليدية التى تحول الارض والمال والعمالة الى الثروة تصبح غير فعالة لان التنافس العالمي في مجالات مثل الاستثمار اصبح يعتمد اكثر على المهارة لانتاج اكبر ما يمكن من راس المال المتاح فالمعرفة اصبحت تمثل اليات الاقتصاد في النمو وخلق الوظائف، وان القدرة التنافسية تعتمد بشكل متزايد على المهارات والمعرفة والابتكار وروح المبادرة.

مما لا يرقى للشك انه ليس من طريقة لازدهار الاقتصاد المعرفي خصوصا في البيئات الاقل تقدما، سوى بجعل التعليم ونتاج المعرفة خلالها، بان يتحول الى اقتصاد تعليمي ريعي فقط يستخدم التقنية الحديثة للوصول الى المعرفة الشاملة، وانما ايضا للاتصال مع الآخرين من اجل الابداع ، وهنا يأتي دور الراسمال الفكري للمؤسسة الذي يتضمن من بين اهم ما يتضمنه المعرفة لدى العاملين والابداع والقدرة العقلية والتنافسية، ويوجد الان دليل واضح على ان العنصر غير الملموس لقيمة التقنية المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها المادية "كالابنية والمعدات"، فالموجودات المادية لشركة مايكروسوفت تمثل جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها والفرق هو في رأسمالها الفكري، لان الاقتصاد القائم على المعرفة هو الذي يجعل اعتمادها بل المساهمة فيها جزءا أساسيا من أولوياتها، وهو الذي يبني على انتاجها واستهلاكها اذ تشكل المعرفة جزءا رئيسيا من ثروته ورفاهيته الاجتماعية، فالنقدم الحاصل في التقنية والتغير السريع الذي تحدثه في الاقتصاد يؤثران ليس فقط في درجة وسرعة النمو وانما في نوعية حياة الانسان كمورد بشري.

ومن الملاحظ الآن ان جل المؤسسات المجتمعية تتحول شيئا فشيئا نحو ان تكون شركات قائمة على المعرفة وان المهارة الاكثر اهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة ادارة المعرفة والتعامل الفعال مع الافراد لتأهيلهم لذلك، وحتى تلك

التقليدية منها التي تتعامل مع المنتجات المادية فانها معنية بالمعرفة، لان ابتكار المنتجات او العمليات الجديدة كاساس للتفوق على المنافسين انما هو في جوهره عملية انشاء لمعرفة جيدة، وان المعرفة جراء التعقيد في التقنيات المعلوماتية المستخدمة والتخصص في ادارتها واستخدامها، اصبحت هي الاكثر قدرة على توليد النقود بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات على حد سواء، ولذا لا بد من العمل على تشجيع التقاسم المعلوماتي من اجل تنشيط المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتولد المعرفة وبلوغ القيمة والقيمة المضافة، التي لا تتسنى الا بادارة المعرفة كاحدى العوامل الرئيسية لجودة الاداء المؤسسي وزيادة الانتاجية كما سنرى لاحقا على متن الورقة.

### الوقفة الثانية : تنمية الرأسمال البشري لجودة الاداء المؤسسي.

وازاءً على ان المعرفة وظيفة بشرية يقتضي الامر من القيادة الادارية الذكية التركيز على الطرق التي تستخدم بها المعرفة، وتحديد الآليات التي تساعد في التعبير عنها والتحفيز نحو المشاركة فيها، وتعميق عملية نقلها ومن اجل تطبيقها من خلال تدريب الصف الثاني من القيادات الادارية. وتشجيع حركة انسيابية المعلومات لتوليد المعرفة في جو تحفيزي يسهم في تغيير السلوك التنظيمي، بشكل يعزز ثقافة التعاون والثقة والمسؤولية كما سنرى بشكل اكثر تفصيلا لاحقا، اذ ان القيادة الادارية تلعب دوراً بارزاً في تحديث الثقافة التنظيمية حيث يتمثل في توجيههم لتفهم التحديات التي تواجه الاعمال وتدريبهم لیسلكوا السلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم واثاعة الثقافة التنظيمية التي تسمح بالعمل حتى لو أخطأوا وان يتعلموا من أخطائهم وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤى المستقبلية.

لذا فان اهمية اختيار القيادات الادارية المستقبلية ووضع الخطط اللازمة لتنمية وتطوير ادائهم القيادي يعد في غاية الاهمية، اذ ان برامج تنمية وتطوير القيادات الادارية تسهم بفعالية في خلق راسمال بشري، من خلال صقل المعارف والمهارات والقدرات واجراء التغيير المرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، حيث تساهم في الاكتشاف المبكر للذين لديهم مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من ان يكونوا مديري المستقبل. اذ ان

مستوى أداء اي نظام مؤسسي يتأثر بمستوى أداء ودرجة كفاءة العاملين فيه، وهكذا نجد ان عمليات التطوير التنظيمي وزيادة الانتاجية وتحسين مستويات الاداء دائما تهتم في المقام الاول بالعنصر البشري والرفع من كفاءته، وان التخطيط لمثل هذه البرامج وتنفيذها سيتيح وبالتأكيد للمؤسسة إعداد مواردها البشرية وتكوينها وتأهيلها لمناصب قيادية مستقبلا، اذ ان إعداد القائد الاداري البديل وتكوين تلك الصفوف الثانية من القيادات الادارية غاية في الاهمية، باعتبار ان الوظيفة اختصاص دائم ومستمر بينما شاغلها غير مستقر، وهذا يؤدي بطبيعة الحال لافتقار النظم المؤسسية للموارد البشرية الكفوة قياديا، مما يستوجب عليها ضرورة العمل على انتقاء وتجهيز قادة من الصف الثاني .

وتبعاً لذلك يعد التدريب عملية مهيكلة منظمة ومستمرة من اجل تحسين اداء المستخدمين الحالي والمستقبلي من خلال تسهيل انسياب المعلومات والمعرفة ذات العلاقة بالانشطة لنقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل، وتستهدف هذه العملية من بين اهم ما تستهدفه اعداد الموظفين على وجه التحديد من الصف الثاني ليصبحوا مدراء مستقبلا، بالتالي فالتدريب والتطوير المستمر لقدرات الموارد البشرية يخلق ميزة تنافسية مستدامة، لذا فان الفائدة التي تجنيها النظم المؤسسية من التدريب تتضمن ازالة قصور الاداء من طريق تحسين قدراتها البشرية وان تحسين نوعية وكمية الانجاز والاداء يؤدي الى تخفيض تكاليف الفاقد، ومع ضمان انتقال المعرفة بشكل مستمر تمنع تقادم قدراتها البشرية مما ينعكس على زيادة انتاجيتها ، ومن الجدير التنبيه الى ان هدف التدريب الرئيسي ليس زيادة الانتاجية فحسب ولكنه يسعى نحو ابعاد اسمى منها على سبيل المثال لا الحصر تحفيز القدرات البشرية وجعل ترقيتهم ممكنة، ومن ثم وهو الالهم تطوير مهارتهم من اجل تسهيل وصولهم الى شغل مراكز وظيفية قيادية .

اذ يصنف الافراد وفق الاطار المؤسسي من ناحية الاداء الى اربعة اصناف وهم " النجوم، المجتّون، الكسلاء، المستخدمون المتعبون" وهنا لاشك ان لكل مجموعة تحتاج لاسلوب خاصة من التدريب، ولعل ما يهمنا هو الصنف الاول والثاني ذوو الاداء المرتفع والقدرات الهائلة فهؤلاء تدرّبهم يستهدف من بين اهم ما يستهدفه زيادة وتنمية قدراتهم من خلال زيادة احتمالات العمل في مركز اعلى يقدم قادرا اكبر من المسؤولية في المستقبل كاساليب القيادة الادارية العصرية وفقا لتقنيات المعلومات والاتصالات وسرعة ومرونة اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والاقناع .. الخ، فالاداء المؤسسي هو سجل الحافل بالنتائج المحققة، بما يجسد

سلوكا عمليا يؤدي لدرجة من بلوغ الاهداف المخططة اي درجة الانجاز بكفاءة وفاعلية، ربما هذا يستوجب علينا التركيز اولا على اعداد قدرات ومن ثم التوجه نحو ما يمكن انجازه، افضل من البدء بانجاز أنشطة هناك من يجيد إنجازها افضل منا، ويتضح مما تقدم ان الاداء المؤسسي مرتين بشكل اساسي بالقدرة على ادارة واستثمار الراسمال الفكري لدى النظم المؤسسية بصورة فعالة بما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الاداء والانتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس الاستراتيجي بعيد المدى الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد.

وفي هذا السياق لابد من التطرق للراسمال البشري كاحدى اهم مكونات الراسمال الفكري كما سبق وشرنا في مطلع الورقة، حيث يعنى القدرة المعرفية المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وقدراتهم الذهنية والتي يمكن استغلالها في بلوغ اهداف النظام المؤسسي من خلال التفكير الابداعي فضلا عن بلوغ الاهداف الشخصية، وازاء ذلك فهو وقود عمليات البحوث والتطوير والانتاج في شتى مجالات الاداء، كما انه مصدر الابتكارات والاختراعات التي تؤثق باسم النظام المؤسسي كبراءات اختراع وعلامات تجارية والتي تكون تبعا لذلك موضع حماية كملكية فكرية وسبيلا اساسيا لتعزيز المركز التنافسي. لذا تهتم معظم الاتجاهات الحديثة في الادارة بهذا الراسمال باعتباره اثن اصولها وتسعى جاهده لرفع قيمته بما يسهم في كفاءة العمليات التنظيمية وفعاليتها واستمراريتها وتعظيم ربحيتها القيمة، وينظر اليه المديرون القياديون على انه سندهم لبلوغ الاهداف الاستراتيجية.

ومن ثم توظيف السيناريوهات التي من شأنها تعظيم الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بجملة عمليات تتعلق بايجاد وجمع المعرفة والمشاركة بها واعادة استخدامها بهدف ايجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار وتحسين اتخاذ القرار، عندها تكون آليات ادارة المعرفة التي تتضمن ايجاد بيئة مثيرة بالنسق المؤسسي لتسهيل عملية ابداع ونقل ومشاركة المعرفة بالتركيز على ايجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من طريق القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز الصف الثاني من خلال عملية ادارة المعرفة التي يتم بموجبها اكتشاف وتجميع واستخدام الخبرات المتراكمة سواء كانت في وثائق او قواعد البيانات (معرفة واضحة)، او في عقول

الكوادر البشرية (معرفة ضمنية) لتحفيز القيادة المحتملين مستقبلاً وإضافة القيمة من خلال الابتكار والابداع.

وتبعاً لما تقدم فإن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الاقدم والزبائن والعاملين، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى الإدارة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التقنية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة الانترنت. ومن الجدير بالملاحظة انها تسهم في استقطاب عاملين جدد وخاصة المتميزين منهم، ممن اصطلح على تصنيفهم بالنجوم والمجذون كما سبق وشرنا على متن السطور السابقة، وباعتبار ان توليد المعرفة يعنى ابداعها فان ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة، لتوليد معرفة جديدة في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، فهي من شأنها التزويد بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية، وتطوير مهارات الصف الثاني ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، ولعل هذا يؤكد على ضرورة تفهم ازدواجية المعرفة والابتكار، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار بدوره يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة .

ومن الجدير بالذكر ان عمليات ادارة المعرفة من اجل تعظيم الموارد المعرفية تلك تتضمن من بين عملياتها تخزين المعرفة لتمثل الذاكرة التنظيمية، والتي تحتوى على اشكال مختلفة الموثقة بما فيها المكتوبة ورقيا والمخزنة الكترونيا "قواعد البيانات" و"النظم الخبيرة"، هذا بالإضافة الى الضمنية بما فيها من معرفة موجودة في الاجراءات ومتضمنه بالعمليات والمكتسبة من اذهان الافراد وشبكات العمل، وانه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية، ولعل ما يساعد في ذلك البرمجيات والتجهيزات التقنية، اذ تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية وتسهيل الاسترجاع. اما عن سيناريو تطوير المعرفة فانه يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات الكوادر بالنظام المؤسسي، وهذا بطبيعة الحال يقود الى الاستثمار في الراسمال البشري الذي ينعكس على قيمة النظام ويعزز من جدراته التنظيمية الادارية.

ويجدر التنويه الى دور إدارة المعرفة في اعداد القيادات الادارية بتوزيع المعرفة وبثها من اجل تطبيقها، فإذ لم تقم المؤسسة بالتوزيع بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، خصوصا فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية الكامنة في العقول، ويجدر التنبيه الى ان هذا النمط الضمني يتأت من اجراءات العمل وخلال تعليم للاخرين. وهذا يستوجب ايجاد ما يعرف بالتعليم التنظيمي والشرح والذي يتطلب التجريب والتدريب مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، إزاء ذلك لابد ان يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الاول، وانه لا يوجد عملا بدون اخطاء وما على ادارة المؤسسة الا ان تستوعب ذلك وتجدر مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية. لذا فانه يعد بمثابة خطوة ايجابية لضمان القوة الحاضرة والمستقبلية لان تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرف نفسها، اذ انه لن تقود عمليات الابداع والتخزين والتوزيع الى صقل قيادات الصف الثاني ومن ثم تحسين الاداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرف، على وجه الخصوص في العملية الاستراتيجية وتحقيق التميز والجودة.

ومن المفيد التنبيه لقضية ربما تكون ليست جديدة على البعض، ولكنها غاية في الخطور والاهمية على حد سواء لمستقبل النظم المؤسسية، الا وهي ان احتمالات فقدان الخبراء او العاملين بما لديهم من معرفة ضمنية، نتيجة التقادم وتعاقب الأجيال يشكل اكبر تحدي مما يستوجب إعادة اكتشاف المعرفة، اذ من البديهية فقدان النظم المؤسسية للمعرفة الضمنية مع ترك المستخدمين لوظائفهم لأنهم يأخذ "ضمنيتهم" معهم. فعلى أقل تقدير ان نصف المعرفة التنظيمية معرفة غير ظاهرة اي تعد ضمنية، بالتالي فهي معرضة لفقدان بمغادرة أصحابها، وان عملية الإعداد والتعليم والتدريب (الرأسمال البشري) يستغرق سنوات، لذا فهذا يعد من أهم التحديات التي تواجهه اغلب النظم المؤسسية دون شك.

وفي هذا المنعطف الحرج يتضح أهم تحديات إدارة المعرفة على البيئة العربية، والتي تكمن في افتقارها للرأسمال البشري نتيجة أزمة هجرة كفاءتها بسبب نقص جديده استثمارها للموارد البشرية بصورة مستدامة من جهة، وإحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة من جهة ثانية، إضافة الى لضعف اهتمامها بالتوثيق كذاكرة تنظيمية مما يجعل النظم المؤسسية تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير

من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. باعتبار ان المعرفة قابلة للتلف والتقدم، وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات المتجددة فلا يمكن اقتصار المعرفة على فئة محددة بل ينبغي على كافة الأفراد بالنظم المؤسسية ان يجددوا معلوماتهم بصورة دائمة، ولعل في هذه ما يؤكد على أهمية ضرورة النقاسم والتشارك في المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة الرئيسة، ومن طريق التوثيق يمكن السيطرة على المعرفة (الظاهرة) التي في صورة أوعية رقمية او ورقية بعد تهيئتها بطبيعة الحال، ومن طريق التحوار وبرامج التدريب والتعليم المستمرين يتم التحكم في نمط المعرفة (الضمنية) وترجمتها لمعلومات وتجسيدها في ممارسات عملية وفق اجواء تنظيمية مناسبة بما ينعكس ايجابيا على تحسين الأداء المؤسسي.

وفي نفس السياق قد أوضحت نتائج احدى الدراسات الاجنبية ان المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الثقة أكثر نجاحا في مبادرات إدارة معرفتهم من تلك ذات المستوى المنخفض من الثقة، بالتالي فان الثقة ضمن نسق الثقافة التنظيمية يمكن استخدامها كمؤشر لقياس احتمالية زيادة فرص نجاح مبادرات إدارة المعرفة والتقليل من نسبة المخاطرة، لذا من اجل التميز والنجاح لابد من جعل الهدف الاسمي تطويع الفكر والعمل، وهذا يعتبر حجر أساس نجاح النظم المؤسسية في إيجاد ثقة عالية تمكن من التشارك والنقاسم المعرفي بشكل يخلق القيمة المعرفية، وبما يهني تبادل المهارات والخبرات والآراء بين الخبراء القياديين والصف الثاني، الأمر الذي يؤثر تأثيرا ايجابيا على طبيعة الأداء نحو التحسين والكفاءة، ويخلق قيادات جديدة ومن ثم وتحقيق والتقدم الاقتصادي. اذ هنالك اعتقاد راسخ بأن الثقافة التنظيمية مع وجود مستوى عالي من المؤانسة يؤدي الى مستوى عالي من الثقة، لاشك ان الثقة بالجدرة تأخذ وقتا طويلا لبنائها على العكس من هدمها، لاشك ان لها منافع كثيرة كتحفيز الابداع الذي يؤدي الى تعظيم الاستقرار بالكيان التنظيمي ويسهل من القبول والرضاء وتقريب وجهات النظر وتشجيع تخطي مخاطر ضعف الثقة بالاعتراف بالافكار الجيدة، لذا فانها مهمة جدا لكافة النشاطات والفعاليات التي من شأنها إشاعة التسامح والعمل معا دون اضطرابات مما ينعكس على بيئة العمل بالتميز والتنافس.

كما اوضحت نتائج دراسة اخرى عربية اجريت حديثا في دولة الإمارات العربية المتحدة، عن مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها برفع مستوى الأداء في المؤسسات، حيث تبين أن: كل من دعم الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة، البنية التحتية للمؤسسة،

تقنية المعلومات، الحوافز، وضوح الأهداف هي من أهم العوامل الرئيسة التي تساعد على الإفادة من تطبيق إدارة المعرفة كأحدى الطرق المبتكرة في مجال الإدارة الحديثة، كما بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات في دولة الإمارات شرعت في استخدام تطبيقات إدارة المعرفة لتحسين مستوى ادائها ومن اجل ضمان دخولها في سوق المعرفة بثبات بما يتوافق مع اتجاهات الدولة في تنويع مجالات أنشطتها الاقتصادية لتصبح عضواً فاعلاً في مجتمع المعرفة.

ومن الجدير بالذكر ان هنالك رؤى مختلفة للمعرفة تتعكس بطبيعتها على مداخل ادارتها ويمكن التمييز في هذا الاطار بين أربعة مداخل، أولها مدخل اقتصادي يجعل من ادارة المعرفة مرادفاً للرأسمال الفكري او اعتبارها احد عناصره، وينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيانا اجتماعيا، وينظر المدخل الثالث الى المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتصنيفه وتدواله باستخدام تقنيات المعلومات، اما المدخل الرابع فهو مدخل اداري يركز على ادارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات والاجراءات، واذ ما اتفقنا جدلا على ان ادارة المعرفة مرادفاً لرأسمال الفكري، فهي النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكتيكات ادارة رأسمال الفكري اي انها لاتعدو اكثر من كونها آليه للرأسمال الفكري وادارة الاصول التي تستخدمها النظم المؤسسية بكامل امكانياتها، لذا فان المجتمعات تدخل مرحلة مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الاساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها الى رأسمال يتكون من الاصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن ان تشمل مهارات العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للاصول، وهذا يؤكد بان هنالك ثلاثة عناصر للرأسمال الفكري وهي رأسمال بشري، تنظيمي، العملاء كما سبق ووضحنا.

لاشك في ان الهدف الاساسي لادارة المعرفة التنظيمية من اجل الارتقاء بالاداء وتكوين الكفاءات يتم تخزين المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها ، اي ان السمة المشتركة للتعلم التنظيمي وادارة المعرفة هي التشارك في الافكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة التي ينتج عنها بطبيعة الحال اضافة للاصول المعرفية التنظيمية من خلال ذاك التفاعل المتبادل التعليم التنظيمي "التدريب" وادارة المعرفة، ذلك من اجل ان خلق قيادة تلعب دورا بالغ الاهمية في الثقافة التنظيمية، فالقائد الاداري هو النموذج المحتذى وهو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح النظم المؤسسية اذ يستوجب ان يكون مبتكرا وخلاقا

لاساليب وطرق جديدة من شأنها زيادة وتطوير قادة المعرفة من طريق اشراك العاملين واخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة.

لذا يعد من ضمن منهجيات تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المؤسسات على مختلف أنواعها الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل، مع توفير فرص المشاركة في التفاوض والتعاون، والتأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة "التحفيز"، من أجل تأسيس أنظمة للاستيعاب ونشر المعرفة والمشاركة بها، وتحديد القادة ودعمهم على كافة المستويات القيادية، كذلك تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً ثم يتم التحول تدريجياً للمستويات الأخرى، لكي يتمكن العاملين بالبدء في المناقشات وتداول الحوار ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم كما ينبغي، بحيث يجب التركيز على تدفق وانسياب المعرفة بين الأفراد والإفادة منها في توليد معرفة جديدة أكثر من الاهتمام بتخزينها تقنياً فحسب، باعتبار ان تلك الاخيرة ليست ادارة المعرفة بل هي مجرد اداة من ادواتها كما سبق واشرنا في مطلع الدراسة.

### الوقفة الثالثة : رؤية استشرافية لتطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية

ان التخطيط لا يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل ولا بالسيطرة على ذلك المستقبل، بقدر ما يتعلق بالتعامل مع ما الذي سيحدث في المستقبل لذلك اذا استطعنا ان نتعامل بدقة مع التطورات المستقبلية فسوف ننجح ونسهم في تحسين مستوى الاداء المؤسسي ودعمه واسناده بقيادات حكومية، ولكن اذ فشلنا في التعامل لاشك ستكون النتائج مؤديه الى حد بعيد. لذا فان التخطيط يتطلب من بين اهم ما يتطلبه الإلمام بأساليب إدارة المعرفة كأحد أهم مشاهد التطورات العصرية، وان تحقيق ذلك دون شك يعد غاية بالغة الأهمية. لما فيهم من أهمية لضمان حسن اداء النظم المؤسسية التي تتضمن إضافة إلى دعم "القيادة" وجود بناء تحتي بمعنى ثقافة تنظيمية وأدوات تقنية، وقياس وتقييم كل ما هو ضروري لمساندة تطبيق برامج وعمليات ادارة المعرفة، اذ لا شيء لوحد كافي لابد من توافر كافة الجوانب، حيث كشفت نتائج دراسة مسحية ان حوالي 90 % من المستجيبين وافق بشدة على أن القيادة متغير مهم ومساعدة علي إدارة المعرفة، وتاليها العمليات ثم الثقافة والتقنية والقياس او التقييم.

وبمعنى أخرى أكثر وضوحاً إن العمليات "Process" تلك تتضمن تنظيم المعرفة من تصميم وتوصيف للمعرفة المتوافرة واسترجاعها، من أجل التشارك فيها وتبادلها بين الأفراد داخل الإطار المؤسسي وخارجه. ومن طريق استخدام الأنظمة والبرامج كتقنيات "Technology" التتقيب عن البيانات Data Mining، مخازن البيانات Data Warehousing، خرائط المعرفة Knowledge Mapping، الإنترنت Intranet، المكتبات الإلكترونية Electronic Libraries، الحوار Dialogue، ممارسات المجموعات Communities Of Practices... الخ، من شأنها المساعدة في إرساء أسس الثقافة التنظيمية Culture بما يمكن قيادة المؤسسة Leadership من إدارة المعلومات والمعرفة وتوليد معرفة جديدة مؤثرة في سلوكيات الأداء لتحقيق التنافس والتميز. من جهة، والتكمن من رعاية الصف الثاني من القيادات الإدارية من جهة أخرى.

إذ إن للإدارة العليا مهمة رئيسية ألا وهي دعم وتشجيع الموظفين على المشاركة بالمعرفة وتحفيزهم على المشاركة من طريق تعليم الموظفين لكيفية تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء، إذ إن تغيير الثقافة والسلوك (طبيعة البشر) ليست سهلة وتستغرق وقتاً ليس بالقصير، ويعتمد على أمور كثيرة منها ما يتعلق بطبيعة النسق المجتمعي، ومنها ما يتعلق بالأمور الشخصية، وما يتعلق بقوة النظام المؤسسي ذاته، ولكن العامل الأساسي والرئيسي الذي يساعدها على تغيير الثقافة هو عامل الحوافز، إذ انعدم التحفيز يؤدي إلى طمس الإبداع دون شك.

من المفيد التنويه لأهم التطبيقات العملية لإدارة المعرفة من طريق توظيف الأنظمة الخبيرة واستحداث مندييات افتراضية للخبراء للتشارك في الأفكار وبلوغ التنافس والتميز بالوصول لأفضل الممارسات من خلال سياسة تشجيع الإبداع في النظم المؤسسية في الدولة. وتخطي العقبات والصعوبات الثقافية لإدارة المعرفة المتقدمة التي يلاحظ على معظمها ذات صلة بالممارسات البشرية وثقافتهم المعلوماتية التي تصل نسبتها إلى 95% بينما تبقى 5% فقط تتعلق بالجوانب التقنية وهذا يؤكد أنها مجرد أداة من أدواتها -إدارة المعرفة- كما سبق وشرنا، باعتبار أن الجانب البشري الثقافي جانب محوري مؤدي للتغيير الفعال على كافة المستويات

المؤسسية. ويضاف الى ما تقدم اهمية وجود البرامج التدريبية المستمرة بالاضافة الى التركيز على التعليم التنظيمي كما سبق التنويه عنه، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي الى ابداع منتجات جديدة وخدمات جديدة تزيد من كفاءة النظام المؤسسي، كما ان المؤسسات الناجحة في تحويل المعرفة الى فعل تعمل واحدا او اكثر من الاشياء التالية : اما ان تجمع الافراد ممن لديهم قدرة وتفهم وادراك على تطوير العمليات لكي يعملونها بانفسهم، او تبنى ثقافة تركز على القيم، او تعيد تشكيل اعترضات العاملين الى تحديات للتغلب عليها.

ازاء ذلك يفترض ان تتولى ادارة المعرفة التركيز على العقل التنظيمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر وتحويل الافكار والخبرات الى معرفة عملية وفق نشاط جماعي يؤسس الابداع، ولعل في هذا المنعطف الحرج يتعين على النظم المؤسسية تقليل الحيرة والارباك في مسألة التفريق بين الكلف التي تدفعها وبين القيمة المتأنتية من الاستثمار فيها، بما يحقق لها اضافة القيمة لنجاحاتها. لان الابداع المعرفي حاضنته الاساسية الراسمال البشري ، لذا كمطلب رئيسي اولي لتطبيق ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية لابد من مشاركة الصف الثاني للافكار لتجعلها جزءاً من الذاكرة التنظيمية، مع العمل على رعاية تلك الافكار وتنميتها بتشكيلها وتجسيدها لتكون بمثابة الرأسمال الفكري للمؤسسة، وهذا لا يتسنى الا من خلال تدفق وانسياب المعلومات والمعرفة وتحويلها من ضمنية الى صريحة والعكس، من خلال عملية التجريب والتدريب مع تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لممارسات ادارة المعرفة، كما سبق ووضحنا على متن الورقة.

اذ يدرك المتأمل دون ريب وجليا القيمة الحقة للمعلومات التي تكمن في مدى إمكانية تحويلها إلى معرفة، فقد تكون المعلومات لدينا بوفرة ولكن تبقى الحاجة ماسة للمعرفة إذ إن قيمة المعلومات منوطه بقيمة المعرفة التي تؤدي تلك المعلومات إليها، فكلما تحسن وتطور الفهم والإدراك للمعلومات ازدادات القدرة على توظيفها وتحويلها إلى معرفة ومن ثم استخدامها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية. ولن تكتمل الصورة وضوحاً إذ لم يكن هنالك فهماً وإدراكاً وافياً عن المعلومات والمعرفة التي ما هي إلا المعلومات الموضوعية قيد التطبيق أو تلك التي اكتسبت هيئة جعلتها قابلة مباشرة للتطبيق، وبالتالي فإن المعلومات تكون في مرتبة وسط بين الحقائق أو البيانات من جهة والمعرفة من جهة أخرى وأنه بتوافر البيانات وتكاملها، بمعنى معالجتها

تتحول إلى معلومات وأن هذه الأخيرة من خلال توظيفها تتحول للمعرفة يفترض ادارتها لتحقيق القيمة والقيمة المضافة.

لاشك ان الرؤية الاستراتيجية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الامر الذي يدفعها نحو التغيير المطلوب، يعنى ذلك ان نظام القيم يحدد انماط المعرفة المطلوبة المرتبطة بالاهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وتمثل كل من الثقة والشفافية اهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة كما سبق ووضحنا، وتعتبر الثقافة التنظيمية الحاضنة الاساسية للمعرفة وخلقها ونموها، فاذا توفرت المؤثرات الايجابية في ثقافة النظام المؤسسي اتجه افراده، اسفر بطبيعة الحال عن تقديم افكار مبدعة وخلاقة والتي بدورها تؤدي الى نموها وتميزها، كما ان الهيكل التنظيمي يرتبط بعناصر اخرى مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج ادارة المعرفة او ان تكون عقبة في سبيلها.

لذا يعد مفهوم النظم المؤسسية المتعلمة المتدربة وغيره من المفاهيم كالمؤسسة العارفة والمفكرة واحدة من اكثر المجالات الادارية حداثة واهتماما في الازمنة الاخيرة، فيقصد بها التي يعظم افرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها حيث تسعى الى تطوير انماط تفكيرية جديدة وحيث توضع فيها مجموعة من الاهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم افرادها باستمرار كيف يتعلمون ويتعلمون بشكل جماعي، والتي تستوجب على المديرين التخلي عن انماط التفكير التقليدية بان يكون منفتحين مع غيرهم ويسعون لفهم الطريقة التي تعمل بها المؤسسة ويشكلون الخطط التي يجمع عليها الافراد والعمل بشكل جماعي لتحقيق تلك الاهداف.

وفي هذا المنعطف الحرج تحوم المخاوف المتجسدة في انتقال المعلومات وتقاسم المعرفة، بحكم إنها حديثة العهد في الاستخدام على الأقل في البيئة العربية. خصوصا وان اسر او اكتشاف المعرفة و تخزينها والمشاركة بها ونشرها يمكن ان يؤدي الى الإبداع وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، الا ان المدراء في القيادات العليا لم يتهيئوا بعد لاستثمار الجهد العالي نسبيا لأهداف إدارة المعرفة على المدى البعيد على اقل تقدير، لان عندهم صعوبة تأسيس القيمة المضافة، الأمر الذي يستدعي ضرورة التركيز على القضايا التنظيمية والعملية معا من اجل تقليص الفجوة بين المقترحات النظرية وحقيقة الممارسة. لذا يشترط كمطلب أساسي ثاني في

التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة والمعلومات وضع إستراتيجية يراعى فيها ضرورة الاهتمام بالقضايا الثقافية والتنظيمية والسلوكية بالمؤسسة أولاً ومن ثم تولي الاهتمام بمعالجة القضايا التقنية ثانياً.

ومن أجل استشرف المشاهد المستقبلية يستوجب العمل على توافر إدارة ذكية كمطلب أساسي ثالث مبنية أساساً على جملة رأسميل لتحقيق القيمة الحضارية وامتلاك استراتيجية وطنية للمعلومات تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة وتواكب التطورات العالمية الجارية ، ولدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال بناء راسمال بشري يعتمد ذلك على طرح مجموعة من البدائل والسيناريوهات ليتم على أساسها اختيار وتقييم البدائل ليتم على ضوءها الوصول للمعرفة واتخاذ القرار ومن ثم التطبيق والحكمة وتحقيق القيمة. إضافة إلى استثمار المعرفة التي ليست سهلة لتتم بين عشية وضحاها، إذ أنه من أجل تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة ومن صريحة إلى ضمنية، لابد من تفهم وإدراك أهداف وطموحات المؤسسة الآنية والمستقبلية .

كما يستوجب ان تتضمن الأساليب المستخدمة في الهيكلية الإدارية وجعلها متمشية مع عصر الافتراضية استقطاب الخبراء من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية وأرائهم ليتم توليد أفكار جديدة منها والإفادة من مقترحاتهم كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المؤسسية، وفي هذا السبيل تبرز أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتلعب دوراً كبيراً في توليد تلك الأفكار . ومع ذلك فإن ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة هنا لا يمكن لإفراد المؤسسة عموماً الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسمياً على مستوى المؤسسة وعليه من أجل تثبيت المعلومات رسمياً لابد من تبريرها وإقرارها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة، وتكمن قدرة المؤسسة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بحد ذاتها بفاعلية وكفاءة، وتعني القدرة هنا دور الإدارة الاستراتيجية في التبنى المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المؤسسة والعمل على تكاملها وإعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات عصر الافتراضية.

وفي هذا الصدد من الجدير بالملاحظة من واقــع الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات والأجهزة الشعبية الليبية، قد تبين ضرورة توافر بنية تحتية معلوماتية جيدة وديمومة ذلك، ثم يتم استخدام أنظمة ورقمية كمقدمة لآبـد منها، من أجل تشكيل وتنظيم

بنية ووظائف وادوار إدارة المعرفة، بحيث تستخدم تلك الانظمة الرقمية بكفاءة وفعالية في نمذجة تراسل وانسياب المعلومات لدعم ومساندة العمليات التخطيطية والقرارات الاستراتيجية لتحقيق الاستفادة المعرفية الخالقة للقيمة والميزة التنافسية، بدلا من الاستخدام والمعالجة البدائية والربط الشبكي الغير المخطط.

لذا يستوجب العمل على توافر اطر تنظيمية مبنية أساسا على جملة رأسمى لتحقيق القيمة الحضارية كالتعرف على الأصول الفكرية المتوفرة لدى المؤسسات والأجهزة الشعبية أولا، إضافة الى ضرورة امتلاك استراتيجية وسياسة وطنية تستجيب لمتطلبات التنمية الشاملة (تنمية الراسمى الفكرية) ثانيا، لدفع عجلة التنمية من خلال دعم وترشيد اتخاذ القرارات على كافة المستويات (مؤتمر الشعب العام، اللجنة الشعبية العامة، اللجان النوعية.. الخ) ثالثا، باعتبار انه تتبع أهمية دعم ومساندة اتخاذ القرارات من القدرة على تجميع وتحليل البيانات وتحسين إدارة المعلومات وتقييم البدائل ليتم على ضوءها الوصول للمعرفة ويتسنى التشارك في الأفكار بين قيادات الادارات العليا وقيادات الصنف الثاني، من اجل العمل على كيفية التطبيق لتلك الافكار التى من شأنها تحقيق التميز والتنافس، وبالتالي بلوغ القيمة والقيمة المضافة التى ستعكس بطبيعة الحال على الاداء المؤسسى ومن ثم على الاقتصاد الوطنى.

وبالتالى فانه يصدق القول فعلا لابد للنظم المؤسسية ان تتضمن أكثر من بطل في كل موقع فاشكالية الاعمال الادارية على وجه الخصوص انها تقدم من خلال اشخاص، وعليه يتم تقييم الاعمال تلك من خلال جودة مؤديها -الاداء- لذا لابد من استنبات اكثر من بطل، ولكي توجد مثل هؤلاء الابطال لابد لها من العمل على تغيير ثقافتهم التنظيمية وترسيخ فيهم قيم واتجاهات ايجابية، نحو التعامل مع المستفيدين او العملاء ومع الادوات والتجهيزات المؤسسية بل ومع تجاربهم الشخصية وخبراتهم من اجل تشاطرها مع اقرانهم، وان هذا التغيير الثقافى لا يتم آليا او من طريق أوامر إداريه وايجازات القيادات العليا، وانما يتطلب تحديث وتغيير الادارة بالتأكد على ادارة المعرفة التى تستهدف الحفاظ على الخبرات والتجارب وتوثيقها بشكل يضمن انتقالها السلس واستمراريتها عبر اجيال العاملين، ولكي يتسنى ذلك لابد من وجود خطة عمل باهداف مرنة قابلة للتحقيق والقياس والقياس، من خلال جعل اهدافها استراتيجية لا تكتيكية، ومن هنا لابد من ايجاد حوافز لضمان استمرارية ذلك .

## قائمة ببلوغرافية مختارة

1. ابراهيم رسول هاني، كريم سالم الغالبي (2006). "اقتصاد المعرفة ونظرية النمو الحديثة". في اعمال مؤتمر الاستثمار في بيئة المعلومات والمعرفة ، تنظيم المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة- الشارقة
2. احمد سيد مصطفى (2006). إدارة الموارد البشرية :المهارات المعاصرة في ادارة البشر. — القاهرة: [د.ن].
3. حنان الصادق بيزان (2008). "النظم المعلوماتية والعملية التخطيطية: نظرة واقعية... ورؤية مستقبلية". — من وقائع الندوة العلمية الأولى حول دور التخطيط في ظل إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، تنظيم معهد التخطيط برعاية اللجنة الشعبية العامة للتخطيط، منشورات معهد التخطيط.
4. حنان الصادق بيزان (2007). "تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات .. تحديات ومخاطر" مقدمة للندوة الدولية الثانية حول نمذجة وتطوير نظم المعلومات، تنظيم أكاديمية الدراسات العليا بالمشاركة الجمعية الليبية للذكاء الاصطناعي، الجمعية العربية للحاسبات بيروت، المنعقدة بطرابلس.
5. حنان الصادق بيزان (2006). "تحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية". — cybrarians journal. - ع 8. - تاريخ الاطلاع 20 - 11 - 2008 . - متاح في : <http://www.cybrarians.info/journal/no8/info.htm>
6. حنان الصادق بيزان (2005). مجتمع المعلومات المستقبلي: دراسة للنظام الوطني للمعلومات بالجمهورية الليبية. — إشراف ابوبكر الهوش. أكاديمية الدراسات العليا، مدرسة العلوم الإنسانية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)
7. رفعت عبد الحليم الفاعوري (2005). ادارة الابداع التنظيمي. — القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية .
8. صلاح الدين الكبيسي (2005). إدارة المعرفة. — القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (سلسلة بحوث ودراسات؛ 399).
9. عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري (2006). المدخل الى ادارة المعرفة. — عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. العربي احمد عقيلة (2006). "اختيار وتنمية وتطوير القيادات الادارية : رؤية مستقبلية". — من وقائع المؤتمر الوطني للتدريب ، تنظيم المعهد الوطني للادارة بالفترة من 24-25/ الطير "ابريل".
11. متولي النقيب (2005). "الدور الاستراتيجي لادارة المعرفة في استثمار رأس المل الفكري". — الملتقى العربي الاول حول الاساليب الحديثة لادارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الاسكندرية ، 18-20 ديسمبر .
12. محمد الطائي، هدى العلي (2006). اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة ي تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات. — الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. محمود قطر (2005). "ادارة المعرفة: Knowledge Management". — الملتقى العربي الاول حول الاساليب الحديثة لادارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة، الاسكندرية ، 18-20 ديسمبر .

14. مختار بن حمودة(2006). " فكرة البيوت الزجاجية واستخدامها في إعداد الموظفين وتكوين الصف الثاني ".- من وقائع المؤتمر الوطني للتدريب ، تنظيم المعهد الوطني للإدارة بالفترة من 24-25/ الطير "ابريل".
15. مطيران المطيران (2005). "إدارة المعرفة ودعم القرار".- في المؤتمر الثالث للتوثيق والأرشفة الالكترونية: إدارة واستثمار المعرفة لدعم اتخاذ القرار، المنعقد 17-19 سبتمبر. - دبي: بلدية دبي بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بدولة الإمارات.
16. نجم عيود نجم (2004). الادارة الالكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. - الرياض : دار المريخ.
17. Behdja M. BOUMARAFI (2007). "Knowledge management and performance in business organizations: an exploratory study in United Arab Emirates".- To be presented at the 13th SLA-AGC Conference Manama, Kingdom of Bahrain April 3 – 5
18. John P. Girard.(2005) "Charting a Course toward a Knowledge Environment: Using Knowledge Management to Enhance Decision Making" The 3rd Conference of Documentation & Electronic Archiving: Knowledge Investment &Management For Decision Support, September 17-19. - Dubai: Dubai Municipality in coordination with UNDP – UAE.
19. Miguel Baptista Nunes, (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs, Author(s): Miguel Baptista Nunes, Fenio Annansingh, Barry Eaglestone, and Richard Wakefield. - Journal of Documentation: Emerald Group Publishing Limited, Vol: 62, P:101–119, (Abstract) Accessed 27/11/2006: Available at :  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00220410610642075>
20. Peter Audiore. (2003) "Governments Worldwide Poised to Exploit Knowledge Management".- Best Practices in Government, Vol II, A Supplement to KMWorld June, Vol 12, Issue 6Available at :  
[www.kmworld.com/publications/specialpublication/index.cfm?action=readarticle&Article](http://www.kmworld.com/publications/specialpublication/index.cfm?action=readarticle&Article)
21. Vincent M. Ribière, Francis D. Tuggle, (2005) "The Role of Organizational Trust in Knowledge Management: Tools & Technology Use & Success" International Journal of Knowledge Management, January -March Vol. 1, No. 1, p-p 67-85. - Accessed 10/04/2007:Available at: [www.idea-group.com](http://www.idea-group.com)