



إسهامات القيادة الإدارية في تبني إدارة المعرفة

Contributions of administrative leadership in adopting knowledge management

د. مخلوف عز الدين	د. سعاد بن يحيى *
جامعة الجلفة (الجزائر)	جامعة الجلفة (الجزائر)
mak_azo@yahoo.fr	Souad.bny@gmail.com

المخلص:	معلومات المقال
<p>هدفت هذه الورقة البحثية بشكل أساسي إلى التأكيد على الدور الهام الذي تلعبه القيادة في تبني إدارة المعرفة، وتوصلت إلى أن القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك فدور القادة في إدارة المعرفة هو التعرف على أشكال المعرفة المتاحة والمطلوبة، والسعي لحياتها بكل الطرق الممكنة، وإعداد رؤية هادفة ورسالة مقنعة، وبناء استراتيجيه لإدارة المعرفة واضحة المعالم طموحة وقابلة للتطبيق، والعمل على تنفيذ تلك الإستراتيجية بالاستعانة بكل الجهود المتاحة للعاملين وتدريبهم وتحفيزهم وحشدهم للاندماج في إدارة المعرفة وإشراكهم في الإعداد والتنفيذ، وتقييم إدارة المعرفة.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2021/05/27</p> <p>تاريخ القبول: 2021/06/09</p> <p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ المعرفة ✓ المعرفة التنظيمية ✓ إدارة المعرفة
Abstract :	Article info
<p><i>This research paper mainly aimed to emphasize the important role that leadership plays in adopting knowledge management, and showed that the role of leaders in knowledge management is to identify the available and required forms of knowledge, seek to acquire them, build a knowledge management strategy with clear features, ambitious and feasible, and work to implement That strategy, using all the efforts available to the workers and involving them in the preparation and implementation by training, encouraging and motivating them, and evaluating knowledge management.</i></p>	<p>Received 27/05/2021</p> <p>Accepted 09/06/2021</p> <p>Keywords:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ knowledge ✓ organizational knowledge ✓ knowledge management

. مقدمة:

لطالما رافقت المعرفة الإنسان عبر مراحل حياته، وفي بناء مختلف حضاراته وتطورت مع تطور تلك الحضارات فهي ليست بالشيء الجديد، ولكن الجديد هو تفعيلها في كل المجالات الحياتية العلمية والعملية، وقد اكتسحت كل ميادين العلوم بعد أن اقتصر على الفلسفة لحقب من الزمن.

وقد برز الاهتمام بالمعرفة في مجال الاقتصاد متجليا في بروز مصطلحات جديدة لم تكن نعرفها مثل اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة وإدارة المعرفة، حيث أصبحت المعرفة هي الحل السحري لكل المشاكل التي تواجه المنظمة، وهي السبيل لتطورها، وأساس بقائها وتنافسيتها في ظل بيئة دائمة التغير، وهكذا يمكن تصور طبيعة العمل في العصر الحالي بمسيرة لا تنتهي من التطور والتجديد والإبداع. وفي عمق هذه المسيرة برزت قدرات المؤسسات في تسخير معطيات المعرفة والعلوم، وتحويلها إلى أفكار جديدة مبدعة تساهم في دعم ميزاتها التنافسية، ولعل أبرز ما يميز تلك الميزات المعتمدة على القدرات العقلية والمعرفية، أنها صعبة التقليد دائمة التطور والتجديد. ولكي تستفيد المؤسسات بشكل كفو من هذه المعرفة يجب عليها إدارتها بشكل فعال، وهذه الإدارة تتطلب قيادة الإدارية فعالة، كون هذه الأخيرة أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال ما سبق تحاول هذه الورقة البحثية على التساؤل التالي:

ما هو الدور أو الأدوار التي تلعبها القيادة في تبني إدارة المعرفة؟

ونجيب على الإشكالية المطروحة من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: المعرفة والمعرفة التنظيمية.

المحور الثاني: إدارة المعرفة

المحور الثالث: القيادة والقيادة الإدارية

المحور الرابع: دور القيادة الإدارية في إدارة المعرفة

2. المعرفة والمعرفة التنظيمية

1.2 المعرفة:

1.1.2 البيانات والمعلومات والمعرفة

رغم محاولة توضيح مفهوم المعرفة من قبل الباحثين والخبراء سواء من الناحية اللغوية أو الاصطلاحية إلا أنه يعترضه اللبس الحاصل بين هذا المصطلح، وبين مصطلحي البيانات والمعلومات والتي كثيرا ما يقع الخلط بينها، وذلك نتيجة لعدم التمييز بين المصطلحات لاعتقاد الكثيرين بأنها مفهومة واعتبارها مترادفات يمكن استخدامها محل بعضها البعض، ولفهم أكثر لطبيعة المعرفة وكيفية تكونها ارتأينا دراسة العلاقة التي تربط بين هذه المفاهيم في إطار ما يعرف بـ "عملية الارتقاء المعرفي":

*البيانات: كلمة بيانات **Data** من الكلمة اللاتينية **Datum**، وتعرف على أنها " مواد وحقائق خام أولية تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية"¹، فهي تعني حسب **OZ** معطيات أو حقائق، والتي قد تكون بشكل أرقام، أو بيان (كشف حساب) ، أو صور²، وقد تأخذ البيانات صورا أخرى فقد تكون حروفا، أو أشكالا، أو أصوات³، وهي لا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءا عليه فهي لا تخبر عما يجب فعله⁴.

* أما المعلومات فهي " حقائق ونتائج تحمل معنى ضمن السياق"⁵، وهي عبارة عن " البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، أي البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها وتجميعها في أي شكل من الأشكال التي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية"⁶، أي أنها بيانات تم معالجتها بطريقة مناسبة تعطي تركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم التي تعطي معنى خاص بحيث يمكن للإنسان الاستفادة منها واستخدامها.

* بينما المعرفة هي " خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وتمثل حصيلة رصيد خبرة من تجارب طويلة ملكها الإنسان، وهي أكثر قيمة وفائدة و بها يتم اتخاذ القرار"⁷، وعرفت أيضا بأنها " عبارة عن مجموع الرؤى والخبرات، والإجراءات التي تعتبر صحيحة ومضبوطة والتي تقود وتوجه تفكير وسلوك الناس والاتصالات بينهم"⁸.

ومن هنا نجد أن المعرفة أعلى شأنًا من المعلومات، فالمعلومات مستقلة عن الأفراد صريحة ومكتوبة أو مسجلة بأي شكل من الأشكال ويمكن استنساخها وعرضها وتداولها، أما المعرفة فهي غالبا ضمنية تعتمد على الأفراد وتستهلك معانيها منهم، وهي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على إصدار الأحكام.

فالبيانات عندما توضع ضمن سياق تصبح ذات دلالة وذات معنى وتتحول إلى معلومات، والمعلومات هي التي تغير الحالة المعرفية للإنسان عندما تخضع للتحليل والتفسير للتطبيق والاستخدام فتتحول إلى معرفة وعملية التحول هذه تعتبر عملية ارتقاء في الحالة المعرفية لدى من يمتلكها فردا كان أو مؤسسة.

ولكن عملية الارتقاء هذه لا تتوقف عند المعرفة، فحسب الكبسي عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار بينها يصبح سلوكه ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا إلى الحكمة⁹.

ويعرف **دفلين** المعرفة بما يلي "هي خليط من تجارب محددة و قيم و معلومات سياقية، و بصيرة نافذة تزود بأساس يقوم و يجسد تجارب ومعلومات جديدة"¹⁰، كما يعرفها **السكري** بأنها: "مجموعة من المفاهيم و الأفكار و التصورات و القضايا التي يكونها الإنسان في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات و ظواهر مختلفة"¹¹.

وأخيرا نورد تعريف **Neisser** والذي يشير إلى أن المعرفة " جميع العمليات التي يتم من خلالها نقل المعلومات الحسية وتحويلها واختصارها وتوضيحها وتخزينها واستعادتها واستعمالها"¹²، والذي نعتبره أشمل من التعاريف السابقة حيث أنه لم يكتف بتحديد مصدر المعرفة، بل ذكر أيضا كافة المراحل الفكرية التي تؤدي إليها، وكذا أثرها على السلوك الإنساني.

2.1.2 خصائص المعرفة :

للمعرفة مجموعة خصائص مميزة لها نوردتها فيما يلي :

- ❖ **اليقينية**: إن أهم خاصية من خصائص المعرفة بجميع أنواعها هي الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح.¹³
- ❖ **إمكانية امتلاك المعرفة**: أي الحصول عليها ويتم ذلك من خلال التعلم، أو من خلال مصادرها المختلفة إذا تم التصريح بها وخرزها.
- ❖ **إمكانية تخزين المعرفة**: أي حفظ المعرفة سواء على الورق، أو باستخدام الوسائل الالكترونية المتنوعة.
- ❖ **إمكانية تصنيف المعرفة**: حيث يتم تصنيفها حسب مجالها أو طبيعتها، أو استخدامها، وغيرها من التصنيفات.
- ❖ **المعرفة لا تستهلك بالاستخدام**: يمكن تبادلها دون فقدانها فهي مورد لا ينضب بل في تزايد مستمر بالاستخدام.
- ❖ **إمكانية نشر المعرفة**: حيث يمكن نشرها من خلال الوسائل المتوفرة خاصة الالكترونية مثل شبكة الانترنت.¹⁴

- ❖ **الحدود الزمنية والمكانية للمعرفة:** غالباً ما تتحدد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، فمعرفة القرن التاسع عشر غير معرفة القرن العشرين، كما أنها تختلف من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.
- ❖ **التراكمية:** المتبع لسير الحضارات القديمة حتى يومنا هذا لا يجد صعوبة في اكتشاف أن كل سعي الحضارات كان من أجل المعرفة، وكل معرفة تدرك كانت توضع حجراً جديداً في صرح الحضارة الإنسانية وحافزاً جديداً لاكتشاف معارف أخرى.¹⁵
- ❖ **المعرفة لها دورة حياة:** فهي يمكن أن تولد عندما تتكون من خلال تجاربنا إذا وجدت لها أرضاً خصبة تساعد على توليد معارف جديدة دوماً وهذا ما يجعلها تعيش وتتطور وتؤثر أيضاً، كما يمكن لها أيضاً إن تموت بفقدان صاحبها أو بجلول معارف أخرى محلها أو عند تغيير المعتقدات....

2.2 المعرفة التنظيمية

1.2.2 مفهوم المعرفة التنظيمية

تعرف المعرفة التنظيمية على أنها: " كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة.¹⁶

وتعرفها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير على أنها: " إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية، وأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى التطبيق لإنتاج السلع والخدمات، براءات اختراع، مخططات..."¹⁷

وفي الأخير نعلم تعريف كانيكيا ومفاليلي **Kanikia & Mphahlele** باعتباره الأشمل، حيث عرفها على أنها: "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخيارات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، لكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير والمهارات العلمية، وفي الدراية الفنية، والأفكار والمهارات والقدرات التي يملكها الفرد والمؤسسة، والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق الأهداف."¹⁸

2.2.2 أهمية المعرفة التنظيمية

ويختصر السلمي ذلك في قوله: " إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشا في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرضتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي لها."¹⁹

3.2.2 أنواع المعرفة التنظيمية

تعد المعرفة معارف متنوعة، فهي لا تتصف بشكل محدود ولا يمكن وضعها في إطار واحد، وحتى تتمكن أي منظمة من إدارة المعرفة بشكل فعال لا بد لها من تصنيف المعرفة لديها حتى تستطيع استخدامها بشكل أفضل، وحيث أن هناك تصنيفات عديدة للمعرفة، فكما اختلف العلماء والباحثون في تعريفها فقد اختلفوا أيضاً في تصنيفها، وما نراه مقنعاً هو التصنيف الذي قدمه بولاني في الستينات²⁰ حسب درجة ظهورها الى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية:

أ - معرفة صريحة/ظاهرة (Explicit):

وهذا النوع من المعرفة يسهل التعبير عنها، اكتسابها، وتوزيعها في أشكال مختلفة²¹، يمكن أن يعبر عنها في لغة منطوقة، ويمكن أن تكون مكتوبة²²، وهذا يعني أنها متاحة للجميع، وهي تتوفر في الكتب وقواعد البيانات والملفات وغيرها من الوسائل التي يمكن التخزين فيها.

وتتعلق المعرفة الظاهرية بالسياسات والإجراءات والمستندات، معايير العمليات والتشغيل، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.

ب - معرفة ضمنية (Implicit):

تشتمل معرفة تتوفر نتيجة الحدس والتبصر، وهي معرفة تتوفر للفرد نتيجة الخبرة، وتشمل جانبا مهما من المعرفة الخاصة بالإنتاج والدراية الفنية المتراكمة للمنظمة، والتي هي في الحقيقة توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية وإدراكية، والتي تعبر عن الخبرة والبراعة والمهارة المتراكمة لها، وهي المعرفة لما دون الوعي الذي عادة ما يتم أوتوماتيكيا بدون تفكير، وهي صعبة الظهور للعيان يستطيع الاستفادة منها الشخص الأكثر خبرة، ويتم اكتساب المعرفة الضمنية من خلال خبرات أفراد المنظمة ومن تبادل المعرفة بينهم والتشارك بها، وهذه معرفة مهمة جدا ولكنها غير واضحة يصعب التعبير عنها بالأشكال والرسوم، كما يصعب نقلها والمشاركة فيها، في حين تشكل بحدود 80% من المعارف المتاحة لأية منظمة، مما يجعل مدخل تكنولوجيا المعلومات غير مؤهل للاهتمام بها.

وتتألف المعرفة الضمنية حسب Wiig مما يلي:

❖ الحقائق، البيانات، الأنماط الذهنية.

❖ وجهات النظر، الأشكال والصور والمفاهيم.

❖ الأحكام والمعتقدات والتوقعات.

❖ استراتيجيات التفكير.

ونضيف إلى ذلك الخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال الممارسة.

في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت نفسه قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة، فهذا النوع من المعرفة يصعب التعبير عنها وهي تتطور بالخبرة والعمل، وعادة ما يتم المشاركة فيها ونقلها من خلال الحوار التفاعلي، القصص المحكية، والخبرة المشتركة²³.

4.2.2 مصادر المعرفة التنظيمية

يهتم المعنويون بإدارة المعرفة بتحديد المصادر التي تتوفر فيها المعرفة المتاحة لأي منظمة، وذلك من أجل التعرف عليها من قبل المعنويين بها بغرض الاستفادة منها واستثمارها، والمصادر مختلفة ومتنوعة إلا أنها تصنف إلى قسمين رئيسيين هما:

❖ **المصادر الخارجية:** وتمثل كل ما يمكن أن تحصل منه المنظمة على المعرفة من بيئتها الخارجية، وهذه المصادر كثيرة حيث يقول

عليان هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر المقارنة المرجعية

Benchmarking، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ووسائل الإعلام السمعية، والسمعية البصرية، والمقروءة، والزيائن،

والمنافسين، والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى... إلى غير ذلك²⁴، والمنظمة الذكية هي التي تستخدم المعرفة من بيئتها

الداخلية وبيئتها الخارجية لتعديل وتغيير إجراءاتها وعملياتها الروتينية وانتقاء مواردها²⁵.

❖ المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها التكنولوجية المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل...²⁶

من خلال ما تقدم نجد أن المصادر الداخلية تعني كل ما يوجد في داخل المنظمة من معارف سواء الموجودة لدى الأفراد والجماعات أو في مخزون ذاكرة المنظمة النصية والرقمية وقوانينها، إلى غير ذلك سواء كانت مادية ملموسة أو معنوية غير ملموسة.

5.2.2 خصائص المعرفة التنظيمية الملائمة:

وبطبيعة الحال من المهم التأكيد على أن ليس جميع المعارف مفيدة للمنظمة، ولكن هناك معارف محددة يحتاجها الفرد أو المنظمة والتي نذكر فيما يلي خصائصها²⁷:

❖ التميز (distinctiveness): أي ان تمثل ظاهرة مميزة وملائمة، وضرورية لبقاء المنظمة، فالتميز هو قياس درجة الاعتمادية/ واقعية المعرفة.

❖ الثبات (Invariance): وهي تمثل درجة الموثوقية، وكلما زادت الموثوقية كلما أصبح بالامكان الاعتماد عليها أكثر.

❖ قبول الأفراد للمعرفة (Acceptance): حيث تقيس مدى زيادة المعرفة لجدارة المستخدم، وقبولها للوصول لاهدافه وحل مشاكله.

❖ التماسك (Coherence): أي أن تتسم المعارف المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها، وهذا مهم جدا لإضافة معارف جديدة، حيث أن ارتباطها مع المعارف المتوفرة يزيد من قبول الأفراد لها.

❖ الرسمية (Formality): يجب أن يكون للمعرفة لغة أو رمز اجتماعي يتم الاتصال بها وفهمها، فكلما كان التشابه والثقافة واحدة بين الأفراد يكون التفاهم أكثر سهولة فيما بينهم.

❖ الانسجام (Conformity): الاتفاق والمطابقة مع الأهداف والقوانين مما يسمح باختيار معايير لقبول ونشر المعرفة في المنظمة.

6.2.2 مستويات المعرفة في المنظمة:

توجد المعرفة في ثلاث مستويات من المنظمة على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، وعلى المستوى التنظيمي.²⁸

❖ المعرفة على مستوى الفرد: هي ما يمتلكه الفرد من معارف وكما يقول الغرابية هي الثمرة التي يحصل عليها الفرد نتيجة ما يمارسه من نشاطات وأعمال داخل وخارج المنظمة وهي معرفة ضمنية لدى الفرد.

❖ المعرفة على مستوى الجماعة: هي معرفة ضمنية لدى جماعة وهي متاحة لهذه الجماعة دون غيرها، هي المعرفة التي تتشكل من خلال التفاعل بين خبرات وتجارب وإدراك وقيم أفراد الجماعة مع بعضهم البعض داخل المنظمة والتي لا يمكن محاكاتها من قبل منظمات أخرى .

❖ المعرفة على مستوى المنظمة: هي المعرفة المتاحة لجميع أفراد المنظمة والتي تشمل الإجراءات والقوانين والأنظمة والمعايير وما يتوفر في المستودعات التكنولوجية والوثائق المكتوبة في المنظمة وحصيلة الفاعل بين معارف وخبرات الأفراد والجماعات، وتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية من منظمات وزبائن وموردين وغيرهم.

3. إدارة المعرفة

1.3 مفهوم إدارة المعرفة:

يصعب التسليم بوجود تعريف محدد لإدارة المعرفة ، لاختلاف وجهات نظر الباحثين كل حسب توجهاته، وقد رصدنا بعض التعاريف ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

يعرف سكايرم skyrme إدارة المعرفة بأنها: "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".²⁹

وتعرف إدارة المعرفة بأنها: "اكتساب واستخدام الموارد لخلق بيئة تكون فيها المعلومة متاحة للأفراد ويقوم فيها الأفراد بكسب، والمشاركة في استخدام هذه المعلومة لتطوير معارفهم ويكونون فيها محفزين وممكنين من تطبيق معارفهم لفائدة المنظمة"³⁰ ويرى كيمبل Kimble أنها: "إدارة العمليات التي تحكم خلق، ونشر، واستخدام المعرفة بدمج التكنولوجيات وهيكل المنظمة والأفراد، لإيجاد التعلم الفعال، وحل المشكلة، واتخاذ القرارات بالمؤسسة"³¹.

وتعرف على أنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليطم تضيفها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي"

جاء هذا التعريف متناولاً جل جوانب إدارة المعرفة والتي تكون محل اهتمام المنظمة ومسئوليتها، بدءاً بتوفير بيئة خلاقة تعمل على تسهيل اكتساب المعرفة وتوليدها وفق إستراتيجية محكمة للاهتمام بالكفاءات، ومن ثم تنظيم المعرفة وتخزينها ونقلها وتوظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.... الخ

2.3 أهمية إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بقاء المنظمات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة³²، كما يمكن الاستدلال على أهمية إدارة المعرفة من خلال دورها الذي تلعبه في خلق ميزات تنافسية مؤكدة للمنظمات³³.

وهذا ما أكد عليه سونغ وآخرون أنه من الملاحظ أن المعرفة هي مصدر استراتيجي يعطي للمنظمات ميزة تنافسية³⁴، والذي يؤكد عليه أيضاً كل من Stefanescu and stefanescu حيث أن المعرفة ذات القيمة في المنظمة يمكن أن تستخدم لخلق ميزة مميزة (differential edge) وأيضاً تؤثر على قدرة المنظمة على استبقاء مكانتها السوقية في الاقتصاد المتجدد³⁵.

إن إدارة المعرفة تساعد على إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع أنواعها، وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الوضع التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً، وذلك كونها تعمل على:

- ❖ تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل.
- ❖ تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى السوق.
- ❖ تحسين وتسريع عملية صنع القرارات.

❖ بناء ميزة تنافسية مستدامة.

❖ تعزيز وتقوية التزام المنظمة بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة.

3.3 أهداف إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف والغايات الأساسية التالية:

- ❖ بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار الفرص أو بتفادي التهديدات.
- ❖ تهيئة الفرص لنمو المنظمة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.
- ❖ توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات **Enablers** في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة.
- ❖ توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة وكذا دفعهم إلى تطوير معارفهم وتميئتها، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا.
- ❖ مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأي ارتباك ويكمن في رصيدها المعرفي المتجدد حلول بديلة بأساليب متطورة ومضمونة.
- ❖ إطلاق الطاقات الفكرية لأفراد المنظمة على كافة المستويات وما لهذا في كفاءة ومهارة المنظمة وإكسابها ميزة تنافسية.⁹

4.3 عمليات إدارة المعرفة:

1.4.3 إنشاء أو خلق المعرفة:

تتضمن إضافة مكونات جديدة أو استبدال المكونات الموجودة للمعرفة الضمنية والظاهرة للمنظمة³⁶، وتركز عملية توليد المعرفة التنظيمية على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة، من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو نشرها من خلال مجتمع ممارسة العمل مثل اللجان المختلفة، ويحدث خلق المعرفة من خلال الاهتمام بالعلاقات التداؤمية أو التعاونية بين المعرفة الظاهرة والضمنية في المنظمة³⁷.

2.4.3 اكتساب المعرفة

ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة وبيئتها، ومهما تعددت أنواعها وأشكالها- معرفة ضمنية أو صريحة- وهذه المصادر قد تكون وثائق، بحوث، مستودعات معرفة، عاملين، موردين... وغيرهم، وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة- أو إكسابها بالنظر عن الجهة المسؤولة- بحسب حاجة وإمكانيات المنظمة، نذكر على سبيل المثال لا الحصر: الاتصال، النقاش والحوار، الانترنت والانترانيت، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب، وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير... في سبيل زيادة قدراتهم في اكتساب المعرفة.³⁸

3.4.3 تخزين المعرفة:

ويتم تخزين المعرفة بالوسائل المختلفة، وفي مستويات مختلفة في المنظمة لا تحتوي إلا على المعرفة الظاهرة الممكنة التخزين، بينما هناك معرفة ضمنية تحتاج للتخزين والمحافظة عليها.

لذلك فإننا تؤيد الزيادات إذ يقول "أن التوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية"³⁹.

4.4.3 مشاركة المعرفة ونشر

إن المشاركة في المعرفة هي أهم عامل في سياسة إدارة المعرفة⁴⁰، حيث تصبح المعرفة متاحة للجميع، ويتم ذلك من خلال تبني ثقافة تشجع على المشاركة بين العاملين في جميع المستويات، وتتطلب المشاركة العديد من الأشياء نذكر منها ما يلي: الثقة، لغة مشتركة وسياق مشترك، قابلية التفاعل مع الآخر، حرية المشاركة⁴¹، كما يتطلب ذلك تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.

ويؤكد Fielden أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما تكون متوفرة بجرية⁴²، وتتطلب عملية نشر المعرفة توفر الوسائل الملائمة وهذه الوسائل قد تكون مادية وذلك عن طريق الفيديو والانترنت وغيرها من الوسائل الإلكترونية، وقد تكون بالاتصال المباشر عن طريق التدريب والمحاضرات وغيرها.

5.4.3 تطبيق المعرفة:

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة، ويحدث ذلك بالتشجيع وتهيئة البيئة المناسبة للعاملين.⁴³

5.3 مبادئ إدارة المعرفة:

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من المبادئ و التي يمكن إجمالها فيما يلي⁴⁴:

- ❖ **التعاون (collaboration)** : وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعده احدهم الآخر في مجال عملهم، حيث أن إشاعه ثقافة التعاون تؤثر عليه إنشاء المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.
- ❖ **الثقة (trust)** : وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل فرد من فريق العمل، فمستوى النوايا و السلوك و الثقة يمكن أن تسهل عليه التبادل المفتوح و الحقيقي للمعرفة.
- ❖ **التعلم (learning)**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية إنشاء المعرفة.
- ❖ **اللامركزية (Decentralization)**: فتوليد وإنشاء المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية من حيث توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات التنظيمية وعدم حصرها في المستويات العليا فقط.
- ❖ **المرونة (Elasticity)**: توليد المعرفة يستلزم وجود مرونة في تطبيق السياسات والإجراءات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- ❖ **الخبرة الواسعة والعميقة (T.Shaped Skills)**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.
- ❖ **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support)**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث أن البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في إنشاء المعرفة.

❖ **الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):** والذي يشير إلى القدرة على إنشاء القيمة، المنتجات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المنظمة الإبداعية.

6.3 قياس المعرفة:

تقوم المنظمات عادة بقياس موجوداتها وأدائها من منظور مالي، ولذلك فهي تستخدم طرقا محاسبية للقياس بذلك، ويشكل حساب الميزانية العمومية، وحساب الأرباح والخسائر وغيرها من الوثائق المالية الوسائل الأساسية للقياس، ولكن حاليا هناك موارد غير ملموسة يجب قياسها وقياس أثرها.

و أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكروا شيئا اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، والذي أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة بإستراتيجية مقارنة الأعمال ومدى التوافق بينها.

ولم تعد الطرق المحاسبية التقليدية للأصول الملموسة ملائمة لفهم وتقييم رأس مال المعرفة، تلك المكونات الضمنية (رأس المال الإنساني)، خاصة باعتبار الأصول المادية لها حياة محدودة خطية، بينما الأصول المعرفية لها قيمة مفتوحة النهاية **open ended value**.⁴⁵

وعن قياس المعرفة، بيّن **Kermally** أن القيمة في الموجودات غير الملموسة تقاس من عدة مستويات: النوع، التجديد، الكفاءة والاستقرار وان من أكثر المؤشرات نمو قاعدة الزبون، وتعد قيمة المعرفة المضافة، احد مداخل القياس، كما أشار **Seely & Dietrick** إلى انه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها⁴⁶، وفي ما يلي عرض أشهر معايير وطرق قياس إدارة المعرفة :

❖ نموذج تميز الأعمال (Business Excellence Mode) :

يتألف هذا النموذج من خمسة ممكنات **Enablers** وأربعة حقول للتأثير على النحو التالي: إن الأداء المتفوق لأي منظمة يعتمد على النتائج المتمثلة في الأداء العام للمنظمة، ورضا الزبون، ورضا الأفراد، والأثر الذي يتركه في المجتمع، والطريقة التي يتم بها إنجاز هذه الأمور تعتمد على الممكنات المتمثلة في العمليات التي تضعها المنظمة موضع الاستخدام، وعلى الطريقة التي تدير بها الأفراد، والطريقة التي تستخدم بها مواردها، والطريقة التي تصوغ بها استراتيجياتها وسياساتها، وقيادتها.

وتم تقديم عشرة أبعاد تحت كل ممكن لتقييم الموجودات غير الملموسة، وباستطاعتنا اخذ هذه الأبعاد العشرة والطلب من الأفراد التقييم وفق مقياس يتراوح بين 1 و5 بحيث تمثل الدرجة 1 ضعيف، و5 ممتاز، وعلامة 50 نقطة تشير إلى أن المنظمة مؤهلة للمستقبل وأنها مهياة كي تكون منظمة تحركها المعرفة، بينما الحصول على علامة 30 نقطة فأقل فيشير إلى أن المنظمة ما زال أمامها طريق طويل لتصبح مؤهلة، وان عليها أن تفكر بجديّة متناهية لردم الهوة من اجل أن تصبح منظمة تحركها المعرفة⁴⁷.

إن مثل هذا القياس يعكس الفجوة التي يجب ردمها إذا كانت المنظمة تريد أن تكون الأفضل بين أقرانها، وان تكون منظمة تحركها المعرفة فعلا، وتشير الفجوة إلى الأسلوب الذي تستخدم به هذه الموجودات غير الملموسة لتعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمة.

❖ بطاقة النقاط المتوازنة (BS Balane Score Carde) :

ما يتميز به هذا الأسلوب هو الشمولية في قياس أبعاد رئيسية متنوعة لمنظمات الأعمال، والطريقة التي تترجم بها الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، ويتركز هذا الأسلوب على أربعة أبعاد هي: الأداء المالي والسؤال الرئيسي

المتعلق به هو " من أجل تحقيق النجاح على الصعيد المالي، كيف يجب أن نظهر أمام مساهميننا وأصحاب المصالح لدينا؟"، والأداء المتعلق بالزبون والسؤال الرئيسي " كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟"، والعمليات الداخلية والسؤال الرئيسي " ما العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟"، ومنظور الإبداع التعلم والسؤال الرئيس " كيف نجعل قدرتنا على التغيير مستدامة وان نبقي مؤهلين للمستقبل؟"، وباختيار عدد محدود من المؤشرات الحاسمة فيما يتعلق بأداء كل منظور، فإن أسلوب بطاقة النقاط المتوازنة يساعد على الرؤيا الإستراتيجية⁴⁸.
وتكمن فائدة هذا الأسلوب في أنه يحاول إيجاد تكامل في عملية قياس الموجودات غير الملموسة.

❖ ملاح سكانديا (Skandia Navigator) :

الملاح هو أداة أو وسيلة لقياس رأس المال الفكري، ابتكرته شركة **Sakandia AFS** وهي شركة خدمات مالية سويدية، فقد رأت هذه الشركة انه كان من المهم بالنسبة إليها تقييم وقياس رأس المال الفكري باعتباره احد المحركات الرئيسية لنمو الأعمال وللإبداع، وعرفت الشركة رأس المال الفكري بأنه رأس المال البشري + رأس المال البنائي .
وقد كان الأفراد العاملون هم رأسمالها البشري، أما مكونات رأسمالها البنائي فقد تمثل أهمها في: قاعدة بيانات الزبون، ونظم تكنولوجيا المعلومات، والعمليات، والملكية الفكرية، وكانت عملية القياس تركز على تطوير وإعادة تجديد رأسمالها الفكري، ويعمل الملاح على قياس رأسمالها الفكري⁴⁹، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي.

❖ أسلوب مراقبة الموجودات غير الملموسة (Monitor Intangible Assets) :

ابتكر هذا الأسلوب **Sveiby** وهو استشار بارز في مجال الموجودات المستندة على المعرفة، وهو محاولة القياس بإظهار " كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية لها"، وطبقا له فان الموجودات غير الملموسة للمنظمة تتمثل في: البنية الخارجية وهي الأساس، والبنية الداخلية، وكفاية الأفراد.
وتشتمل البنية الخارجية على العلاقات مع الزبائن والموردين، وأسماء العلامات والمراكات التجارية، والسمعة، ويتضمن أيضا العلاقة مع المتعاونين وشركاء الأعمال الآخرين، أما الداخلية فتتألف من البراءات، والأفكار والنماذج، ونظم الحاسوب والنظم الإدارية التي هي جزء من المنظمة، أما كفاية الأفراد فتشير إلى القدرة على التصرف في مواقف متنوعة ومختلفة جدا⁵⁰.

4. القيادة والقيادة الإدارية

تشكل القيادة منذ ما يزيد على نصف قرن من الزمن، و لا تزال محور اهتمام الباحثين الأكاديميين و الخبراء المهنيين، و التي تتمحور أغلب دراساتهم المتعلقة بها حول موضوع واحد هو تحديد العوامل المؤدية إلى فعالية القائد. وفيما يلي شرح للمفهوم والمفاهيم ذات العلاقة

1.4 مفهوم القيادة وسمات القائد:

1.1.4 مفهوم القيادة:

هناك تعريفات مختلفة للقيادة ، فالكثير من المقالات التي لا تعد ولا تحصى ناقشت تعريف القيادة، والتي عادة ما تأخذ وقتا معتبرا في النقاش حولها. و وجدت **Roset** سنة 1993 أن هناك 221 تعريف للقيادة في 587 منشور اطلعت عليه⁵¹. فالقيادة هي كلمة شائعة في معظم المجتمعات فقد كانت تعني الرئيس، القائد العسكري، المبادئ، الطاغية، المسؤول، الملك، فهي كلمة تختلف من مسؤول إلى آخر في كل مجتمع⁵².

و يرى **Blackmar 1911** أن القيادة هي تجميع القوة في يد شخص، مما يمكنه التحكم في الكل⁵³. و هي القدرة على إلهام الآخرين للعمل معا كفريق، وإتباع القائد لتحقيق الهدف، وقد تكون القيادة في عدة مجالات منها الاقتصادية و السياسة، و الأعمال، فلا احد يستطيع القيام بكل شيء لوحده⁵⁴.

وفقا لـ **Stahl. J Michael**، القيادة هي القدرة على التأثير في الناس من أجل تحقيق الأهداف⁵⁵. فهي الفن أو العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأشخاص لبذل مجهودات من أجل تحقيق الأهداف الجماعية وبطريقة طوعية⁵⁶. وهي مجموعة من النشاطات أو الأعمال التي تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأتباع لتحقيق الأهداف إراديا وعن قناعة⁵⁷. فالأشخاص الذين لديهم رؤية ويمكنهم دفع المرؤوسين لهذه الرؤية و هم وحدهم من يمكن تسميتهم بالقادة⁵⁸. و أيضا من لديه القدرة على التأثير في المجموعات لإنجاز الأهداف⁵⁹. وهي أيضا نشاط أو مجموعة من الأنشطة تحدث في جماعة أو مؤسسة وتضم قائدا و مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف مشتركة يعملون معا لتحقيقها من خلالها يتمكن القائد من كسب ثقة الآخرين والتزامهم و يستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد ذلك على منصب أو سلطة رسمية⁶⁰. ويرى **Bass** في كتابه أن القيادة تنطلق من تأثير شخصية القائد وأنه يجب توافر مجموعة من الصفات الأساسية حتى يمكن تحريك الناس نحو الهدف⁶¹. فمفهوم القيادة يتمحور حول شخصية القائد، القائد كمسهل، القائد كمحور لعمليات المجموعة، القائد كرمز، القائد يصنع الفارق، القائد كمفكر، القيادة كسلوك هادف، القيادة كسلوك مقنع، القيادة من وجهة النظر الهيكلية، القيادة وتأثيرها، القيادة كفن للحفز على الامتثال⁶².

2.1.4 سمات القائد:

يستخلص مما سبق مجموعة من العناصر التي اتفق عليها الباحثون والتي تمثل السمات الأساسية لمفهوم القيادة وهي⁶³:

- السلطة: للقائد السلطة على تابعيه
- فهم التابعين: القائد يفهم ما الذي يحفز تابعيه ويدرك حاجات الأفراد و طموحاتهم ومتطلباتهم .
- القيادة : هي العملية أو الفن الذي يؤثر على الأفراد عن طيب خاطر وقناعة وحماس شديدين من أجل إنجاز أهداف المجموعة.
- القدرة على الإلهام: القائد قادر على إلهام الآخرين بالرؤية وتحقيق الأهداف المشتركة.
- الأسلوب الخاص: لكل قائد أسلوبه الخاص فهناك القائد الموجه، القائد المشارك في اتخاذ القرارات، و البعض متشدد مع الأداء، والبعض الآخر يركز على تحفيز الأفراد و خلق جو مناسب للعمل.

2.4 العلاقة بين القيادة والإدارة:

يقوم الإداري بتنفيذ الوظائف التقليدية، يخطط، يضع الميزانية، ينظم، يوظف، يحل المشاكل، ويراقب. و يفترض أن يمارس الأدوار التالية كالعلاقات والأدوار بين الأشخاص، رابط بين الأفراد، مشرف على الأفراد، مزود بالمعلومات، ناشر للمعلومة والمتحدث باسم المؤسسة ومتخذ للقرارات، ومخصص للموارد، مفاوض. أما القائد فهو يتحدى الوضع القائم، يطور الرؤية ويرسم الاتجاه، يطور الاستراتيجيات ويغيرها باتجاه الرؤية الجديدة، يتواصل مع الأفراد ويضمن مشاركتهم في التوجه الجديد، ويحفز ويلهم الآخرين⁶⁴. ويجمع القائد الإداري بين الدورين بما يتوفر عليه من سمات القادة، وبما تمنحه الإدارة أو المنصب من قوة، ليشكل من خلالها سلطة من نوع خاص تمكنه من السيطرة والتأثير على الآخرين بشكل فعال.

3.4 النظريات المفسرة لظاهرة القيادة:

فسرت العديد من النظريات ظاهرة القيادة حديثا وقدما منقسمة إلى ثلاث فئات نعرضها في ما يلي

1.3.4 المدخل المركز على السمات: وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة. وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتباره الركيزة الأساسية للقيادة بما يتمتع به من صفات، و كانت من أولى الدراسات التي حاولت تحديد السمات الجسمية، و الخصائص الشخصية، والقدرات التي تحدد القائد من مجموع الأعضاء. السمات الجسمية مثل الطول، العرض، طاقة الجسم أو قدراته الصحية، المظهر، والسن أما المهارات القيادية فقد تم التركيز و الاهتمام بالمهارات الاجتماعية؛ الذكاء، العطاء، الطلاقة، و روح التعاون⁶⁵.

أما الفكرة التي انطلقت منها هي أن بعض الناس يولدون قادة. وتعرف بنظرية الرجل العظيم. عموما لم يتم العثور على علاقة كبيرة بين الصفات القيادية و نجاح القائد، وقد استعمل الباحثون اختبارات علم النفس على مجموعة واسعة من المشاركين، فابتدأت الدراسة بمحاولة عزل الخصائص القيادية التي يمتلكها القائد عن الخصائص التي لا يمتلكها الأفراد الآخرون وهذا من خلال قياس صفات النجاح لدى القائد وعلاقتها بفعالية القيادة في محاولة لتجميع السمات القيادية الواجب توفرها في شخص ما ليكون قائدا⁶⁶.

2.3.4 المدخل المركز على السلوك: وهو مدخل علم الاجتماع، ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها القائد ويمارس مهامه ومسئولياته و في مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على استكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة. ويرى منظرو هذا الاتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الاهتمام بالعمل (المهام) أو في الأفراد (العلاقات الإنسانية).

3.3.4 المدخل المركز على المواقف: ويقوم هذا المدخل بالجمع بين المدخلين السابقين (السمات والسلوك) لدراسة القيادة، وهو المدخل المفضل لدى علماء الإدارة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ويرون أنه لا يكفي لنجاح القائد تفاعل سماته مع متطلبات الموقف، بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي⁶⁷. تنطلق النظريات الموقفية في نظرتها لسلوك القائد من زاوية التغيير وعدم الثبات من موقف إلى آخر وبالتالي فإن الهدف من هذا الاتجاه يكمن في التعرف على العوامل الموقفية الهامة، وبيان كيفية تفاعلها لتحديد السلوك المناسب. إن الموقف بكل تأكيد له تأثير على سلوك القائد. فجوهر فكرة القيادة من منظور الموقف هو أن القائد يكون أكثر فعالية في حال لم يحمل ظروف الموقف و إدماج خصائص الأتباع في ذلك. وإن المتغيرات الداخلية والخارجية لها أيضا تأثير على فعالية القائد⁶⁸.

4.4 مصادر قوة القيادة:

ويجيب هذا العنصر عن سؤال مهم: من أين يستمد القائد قوته؟، وحدد آلان ويس مصادر هذه القوة في خمس مصادر⁶⁹ نوردتها

فيما يلي:

1.4.4 القوة الشرعية: هي القوة التي يمتلكها القائد من خلال الموقع الذي يشغله في المؤسسة، فالقوة التي تأتي من المنصب أو الشرعية هي قوة محددة ومرتبطة بالمنصب في المؤسسة. فهذه القوة لا تتبع الفرد في حال ترك منصبه، فهي محدودة لارتباطها بالمنصب الذي يحدده الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي أن المنصب ترتبط به قوة بالضرورة، و أيضا درجة القوة ترتبط بنوعية المنصب في الهيكل التنظيمي، وهناك مستويات من القوة حيث القادة الذين يحتلون المستويات العليا تكون لديهم القدرة أكثر على استعمال القوة من المستويات الدنيا لكن القادة في الحقيقة لا يحتاجون لهذا النوع من القوة لتحريك الناس بل فقط المسير هو الذي يحتاج لهذا النوع⁷⁰.

2.4.4 قوة المكافئة: تعتبر هذه القوة أيضا تابعة للمنصب الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي مما يسمح له بمنح مكافئات من موارد المؤسسة، فالعاملين يمكن أن يتأثروا بالمكافئات مقابل أدائهم لعملهم، والمسيرين بإمكانهم منح مكافئات ملموسة، مبلغ مالي مثلا أو معنوية غير ملموسة كالإشادة بالفرد والترقية⁷¹.

3.4.4 قوة العقاب: هي طريقة سيئة قد يلجأ القائد أو المسير لاستعمالها وهي أيضا مرتبطة بالقوة الشرعية أو حكم المنصب الذي يحتله المسير في الهيكل التنظيمي و العقاب قد يبدأ بالتحذير ويصل إلى درجة الفصل من العمل ويفترض أن العقوبة تكون لها أثر سلبي على الأشخاص المسلطة عليهم، و يجدر الإشارة إلى أن العقاب حالة خاصة يمكن أن تأتي بالفائدة على غرار المكافئة التي تمنح للأشخاص⁷².

4.4.4 الخبرة: وتشمل المعرفة والمهارة الفنية الضرورية وهي نتيجة لامتلاك الفرد مستوى معين من الخبرة، ويختلف تقييم الخبرة حسب ر أي الأفراد أو التابعين، و على العموم هناك نوعين من قوة الخبرة وهما الخبرة التقنية أي مهارة تقنية كتشغيل آلة أو نظام كمبيوتر، أما النوع الثاني فهي حجم المعرفة و هي أوسع من المهارات التقنية، فالطلبة أثناء المرحلة الدراسية يتحصلون على كم و حجم هائل من المعرفة يمكن أن يكون لها قيمة كنوع من الخبرة⁷³.

5.4.4 المرجعية (القدوة): وتأتي من قوة الإعجاب من الآخرين والشعور بالقرب من القائد و إتباع توجيهاته والإخلاص له وفي الحقيقة مصدرها الفرد في حد ذاته فالشخص الذي يملك هذا المصدر من القوة بإمكانه التأثير على الأفراد من خلال الصفات المحبوبة التي يمتلكها والسمعة الطيبة⁷⁴.

5. دور القيادة في تبني إدارة المعرفة

1.5 وعي القائد بالمعرفة :

أشار Nelke إلى أن مهام القائد لإدارة المعرفة تتحدد حسب درجة وعيه بالمعرفة من خلال النوافذ الأربع الآتية⁷⁵:

- ❖ أنت تعرف ماذا تعرف: وهو أمر جيد لإدارة المعرفة، لكنه لا يحدث إلا بتحسين شروط إدارة المعرفة من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة، وتشجيع سلوك التشارك في المعرفة في كل الأوقات
- ❖ أنت تعرف ماذا لا تعرف: وهذا ليس أمر سيئا كثيرا، ألن هناك فجوة في المعلومات والمعارف التي تملكها وتحتاج إليها، لكنك على وعي بهذه الفجوة، وعلى القائد التركيز على كسب المعلومات والمعارف بأقصى قدر لتضييق الفجوة .
- ❖ أنت لا تعرف ماذا تعرف: وهي ظاهرة شائعة خاصة في المنظمات الكبيرة، وعلى القيادة في هذا الوضع تسهيل عملية التشارك في المعرفة، باستخدام مختلف الإمكانيات والوسائل .
- ❖ أنت لا تعرف ماذا لا تعرف: وهو أمر صعب، لكنه غير شائع، وعلى القيادة القيام بتشخيص واسع ومفتوح للمعلومات والمعارف داخليا وخارجيا، والسعي إلى تسهيل عملية التشارك في المعرفة، بل عليها كذلك مراقبة المعلومات والمعارف الخارجية التي تؤثر على أعمال المنظمة.

2.5 مراحل تبني إدارة المعرفة في المنظمة⁷⁶:

1.2.5 المسح العام للمعرفة الموجودة Knowledge Landscape Mapping :

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود

آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل أو وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة و مدى توافر البنية الأساسية اللازمة لها.

2.2.5 وضع إستراتيجية 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 وفعالاً 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 تلك الرؤية وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزء من الإستراتيجية العامة وذلك لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة.

3.2.5 تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه الإدارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل.

4.2.5 تنفيذ إدارة المعرفة:

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ومما لاشك 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، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل.

وتوفر المنظمة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو. 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 وبمسن اختيار الرؤساء المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المفتوحة، 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 وتحديد أفضل ممارساتها، ثم تخزينها جميعاً بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5.2.5 تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينه بالطريقة نفسها أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعية.

ويستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء 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 مدير المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

3.5 مهام القيادة عند التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة:

حدد salo مهام القيادة الإدارية عند تطبيق إدارة المعرفة في مهام رئيسية ندرجها في ما يلي⁷⁷:

1.3.5 وضع رؤية ورسالة المنظمة: حيث إن القائد يتشارك مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الموجه بالعلاقات يحرص على الحفاظ على عالقات إيجابية بين الموظفين في رسالة المنظمة، بينما القائد الموجه بالقيمة فإنه يركز على الأداء من خلال التحفيز والاهتمام بسالمة الموظفين، وباختلاف توجه القائد فإن ذلك ينعكس في رؤية ورسالة المنظمة التي تدعم إدارة المعرفة، سواء كأداة لتحسين الأداء من خلال خلق معارف جديدة، أو كأسلوب لبناء علاقات إيجابية بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف.

2.3.5 خلق ثقافة وهيكل مدعم لإدارة المعرفة في المنظمة: حيث تؤكد الدراسات أن من 50% إلى 70% من الثقافة التنظيمية هي انعكاس للأتمتات القيادية في المنظمة، ويحتاج القائد لتغيير الثقافة التنظيمية بما يناسب استمرارية إدارة المعرفة إلى كسب التزام الموظفين واستغلال أوقات الأزمات، فالقادة مسئولون عن خلق التشارك في المعرفة في المنظمة وبناء هيكل وعمليات تنظيمية ترأب محرجات إدارة المعرفة في المنظمة إعداد الميزانيات، و تطوير واستخدام نظام وذلك من خلال الدعم الاستراتيجي، و تفعيل الهيكل التنظيمي، و المعلومات، وربط تعويضات الموظفين بالأداء التنظيمي

3.3.5 تمكين العاملين: إن جعل الموظفين أكثر إحساس بالمسؤولية يلزم القائد بتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم، حيث إن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل عدة أنشطة في المنظمة، مثل فشل إدارة المعلومات، وارتفاع معدل دوران العمل والذي بدوره يؤدي إلى فقدان المعرفة، كما أن التمكين يعد من أهم العوامل التي تشجع الفرد إلى أخرجة معارفه الضمنية وتحويلها إلى معارف ظاهرة، كما أن من أهم التحديات التي تواجه القادة اليوم هو تنظيم الأفراد وإعطاء كل واحد منهم قيمته الحقيقية وتمكينه من إبراز نقاط قوته.

4.3.5 انشاء نظام إدارة المعرفة: إذ على القادة خلق نظام معلومات يضمن استمرارية إدارة المعرفة في المنظمة، فإذا كانت المعرفة في شكل نظام فمن السهل إدارتها أما إذا كانت مفككة فمن الصعب إدارتها بفعالية، فالتوجه الجديد لإدارة الأعمال هو بروز الإدارة النظامية، ويقصد بها جعل إدارة المعرفة في شكل نظام يقدم آليات تدعم التنظيم الذاتي والتصرف في المعرفة من خلال التغذية الراجعة بغرض كسب معاني جديدة في ظل محيط متغير.

5.3.5 الانفتاح على التغيير: فالتغيير يحتاج إلى القيادة التي تجعل الموظفين أكثر استعدادا للتغيير، وذلك من خلال المهارات الاجتماعية التي يملكها القائد والتي تمكنه من فهم حاجات الآخرين و إكسابهم المرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، فالانفتاح على التغيير يقدم فرص للتشارك في المعرفة، التعلم واستمرارية إدارة المعرفة في المنظمة.

4.5 تحديات القيادة في تبنى لإدارة المعرفة:

يرى Nelke أن هناك مجموعة من العقبات التي تواجه القيادة في إدارة المعرفة في المنظمة⁷⁸، والتي قد تعرقل مساعي القيادة الإدارية في تطبيق إدارة المعرفة وتحويل دون حصول النتائج المرجوة منها، نوجزها في ما يلي:

1.4.5 التنظيم الهرمي: حيث أن التنظيم الهرمي ودرجة الرسمية العالية تعيقان عملية تدفق المعرفة، وعلى القائد أن يدعم قدر الإمكان القنوات غير الرسمية المساهمة في إدارة المعرفة .

2.4.5 الثقافة التنظيمية وتوقع العوائد الاقتصادية: فإذا أنشأت المنظمة تنافسا داخليا بين الأقسام والوحدات فيها فإن عوائق تدفق المعلومات والمعارف ستكون أكبر، حيث إن القيادة تشجع سلوك التشارك في المعرفة من خلال إبعاد فكرة أن الفرد أو القسم سيحصل

على امتيازات أو عوائد نتيجة مخرجات هذا السلوك، بل يجب أن يغرس سلوك التشارك في المعرفة كقيمة واعتقاد مشترك بين أفراد المنظمة .

3.4.5 معضلة القياس: كما أنه من تحديات إدارة المعرفة بالنسبة للقيادة هو صعوبة قياس الفوائد النهائية من عملية إدارة المعرفة، فربط معدل زيادة المبيعات والأرباح والتكاليف الناتجة عن إدارة المعرفة ليس أمراً بالأمر السهل.

4.4.5 طول المدى-قصر المدى: فمن الصعب على الأفراد أن يجدوا الوقت الملائم لتقديم الجهود اللازمة لضمان التدفق الجيد للمعلومات والمعارف عند لقاءهم مع الزبائن أو الزملاء في الوقت الذي يؤدي فيه مهامه قصيرة المدى، ومن الصعب على القائد أن يوفق بين الالتزامات طويلة وقصيرة المدى، إذ عليه التضحية بنتائج قصيرة المدى و التفكير بالممارسات الملائمة في المدى الطويل.

6. خاتمة:

يرتفع وجود إدارة للمعرفة في منظمات الأعمال وما يتمخض عنها من نتائج إيجابية من استمرار وتنافسية، بوجود قائد فاعل يؤمن بالمعرفة كأداة للتواصل والمنافسة والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عامل أساسي بل قيادي لباقي عوامل الإنتاج .

وتعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة، كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة، لذلك يتعين على القائد أن يكون مبدعاً ومجتهداً في إيجاد الطرق والأساليب الجديدة التي من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعارف في المنظمة، وإشراك العاملين والاستعانة الدائمة بهم لكي يضمن وجود رؤية مشتركة تسود المنظمة.

لذلك فدور القادة في إدارة المعرفة هو التعرف على أشكال المعرفة المتاحة والمطلوبة، والسعي لحيازتها بكل الطرق الممكنة، وبناء إستراتيجية لإدارة المعرفة واضحة المعالم طموحة وممكنة التطبيق، والعمل على تنفيذ تلك الإستراتيجية بالاستعانة بكل الجهود المتاحة للعاملين وإشراكهم في الإعداد والتنفيذ، وتدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم، وتقييم إدارة المعرفة للحصول على أفضل النتائج.

7. قائمة المراجع:

- ¹ محمد، فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، دار غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص13.
- ² Oz, Effy. **Management information system** . 5th Edition, Thomson Course Technology, 2006 , p 7.
- ³ Turban E, Mclean, E and Wetherbe J, **Informatio Technology for Management**, 6th Edition, John weilly and sons Inc, New York, 2008.
- ⁴ Davenport, Thomas H, and Prusak, Laurence, **Working knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, 2000, p2.
- ⁵ Oz, 2006 , op cit , p7.
- ⁶ أحمد بدر، 2002، التكامل المعرفي لعلوم المعلومات والمكتبات، دار غريب، القاهرة، ص 25.
- ⁷ Matmati, M, 2004. **Quels impact des technologies de l'information et communication sur la gestion des ressources humines** , Gestion et Entreprise, Paris , Vol.2, N.3, p40.
- ⁸ Liebowitz ; Jay, **Knowledge Management Handbook**, CRC Press LIC , New York, Washington, 1999.
- ⁹ الكبيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص27.
- ¹⁰ دفلين ، كيث، 2005، الإنسان و المعرفة:في عصر المعلومات:تحويل المعلومات إلى معرفة. ترجمة اليان، شادن. مكتبة العبيكان:الرياض، 1422هـ، ص 35.
- ¹¹ السكري ، عادل، 1999م. نظرية المعرفة:من سماء الفلسفة إلى ارض المدرسة.تقديم عمار، حامد.الدار المصرية اللبنانية:القاهرة.، ص 125.
- ¹² العتوم، عدنان يوسف، 2004. علم النفس المعرفي : النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الاردن، ص19.

- ¹³ العيسوي عبد الفتاح، 2002. نظرية المعرفة في الفكر الاسلامي، دار الوفاء، الاسكندرية، ص 43.
- ¹⁴ البطاينة محمد تركي و المشاقبة زياد محمد، 2010، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، ص 28-29.
- ¹⁵ الشركة الخليجية العالمية للاستثمارات، 2007، الاقتصاد المعرفي في دول مجلس التعاون: الاثار والتداعيات على ضوء المتغيرات المحلية والاقليمية والدولية، متاح على الموقع: www.gef.bh/arabic/library.asp
- ¹⁶ السلمي علي، 2002، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، ص 204.
- ¹⁷ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 09.
- ¹⁸ Kanikia, A. & Mphahlele, E. 2002. Indigenous Knowledge Management for the benefit of all: can knowledge management principles be used effectively?. **South Africa of Library & Information Science**, Vol.68, No.1, PP 256- 271.
- ¹⁹ السلمي علي، مرجع سابق، ص 205-206 بتصرف
- ²⁰ البطاينة محمد تركي والمشاقبة، مرجع سابق، ص 23-24.
- ²¹ Sunassee, Nakkiran N. And Sewry, David A. 2002. A Theoretical Framework for knowledge Management Implementation. **Proceedings of SAICSIT**, PP 235 – 245, p 236.
- ²² Bossen, Claus & Dalsgard, Peter. 2005. Conceptualization and Appropriation, the Evolving use of Collaborative knowledge Management System. **Information and Media Studies**, University of Arhus, Denmark, 2005, pp 99- 108, p 100.
- ²³ Sunassee, Nakkiran N. And Sewry, David A, Op cit, p 236.
- ²⁴ عليان، ربحي مصطفى، 2008، إدارة المعرفة. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 107.
- ²⁵ Stefanescu, Laura and stefanescu, Andy. 2008. The Need of Knowledge Management Strategy for the Successful Implementation of Reengineering Projects. The Icfai University. **Journal of Knowledge Management**, Vol.6, No.6, P 51-60.
- ²⁶ الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 21-22.
- ²⁷ البطاينة محمد تركي والمشاقبة، مرجع سابق، ص 20.
- ²⁸ Roth, Jonas. 2003. Enabling Knowledge Creation: Learning from an R&D Organization. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 7. No. 1. PP 32-47, p33.
- ²⁹ الظاهر، نعيم إبراهيم، 2009، "إدارة المعرفة". ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، ص 77. و مطر، عبد اللطيف محمود، 2007، "إدارة المعرفة والمعلومات". ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ص 24.
- ³⁰ Brelade, S. and Harman, C. 2001. "How Human Resources Can Influence Knowledge Management". **Strategic Human Resources Reviews**, Vol. 1, N.1, PP 30-34; p 30.
- ³¹ Kimble, Chris. 2002. Knowledge Management in Online Distance Education. **Addison. Na. Upon. Networked Learning, Ea University of Sheffield. Uk**. PP 465-473.
- ³² العلي عبد الستار، وقندليجي عامر إبراهيم والعمرى، غسان، 2006، "المدخل الى إدارة المعرفة"، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 275-281.
- ³³ Chuang, shu-Hui. 2004. "A Resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation". **Expert Systems with Applications**, 27(2004), PP 459-465.
- ³⁴ Song, Seokwoo and Nerur, Sridhar and Teng, james T. C. 2007. "An Explanatory Study on the Roles of Network Structure and Knowledge Processing Orientation in work Unit Knowledge Management". **The Data Base for Advances in Information Systems**, Vol. 38, No.2, Pp.8-26, p 8.
- ³⁵ Stefanescu, Laura and stefanescu, Andy. 2008, op cit, pp 51-60..
- ³⁶ Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy. 2001. "Review: Knowledge Management and knowledge systems: Conceptual foundations and research issues". **MIS Quarterly**, 25(1): 107-136.
- ³⁷ Roth, Jonas. 2003. "Enabling Knowledge Creation: Learning from an R&D Organization". **Journal of Knowledge Management**. Vol. 7. No. 1. PP 32-47, p35.
- ³⁸ الكبيسي، عامر، 2005. "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 49.
- ³⁹ الزيادات، محمد عواد، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص
- ⁴⁰ Bukowitz, Wendi and Williams, Ruth. 2001 . Knowledge Management Fieldbook. Knowledge Management/ Learning Business trust. **Business Digest**, February 2001. Pp 1-8, p 04.
- ⁴¹ Liebowitz, Jay. 1999. "**Knowledge Management Handbook**". CRC Press LLC, New York, Washington, p 11-12.
- ⁴² العلي وآخرون، مرجع سابق، ص

⁴³ الزيادات، محمد عواد، مرجع سابق، ص 103.

⁴⁴ عبد الستار حسين يوسف، 2004، ادارة المعرفة كاداة من اجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-2004/04/28، ص 07.

⁴⁵ ياسين سعد غالب، 2007، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج، الأردن، ص 216.

⁴⁶ العلي عبد الستار، قنديلجي عامر ابراهيم، العمري غسان، مرجع سابق، ص 46.

⁴⁷ حجازي هيثم علي، 2014، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، ط1، دار الرضوان، ص 473-474. بتصرف

⁴⁸ حجازي هيثم علي، مرجع سابق، ص 481-482. بتصرف

⁴⁹ حجازي هيثم علي، مرجع سابق، ص 483.

⁵⁰ حجازي هيثم علي، مرجع سابق، ص 483-485. بتصرف

⁵¹ Bernard M.Bass, **The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications**, 4th 2008, p15.

⁵² J Thomas Wren et al, **The international library of leadership 2 modern classics on leadership**, Edward Elgar Publishing Limited, uk, 2004. p11

⁵³ Ibid. p11

⁵⁴ Ibid. p11

⁵⁵ -See Stahl, Michael, (1995). **Total Quality in a Global Environment**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Company, and Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria, **International Business & Economics Research Journal** – January 2008 Volume 7, Number 1.

⁵⁶ H. koontz, c o'donnel, 1980, Management ;Principes et Méthodes de Gestion , 4eme ed , Québec ,marc graw Hill , 1980, p.43.

⁵⁷ Bergeron , et autre. **les Aspect Humains de L' organisateur** , canada , gaeten Morin , 1980 , p223.

⁵⁸ Cemal zehir and esin sadikoglu; 2007. the relationship between total quality management practices and organisationel performance ;an empiricaL investigation. ;**international journal of production economics**. p9.

⁵⁹ House, R.j, Wright. NS and Aditiya, R N, **Cross Cultural Research On Organizational Leadership: a critical analysis and proposed theory** ,San Francisco, 1997.

⁶⁰ . فيليب سادلر، 2008، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مصر: مجموعة النيل العربية، ط1، ص 16.

⁶¹ Bernard M.Bass. 2008, **The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications**, 4th. pp16-20.

⁶² Ibid.

⁶³ Constantine Andripoulose et Patrick Dawson , **Managing Change, Creativity, Innovation**, SAGE, London, 2009, p198.

⁶⁴ A.B Rami Shani, dawn Chandler, Jean francois Coget, James B.Lau, 2009, **Behavior In organization: an experiential approach**, McGrawHill, 9th ed, p199.

⁶⁵ Nelson, D. L., & Quick, J. C. 2006. **Organizational Behavior: Foundations, Realities Challenges** . 5th ed.. Mason, OH: South-Western. p27.

⁶⁶ Richard L.Daft, 1999, **leadership theory and practice**, Harcourt, Inc, USA, , p 65.

⁶⁷ سعيد بن محمد الغامدي، 1423هـ، قراءة في كتاب: القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، العدد (23) مجلة البحوث الأمنية .

⁶⁸ Andrew J.Dubrin, **leadership: research findings, practice and skills**, cengage learning, Canada, 2010, p133.

⁶⁹ آلان ويس، 2001، الدليل غير الرسمي للمدير المتميز، ط1، السعودية، مكتبة جرير، ص 212.

⁷⁰ David I. Bertocci , 2009, Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers, **University Press of America** , p67.

⁷¹ Montana, Patrick J. and Bruce H. Charnov, 2000. **Management** .3rd ed., New York: Barron's Management Series. p256.

⁷² Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. 2000, **Organizations: Be-havior, Structure, Processes**. 10th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, pp247–252.

⁷³ Wm.B.Zachary, Loren W kusahara, 2005, **Organizational Behavior: integrated models and applications**, Thomson . p192.

⁷⁴ Gayle C.avery, 2005, **understanding leadership**, SAGE publication, London , p43.

⁷⁵ Nelke, M., 2010, Knowledge Management and Leadership, **World Library and Information Congress : IFLA General Conference and Assemly**, Gothenburg, Sweden. P2.

⁷⁶ القيادة الإستراتيجية الفاعلة وإدارة المعرفة، متوفر على: http://smartcontractor.blogspot.com/2018/01/blog-post_373.html

⁷⁷ Salo, N., 2009, The Implications of Knowledge Management Sustainability For Leadership In An Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices In Bangwita Flores, Indonesia, **Journal of NTT Studies**, pp 120-122.

⁷⁸ Nelke, M., 2010, Knowledge Management and Leadership, World Library and Information Congress : IFLA General Conference and Assemly, Gothenburg, Sweden. Pp 2-3.