



جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
في ظل الاقتصاديات الحديثة
يومي 13 و 14 ديسمبر 2011
استمارة المشاركة

الاسم الكامل: محمد صالح

الاسم الكامل: بلقاسم توية

الرتبة ومكان العمل: أستاذان مساعدان بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة جيجل

هاتف: 0661 38 56 01+0556 96 09 02

البريد الإلكتروني: salhi_med@yahoo.fr

البريد الإلكتروني: touizabelkacem@yahoo.fr

محور البحث: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال

مخوان البحث: دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة.

الملخص:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذ يزداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات الأعمال في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة لهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المؤسسات. ويحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلما وقودا للآخرين ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم وأن يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون داخل أكثر من إطارهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله، لذلك هناك من يرى أن بعض أنماط القيادة هي التي تكون أكثر ملائمة من غيرها في تفعيل إدارة المعرفة. بعبارة أخرى هناك سمات يتعين توافرها في القيادة حتى تتم إدارة المعرفة بطريقة أكثر فعالية. ومن هنا فإن هذا البحث يثير تساؤلا رئيسيا هو:

ما هو النمط القيادي الأكثر ملائمة لتفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة؟

وقصد الإجابة على هذا التساؤل نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى المحورين التاليين:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة.

المحور الثاني: علاقة القيادة بإدارة المعرفة.



الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، القيادة.

المقدمة:

يتوقف مستقبل المنظمات اليوم على مدى استثمار مواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية نتيجة لإدراك أهمية المعرفة بوصفها متغيراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وذلك بعد أن أحدثت التطورات الدراماتيكية المعاصرة في بيئة المنظمات عموماً، تغييراً جوهرياً في مفهوم المنظمة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها. الأمر الذي انعكس في طوفان الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تستجيب في ظروفها وحلولها، كي ترتقي بالمنظمات إلى حجم ونوع تحدياتها.

لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة الظاهرة التي نالت اهتمام المختصين وألقت بضلالها على عالم إدارة الأعمال حالياً بالشكل الذي أصبحت فيه محورا للتحويلات في جوانب عديدة. منها توجه المجتمعات والاقتصادات في العالم نحو المعرفة والإرتكاز عليها وأصبح مركز الثروة الحقيقي ليس رأس المال وليس الأرض أو العمل وإنما هو المعرفة، الشكل الذي دفع قادة المنظمات إلى إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم، والسبب في ذلك لأنه خلال العقد القادم سوف تؤدي الاقتصاديات الجديدة للمعرفة إلى تغييرات في الهيكل الكلي للصناعة وفي أشكال المنافسة بين المنظمات، لهذا أصبحت القيادة الإدارية تدرك أنها الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين اقسام المنظمة بعامه وفي انشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين والسلوك القيادي والقيادة الموقفية والقيادة التفاعلية بخاصة؛ كون أن إدارة المعرفة هي استثماراً تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في انشطتها لتطورها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.

وعليه فإن إشكالية هذا البحث ذات طابع نظري، ولكن تحمل في طياتها أفكار تبشيرية بالأطر التطبيقية لها، كونها احد آليات تطور المنظمات وتميزها، وتحقيقها لرسالتها وغاياتها الذاتية والمشاركة... وان اخضاعها للدراسة تشخيصاً وتحليلاً وتفسيراً وتنبؤاً وتحكماً، يشكل أحد أركان نجاح المنظمة أولاً، وقيادتها والعاملين فيها ثانياً، فضلاً عن تميز المنظمة وتكيفها .. وتتجسد ابعاد إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو النمط القيادي الأكثر ملائمة لتفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يمكن للمعرفة أن تدار؟ و إذا كان الجواب إيجابياً، فما المقصود بإدارة المعرفة؟

2- هل أن إدارة المعرفة غاية أم وسيلة؟

3- ما علاقة القيادة الإدارية بإدارة المعرفة؟



أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تناقش موضوعاً أكاديمياً حديثاً يتزايد الاهتمام به يوماً بعد يوم في الجامعات ومراكز البحوث المتقدمة في جميع أنحاء العالم . فالتحول باتجاه دراسات وأبحاث إدارة المعرفة (KM) زاد وتوسع خلال العقد الماضي بشكل رئيسي وتكثفت المناقشات حوله خلال السنوات القليلة الماضية . وجاء ذلك مع تعمق ظاهرة القرية العالمية والبروز القوي لظاهرة العولمة المصاحبة لذلك، والانفتاح الشامل وتداعي الحواجز الجمركية وحرية التجارة والاحتكام لعوامل السوق والمنافسة. وتسارعت جهود المؤسسات والشركات في مجالات تطوير إدارة المعرفة لكسب السبق والتميز والريادة من خلال الفكر المبادر والخلق في أساليب وتطبيقات إدارة المعرفة.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري يركز على مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة (KM) في جوانبه المفاهيمية والتعريفية وفي مجالات تطوير النماذج المعرفية وتطبيقاتها بما يسمح بتمهيد الطريق لتشكيل رؤيا وإستراتيجية لتفعيل دور القيادة الإدارية في تطبيق مشروعات إدارة المعرفة التي تعتبر اليوم واحدة من أكثر الموضوعات تقدماً وديناميكية في المؤسسات والشركات العالمية وذلك انعكاساً لجهودها المكثفة لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لمختلف البيانات المستقاة من الكتب والبحوث المتخصصة والدوريات المتاحة. كما تم أيضاً الاستعانة بمواقع على شبكة الانترنت. وقد تم تقسيم الدراسة إلى محورين: يتناول المحور الأول الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة وذلك بإبراز مفهوم وأهمية المعرفة وإدارة المعرفة وتحديد مداخل وعمليات ومتطلبات إدارة المعرفة لإزالة اللبس الذي قد يعترض القاري. وفي المحور الثاني تم التطرق إلى علاقة القيادة بإدارة المعرفة من خلال الإشارة إلى نظريات وأنماط القيادة ومجالات وأبعاد القيادة في تفعيل إدارة المعرفة. وينتهي هذا البحث بمجموعة نتائج وبعض التوصيات.



المحور الاول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة

إن التجديد والإبداع بات يشكل هاجسا لدى العديد من المنظمات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء، وبالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبداع، فكل شيء يقوم على المعرفة، وأصبح في الوقت الحالي العمل الأساسي لدى العديد من القادة الإداريين يتمثل بمدى قدرة ومهارة القائد على إدارة المعرفة لضمان الإستمرار والتقدم والنجاح.

I- المعرفة وإدارة المعرفة:

لكل عصر خطاب، وخطاب عصرنا الراهن هو خطاب المعرفة وهذا ما دعا ليويلات الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد لقول عبارته الشهيرة: " لو أن هيوليت باكارد عرفت من قبل ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا "

I-1- مفهوم وأهمية المعرفة:

لا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لأن المعرفة عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، فهي ليست فقط عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة في كل ما يتعلق بخبرات المنظمة التي يمكن الاشتراك بها مع أية جهة أخرى، إضافة إلى ذلك يمكن القول أنه لا يوجد تعريفا واحدا شاملا للمعرفة حيث أن الفروقات في تحديد هذا المفهوم قد شجع الباحثين على زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية على اعتبار أن هذا المصطلح يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاستكشاف الذاتي وأن التأطير المفاهيمي للمعرفة لم يكتمل بعد، فهناك من يعرفها بأنها وسيلة لتسخير المعلومات لغرض الاستفادة منها⁽¹⁾ وهذا الاتجاه يشدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها. كما أن هناك من ينظر إلى المعرفة من جانب تقني ووفقا لذلك فإن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني⁽²⁾ ووفقا لهذا المفهوم تتعلق المعرفة بتقنيات وتخصص القيام بإنجاز عمل معين، وركز البعض على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها. أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها⁽³⁾.



إن التعاريف السابقة في الحقيقة تؤشر حالة عدم تحديد لمعالم مفهوم المعرفة بشكل دقيق، والحقيقة أن الاتجاه الأكثر شيوعاً يعرف المعرفة بأنها " نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة المتراكم لدى العاملين في المنظمة"⁽⁴⁾ أي أنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة) سواء كان في الماضي أو الحاضر، هذه القدرات والمهارات يستحضرها الأفراد العاملين لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار ناضج، وعليه فإن المعرفة أغلبها ضمني تتوافر في عقول وأذهان الأفراد وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم في التفكير كما أنها تتوفر بصيغة معلومات ذات معنى.

أما عن أهمية المعرفة⁽⁵⁾ فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة و الاقتصاد، ومن هذه الإشارات ما أكد عليها آخرون بأن المعرفة تعد المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.

في حين رأى آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام. بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

من جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وإنتاجياتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل وعمال المعرفة.

I-2- تصنيف المعرفة:

قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة على رأسها التصنيف الذي قدمه إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) البروفيسور في معهد علوم الأعمال بجامعة هوتوتسوباشي (Hitotsubashi) اليابانية في دراسته الريادية عن "الشركات الخلاقة للمعرفة" في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للإهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر استخداماً⁽⁶⁾:

1- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعلم وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها الى خارج المنظمة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر،



الأسرار التجارية الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة إجراءات العمل وخططها ومعايير تقييم أعمالها الخ

2- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل و التعليم و تسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

I-3- مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين من أهمها ما يلي:

" هي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها). والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة"⁽⁷⁾

أما سكايرم David Skyrme هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"⁽⁸⁾

وهذا التعريف يمكن التعويل عليه ليس في استخدام المعرفة بفاعلية وحسب وإنما أيضا وبالدرجة الأهم في التأكيد على أن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء المعرفة الجديدة ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.

وفيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة⁽⁹⁾ فقد وردت فيما أشار به البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي (أ) تتمثل في كيفية إقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم، (ب) وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة، (ج) وأخيرا الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكم من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج باهرة في السياق التنظيمي، إذ بموجبه يتم إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية. كما وتجعل الزبون مبتهجا في



تعامله مع المنظمة والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية. وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

II - مداخل إدارة المعرفة:

إن الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصول المنظمة والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في الشركات القائمة على المعرفة، أدى إلى تنوع مداخل المنظمات إلى إدارة المعرفة. ورغم تميز هذه المداخل عن بعضها البعض إلا أننا يمكن أن نجد الترابط فيما بينها، وفيما يلي عرض لهذه المداخل من خلال ثلاثة محاور⁽¹⁰⁾:

المحور الأول: مراحل دراسة إدارة المعرفة: أشار Blumentritt et Johnston إلى ثلاثة مداخل لدراسة إدارة المعرفة.

- المدخل الأول: يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة خاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.
 - المدخل الثاني: الذي يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعني الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.
 - المدخل الثالث: هو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.
- ويشير Duffy إلى خاصية الموجودات المعرفية التي لا تستنزف مع الاستخدام، بل تتزايد بدلا من ذلك.

وفي واقع الحال وفي ضوء النضج في فهم إدارة المعرفة نرى أنه من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتى في دراستها. لأن النظرة المتكاملة أكثر جدوى.

المحور الثاني: مداخل تصميم إدارة المعرفة: أشار (Heisig) إلى جملة مداخل لتصميم عملية إدارة المعرفة هي⁽¹¹⁾:



أ- نظام تصميم موجودات المعرفة: تم تطوير هذا المدخل بداية الثمانينات من القرن الماضي ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسية للمعرفة وبموجبه فإن إدارة المعرفة تفهم كفاعلية مكونة من جهد حلقي لثلاث فعاليات رئيسية هي:

- المفاهيمية وتشمل تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.
- الانعكاس: ويشمل التحسينات وخطة التغيير.
- الفعل أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.

والانتقاد الموجه لهذا المدخل هو أنه لا يدعم تصميم العمليات للتعامل مع المعرفة الضمنية ولا يغطي جميع فعاليات إدارة المعرفة الأخرى غير المشاركة والمستخدمة.

ب- مدخل إدارة معرفة الأعمال ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق، ويؤخذ على هذا المدخل عدم الأخذ بنظر الاعتبار البعد الضمني للمعرفة، ولا يتضمن توليد معرفة جديدة.

ج- مدخل سلسلة قيمة المعرفة: ويركز على التوفيق بين عمليات العمال ومهام إدارة المعرفة ويتم وضع هذا المدخل والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر (ست) مهام لإدارة المعرفة هي: تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المعرفة المتوفرة، والتطوير والمشاركة، والتطبيق، وتقييم المعرفة، هذا المدخل لا يقدم طريقة مثالية لكيفية خلق تكامل لفعاليات لإدارة المعرفة.

د- مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج: اقترح هذا المدخل من قبل Allwegger مضيفا منظورا جديدا إلى نمذجة عمليات الأعمال الموجودة وخاصة العمليات المكلفة معرفيا وهو محدد بوصفه للمعرفة المطلوبة والمستخدمة.

فضلا عن توليد وتوثيق المعرفة ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريطة المعرفة لتحديد من يعرف داخل المنظمة معتمدا على رموز صورية سهلة الفهم لمساعدة المستخدمين.

المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة: أشار Mcelroy إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما⁽¹²⁾:

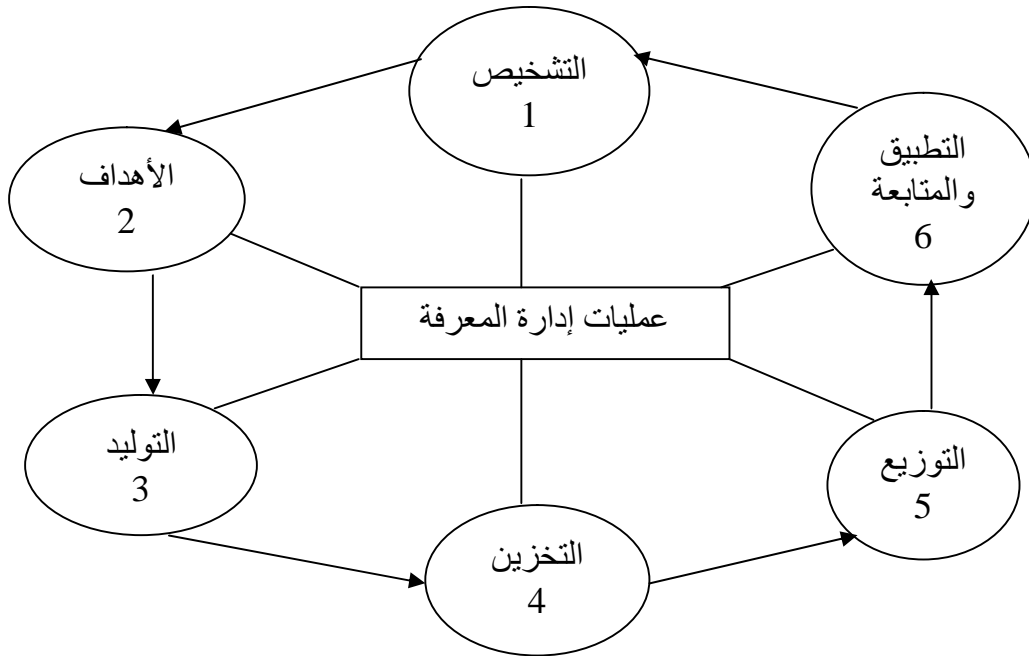
- مدخل الجيل الأول: وبموجبه تركز المنظمات على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات ويدعو الجيل الأول للشروع ببداية صغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الإستراتيجية للمنظمة. هذا المدخل ركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم والإبداع، لكنه ركز نسبيا على الحصول على المعرفة وترميزها.

- مدخل الجيل الثاني: يفترض أنه عندما تتضح إدارة المعرفة في المنظمة ينبثق جيل ثان ذو خصائص بارزة، مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوفرة، أما في جانب الطلب يركز على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، لذا يميل نحو العلم والإبداع.

وأشار Wick إلى المدخل التقني حيث يميل رواده إلى التركيز على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، ويرى الباحث قصور هذا المدخل لتصويره إدارة المعرفة كتقنية في حين أنها ثقافة وعملية من الممكن تنفيذها حتى بدون توفر التقنية. ومن مداخل إدارة المعرفة المهمة في هذا المحور، المدخل الاجتماعي، الفني: ويؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل بين الوظائف الاجتماعية والتقنية للمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى أن المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستخدام تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى تلائم التقنيات ونشاطات الأفراد الذين يشغلونها.

III- عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها ثم التطبيق. وبصورة عامة يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة بالشكل التالي:



الشكل (1): عمليات إدارة المعرفة

المصدر: إعداد الباحث



تمثل الخطوة الأولى عملية تشخيص المعرفة أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصدرها وطرق الحصول عليها، وتشير العملية الثانية إلى تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة أي ما هي الأهداف والفوائد التي ستجنيها المنظمة في حال حصولها على المعرفة، وفي العملية الثالثة تأتي عملية توليد المعرفة والتي تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة لتليها عملية والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات، ومن ثم في المحطة ما قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على المعنيين ليصار إلى تطبيقها وانتظار النتائج ولا بدّ من المتابعة خلال جميع العمليات السابقة⁽¹³⁾.

IV - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بدّ أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي⁽¹⁴⁾:

1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة لذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة. وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

2- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة⁽¹⁵⁾.

3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات فقد يقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بدّ من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين:

المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية



محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً أيضاً.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتي)، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية وظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه. وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت وذلك لأن الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية ويكون دور المركز لجميع المعلومات بنفسه ولنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

وتوجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، لذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة.

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين.

المحور الثاني: علاقة القيادة بإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحنهمهم. ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد ما يلي: العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعظيم أهمية المعرفة.

I- نظريات القيادة:

القيادة بصفة عامة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين، بما يجعلهم يساهمون طواعية في تنمية منظماتهم وتحقيق أهدافها، وذلك بالاعتماد على أسلوب الإقناع بصفة رئيسية. ويعني ذلك أن القيادة هي



وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، من خلال هذا الشخص⁽¹⁶⁾.

ونظراً لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، منها نظريات تركز على السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، ونظريات سلوكية مثل نظرية ليكرت، ونظريات حديثة (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيدلر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف). ويوضح الجدول رقم (1) أهم نظريات القيادة. ويتبين منه أن هناك نظريات لا تناسب تطبيق مفهوم المعرفة منها: نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم، والنمطان الأول والثاني من أنماط نظرية ليكرت، كما أن هناك نظريات تلائم إدارة المعرفة مثل النمط الرابع من أنماط ليكرت، ونظرية المسار/الهدف.

الجدول رقم (1): أهم نظريات القيادة

| | |
|---|--|
| 1- نظرية السمات (1920 - 1940) | هناك سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد (الرشاقة - الطول - المظهر - الثقة بالنفس - الاستقامة - اللباقة - تحمل المسؤولية - الذكاء - المبادرة) ⁽¹⁷⁾ . |
| 2- نظرية الرجل العظيم | القيادة تتطلب أفراداً موهوبين يولدون بصفات نادرة ومتميزة تجعلهم صالحين للقيادة ⁽¹⁸⁾ . |
| 3- نظريات السلوك القيادي 1940 - 1960 | تقوم هذه النظريات على أساس الأبحاث التي أنجزها ألتون مايو، وكيرت ليفين. وترتكز على السلوك الفعلي للقادة وليس على سماتهم في المواقف التي تواجههم وخلال قيادتهم للجماعات. وصنفت أنماط السلوك القيادي إلى (سلوك القيادة الدكتاتورية، والداعمة، والمؤثرة، واللامبالاة، والإلهامية، والكاريزما) ⁽¹⁹⁾ . |
| 4- نظريات أنماط القيادة 1950 - 1970 | تشمل هذه النظريات ما يلي: أ- دراسة الشبكة الإدارية والتي تصنف القادة إلى 5 أنواع، من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وتحدد الدرجة التي تعطي لكل منهما في تفاعلها مع أحد أنماط القيادة. ب- نظرية الأبعاد الثلاثية (ريدن). وتعتمد على ثلاثة أبعاد: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والفعالية (ما ينجزه القائد من الأهداف المطلوب تحقيقها). وينقسم كل بعد إلى مستويين (مرتفع ومنخفض). وينجم عن ذلك 8 أنماط قيادية. ج- نظرية ليكرت والتي ميز فيها بين أربعة أنماط (السلطوي الاستغلالي، والسلطوي الخير، والديمقراطي التشاوري، والديمقراطي المشارك). |
| 5- النظريات الظرفية الموقفية 1960 - 1980 | أ- نظرية القوى القيادية (فرنش، وريفين): تحدد هذه النظرية درجة تأثير القائد في أتباعه لحيازته قوى قيادية أو تصور التابعين أنه يحوزها وهي (قوة المكافأة، والعقاب، |



| | |
|--|--|
| <p>والسلطة الرسمية، والقُدوة، والخبرة).</p> <p>ب- نظرية فعالية القيادة الموقفية (فيدلر): ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "فيدلر" الذي يربط بين تركيز القيادة وفعالية المجموعة على مدى ملائمة الموقف لحدوث التأثير المطلوب. ويرى أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على هذا الموقف، هي: علاقة القائد بأعضاء المجموعة، ودرجة هيكل المهمة المطلوب أدائها (مدى وجود أهداف ومقاييس أداء واضحة)، وقوة المنصب (السلطة التي يتيحها)⁽²⁰⁾.</p> <p>ج- نظرية القيادة الموقفية: ترى هذه النظرية أن التابعين هم من يوافقون أو يعترضون على القائد، بغض النظر عن أفعال القائد وتعتمد على كل من قدرات واستعداد العاملين للقيام بواجباتهم. وقد مزجت هذه النظرية بين بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين. ويقوم القائد هنا بالتوجيه والإقناع والمشاركة والتفويض⁽²¹⁾.</p> <p>3- نظرية المسار / الهدف: تفترض هذه النظرية أن المهمة الرئيسية للقائد هي إتاحة المكافأة للأفراد، وأن يوضح لمعاونيه نوع السلوك المطلوب الذي سوف يقود إلى تحقيق الهدف، وبالتالي الحصول على الحوافز. وسلوك القائد في ظل هذه النظرية قد يكون إرشاديا أو موجها أو مدعما أو مشاركا أو موجها بالإنجاز. ونظرا لذلك، تختلف هذه النظرية عن نظرية فيدلر، حيث إنها تفترض أن القائد يستطيع تغيير نمط سلوكه، لتحقيق ما يتطلبه موقف معين⁽²²⁾.</p> | |
|--|--|

II - أنماط القيادة:

من الجدول رقم (2)، يتبين أن هناك أنماطا قيادية تلائم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وأخرى عكس ذلك: ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

جدول (2): أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين

| سمات المرؤوسين | أساليب التأثير | أهم سماته | نمط القيادة |
|---|--|---|---------------------------|
| الميل إلى التبدل والعدوانية بسبب القهر الشعور بالأناية، والعلاقات متسلطة ويسعى البعض للتملق والنفاق ليحظى بالرضاء من القائد. | السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد . | تركيز شديد للسلطة. ولا يشجع النقد ولا يسمح بإبداء الرأي. كما لا يعطي فرصة للاختيار بل يصدر قرارات فقط. ولا يوفر الأمن النفسي لمرؤوسيه . | 1- القيادة الدكتاتورية |



| | | | |
|----------------------------|---|--|---|
| 2- عدم التدخل | تفويض كامل للسلطة عدم الاهتمام بالعمل أو العاملين عدم امتلاك القدرة على التوجيه الفعال يتبع القائد مبدأ عدم التدخل | تفويض شبه كامل لسلطاته واستخدام آخرين للتأثير على تابعيه في حال التدخل الإجباري في شؤون العمل ويستخدم أحيانا سلطته الرسمية. | سيادة جو من التوتر والقلق وعدم وجود أية صورة من صورة الرقابة وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة وفي حالة الخطأ لا يمكن تحديد المسئول عنه بدقة لتميع المسئولية. |
| 3- الديمقراطية | الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم ويسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل ويسمح بالنقد البناء ، وبإبداء وجهات النظر ويتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لأداء العمل وتفويض جزء من سلطاته بقدر ما تستدعيه حاجة العمل | الترغيب في العمل عن طريق: إلغاء المسافة الاجتماعية بينه وبين العاملين ورفع روحهم المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمر الخاصة بكل فرد من جماعة العمل . | الاتصالات بين القائد والتابعين ودية وموضوعية ولا يتعطل أو يرتبك العامل في حالة غياب القائد لأن المسئوليات والمهام محددة بدقة وفي حالة فشل العامل تتكاتف المجموعة للتغلب على العقبات. |
| 4- القيادة الداعمة للأفراد | الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض ويركز على راحة مجموعة العمل وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوط بهم تحقيقها وتدعيم الاستقلال بالعمل وتشجيع حرية الأفراد وتقديم العون اللازم لهم | الثقة والصدقة مع المرؤوسين والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والعدالة في التعامل وتدعيم الإشباع الذاتي. | الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتفون حوله والإحساس بالأمان والانتماء للعمل وبالتالي زيادة درجة الرضاء عن الوظيفة وتماسك ووحدة مجموعة العمل والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولة. |
| 5- القيادة الداعمة للمهمة | لا تشجع الاستقلال في العمل ولا مجال للمرونة مع الأفراد ولا يعطي مساحة للتعاون بين الأفراد بالعمل ولا تسامح مع المخطئ فالمهم هو إنجاز المهمة بشكل صحيح . | يعتمد على سلطته الرسمية لفرض ما يرى والانتقاد للمخطئ حتى ولو علنا والتلويح بالعقاب وأسلوب الإكراه "في حالة الخطأ أو خشية الوقوع فيه. | شيوخ روح الخوف من العقاب وبالتالي عدم الإحساس بالأمان وعدم الثقة فيما يؤدونه ولذا فهم يرجعون إلى القائد في أدق التفاصيل وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد مما يؤدي لعدم الرضاء عن الوظيفة والتزام كل فرد بمهمته فقط وعدم شيوع روح التعاون فيما بينهم |
| 6- التبادلية | يحاول فهم وترجمة سلوك تابعيه ليقابلها بالسلوك المناسب ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل ويفوض جزءا من سلطاته للتابعين ويخلق مناخا تنظيميا (سياسات، ثقافات) ويكون له | إعطاء المهارة والمعرفة فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحيانا والمنح المادية (مكافآت، وحوافز) وكثيرا المعنوية (تفويض للسلطة، مشاركة في | عادة ما توجد مجموعات عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم تواجد القائد مع كل العاملين ووجود قدر كبير من الولاء والثقة وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعا لإدراك التابع لأهمية |



| | | | |
|---------------|---|--|--|
| | تأثير كبير على جماعة العمل | القرارات ، ترقية ..) | وظيفته للقائد وتزويد قدرات ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد. وقد ينعكس ذلك على باقي الأفراد الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير المكتوب مع قائدها |
| 7- التحويلي | شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ويسعى دائما للتغيير ويؤمن بقيمة الناس ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط وموجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوءها ويتعلم طول الوقت وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم | قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديدة بالعمل فهو يبهر جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع واستخدام القدوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة بالعمل والعلاقات الإنسانية والذوبان مع تابعيه (تحالف، صداقة) وخلق دافعية كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي | ترتبط جماعة العمل ارتباطا شديدا لشخصه بشكل واضح ويوجد إحساس عام بالطاعة له ويتحدون جميعا تحت كلمته عادة ما يكون لدى المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في ذلك الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها ويوجد شعور عام بالرضاء بين المرؤوسين والثقة الشديدة به وبقدراته ورؤيته ولديهم قدر من النشاط والديناميكية |
| 8- الكاريزمية | صاحب رؤية واضحة ويمتلك مقومات التعبير عنها ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء لفظي أو نفسي ويمتلك معظم المقومات التي تجعله قدوة فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول ولديه قدرة كبيرة على المرونة والتركيز ويرقى برغبات تابعيه إلى الدور والمكانة فهو يستخدم سيكولوجية الجماهير ولديه قدرة على الإلهام فهو يعتمد على إدارة تابعيه بالرموز والشعارات | عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقتررب من أسلوبه في التأثير على تابعيه | تتشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة أيضا مع القيادة التحويلية |

* المصدر :- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في

المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة كلية الاقتصاد

والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص 143 - 145



- ريم مصطفى، أثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، 39 - 48

III- مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، إنطلاقاً من مبدأ التعلم من خلال القدوة. ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرّباً ومشرفاً في نفس الوقت. ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية: (23)

1- المسح العام للمعرفة الموجودة:

- وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة، مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها. ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:
- أ- ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات.
 - ب- مدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.
 - ج- مدى وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.
 - د- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
 - هـ- مدى توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة، والخبرات والكفاءات مناسبة.

2- وضع استراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية وإعادة



تشكيلها وتميئتها كلما لزم الأمر. كما يتعين على القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ويجب أن يكون لدى القائد القدرة على شرح وتفسير أفعاله وآرائه ومناقشة الآراء المعارضة، وتشجيع الآخرين على اختبار آراء القادة ومحاولة فهم الآراء الأخرى.

ويفضل أن تكون استراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الاستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة. كما يجب في هذه المرحلة تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة، ووضع خطة لتقييم برنامج إدارة المعرفة، وخطة تدريب لكل أعضاء المنظمة لتعريفهم بالمفهوم وأهميته.

3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة. وقد قامت شركة روفر Rover للسيارات بإنشاء وحدة اسمها وحدة روفر للتعليم Rover Learning business . كما أنشأت هيكلًا تنظيميًا مرنا وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

وتؤدي القيادة دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت إدارة المعرفة أن تتغلب على المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

ويجب على القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشارياً خارجياً لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة ذلك. وتقوم المنظمة بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق المفهوم في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

4- تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ومما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام



العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفي أو فرق العمل.

وفي شركة Rover ، كان كل فرد مسؤولاً عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلى التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية، حيث يتم تلخيص التعلم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلى وجود أساس قوي لخطة تنمية شخصية، ويتم إعدادها من قبل الفرد والمدير، من أجل تحقيق الأهداف المهنية لكل فرد من المنظور الشخصي ومن منظور المنظمة.

وتشجع الشركة العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية، سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلى تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلى خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

وقامت قيادة شركة سيميكوندكتور بنشر مفهوم مشاركة المعرفة، من خلال تنظيم ورش عمل خاصة بالشركة تحت مسمى: قيادة التغيير، وكان على كل العاملين بالمنظمة حضور هذه الورش، وكان الغرض منها أن يفهم جميع العاملين رؤية المنظمة، ومن ناحية أخرى كانت وسيلة ليشعر كل عامل أن الشركة تحتاج لأفكاره وارتباطه بعمل هذه الرؤية الحقيقية.

وعلى هذا الأساس تم تكوين ثنائي فرق حركة. وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تقيد بمستوى أو درجة وظيفية، وذلك يؤدي إلى التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلى فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين. كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة على التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم.

وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق، وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة، من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل، وبحسن اختيار الرؤساء المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعاً بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:



يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعية. ويستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة، من خلال استنصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن، وبحث الشكاوى إن وجدت. ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

وهناك بعض التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في إدارة المعرفة، من أهمها: عدم وجود حافز قوي لدى العاملين لكي يشركوا زملاءهم معهم في معرفتهم، ومقاومة التغيير الذي يصاحب تطبيق المفهوم، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح أو الإعلان عنها. ويضاف إلى ذلك ارتفاع تكلفة نقل المعرفة واحتمال تغيير محتواها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، خاصة عند تخزينها، وعدم قدرة بعض الأشخاص على التعبير عن معرفتهم بطريقة مكتوبة.

الاستنتاجات :

من خلال استعراض الجانب النظري، تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

1- أهمية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتولى إعداد رؤية واستراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمعلم ومدرب للعاملين في المنظمة كما أن هناك نظريات وأنماط قيادية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل النمط الرابع من أنماط ليكرت، ونظرية المسار /الهدف. ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة :نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية.

2- يعد ادخال تقنيات جديدة في التصميم والبناء وتحديث أساليب العمل من قبل القائد الإداري وعمله في تحفيز زملائه على الاطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة لاسيما في حقل الهندسة والبناء واحدا من اقوى مكونات ادارة المعرفة التي تساهم بقوة في تحسين وتعزيز قدرات القائد وامكاناته وصورته في عيون الافراد العاملين وبالتالي يسعون إلى تنفيذ تعليماته وانجاز كافة المهام المناطة بهم بكل قناعة.



3- إن توفر وحدة ادارية تعمل على تجهيز مختلف اقسام المنظمة بالبيانات والمعلومات الحاسوبية المطلوبة وتوظيف موارد بشرية متخصصة تمتلك مهارات وتساهم في انجاز أنشطة هذه الوحدة بكفاءة من شأنه ان يدعم قدرة القادة الاداريين في المنظمة على اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف المناسبة والتي يقتنع الافراد العاملين بدقتها وواقعيتها ويستجيبون إلى تنفيذها وتحقيقها. 4- يعتبر تطوير ثقافة الافراد العاملين والاستفادة منها في انجاز الأنشطة أمراً مهماً لصقل شخصية الافراد العاملين انفسهم ، إلا انه لا يساهم في زيادة قدرة قادتهم الاداريين في التأثير بهم .

التوصيات :

- في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات، يمكن التقدم بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي :
- 1- يتعين إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمنظمات، بحيث تكون أفقية ومرنة.
 - 2- يتعين على القائد أن يشجع الاتصالات فيما بين المستويات العليا من الإدارة والمستويات الأدنى فيما يخص الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومحاولة التحدث مع العاملين عن هذه الأهداف وكيف يشاركون في تحقيقها.
 - 3- يقترح الباحث قيام قادة المنظمات بمتابعة الاطلاع على مختلف التقنيات الحديثة في مجالي التصميم والبناء والهندسة والاستفادة منها وادخالها في مجالات تنفيذهم للمشاريع؛ لأجل تعزيز قدراتهم وامكاناتهم في قيادة منظماتهم بصورة افضل.

المراجع

- (1) الجمري منصور، عصر المعلومات يقود الإنسانية على عصر المعرفة.
www.vob.org/Arabic/lessone/lessone29.htm
- (2) ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2002، ص24.
- (3) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 32.
- (4) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 15.
- (5) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2006، ص 26.
- (6) نجم عيود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 44.
- (7) علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 17.



(8) David Skyrme, Knowledge Management: Making sense of an oxymoron, Management. www.Skyrme.com.insights/22km.htm.

- (9) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 27-28.
- (10) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 45.
- (11) حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 18-19.
- (12) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 50.
- (13) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 89-90.
- (14) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 85.
- (15) إدريس المرسي، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 551.
- (16) هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية (المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر)، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص 142-143.
- (17) هادية فخر الدين، مرجع سابق، ص 144.
- (18) ريم مصطفى، أثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 32-33.
- (19) محمد مرعي مرعي، القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية: الأدوار المتجددة للقيادات الإدارية المعاصرة، تطوير في أساليب القيادة والبنية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، بيروت، 28-31/10/2002، ص 77-78.
- (20) ريم مصطفى، مرجع سابق، ص 37.
- (21) المرجع السابق، ص 17.
- (22) هادية فخر الدين خالد، مرجع سابق، ص 146.
- (23) سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة (مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص 15-19.