



إدارة المعرفة و المنظمات الذكية



إدارة المعرفة و المنظمات الذكية

الفهرس

الفصل الأول : المعرفة

- مفهوم المعرفة
- خصائص المعرفة
- مصادر المعرفة التنظيمية
- مفهوم إدارة المعرفة و نشأتها
- أهمية إدارة المعرفة
- أهداف إدارة المعرفة
- عمليات إدارة المعرفة

الفصل الثاني : إدارة المعرفة

- مجالات إدارة المعرفة
- أبعاد إدارة المعرفة
- استراتيجيات إدارة المعرفة
- مبررات التحول نحو إدارة المعرفة
- مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة
- إدارة المعرفة و القرارات الإدارية
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة

الفصل الثالث : الذكاء الاستراتيجي

- مفهوم الذكاء الاستراتيجي
- أهمية الذكاء الاستراتيجي
- أهداف الذكاء الاستراتيجي
- خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا
- عناصر الذكاء الاستراتيجي
- أدوار الذكاء الاستراتيجي
- إطار عمل الذكاء الاستراتيجي

الفصل الرابع : جدارات القيادة في المنظمات الذكية

- مفهوم الجدارات
- مفهوم القيادة الذكية
- جدارات القيادة الاستراتيجية
- جدارات التفكير الاستراتيجي

إدارة المعرفة و المنظمات الذكية



الفصل الأول المعرفة

- مفهوم المعرفة
- خصائص المعرفة
- مصادر المعرفة التنظيمية
- مفهوم إدارة المعرفة و نشأتها
- أهمية إدارة المعرفة
- أهداف إدارة المعرفة
- عمليات إدارة المعرفة

المعرفة



مفهوم المعرفة

مجموعة الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه أو تجاربه السابقة، وتكون على شكل تعريفات ونظريات أو فرضيات، ونماذج وقياسات وعلاقات هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم

المعرفة في المنظمة

تضم المعارف الخاصة بها المتعلقة بقدراتها على الدراسات والتنفيذ والبيع والمعارف الخاصة بمنتجاتها وخدماتها والقدرات الفردية والجماعية للعاملين بها. تكون هذه المعارف محفوظة بأرشفيات المنظمة وعقول أفرادها وتكون في شكل قواعد البيانات، الإجراءات، الخطط، النماذج، أسرار المهنة، والمعرفة المتعلقة بالمحيط من عملاء ومنافسين وتكنولوجيا .

٤- إمكانية تخزين المعرفة :

التخزين كان على الورق، الأقلام، الأشرطة، والآن على وسائل التخزين الالكترونية

٥- إمكانية تصنيف المعرفة:

يمكن تصنيفها حسب نوعها و مجالات استخدامها

٦- عدم نضوب المعرفة:

المعرفة لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تتدفق إلى الفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها، ولكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة، ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تنضب.

أهمية المعرفة

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، والتقنيات المتقدمة، واستخدام نتائج ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد وتطور نشاطاته ونموه

المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات والتكنولوجيا، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم وبالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية.

زيادة في نتاج المعرفة والعلم

تكوين رأس مال معرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة

أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال

- تضيف قيمة لها و تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، ما يعرف بـ "اقتصاد المعرفة" والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية . يمكن أن نحدد أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال بالنقاط التالية:
- تسهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
 - تتيح المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا،
 - تسهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
 - يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
 - توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
 - تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
 - تحرك الأساس الحقيقي لكيفية إنشاء منظمة وتطويرها ونضجها وإدارة تشكيلها .
 - المعرفة أصبحت الأساس تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

أنواع المعرفة



- يوجد نوعين من المعرفة :

١-المعرفة الضمنية

٢-المعرفة الصريحة.

- المعرفة الضمنية هي الكامنة في عقول الأفراد وأثير في تشكيل سلوكهم و هي مخزون تراكم الخبرات ووجهات النظر و المهارات و أسرار المهنة .

- المعرفة الصريحة هي المعرفة المتاحة للآخرين و التي يسهل الوصول إليها من خلال الاضطلاع المباشر في السجلات والوثائق و يمكن تنظيمها بطريقة تسهل استخدامها ومشاركتها بين أفراد المعرفة بما يحقق الميزة التنافسية ورفع مستوى الأداء في إدارة مصادر المعرفة بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.

مصادر المعرفة التنظيمية



مفهوم أنواع مصادر المعرفة:

مصادر المعرفة متنوعة ، مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يجمع المعرفة هي المصادر التي يستقي منها الباحثون والدارسون ومتخذو القرار والمهتمون من الأفراد الآخرين المعلومات والبيانات التي يمكن أن تلبى احتياجاتهم وتشبع اهتماماتهم. هي عملية استثمار المعلومات للوصول من خلالها إلى المعرفة.

أهمية أنواع مصادر المعرفة:

أنواع مصادر المعرفة تؤدي دورا مهما في تطوير أنشطة المنظمات وذلك من خلال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والمتمثلة في أنواع مصادرها الداخلية والخارجية على النحو التالي:

مصادر داخلية:

١- الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية انجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفه،

٢- فرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم،

٣- البحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمة.

مصادر خارجية:

تشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، وكذلك المشاركة والتعلم من الأطراف الخارجية كالمنافسين أو العملاء أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين والتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل عام.



أنواع وتقسيمات مصادر المعرفة:

الإنسان أو الفرد العامل:

يعتبر الإنسان أو الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل ويطلق على

هؤلاء في مجتمع المعرفة برأس المال الفكري ، هؤلاء الأفراد العاملين هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة أو العائد لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

فرق العمل:

يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

البحوث والدراسات:

تعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة مثال على ذلك:

- التسويق

- بحوث تطوير المنتجات، حيث أنها تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.

مفهوم إدارة المعرفة و نشأتها

ساهم في نشأتها عدد من المتخصصين في علوم الإدارة حيث تعد الآن إدارة المعرفة من الاتجاهات الإدارية الحديثة و تطبق في كافة المجالات

لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. في عام ١٩٨٠م، وفي

المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة

”المعرفة قوة “ ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة .

وفي عام ١٩٩٧م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات

وهو ”إدارة المعرفة“ وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع

من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة

المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.



مفهوم إدارة المعرفة

إدارة تتمثل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المنظمة وذلك لإنشاء قيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال العمليات، والاستراتيجيات التي تحتويها، بالإضافة إلى تخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة

إدارة المعرفة .

هي الإدارة التي تتعامل مع رأس المال الفكري و الأفكار و معارف و خبرات الأفراد الظاهرة و الضمنية فهي تسعى لتحصيل المعرفة لتحقيق منفعة للمنظمة من خلال تجميع و

استخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في أنشطة الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو عقول العاملين لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار و تكامل المعرفة وتدير العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة و الحصول عليها

أهمية إدارة المعرفة

- تسهم في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال
- تجعل المنظمات أكثر مرونة من خلال الهياكل الإدارية المرنة التي تسهل إنجاز الأعمال
- تشجع الإبداع و الابتكار لأفراد و فرق عمل المنظمة
- تخفض التكاليف و توليد إيرادات جديدة للمنظمة
- تنسق أنشطة المنظمة المختلفة لتحقيق أهدافها
- تعزز أداء المنظمة بناء على الخبرة و المعرفة
- توفر و توثق المعرفة المطلوبة و تطورها و تشاركتها و تقييمها
- توجه و تنظم الجهد من أجل جمع و تصنيف و تنظيم كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة و جعلها جاهزة للمشاركة و التدقيق بين أفراد و أقسام المنظمة لتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل
- توفر بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة، و مشاركتها فيها و فعالية القيادة

أهداف إدارة المعرفة

- ١- تحديد المعرفة المطلوبة للمنظمة و العمل على توفيرها و حفظها و حمايتها
- ٢- الحفاظ على استمرارية تدفق و اكتساب المعرفة داخل المنظمة
- ٣- تشجيع العاملين على المنافسة و نشر ثقافة التعلم المستمر
- ٤- التدقيق في مصادر الحصول على المعرفة
- ٥- إبقاء معارف و خبرات الأفراد داخل المنظمة حتى بعد مغادرتهم
- ٦- تحويل المعارف الضمنية لدي الأفراد داخل المنظمة إلى معرفة قابلة للتداول
- ٧- استخدام المعرفة و تطبيقاتها التكنولوجية في إنجاز أعمال المؤسسة و تدريب الأفراد عليها
- ٨- تنظيم قنوات التواصل الدائم بين الأفراد لتبادل المعلومات قادرة على بناء النظام المعرفي
- ٩- توفير قيادة قادرة على تطبيق المعرفة الحالية للمنظمة و تجديدها
- ١٠- تعديل الأنشطة الغير متوافقة مع أهداف المنظمة و تقويم الأداء و تصحيح الأخطاء

عمليات إدارة المعرفة

مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تُساعد على إيجاد المعرفة واستخدامها، وتنظيمها، مشاركتها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة ، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات



١- تشخيص المعرفة

هي عبارة عن عملية تحدد المعرفة المناسبة للمنظمة و تحدد المنظمة فيها ما يجب معرفته لتحقيق هدف معين بمقارنة المعرفة الحالية المتوفرة بتلك المطلوبة و تحديد مصادر الحصول عليها و هي من أهم العمليات .

٢- اكتساب المعرفة

بعد الحصول على المعرفة يتم العمل بها و يكون الإكتساب مهمة أفراد المنظمة يتم اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية و الخارجية للمنظمة

٣- توليد المعرفة

هي عملية يتم من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد المعرفة الجديدة التي تجعل المنظمة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها و من خلال الاستكشاف و التجربة أو شراء معرفة جديدة

٤- تخزين المعرفة

هي عملية ترميز هذه المعرفة لضمان الحفاظ عليها في أشكال متنوعة مثل مخازن المعرفة و النظم الخبيرة

٥- تطوير المعرفة

هي عملية متابعة و تجديد المعلومات و المعارف التي تمتلكها المنظمة

٦- توزيع المعرفة

هي نشر و نقل و تدفق المعرفة أي إيصال المرفعة المناسبة للشخص المناسب عبر القنوات الرسمية للمنظمة

٧- تطبيق المعرفة

أي استعمال المعرفة و الاستفادة منها في الوقت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة أو لحل مشكلة قائمة

إدارة المعرفة



الفصل الثاني

إدارة المعرفة

- مجالات إدارة المعرفة
- أبعاد إدارة المعرفة
- استراتيجيات إدارة المعرفة
- مبررات التحول نحو إدارة المعرفة
- مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة
- إدارة المعرفة و القرارات الإدارية
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة

مجالات إدارة المعرفة

تعمل في بيئة المنظمات و مكوناتها التي تتفاعل مع المعرفة و إدارتها مثل مجال الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمية و تقنية المعلومات و القيادة التنظيمية هناك أربعة مجالات أساسية

١- مجال موجودات المعرفة :

يشمل الخبرة ، المهارات ، الكفاءات ، القدرات

٢- مجال نشاطات المعرفة :

يشمل عمليات توليد المعرفة و نقلها و متابعتها و استخدامها و تقييمها

٣- مجال القدرات و الرغبات :

يشمل قدرات العاملين و قدرة المنظمة

٤- مجال المنظمة :

يشمل أهداف المنظمة و توجهاتها و استراتيجياتها



البعد التكنولوجي

- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة
- البعد الاجتماعي

١- البعد التكنولوجي

تمثل التقنية وسائل الاتصال التي تمتلكها المنظمة و يتم توظيفها لتساعدها في تحقيق التميز و المنافسة ومحركات البحث قواعد بيانات ، إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

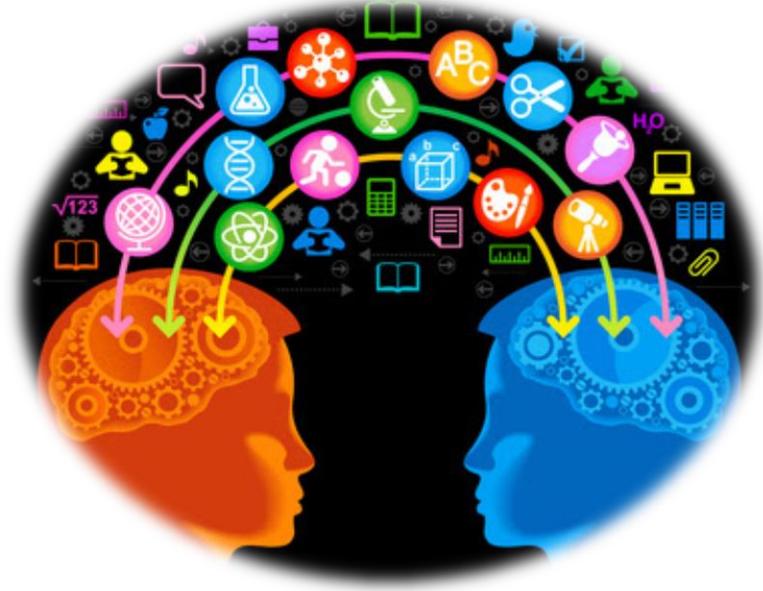
٢- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة

يتركز حول المعلومات والأساليب التي تقف وراء سوك هادف له صلة بالعمل والأهداف التنظيمية ويعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

لا بد أن تكون تتوافق مع الأهداف التي وضعتها المنظمة وتساعد على الوصول إلى تحقيقها.

٣- البعد الاجتماعي

مشاركة المعرفة بين الأفراد، وبناء فرق من صناع المعرفة، المشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.



الاستراتيجية :

هي طريقة أو منهج من التفكير يضمن تحقيق أهداف المنظمة التي تطمح إليها

مفاهيم الاستراتيجية

استُخدم لفظ الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية و هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة " استراتيجوس " و تعني فن القيادة لمواجهة تحركات العدو، أو للخروج من مأزق،

أو حصار، أو للإنقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين المواقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو.

انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين. يطلق لفظ الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل و مقارنة التكاليف و الفوائد المرتبطة بها و تقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووصفه ي برنامج زمني قابل للتنفيذ .

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب لتوجيه موارد المنظمة وإمكانياتها لتحقيق أهداف وغايات محددة خلال فترة زمنية معينة

هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، مع الأخذ في الاعتبار نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

فالتخطيط الإستراتيجي يشمل جميع أعمال المنظمة وكيفية التعامل مع متغيراتها فهو يوفر الإطار الشامل والكامل للمنظمة لتحقيق أهدافها الرئيسية ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

كما إنه وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المنظمة وتحديد البرامج التي تحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف عن طريق تخصيص الموارد الكلية من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية والتعرف على المنافسين.

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المنظمة.
- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمنظمة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المنظمة وأهدافها.

علاقة التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط

التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى لتشكيل المستقبل

التخطيط بمفهومه العادي يسعى لتحقيق أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق أهداف كبيرة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أنواع التخطيط

مستويات التخطيط الاستراتيجي

1-المستوى الأول: للمنظمة ككل (التخطيط الإستراتيجي الكلي).

أي بيان مسار المنظمة ككل وفيه تحاول المنظمة الاجابة على السؤال التالي ((ما النشاط الذي ينبغي أن ندخل فيه؟)).

٢-المستوى الثاني لوحدة النشاط (التخطيط الإستراتيجي لوحدة النشاط).

هو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة

٣-المستوى الثالث للإدارات الوظيفية (التخطيط الإستراتيجي الوظيفي).

يتم التخطيط داخل كل مجال وظيفي في المنظمة مثل وظائف التسويق والتمويل

والانتاج والموارد البشرية والتصميم الوظيفي والبحث والتطوير

٤-المستوى الرابع للأقسام التنفيذية (التخطيط الإستراتيجي التشغيلي).

يشمل اقسام داخل المنظمة و هو قصير الاجل مدته سنة

الخطة الاستراتيجية

هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف

الموضوعة

قبل إعداد الخطة الاستراتيجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

ما هي مؤسستنا ؟ و أين هي الآن؟

ما الذي يجب أن تكون عليه؟ و أين يجب أن تكون؟

كيف يمكن تحقيق ذلك؟

مراحل إعداد و تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتكاملة :

عرض الإطار العام للخطة الاستراتيجية على الإدارة العليا

تشكيل لجنة للإشراف على إعداد الخطة الاستراتيجية المتكاملة و تنفيذها

تحديد الرؤية و الرسالة

تحديد الأهداف

إعداد السياسات و الأنظمة و البرامج التي تحقق الأهداف التفصيلية

وضع إطار زمني لتنفيذ جميع المهام

تجميع الخطط الفرعية و مراجعتها و تنظيمها في خطة استراتيجية متكاملة تتضمن تحديدا للموارد المالية و البشرية اللازمة .

إعداد سيناريوهات و خطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة

شرح الخطة و التعريف بها لجميع المعنيين قبل البدء بتنفيذها

متابعة التنفيذ و تقييم مدى التقدم في الإنجاز و تحليل معوقات الأداء و تقديم تغذية راجعية للإدارة

متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه و الأهداف الفرعية
- ضرورة توفر بيانات و معلومات موثوقة حول الهدف و الظروف المتوقع أن تحيط به
- التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة لتنفيذ الهدف
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية و منفذيها

- التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي و ما يتضمنه من أهداف فرعية
- توفر معايير لقياس الإنجازات المتوافقة مع الأهداف
- التعرف على الفرص و التهديدات
- وجود مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي مثل توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط و
- جهود تعريفية ومناقشات للتدريب على خطواته
- مشاركة كل الأطراف المستفيدة و المؤثرة في هذا التخطيط
- وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي

متى نحتاج إلى تخطيط استراتيجي:

تحتاج المنظمة إلى تخطيط استراتيجي عندما يكون لديها أهداف طويلة المدى وتريد أن تبدأ الآن في تحقيقها.

تريد أن تتكيف مع البيئة والسوق من حولها وتريد أن تحصل على قبول الأطراف المؤثرة عليه .

الأسباب التي تجعل المنظمات تلجأ إلى التخطيط الإستراتيجي:

١-لأنه يربط الخطط الإستراتيجية بكافة أنواع الخطط كالخطط الوظيفية والخطط التنفيذية والتشغيلية.

٢-لأنه يزود المنظمة بمرشد حول الأهداف والرؤى التي يجب تحقيقها.

- ٣- لأنه يزود المنظمة بطرق وأساليب للتفكير.
- ٤- يجعل المديرين على وعي بما يحدث من تغيير في البيئة والتأقلم معه.
- ٥- يساعد المنظمة على تخصيص الموارد المتاحة وطرق استخدامها.
- ٦- يساعد المديرين على الابتكار.
- ٧- يقدم صورة متسلسلة في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية.
- ٨- يساعد المديرين في تقييم الموازنات بأسلوب منطقي.
- ٩- يوضح صورة المنظمة أمام الأطراف المستفيدة منها.

مفاهيم ومصطلحات:

الإدارة الإستراتيجية:

هو النظام الإداري الذي تستخدمه المنظمة في كل من تصميم وتنفيذ والرقابة على الرسالة، والرؤية، والأهداف، والإستراتيجية.

الإستراتيجية :

هي أسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة تجاه البيئة الخارجية، أخذاً في الحسبان حدود الأداء الداخلي، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها.

التخطيط :

تحديد ما يجب عمله في المستقبل، تحديد أسلوب التنفيذ، ويستند كل هذا على عمليات التنبؤ.

التنبؤ :

تقدير قيمة العناصر المؤثرة في مستقبل المنظمة، استناداً على مبادئ علمية، وأهم هذه المبادئ أن المستقبل هو امتداد طبيعي للماضي.

القرارات الإستراتيجية

هي القرارات الإدارية التي تستند على وجود إستراتيجية، أو هي القرارات التي تتبنى على شكل الإستراتيجية.

الرسالة :

هي الغرض من وجود المنظمة، والرسالة تشرح لماذا توجد المنظمة، وأنشطتها، وأسلوب تنفيذ الأنشطة والغرض، ولمن تقدم أنشطة وخدمات المنظمة، ولماذا؟

الرؤية :

الصورة التي تأمل أن تحققها المنظمة لنفسها، أو هو الوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه المنظمة.

الأهداف :

هي النتائج التي تود المنظمة أن تحققها، وهي تتسم بالتحديد والوضوح والكمية والقابلية للقياس.

مؤشرات الإنجاز :

هي طريقة القياس المتبعة للتحقق من تنفيذ الأهداف، ويطلق عليها أيضاً معايير النجاح.

العناصر الأساسية للتخطيط الإستراتيجي

- تحليل المتغيرات في المناخ المحيط.

- اختيار الأولويات الحيوية.

- تصميم خطة متكاملة.

- تنفيذ الخطة.

- المتابعة الدورية للتنفيذ.

- تقويم النتائج والإنجازات.

كيف تتم الإدارة عن طريق التخطيط الاستراتيجي ؟

-تحديد المتغيرات في المناخ واختيار الفرص.

-ربط أهداف المنظمة مع تلك الفرص [اتخاذ استثمار الفرص كأهداف للمنظمة].

-تحديد الفجوات الاستراتيجية اللازم إغلاقها، وتوجيه جهود المنظمة نحوها .

-تحديد الأهداف الدورية [السنوية] انطلاقاً من تحليل الأولويات الاستراتيجية.

-ربط الأداء اليومي والنتائج المستهدفة بالإنجازات الاستراتيجية المطلوبة وتقويم مدى

التقدم نحو الاستثمار الكامل.

-يتم متابعة أداء المنظمة للحكم على النتائج وإعادة التوجيه الإستراتيجي بحسب الظروف

.

أنواع التخطيط الاستراتيجي :

١- التخطيط الإستراتيجي الكلي.

٢- التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال.

٣- التخطيط الإستراتيجي الوظيفي.

٤- التخطيط الإستراتيجي التشغيلي.



١- التخطيط الإستراتيجي الكلي:

ويركز هذا النوع من التخطيط على عملية صنع الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، والتأكد من أن كل وحدة أعمال تضيف شيئاً ما إلى الأداء الكلي

٢- التخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال:

هو التخطيط الذي يركز على توجيه وإدارة وحدات أعمال المنظمة، والتي قد تتمثل في شكل خطوط الإنتاج، أو المصانع، أو الأسواق المختلفة، أو الاستثمارات الرئيسية للمنظمة، وإدارة وحدة أعمال معينة

٣- التخطيط الإستراتيجي الوظيفي:

ويشير هذا التخطيط إلى التحركات الوظيفية التي تتبعها المنظمة بغرض تدعيم التخطيط الإستراتيجي الكلي والتخطيط الإستراتيجي لوحدات الأعمال. وتظهر الحاجة إلى خطط إستراتيجية مساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التوزيع، التمويل، الموارد البشرية، نظم المعلومات

٤- التخطيط الإستراتيجي التشغيلي:

هو التخطيط الذي يركز على الجوانب التشغيلية في الإدارات والأقسام والفروع الجغرافية، ويهتم بقضايا لها علاقة بالعمليات اليومية والأسبوعية والشهرية. هي تستند على أنواع التخطيط الإستراتيجي الأعلى ، وتعتمد عليها في التوصل إلى التحركات التشغيلية .

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

ومكونات الخطة الاستراتيجية وهي:

١- الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision

٢- الغاية الاستراتيجية للمنظمة Mission

٣- الإنجازات الرئيسية المطلوبة Strategic Achievement

٤- معايير قياس الإنجازات Measurement Criteria

٥- الأنشطة الرئيسية الضرورية Activities / processes

٦- الاحتياجات الأساسية لتنفيذ

٧- الأنشطة وتحقيق الإنجازات Requirements

النموذج الفكري لمنهجية التخطيط الإستراتيجي

يوضح النموذج المسائل التالية:

١- تحتاج عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مدخلات في صورة معلومات عن المنظمة

والمناخ المحيط بها وما تصادفه من مشكلات أو معوقات وما تتمتع به من قدرات

ومميزات [نتائج تحليل المناخ الخارجي والداخلي].

٢- تتم مجموعة من العمليات التخطيطية تستخدم فيها المدخلات [المعلومات] لوضع

التقديرات والتصورات ورصد الأنشطة الواجب القيام بها وتوزيع الموارد بها من أجل ضمان

تحقيق الأهداف.

٣- تكون الخطة الإستراتيجية [المخرجات] محصلة العمليات ونتيجة لها.

٤- تتم عمليات التخطيط الإستراتيجي واختيار عناصر الخطة وأبعادها وتقويم فعاليتها والحكم على نجاح تنفيذها في ضوء معرفة مستمرة واتصال متجدد بين النظام التخطيطي وبين المناخ المحيط.

تقييم البيئة الداخلية

إن هدف تقييم البيئة الداخلية أو الأداء الداخلي للمنظمة هو التعرف على أسباب ضعف المنظمة، والتعرف على أسباب قوتها وبناء عليها نستطيع أن نتعرف على قدرات المنظمة المتوافرة حالياً، وهل يمكنها مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص الموجودة بها، ويحدد ذلك إستراتيجيات التحرك الخاصة بها.

لابد من تحديد وجمع:

- المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي
- اكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة.
- تحليل نقاط الضعف والقوة.

أولاً: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي

مدير التخطيط هو المسئول عن هذه العملية ، الخطوات التي يجب أن يقوم بها :

١-الطلب من كل مدير إدارة أن يحدد أهم العناصر والبيانات ذات الصلة بأداء إدارته أو قسمه أو وحدته، التركيز على العناوين الرئيسية التي تدور حولها البيانات.

٢- يتم وضع هذه العناوين في شكل قائمة، ثم عرضها على المديرين مرة أخرى وذلك

لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالأداء الداخلي

٣- كل مدير يكتب تقارير رسمية بالمعلومات اللازمة، دور المدير التنفيذي ومشاركته

الأولى في التخطيط الإستراتيجي هي في تحديد نوع المعلومات والعناصر ذات الصلة في

إدارته أو قسمه، ويلى ذلك جمع هذه المعلومات مما هو متاح لديه في قسمه أو إدارته.

المشاركة الثانية في صياغة الخطط الإستراتيجية الوظيفية والتشغيلية.

يتم عقد اجتماعات يحضرها المديرين لتقييم الأداء الداخلي للمنظمة باستخدام أسلوب

العصف الذهني حتى يتمكنوا من :

اكتشاف نقاط الضعف ونقاط القوة

توضيح سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل و هل يمثل التطور الزمني في

البيانات قوة أم ضعف في الأداء

عقد مقارنة بين المنظمة وبين المنافسين لها حتى يتم تحديد هل هي أقوى أم أضعف من

منافسيها

تقييم الأداء الحالي وهل يمثل نقاط ضعف أم نقاط قوة

استخدام أسلوب المراجعة الإدارية ليتم بواسطة تقييم سياسات وأساليب عمل

المنظمات، ونتائج أعمالها في كل المجالات

يكون نتيجته تشخيص مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف للمنظمة،

متطلبات الإعداد للتخطيط الإستراتيجي

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام للتخطيط الإستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، وهذه المتطلبات هي :

موارد مالية:

يجب أن يكون هناك بنود ومخصصات مالية للإنفاق على الدراسات الإستراتيجية، والمستشارين الخارجيين، والمتخصصين.

مهارات إدارية:

يجب أن يكون المديرين في الإدارة العليا (ويفضل المستويات الإدارية التالية أيضاً) ذوي مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي وما يرتبط به من فروع أخرى.

أنظمة معلومات:

يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية، وتلخيصها، وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.

الوقت:

تحتاج الشركة إلى جهود مستفيضة ووقت لعملية جمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.

حوافز:

يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي من المديرين، الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة للمكافآت المادية والحوافز مرتبطة بالاجتماعات، والبحوث التي تجري، والمجهود الإضافي.

أنظمة اتصال:

يجب أن يكون للمنظمة أنظمة واضحة للاجتماعات، والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.

ثقافة المنظمة:

يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي، وجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.

الابتكار:

يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.

المخاطرة:

كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.

اقتناع الإدارة العليا:

كلما زاد اقتناع ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح .

المرونة:

تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

علاقات تنظيمية قوية:

يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.

تاريخ للتخطيط:

المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.

استقرار نسبي:

المنظمات المضطربة والتي تواجه تغييرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية طويلة المدى.

استراتيجيات إدارة المعرفة

استراتيجية إدارة المعرفة هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات و المنظمات في المستقبل لابد أن تتكامل هذه الإستراتيجية مع رسالة المنظمة، وعلى ضوء ذلك يمكن ترجمة رسالة المنظمة إلى استراتيجية ثم إلى العمليات

دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة

- صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة.
- توجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية
- تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للمنظمة والتركيز عليها لجمع المعرفة حولها
- دفع المنظمة في اتجاه معرفة جديدة.

إدارة المعرفة تتطلب ثلاث استراتيجيات:

- 1- استخدام نوعي المعرفة الظاهرة و الضمنية و التركيز على المعرفة الضمنية عبر إدارة التفاعل الاجتماعي و المعرفة الصريحة من خلال تقنية المعلومات
- 2- تحويل المعرفة و المحافظة عليها
- 3- العمل على دمج أدوات المعرفة و أساليبها لتحقيق الأهداف

أنواع الاستراتيجيات

يوجد لها ٣ تقسيمات

١- الاستحواذ على المعرفة :

هي الوسائل التي تقوم بها المنظمة من خلال البحث عن المعرفة التي تحتاجها من المصادر الداخلية و الخارجية مما يسهم في تقديم منتج أو خدمة جيدة .

٢- الاحتفاظ بالمعرفة :

هي الاستراتيجيات التي تضمن بقاء المعرفة و تطويرها

٣- استثمار المعرفة :

استثمار المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية

استراتيجيات إدارة المعرفة تتمثل في المضامين التالية :

- مواجهة الحالات الطارئة مثل تقاعد الموظف أو استقالته من أجل حماية المعرفة و عدم فقد المهارات
- الإبقاء على الموظفين و تدريبهم و تطويرهم لمواكبة التغيرات
- تشجيع ثقافة فرق العمل
- تعريف الأفراد بأدوارهم و أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة
- توظيف إمكانيات المؤسسة بطريقة فعالة

استراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال

تركز على مستوى وحدة الأعمال لتحقيق معرفة جديدة فهي تهتم بعمليات المعرفة و

تدفقها و تحليل كافة أعمال المعرفة و استثمارها

استراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية

تهدف إلى تحويل المعرفة إلى قواعد معرفية بهدف استخدامها و إعادة استخدامها مرة

أخرى

أنواع الاستراتيجيات

١-الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية

تشير إلى أن المنظمات تستخدم استراتيجيتين مختلفتين هما:

استراتيجية الترميز :

تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس. يتم من خلال الحاسوب ترميز وخن المعرفة في قواعد البيانات حيث يمكن الوصول إليها، وتلائم هذه الاستراتيجية المنظمات المصنعة لمنتج واحد.

الاستراتيجية الشخصية :

تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وغير الرسمية. هذه الاستراتيجية لا تلغي دور الحواسيب لكنها تعدها أدوات مساعدة في توصيل المعرفة، وتطبق هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات

٢-استراتيجية العرض مقابل استراتيجية الطلب

تشير إلى استخدام المنظمة إحدى الاستراتيجيتين المبنيتين على أساس عرض وطلب المعرفة كما يلي:

استراتيجية جانب العرض :

تركز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، وآليات المشاركة في المعرفة ونشرها. تصلح هذه الاستراتيجية للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

استراتيجية جانب الطلب :

تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وهي تتجه نحو التعلم والإبداع وآليات توليد المعرفة. وتصلح هذه الاستراتيجية للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع.

مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

- ١- استجابة لمتطلبات و مؤثرات البيئة الداخلية و الخارجية في إدخال التغيير المناسب عليهم
- ٢- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات و المعلومات و اختلاف القيمة المضافة لها
- ٣- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها في مجالات التنامي و الابتكار
- ٤- تنوع النظم و العمليات التي تدعم إدارة المعرفة
- ٥- عدم قدرة الأنماط الإدارية التقليدية على مواكبة التغيرات في ظل العولمة و الاقتصاد المعرفي العالمي
- ٦- التحول نحو اقتصاد الخدمات الذي يعتمد على التخصصات المهنية
- ٧- زيادة الطلب على الكفاءات البشرية
- ٨- تحقيق نجاحات متميزة لمنظمات الأعمال التي تطبق إدارة المعرفة و إسهامها في نموها
- ٩- العولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة
- ١٠- تنوع احتياجات العملاء و المستفيدين من الخدمة



مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى و يتطلب القدرة على التحليل و التفكير المنظم

التخطيط الاستراتيجي :

هو التخطيط الشامل و تخطيط الأهداف و كيفية صياغتها و سبل تحقيقها في ضوء
الإمكانيات المتاحة

عند وضع الاستراتيجية لابد التعرف أولاً على احتياجات المنظمة طبقاً للمراحل التالية:

1- المرحلة الأولى التخطيط للتخطيط

يتم فيها معرفة هل المنظمة جاهزة للبدء بعملية التخطيط لإدارة المعرفة ، تحديد الأهداف
و تحديد العمليات المطلوب القيام بها لإنجاز هذه الأهداف و الفترة الزمنية المطلوبة
للإنجاز و اتخاذ القرارات المناسبة

تلتزم الإدارة العليا بتبني دعم عملية التخطيط لإدارة المعرفة و بناء نظامها و التزام الأفراد
بالقيام بالمهام المطلوبة لتحقيق الأهداف

تحديد الاحتياجات المطلوبة و الخبرات

يتم حصر الموجودات و المتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت ، تحديد الأولويات وخطط العمل اللازمة وتوزيع المسؤوليات و تحديد المدة الزمنية. تشكيل فريق التخطيط فريق عمل إدارة المعرفة و تحديد أدوار و مهام كل فرد وفق الخطة الموضوعية

تحديد آليات للمراجعة والتقييم باستخدام الطريقة الأنسب للتقييم و تحديد مؤشرات الأداء . لقياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام

المرحلة الثانية : مرحلة التحليل الاستراتيجي

تحليل البيئة الداخلية و الخارجية باستخدام SWOT لإدارة المعرفة حيث تظهر جوانب الضعف و كيفية تحويلها لنقاط قوة و تحويل التهديدات الخارجية إلى فرص

المرحلة الثالثة : مرحلة الاتجاه الاستراتيجي

يتم تشكيل رؤية المنظمة و إلى أين تريد الوصول من خلال هذه الاستراتيجية ووضع الأهداف الاستراتيجية

المرحلة الرابعة : مرحلة صياغة الاستراتيجية

رسم الخطة التي توضح كيفية إنجاز أهداف إدارة المعرفة و السياسات و البرامج و التعليمات و الإجراءات و الخطط البديلة لمواجهة حالات الطوارئ، حيث يتم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والأثر

المرترب عليها وترتيبها وفق الأولويات للخروج إلى إيجاد خطة إدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها

المرحلة الرابعة : مرحلة التنفيذ الاستراتيجي

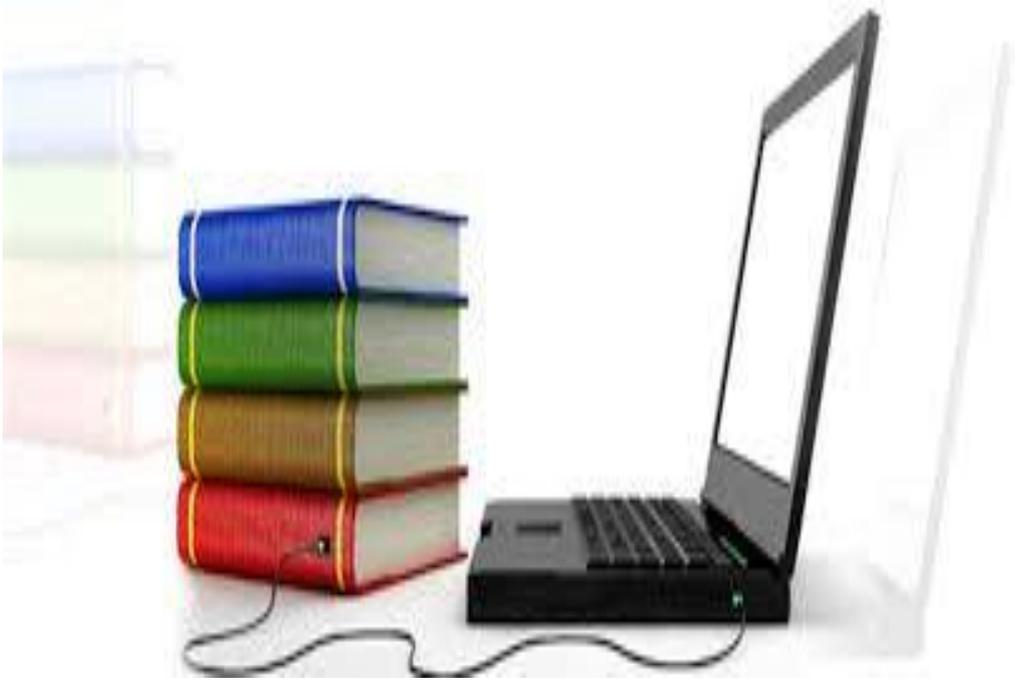
هي مرحلة تطبيق الخطة من خلال تنفيذ الأنشطة و البرامج ويتم التعرف على أداء المنظمة

المراجعة والتقييم :

استخدام آليات المراجعة والتقييم ومؤشرات الأداء لقياس مدى تحقق الأهداف وقياس مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي و تصحيح أي أخطاء

إدارة المعرفة و القرارات الإدارية

عملية اتخاذ القرارات هي أساس العملية الإدارية و تعتمد القيادات على اتخاذ القرارات المبنية على معلومات صحيحة و معرفة مبنية على تلك المعلومات التي تم تحليلها تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته في البيئة الداخلية و الخارجية



متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. لابد من توافر العناصر الآتية:

١- هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة

الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات

٢- قيادة إدارة المعرفة

تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة

٣- ثقافة تنظيمية

تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة

٤- تشارك الأفراد بالمعرفة

عملية التشارك بين الأفراد من أساسيات تطبيق المعرفة

٥- تقنية المعلومات

التركيز على إدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات

٦- رأس المال الفكري

العمل المعرفي و اكتساب الخبرات من المصادر الداخلية و الخارجية

٧- فاعلية المنظمة

للتركز على استخدام المعرفة في الناحية التشغيلية و التنظيمية

معوقات تطبيق إدارة المعرفة

١- عدم وجود كوادر بشرية مؤهلة لأداء مهام ووظائف إدارة المعرفة

٢- عدم الإدراك الكافي لفوائد و مفهوم إدارة المعرفة

٣- ضعف المهارات الموجودة لدى القيادات الإدارية

٤- إخفاء الأفراد المعرفة باعتبارها مصدراً لقوتهم

٥- عدم مشاركة المعرفة

٦- عدم نشر ثقافة المعرفة

٧- عدم توفر القيادة العليا التي تدعم عمليات إدارة المعرفة

٨- الخوف من الفشل عند تطبيق إدارة المعرفة

٩- عدم توفير بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تُساهم في تسهيل اكتساب المعرفة

١٠- عدم وضوح الحدود بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

١١- صعوبة قياس نجاح برامج إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

١٢- صعوبة تحديد المعارف الضرورية لبرامج إدارة المعرفة

١٣- لا يوجد هياكل تنظيمية مرنة

١٤- الفجوة بين الإمكانيات المتوفرة و الطموح

١٥- الإدارة العليا لا تدعم تطبيق إدارة المعرفة

الذكاء الاستراتيجي



الفصل الثالث

الذكاء الاستراتيجي

- مفهوم الذكاء الاستراتيجي
- أهمية الذكاء الاستراتيجي
- أهداف الذكاء الاستراتيجي
- خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا
- عناصر الذكاء الاستراتيجي
- أدوار الذكاء الاستراتيجي
- إطار عمل الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي



مفهوم الذكاء الاستراتيجي

هو الذكاء الذي يجمع مفهوم كلا من الذكاء الاقتصادي المسئول عن إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة و مفهوم إدارة المعرفة المسئولة عن إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة

أي صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضلا عن إدارة المعرفة ، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات الاستراتيجية للمنظمة وصياغة السياسات والخطط والتنبؤ بتغيرات البيئة وبحركة المنافسين والتكيف معهما ، و إيجاد أفضل الطرق للمنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية

هو عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل صنع القرارات على المدى الطويل

أهمية الذكاء الاستراتيجي

- 1- هو أداة السلاح التنافسي الذي يستخدمه المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول الى المراكز التنافسية المتقدمة
- 2- يرسخ السمات القيادية.
- 3- يساهم في عمليات التغيير.
- 4- يدعم صناعة القرار
- 5- يصف المخاطر و التهديدات و الفرص بطريقة تساعد القادة في تحديد البرامج و السياسات
- 6- تساعد على التعامل مع تحديات المستقبل

أهداف الذكاء الاستراتيجي

- 1- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية تجاهها .
- 2- الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية
- 3- دعم صنع القرارات وصياغة السياسات الإبداعية

٤- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات و الأفكار إلى منتجات جديدة أو خدمات جديدة .

٥- تنسيق الجهود

خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا

- ١ - القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق.
- ٢ - القدرة على مواجهة وحل المشكلات.
- ٣ - سلامة المنطق و صفاء الذهن وسرعة البديهة و الذكاء .
- ٤- القدرة على التحليل المنطقي
- ٥ - سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- ٦- البصيرة النافذة، والإلهام الموفق
- ٧ - سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- ٨- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مرؤوسيه
- ٩- التفاؤل وقوة الإرادة وقوة العزيمة
- ١٠- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم

عناصر الذكاء الاستراتيجي

١-الاستشراف :

هي قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية تساهم في رؤية المستقبل

٣-التفكير المنظم

القدرة على دمج العناصر المختلفة و تحليلها لتشكل نظام أو صورة واضحة للتعامل معها

٣-الرؤية المستقبلية(الاستراتيجية):

وصف لصورة المنظمة في المستقبل، الرؤية الإستراتيجية الواضحة عنصر ضروري في القيادة الإستراتيجية

٤-الدافعية :

تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض وهي عملية التوجه لتحقيق أهداف المنظمة



أدوار الذكاء الاستراتيجي

هناك ثلاثة أدوار استراتيجية للذكاء الاستراتيجي

١- الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي ويبرز هذ الدور في اطار توظيف هذ النمط من الذكاء في صياغة خطط وسياسات مختلفة وفي عمليات التغيير وتطوير الارتقاء بمستوى الاعمال في البيئة المتغيرة التي تعمل فيها منظمات وتواجه العقبات

٢- الذكاء الاستراتيجي ودعمه لصناعة القرارات.

يظهر دور الذكاء الاستراتيجي في تشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة من خلال مراقبته لمؤشرات ظهور الفرص والتهديدات وصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة , ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها

٣- الذكاء الاستراتيجي وترسيخه للسمات للقيادة.

يظهر دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ ذكاء القادة الذين يتمتعون بنظرة ثاقبة ورؤية مستقبلية وتفكير عالي المستوى وقدرة على الابداع من خلال التركيز على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها ليتمكنوا من توظيف أفكارهم في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل

إطار عمل الذكاء الاستراتيجي

تشخيص المؤثرات التي لها تأثير على البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة
تجمع البيانات الهادفة و تنظمها و تعالجها في شكل مصادر للمعلومات
المعلومات المستخدمة في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها(مبدأ دعم القرارات) مبدأ الوقت المناسب

مراقبة المنتجات و العملاء و المنافسين

رصده وتحليل الاحداث الاساسية ذات الصلة بالاستراتيجية للمنظمة

المنظمات الذكية



ماهية المنظمات الذكية

هي المنظمة التي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة الحديثة و تمتلك الأفراد الماهرين الأذكياء المدربين على أعلى مستويات الأداء

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن بإستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو و الإنجاز

أهمية المنظمات الذكية

تجعل المنظمة أكثر نجاحا و لها ميزة تنافسية نتيجة امتلاكها الطاقات العلمية و الذهنية

خصائص المنظمات الذكية

١- الإبداع :

القدرة على توليد أفكار جديدة ينتج عنها منتجات جديدة أو خدمات جديدة

٢- إدارة المخاطر:

تدير المخاطر و تستفيد منها عن طريق إيجاد حلول لها من قبل أفرادها المتميزين فتكون فرصة

٣- القوة الدافعة

امتلاك القوة الدافعة للاستقلال و الريادة

٤- الرؤية المستقبلية

القدرة على رسم رؤية مستقبلية من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

مبادئ المنظمات الذكية

١- تحقيق أهداف المنظمة

٢- الحصول على الموارد المختلفة من البيئة الخارجية

٣- فهم بيئة منظمات الأعمال و القدرة على تحديد المخاطر و إدارتها

المحاور الأساسية الثلاثة للمنظمات الذكية

١- تطوير المعرفة :

تعتبر أن المعرفة هي أساس نجاح المنظمة و تطورها

٢- العمليات:

تسير العمليات بطريقة متسلسلة من خلال تحويل البيانات و المعلومات إلى معرفة

٣- الاتصال :

مشاركة الأفراد في المعلومات على المستويات المختلفة للمنظمة لضمان نجاح المنظمة

المعرفة مادة البناء الرئيسية للمنظمات الذكية

المنظمة الماهرة هي التي تعمل على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما

يعكس المعرفة والرؤى الجديدة

أي انها تقوم بإستمرار بما يأتي:

١- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها

٢- تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها

٣- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أفراد المنظمة

٤- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة

٥- قياس نتائج التغيير.

تعليم و تطوير الموظفين في المنظمات الذكية

تعمل المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب واكتساب المهارات، إضافة الى التعليم حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ، ومن النقل الآلي الى التفاعل ،من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما توسيع القدرة على انجاز الأهداف.

الجدارات



الفصل الخامس الجدارات

- مفهوم الجدارات
- مفهوم القيادة الذكية
- جدارات القيادة الاستراتيجية
- جدارات التفكير الاستراتيجي

الجدارات



مفهوم الجدارات

مجموعة من المهارات والمعارف والسلوك التي تسهم في الأداء الفعال في الوظيفة، وتعتبر السمة الكامنة لدى الفرد التي لتساعده في أداء عمله بشكل متميز.

تُعرّف أيضاً بأنها مجموعة من العناصر والصفات المتعلقة بالجدارة الفنية والذاتية التي تسهم في الانضباط في العمل وحسن التعامل . هي إمكانية الفرد لعمل وظيفة معينة بشكل مناسب هي مجموعة من السمات الكامنة والدوافع السلوكية والمهارات والمعارف والمؤهلات العلمية والعملية في الشخصية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية, تفوق المعدلات العادية.

تعريف الجدارة:

الجدارة هي:

مجموعة من السلوكيات المتعلمة والمكتسبة والمطلوبة لأداء العمل في الأنشطة المختلفة.

الجدارة الوظيفية هي:

مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات والتي يمتلكها الموظف والتي تتحد معاً لتشكيل سلوك معين مطلوب لأداء مجموعة من المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويعد تجديد المعارف وتنمية المهارات والتمسك بالقيم البناءة والاتجاهات الملائمة للتنظيم من أساسيات تمتع الموظف بالجدارة الوظيفية بصفة مستمرة. هي مجموعة من العوامل الإيجابية تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب،

هذه العوامل منها شخصية ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلاً من العمل والعاملين والعملاء.

الجدارة عند الأفراد تأتي ضمن مفهوم التميز لفرد.

يجب التركيز على العناصر المميزين في منظمات الأعمال والجديرين بنيل الأشياء التي لا يحق للآخرين نيلها سواء مادياً أو معنوياً.

الخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الجدير:

١-المعرفة:

هي تعبير عن كم المعارف التي يمتلكها الفرد في تخصص معين.

٢-الصفات الشخصية:

تمثل الخصائص الشخصية التي تميز الفرد عن غيره مثل سرعة البديهة والذكاء وبعد النظر والكياسة والقدرة على إدارة المواقف.

٣-الاتجاهات:

هي تعبير عن قناعات ومعتقدات الفرد التي تحكم وتضبط سلوكه

٤-المهارات:

قدرة الفرد على استغلال المعارف التي اكتسبها وتوظيفها في الجانب التطبيقي العملي.

٥-الدافعية:

تعبر عن مستوى القوة الداخلية التي تدفع الفرد باتجاه ممارسة سلوك معين.

جميع الخصائص المذكورة من شأنها أن تجعل الفرد مميزاً من بين الآخرين اعتماداً على مستوى اكتسابه لهذه الخصائص، والجدير ذكره بأن الشخص الجدير أو المميز بالشئ غالباً ما يتجه نحو المستويات العليا في إدارة المنظمات، فالمستوى الإداري الذي يستحقه الفرد الجدير هو مستوى الإدارة الأعلى من المستوى الذي هو فيه، اعتماداً على تميزه وامتلاكه الخصائص والصفات التي لا يمتلكها الآخرين.

خصائص الجدارة الإدارية تتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهي:

الخاصية الضمنية:

تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية لأن تمكنها من التنبؤ بالسلوك في العديد من الحالات والمهام الوظيفية وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معقولة.

للجدارة مجموعة من الخواص هي:

الدوافع:

هي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار وتتسبب في إقدامه على تصرف ما. تقوم الدوافع باختيار السلوك وقيادته وتوجيهه نحو أفعال وأهداف معينة ما يقوم أصحاب دوافع الإنجاز العالية بوضع أهداف صعبة التحقيق لأنفسهم وتحمل المسؤولية الشخصية لإنجازها كما يستفيدون من التغذية المرتدة في تحسين العمل بصورة مستمرة، والدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية أو صفات أساسية ذاتية التوليد تنبئ عما يفعله الناس في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة لصيقة.

الصفات:

هي الخصائص المادية والاستجابة للظروف أو المعلومات.

المفهوم الذاتي:

هي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، تعتبر الثقة بالنفس أي اعتقاد الشخص أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تقريباً جزءاً من المفهوم الذاتي للشخص، وقيم الشخص عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابة يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الشخص على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.

المعرفة:

هي المعلومات التي لدى الشخص في مجال معرفي معين.

المهارة:

هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية كما تشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي، معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير المفاهيم أي التعرف على الأنماط في بيانات معقدة. ومن السهل نسبياً تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظف. أما جدارات الدوافع الكامنة والخصائص الذي يمثل الشخصية فإنها أصعب تقيماً وتطويراً، من الأجدى اقتصادياً أن يتم الاختيار وفقاً لهذه الميزات. تختار المنظمات وفقاً لجدارات الدافع الكامن والخصائص ثم تقوم بالتدريب على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل،

وتزداد أهمية الجدارات في التنبؤ بالأداء المتفوق في الوظائف المعقدة مقارنة بأهمية الذكاء أو مهارات العمل أو الشهادات الدراسية

العلاقات السببية:

معناها أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تنتبأ بالتصرف والأداء حيث تنبئ جدارات الدوافع والصفات والمفهوم الذاتي عن أعمال سلوكية للمهارة، والتي تنبئ بالتالي عن نتائج أداء العمل.

دائماً ما تشتمل الجدارة على نية وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه نتيجة ما، فعلى سبيل المثال دائماً ما تشمل جدارات المعلومات والمهارات دافعاً أو صفة أو مفهوماً ذاتياً يكون بمثابة المحرك أو القوة الدافعة للمعلومات أو المهارة التي تستخدم.

وقد تكون الأفكار جزءاً من السلوك المبني على الفعل حيث التفكير يسبق التصرف وينبئ عنه التفكير في أداء شيء ما بطريقة أفضل، أفكار التخطيط أو أفكار حل المشكلات.

المرجع المعياري:

معناه أنه بإمكان الجدارة أن تتنبأ بالشخص الذي يجيد أو لا يجيد القيام بعمل ما
قياساً على معيار أو مواصفات معينة. المعايير الأكثر استخداماً في دراسات
الجدارة هي:

الأداء المتفوق:

يعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط وهو مساو تقريباً
للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل
معين.

الأداء الفعال:

المعنى الحقيقي له عادة هو "أدنى مستوى مقبول" من العمل أو الحد الأدنى
الذي لو انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا جدارة لإنجاز هذا العمل.

أنواع الجدارات الإدارية.

١- الموظف المتميز:

حيث يمتلك هذا الموظف الحد الأقصى من المهارات والتي تمكنه من تحقيق
معدلات أداء قياسية ومتميزة.

٢- الموظف المتوسط:

حيث يمتلك هذا الموظف مجموعة من السمات والمهارات تعتبر الحد الأدنى من
السمات والمهارات والتي تمكنه من الإحتفاظ بوظيفته.

٣- الموظف الضعيف:

حيث لا يمتلك هذا الموظف السمات والمهارات المطلوبة لأداء وظيفته, ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية معينة سواء قانونية أو تدخلات شخصية.

المنظمات أهم أدوارها هو مساعدة الموظفين على تخطيط مساهم الوظيفي من خلال خرائط الجدارات

خرائط الجدارات

مورد هام في تصميم حياة الموظف المهنية، و هي متلازمة لادارة المعرفة والمبادرات التنظيمية .

وعملية رسم خريطة الجدارات قد صممت لقياس وتقييم الأداء الفردي والجماعي باستمرار من حيث صلتها بتوقعات المنظمة وعملائها. يتم استخدام خريطة الجدارات لتحديد السمات الرئيسية المعرفة والمهارات المطلوبة لأداء العمل بفعالية في تصنيف الوظائف أو مهمة محددة.

تعريف خرائط الجدارات:

هي الاطار المرجعي للمقارنة بين المستوى الحالي والمطلوب من جدارات الفرد، والمطلوبة لتنفيذ مهمة بفعالية وكفاءة لضمان أن الموظفين والمنظمة قادرين على تحقيق الاهداف التي من اجلها انشأت المنظمة هي سلوك وأسلوب عمل

فخريطة الجدارات تحدد نقاط القوة والضعف للموظف والهدف من ذلك هو تمكين ذلك الموظف من اكتشاف النواحي التي يحتاج فيها التطوير الوظيفي.

الهدف الاساسي من تصميم خرائط الجدارات :

هو مساعدة المنظمات كي تكون أكثر كفاءة وفعالية وتنافسية. وهي تبدأ مع مجموعة من معايير الجدارات الأساسية رفيعة المستوى مثل الابتكار والإبداع والخبرة الفنية والجودة والتركيز الموجه لصالح العملاء والتي تعكس الأهداف الاستراتيجية للمنظمات او الاعمال التي تقوم بها. من خلال عملية تصميم خرائط الجدارات تصبح هذه الأهداف معايير أداء الموظفين.

يستخدم المدراء هذه المعايير لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تزيد من إنتاجية وأداء الموظفين وكفاءته وفعاليتته والطبيعة التنافسية للمنظمة ككل.

فوائد خريطة الجدارات

تحفز عملية التواصل المنفتح بين إدارة المؤسسة وموظفيها. تحديد نقاط القوي والضعف لعاملين في المنظمة تعرف الموظفون بشكل أوضح على مستوى التوقعات من أدوارهم الوظيفية. ايجاد خريطة واضحة المعالم لاكتساب المهارات الجديدة من خلال التدريب المبني على الجدارات من أجل الترقى فى السلم الوظيفى بالمنظمة. أهداف خريطة الجدارات

1-تستخدم في معالجة فجوات الجدارات بين الموظفين و التي تؤثر على الأداء

٢-عملية الاختيار والتعيين للعناصر المتميزة المبنية علي الجدارات.

٣-رسم المسارات الوظيفية للموظفين (Career Path).

٤-إعداد خطط التعاقب الوظيفي (Succession Plan).

٥-تحديد الاحتياجات التدريبية.

٦-تستخدم في تحديد المرشحين لبرنامج قادة المستقبل.

مفهوم القيادة الذكية

هي قيادة إبداعية تتسم بعلاقات ارتباطية تشاركية مع كافة مستويات المنظمة ،
تضع الحلول بكل مهارة ،ذكية في حل المشاكل و الأزمات فهي إدارة وقيادة،
تتكيف مع الظروف المختلفة وتعمل الخطط اللازمة لتطوير الذات بكل تفاعلية.من
خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والموارد المادية والمعلومات
والافكار و الزمن الذي تحتاجه لإنجاز المشاريع على ضوء الموازنات المرصودة،
كذلك العمليات الادارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض
تحقيق الاهداف.



جدارت القيادة الاستراتيجية

القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير ، والتصرف ، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية

كما تسهم استراتيجيات القيادة الفعالة في تطوير و تحفيز نمو العاملين و الإدارة الجيدة للمشكلات التي تتضمنها بيئة العمل و تتضمن استراتيجيات الإدارة كذلك العمل على تحديد أهم الأخطاء في العمل و محاولة إصلاح لتلك الأخطاء بالإضافة للقدرة على اتخاذ مختلف القرارات بالسرعة المطلوبة مع الالتزام و ضبط النفس و الشجاعة و الموضوعية في إدارة المواقف و إصدار الأحكام و تجنب العشوائية في التفكير

فالهدف من استراتيجيات القيادة هو تحقيق قيادة فعالة و خلاقة و قادرة على التعامل مع مختلف المواقف بصورة جيدة و تحقيق قدر من التغييرات المطلوبة في بيئة العمل و تساعد استراتيجيات الإدارة كذلك في إحداث التغييرات المطلوبة على بيئة العمل من خلال السماح بالإبداع و الابتكار و تشجيع القدرات الخلاقة المتنوعة إنجاز مهمات العمل بما يسهم في تحقيق أهداف العمل بصورة أكثر فعالية

مجموعة الجدارات التي يجب أن يتميز بها الأفراد في الإدارات العليا

- القدرة على إدارة الأفراد.

- معرفة وسائل تطوير الأداء.

- القدرة على بناء وإدارة العلاقات.

- القدرة على العمل الجماعي.

-إمتلاك مهارة التفاوض.

-القدرة على نشر روح معنوية عالية في جماعة العمل.

-قدرة الحصول على مجموعات عمل متباينة لتحقيق هدف مشترك.

الترقية للمديرين على أساس الجدارة

نجاح أسلوب الاختيار للمديرين من المنظمة في شغل الوظائف العليا مقيد بأن

تكون الترقية على أساس الكفاءة والجدارة والعدالة والمساواة،

وللترقية حسب الأنظمة الوظيفية معايير وأسس تتم على ضوءها، فهناك معيار

الأقدمية الذي ربما يكون ملائماً للترقية على الوظائف السهلة أو النمطية التي لا

يتطلب عملها مجهوداً ذهنياً أما المعيار الآخر فهو معيار الكفاءة وبموجبه تتم ترقية

المدير ليس على أساس طول المدة التي قضاها في مرتبته، بل على أساس مدى

قدرته وكفاءته

فقد أصبح نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبي على استقطاب الكفاءات المؤهلة

القادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والمنافسة ، وهذا

يتطلب قيادة إستراتيجية لمواجهة التغييرات والتطورات

يتطلب النجاح في إدارة التغير أن تمتلك الإدارة العليا المهارات والأدوات لصياغة

استراتيجية مناسبة ثم العمل على تطبيقها. و يشكل هذان العنصران ما يُعرف حالياً

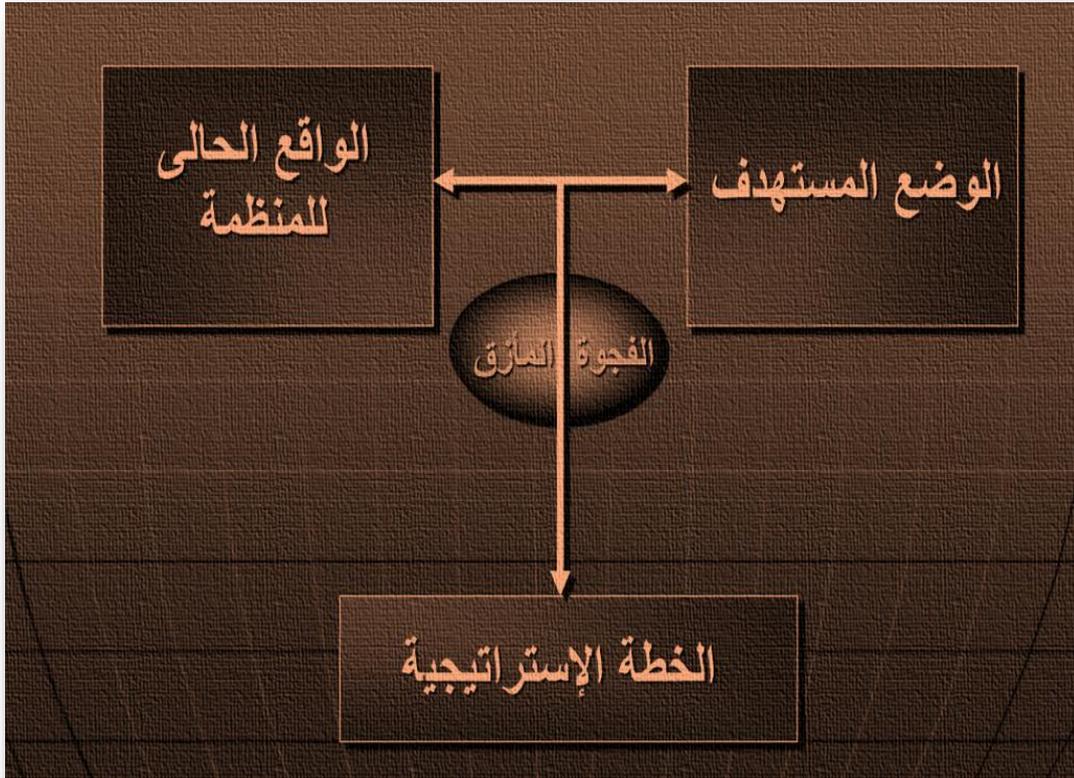
باسم "القيادة الاستراتيجية"، والتي ترسم الرؤية والتوجهات لتحقيق نمو المنظمة ونجاحها.

أن القيادة الإستراتيجية عملية متواصلة تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط وتنفيذها.

أدوار القيادة الاستراتيجية



- ١- التعرف من مواقعهم العليا، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن قرب و تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.
- ٢- نشر ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ
- ٣- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة.
- ٤- التشجيع على إقامة برامج التدريب



أسلوب تفكير يعكس الأسلوب العلمي للإبداع

هو توفير التركيز الذي يتيح للموظفين داخل المنظمة، تجميع طاقاتهم ليتم تركيز

الانتباه، مواجهة التشويش والاهتمام بكل ما يلزم ليتم تحقيق الهدف.

أثناء التفكير الاستراتيجي يجب على المفكر أن يتصل بالماضي ويمر بالحاضر حتى

يصل للمستقبل. ويجب أن يتم التعلم من الماضي والاستفادة من العبر والدروس ومن

الوقت الحاضر واستباق الأحداث والعمل على تشكيل ملامح العالم الافتراضي

المحتمل لمواءمتها مع طموحات وأهداف معينة

التفكير الاستراتيجي يتميز عن التفكير التنفيذي ذي الصبغة الإجرائية وعن التفكير الأكاديمي ذي الطبيعة العلمية يظهر نتيجة لتراكم معارف وخبرات يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة وتطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وذلك وصولا لاستشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته وتحولاته

جدارات التفكير الاستراتيجي

مجموعة من المهارات والمعارف والسلوك التي تسهم في التفكير الفعال ،

خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي

- ١- الطلاقة الفكرية و المرونة
- ٢- القدرة على تكوين الرؤى و صياغة الأهداف الاستراتيجية
- ٣- الدقة و البصيرة في تقييم الأمور المستقبلية
- ٤- المهارة في استغلال الفرص في البيئة الخارجية
- ٥- المهارة في توفير و تحليل البيانات و المعلومات و المعرفة
- ٦- الدقة في اختيار بين البدائل الاستراتيجية
- ٧- المهارة في توظيف الموارد و الإمكانيات لتحقيق الأهداف
- ٨- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- ٩- القدرة على مواكبة التغيرات الإدارية في ظل العولمة

المراجع

١- د. سالم عيد سالم القحطاني . (٢٠٠٨) ، دور إدارة المعرفة في

تطوير أداء المنظمات

٢- د. حسن على الزغبى ، د. مصطفى سليمان النواصره . (٢٠١٩)

، كتاب المنظمات الذكية ، دار وائل للنشر و التوزيع