

## دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة

## The role of administrative leadership in supporting knowledge management in the organization

بلمرابط شهيناز<sup>1\*</sup>، فريمش مليكة<sup>2</sup>BELMERABET chahinez<sup>\*1</sup>, FRIMECHE malika<sup>2</sup><sup>1</sup>جامعة قسنطينة 3 - صالح بونيدر ، (الجزائر)

chahinez.belmerabet@univ-constantine3.dz

<sup>2</sup>جامعة قسنطينة 3 - صالح بونيدر ، (الجزائر)

تاريخ النشر:

تاريخ القبول: 2022/02/07

تاريخ الإرسال: 2021/10/21

2022/06/18

## Abstract :

This article discusses the role of administrative leadership in supporting the knowledge management model in the organization, as knowledge management is among the modern concepts that have an effective impact on the success of institutions.

The success of organizations is linked to the ability of the administrative leadership to direct employees, develop strategic plans and achieve the goals of the institution.

**Keywords:** knowledge management; Knowledge application; Administrative leadership.

## ملخص:

يناقش هذا المقال دور القيادة الإدارية في دعم نموذج إدارة المعرفة في المؤسسة، حيث تعد إدارة المعرفة من بين المفاهيم الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح المؤسسات.

نجاح المؤسسات مربوط بقدرة القيادة الإدارية على توجيه الموظفين، ووضع الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المعرفة، تطبيق المعرفة، القيادة الادارية.

\* المؤلف المرسل.

## 1. مقدمة

تعد إدارة المعرفة أسلوب إداري حديث للتسيير، حيث تساهم بشكل كبير في تنمية وتعزيز قدرات المؤسسة على الإبداع والابتكار والحفاظ على الميزة التنافسية، وهي مرتكز من مرتكزات التقدم العلمي والتطور الذي تتبناه معظم المؤسسات للارتقاء بمستواها الى مصاف المؤسسات العالمية.

نجاح المؤسسات ووصولها إلى الريادة لا يكون من العدم وإنما نتيجة الجهود التي يبذلها القائد الإداري من خلال تأثيره على الموظفين وقيادتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن أجل أن ينجح القائد الإداري في هذا العمل لا بد أن يمتلك الصفات والمهارات التي تمكنه من تسيير الموظفين في المؤسسة ويكون على تواصل دائم معهم، ويجب ان يكون قادرا على وضع الخطط التي تخلق الظروف الملائمة واللازمة لإنشاء المعرفة في المؤسسة ومشاركتها بينه وبين الموظفين وتطبيقها للاستفادة منها، وعليه سيتم من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية: **كيف تساهم القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة في المؤسسة؟** وللإجابة على الإشكالية المطروحة نضع الفرضية التالية: للقيادة الإدارية دور كبير يساهم في دعم نموذج إدارة المعرفة في المؤسسة ونجاح تطبيقه.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كون أن موضوع إدارة المعرفة يتسم بالحدثة وتزايد أهميته يوميا بعد يوم نتيجة للتحويلات التكنولوجية المتسارعة، وقد أصبحت معظم المؤسسات باختلاف أنواعها تعطي أهمية كبيرة للأصول الفكرية، حيث لا يمكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة لأن الأصول المادية لوحدها غير كافية لتحقيق التفوق، ولا يكون ذلك الا من خلال

توفير قيادة إدارية مؤهلة تتميز بجميع الصفات والخصائص التي تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تنفيذ إدارة المعرفة وإنجاحها داخل المؤسسة.

- معرفة جوهر عمليات إدارة المعرفة.

- التوصل الى عدد من الاقتراحات التي تفيد القائد الإداري وتساعد في

دعم نموذج إدارة المعرفة وإنجاحه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تقديم دراسة وصفية للظاهرة محل الدراسة وتحديد مفهومها وأهميتها وخصائصها وأساليبها، وتوضيح العلاقة بين مختلف المتغيرات المتمثلة في القيادة الإدارية وإدارة المعرفة.

## 2. مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة والقيادة الإدارية

تعتبر إدارة المعرفة من بين الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات، حيث تقوم هذه المؤسسات باستخدام المعرفة في جميع أنشطتها من اجل تحقيق أهدافها، لأن إدارة المعرفة تساعد المؤسسات في الحصول على المعارف وترتيبها وتخزينها وتطبيقها من اجل استمرارية نشاطاتها وديمومتها، نجاح المؤسسات مرهون بقدرتها على تحقيق أهدافها، وان للقائد الإداري دورا كبيرا في تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال اتخاذه للقرارات الصائبة، وفي هذا

العنصر سنعرض مفهوم إدارة المعرفة، الغرض من إدارة المعرفة، أهمية إدارة المعرفة وخصائصها، وكذلك سيتم عرض مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها.

## 1.2 إدارة المعرفة:

### أ - تعريف إدارة المعرفة:

"إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع الى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا الى إنجازات المنافسين" <sup>1</sup>.

تعرف كذلك إدارة المعرفة بلأنها جميع العمليات والأدوات التي يشترك في صيغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة بهدف اكتساب وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف والنمو<sup>2</sup>

"تعتبر إدارة المعرفة موردا رئيسيا للتنظيم، فهي بمثابة المادة الخام، والعمليات والمنتج النهائي لعملية صنع القرار، وتتضمن الأنواع المميزة للمعرفة والمعلومات والإجراءات والبيانات وبعض الأساليب على الحاسوب لإدارة المعرفة (تمثيل ومعالجة المعرفة)، وتهتم إدارة المعرفة باقتراح وتحسين وتكامل واستخدام وإدارة وتقييم أثر هذه الأساليب"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج ان إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات تهدف الى الحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها في جميع مستويات المؤسسة وتطبيقها من اجل تحقيق الابداع وتعزيز الإنتاجية وتحسين عملية صنع القرار الإداري بهدف البقاء والاستمرارية في المنافسة مع باقي المؤسسات الأخرى.

## ب - الغرض من إدارة المعرفة في المؤسسة:

- تقدم إدارة المعرفة للمؤسسة العديد النقاط الإيجابية للمؤسسة يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>4</sup>
- تعزيز التعاون بين أقسام المؤسسة: ويتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة سواء كانت هذه المعارف ضمنية يمتلكها الأفراد في عقولهم أو معارف صريحة متوفرة في المؤسسة سواء كان ذلك ضمن التعليمات او الأنظمة أو المجلدات أو حتى في قواعد البيانات وغيرها من الأدوات والأساليب التكنولوجية الأخرى.
  - تحسين الإنتاجية: ان توفر المعارف لدى الأفراد العاملين وسهولة الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة تساهم بشكل كبير في زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة من هذه المعارف وتسخيرها لإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة والتي تساهم في تحسين الإنتاجية.
  - تعزيز الابداع: من الضروريات الأساسية لزيادة العملية الإبداعية وإيجاد الأفكار الإبداعية التي تظهر من خلال تعامل الأفراد معا وتبادل الأفكار فيما بينهم والاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم في إبراز الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
  - تسهيل التشارك المعرفي بين العمال : تعمل إدارة المعرفة والقائمين عليها في زيادة التشارك المعرفي بين العاملين وذلك من خلال توفير سبل الاتصال اللازمة لهم والتحفيز المستمر من قبل الإدارة العليا لذلك.
  - الحصول على المعرفة من العمال وتدوينها قبل مغادرتهم المؤسسة.
  - تحسين خدمة الزبائن.

مما سبق نستنتج ان إدارة المعرفة أصبحت ضرورة أساسية لا بد منها في جميع المؤسسات لأنها تقدم طرق جديدة تمكن هذه المؤسسات من مواجهة الصعوبات والتحديات لتحقيق أهدافها.

### ج - عمليات إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة في نشاطاتها تركز على مجموعة من العمليات الأساسية التي تشكل جوهر عملية إدارة المعرفة وتمكن المنظمة أو المؤسسة من تعظيم المنفعة المترتبة على استخدام برامج وأساليب الإدارة المعرفية ويرتبط بكل عملية من هذه العمليات الأدوات المناسبة لها ويمكن توضيحها في الآتي:

- **اكتساب المعرفة** : ويتم اكتساب المعرفة من خلال تجميع المعلومات ودمجها مع بعضها البعض وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وذلك من خلال تخزين وتصنيف المعلومات بمصادر تنظيمية مشتركة<sup>5</sup>.

- **توليد المعرفة** : تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المؤسسة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمؤسسة<sup>6</sup>.

- **تخزين المعرفة** : وهي الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة<sup>7</sup>، تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود

إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا<sup>8</sup>.

- **توزيع المعرفة** : المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي + شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) + التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة. + مجتمعات داخلية عبر الوثائق. + فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم + الندوات والملتقيات، والمؤتمرات<sup>9</sup>.

- **تطبيق المعرفة** : تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في الم مؤسسة، ونقلها وتعليمها لأفراد المؤسسة، مما يشير إلى أنّ عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفؤ لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأنّ القوة فيه تكمن في استخدامه، ويعدّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة، وخاصةً في العمليات

الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت<sup>10</sup>.

#### د- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة وخصائصها

تكمن أهمية إدارة المعرفة وخصائصها فيما يلي:

#### - أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، حيث أن المؤسسات بمختلف أنواعها كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من خلال عمليات تحويل المواد والأشياء، ثم أصبحت تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من خلال العمليات والأنشطة المعتمدة على المعرفة ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>11</sup>

- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة الم مؤسسة المختلفة، في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تحول تركيز المؤسسات من الأصول المادية إلى الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، وتحويل الاهتمام من العمال اليدوي إلى صناع المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة وفي تحقيق الأداء المستدام.

- تعزز قدرة الم مؤسسة للاحتفاظ بالأداء الم وُسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- بفضل إدارة المعرفة تتمكن الم مؤسسة من تحديد أهدافها وتقييم وضعها الحالي وبناء على ذلك يتم التخطيط للمستقبل.

- خصائص إدارة المعرفة في المؤسسة: تتمثل خصائص إدارة المعرفة في المؤسسة

فيما يلي:<sup>12</sup>

- الاهتمام بمصادر المعرفة الداخلية: والتي تتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة، وهي تمثل واحدة من أهم مصادر إنتاج الثروة في المؤسسات المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المؤسسة مثل الباحثون في التسويق أو بحوث التطوير.

- دراسة وتحليل مصادر المعرفة الخارجية: يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في القدرة على تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار أفضل الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة ومن تلك المصادر العملاء والمستهلكون، رجال الإعلام والصحافة، المنافسون، جميعهم يمتلكون أفكار وتجارب ومعتقدات لا تمتلكها المؤسسة ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي لهذه المؤسسة.

- المعرفة في تطور مستمر: ان معرفة المؤسسة يجب ان تتناسب مع معطيات العصر.

- تميز المعرفة عن باقي الموارد الأخرى: ان مورد المعرفة يعتبر من الموارد التي لا تنقص بالاستهلاك ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فان المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس.

- المعرفة أساس تكوين المزايا التنافسية للمؤسسات: ان معظم أنشطة المؤسسات ركيزتها المعرفة، وان هذه الأنشطة المعرفية هي أساس تكوين الميزة التنافسية، حيث يمكن لأي مؤسسة مباشرة مثل هذه الأنشطة المعرفية اما من خلال امكانياتها الذاتية أو الحصول عليها من مؤسسات أخرى متخصصة.

## 2.2 القيادة الإدارية:

نجاح المؤسسات مرهون بقدرتها على تحقيق أهدافها، وان للقائد الإداري دورا كبيرا في تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال اتخاذ القرارات الصائبة، وفي هذا العنصر سنعرض مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها.

### أ - تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية نشاط يقوم به المسؤول الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر، وان القائد الإداري يقوم بالإشراف على الموظفين والتأثير عليهم باستخدام السلطة الرسمية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة<sup>13</sup>.

تعرف القيادة الإدارية كذلك بأنها عملية تأثير الرؤساء على المرؤوسين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي تركز على فكرة أساسية مفادها ان فعالية المنظمة تعتمد على تحفيز العاملين واستغلال قدراتهم ومهاراتهم من اجل تنفيذ أنشطتها من اجل تحقيق غاياتها<sup>14</sup>.

القيادة الإدارية هي الطريقة التي يستطيع من خلالها المدير التأثير على الافراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والاختصاصات والأنشطة وبت روح التعاون بينهم بطريقة منظمة، وان القيادة الإدارية تختلف عن القيادة، لان القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها، بينما القيادة فهي تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد<sup>15</sup>.

## ب - أساليب القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية تقوم على التأثير الذي يمارسه القائد الإداري على مرؤوسيه، وكل قائد إداري يستخدم أسلوب معين يمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين هذه الأنماط نذكر ما يلي:

- **أسلوب القيادة الديمقراطي:** يقوم هذا الأسلوب من القيادة على مبدأ المشاركة

وتفويض السلطات، حيث يتفاعل القائد الإداري مع مرؤوسيه ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات، من مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم ويعملون على التنفيذ السليم للقرارات لانهم مشاركون في اتخاذها.<sup>16</sup>

- **أسلوب القيادة التسيبي:** يطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة المنطلقة أو

غير الموجهة أو الفوضوية، وفي هذا الأسلوب من القيادة تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد الإداري، حيث يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول ان يؤثر فيهم<sup>17</sup>.

- **أسلوب القيادة الاستبدادي(الاوروقراطي):** يطلق على هذا الأسلوب اسم القيادة

التسلطية، حيث ان القائد يحاول اخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته، ويتمركز اتخاذ القرار بيده بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، ولا يفوض سلطة اتخاذ القرارات لمرؤوسيه ولا يعطيهم أي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار<sup>18</sup>.

- **أسلوب القيادة الدكتاتوري:** يتمتع القائد الدكتاتوري بالسلطة الإدارية المطلقة ويجبر

أفراد التنظيم بالقيام بالأعمال من خلال التهديد<sup>19</sup>.

### 3. مساهمة القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة

في ظروف العمل الحديثة تصبح القيادة والمعرفة من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة لذلك فان للقائد الإداري دور مهم في دعم إدارة المعرفة، حيث يؤثر بشكل كبير في تكوين معرفة المؤسسة بالاعتماد على مهاراته وقدراته فهو يساهم في خلق بيئة تشجع التعلم الفردي والجماعي داخل التنظيم ويعمل دائما على شحج ثقافة تبادل المعارف<sup>20</sup>.

القيادة الإدارية تعد من بين العوامل المهمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة في

المؤسسات بنجاح، لان لها دورا رئيسيا في وضع الخطط ورسم المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وأيضا تقوم بتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهدافها، كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المؤسسة<sup>21</sup>، والمعرفة موجودة في المورد البشري وتعد المورد الذي لا يزول، لذلك يجب على القادة الإداريين الأذكياء أن يركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وتطبيقها، وكذلك يجب عليهم ان يركزوا على القيم والمصادقية والقوة والمعرفة لدى العاملين من أجل تحفيزهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها خاصة في المؤسسات التي تعتمد على المعرفة في تسيير جميع أنشطتها، والتي تتصف مهمة قادتها بتدريب العاملين وتشجيع حرية وحركة المعلوماتية فيما بينهم مما يؤدي الى توليد المعرفة، كذلك يكافئون جهود العاملين المميزين ويشاركون الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة<sup>22</sup>، وعلى هذا الأساس وعلى هذا الأساس فان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قائد إداري مناسب يكون قدوة لمرؤوسيه وان تكون له القدرة على الشرح للآخرين، وان يكون على اتصال دائم مع الموظفين وسماع آرائهم ومناقشتهم بطريقة بناءة، ويجب على القائد الإداري ان ينظر للأمور المتعلقة بالمؤسسة على انها عمليات مرنة ومتفاعلة يمكن التعامل ومعها بطرق مختلفة والتحكم فيها، وليست عمليات جامدة وثابتة<sup>23</sup>، (...). يستحسن

من ان تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفرد المعرفة) وأيضاً تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك)<sup>24</sup>، وكذلك فان مدير المعرفة في المؤسسة يقوم بدور قيادي في برامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية من البداية<sup>25</sup>.

مما سبق يمكن القول إن للقيادة الإدارية الموجودة بالمؤسسة دور كبير في دعم تطبيق ادارة المعرفة ونجاحها، لهذا يجب على القائد الإداري ان يعمل على تشجيع الموظفين من أجل خلق المعرفة جديدة التي من شأنها أن تسهم في خلق القيمة التنافسية للمؤسسة وبقيتها بقوة في سوق العمل، لان المعرفة تخلق في جو مليء بالحوارات الجماعية والنقاشات البناءة التي تقود الى الابداع والابتكار، وكل هذا سيعود بالنفع على المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### 4. تجارب عالمية ناجحة في مجال إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة أساس نجاح المؤسسات، لأننا أصبحنا في عصر القوة لمن يمتلك المعرفة، ويوجد العديد من الدول الأجنبية والعربية الناجحة في مجال إدارة المعرفة، ومن بين هذه الدول سيتم عرض التجربة اليابانية وتجربة الإمارات العربية المتحدة باعتبارهما من أنجح الدول التي طبقت نموذج إدارة المعرفة بكفاءة وفعالية.

## 1.4 تجربة اليابان في مجال إدارة المعرفة:

تعد اليابان أول من ساهم في بروز إدارة المعرفة بمبادئها وأسسها وكان ذلك نتيجة العديد من الأبحاث ومن أبرز هذه الأبحاث التي قام بها نوناكاوتاكايوتشي Nonaka and Takeuchi عام 1991،<sup>26</sup> وأهم الأفكار التي نشرها إيكاجيرو نوناكا تحت عنوان الشركات الخلاقة للمعرفة واعتبار ان المعرفة هي المورد الجديد الأكثر أهمية لأنه يؤدي الى خلق القيمة المضافة في المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية<sup>27</sup>، حيث ان عملية انشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والصريحة يقوم على أربعة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

-التنشئة: ويقصد بها أن المعرفة تتولد وتنشأ أثناء قيام الأفراد في المؤسسة بأعمالهم من خلال تشارك معارفهم الضمنية فيما بينهم.

-التجسيد: ويقصد بها أن المعرفة الجديد تتولد من خلال تحويل المعرفة الكامنة أو الضمنية الى معرفة واضحة (صريحة) مثل نقل معرفة شخص من الكتب.

-الترابط: ويقصد بعملية الترابط هو تحويل المعرفة الصريحة الظاهرة للجميع الى معرفة صريحة عن نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها أو عن طريق الاتصال بين الجماعات.

-التدويت: ويقصد بها ان المعرفة الجديدة تنشأ من خلال تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية الى عمل يومي.<sup>28</sup>

يعتبر إيكاجيرو نوناكا (Ikujiro Nonaka) و هيروناكا تاكايوتشي

(Hirotaka Takeuchi) أول من ربط نجاح المؤسسات في اليابان بقدرتها على خلق المعرفة الجديدة، وقد أعطى نوناكاوتاكايوتشي نظرة داخلية شاملة عن كيفية قيام المؤسسات

في اليابان بخلق وتوليد المعرفة الجديدة من الناحية التنظيمية، وقد أشار نوناكا و تاكيوتشي الى انه يوجد نوعين من المعرفة: المعرفة الصريحة مثل المعرفة الموجودة في كتيبات المؤسسة، والمعرفة الضمنية التي يتم اكتسابها عن طريق الخبرة، وقد أكد نوناكا وتاكيوتشي ان المديرين اليابانيون يركزون على المعرفة الضمنية<sup>29</sup>.

#### 2.4 تجربة الإمارات العربية المتحدة في مجال إدارة المعرفة:

قدمت الإمارات العربية المتحدة العديد من المبادرات في مجال إدارة المعرفة، حيث قامت بتعزيز الابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث قامت بتكوين صندوق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل إتاحة خدمات التمويل واستشارات موجهة للمؤسسات والأفراد بهدف تمكينهم من تطوير رأسمال المعرفة والابتكار، كما أقيمت المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا في الشارة من اجل توثيق الصلة بين عالم الإنتاج والجامعات ومراكز البحوث بهدف تشجيع المؤسسات على توفير التمويلات اللازمة لتوظيف الأبحاث في المجالات الإستراتيجية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية<sup>30</sup>.

ولقد احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة 11 سنة 2021 من أصل 154 دولة في مجال استخدام المعرفة حسب مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021، حيث كان أداء الدولة متميز من حيث البنية التحتية المعرفية، وقد احتلت المرتبة 11 من بين 61 دولة ذات تنمية بشرية مرتفعة<sup>31</sup>.

### 3.4 تحليل نتائج مؤشر المعرفة العالمي 2021 في الإمارات العربية المتحدة واليابان

الجدول رقم 01 مؤشرات المعرفة في الإمارات العربية المتحدة واليابان لسنة 2021.

اليابان		الإمارات العربية المتحدة		المتوسط العالمي للمعرفة 48.4
الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	مؤشر المعرفة العالمي 67.3
12	80.3	06	80.9	التعليم قبل الجامعي
26	63.8	08	70.1	التعليم التقني والتدريب المهني
55	49.3	16	64	التعليم العالي
13	48.8	28	42	البحث والتطوير والابتكار
17	64.5	14	65.9	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
22	67.6	02	79.8	الاقتصاد
26	71.6	27	69.3	البيئة التمكينية

المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة ، مؤشر المعرفة العالمي 2021، في <https://www.knowledge4all.com/ar/country-profile?CountryId=1059>، (2022/01/28).

من خلال قراءة وتحليل بيانات مؤشر المعرفة العالمي لسنة 2021 الذي يبين ترتيب

الدول، نلاحظ ان الإمارات العربية المتحدة حققت أفضل أداء بالنسبة لليابان وكانت

متفوقة عليها في المؤشرات التالية:

- حسب مؤشر التعليم قبل الجامعي في الإمارات العربية المتحدة قيمة 80.9 حيث احتل المرتبة 06، بينما في اليابان كانت قيمته 80.3 واحتل المرتبة 12.
- حسب مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني فان قيمته في الإمارات العربية المتحدة 70.0 واحتل المرتبة 08، بينما في اليابان كانت قيمته 63.8 واحتل المرتبة 26.
- حسب مؤشر التعليم العالي احتل المرتبة 16 في الإمارات العربية المتحدة بقيمة تقدر ب 64، بينما احتل المرتبة 55 في اليابان بقيمة تقدر 49.3.
- حسب مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد احتلت الإمارات العربية المرتبة 14 بقيمة قدرها 65.9، بينما اليابان فقد احتلت المرتبة 17 بقيمة قدرها 64.5.
- حسب مؤشر الاقتصاد احتلت الإمارات العربية المرتبة الثانية بقيمة 79.8 بينما اليابان قد احتلت المرتبة 22 بقيمة قدرها 67.6.

كذلك نلاحظ أن اليابان كانت متفوقة على الإمارات العربية المتحدة وحققت أفضل

أداء منها وفقاً للمؤشرات التالية:

- حسب مؤشر البحث والتطوير والابتكار في اليابان فان قيمته تقدر ب 48.8 وقد احتلت المرتبة 13، بينما الإمارات العربية المتحدة قد احتلت المرتبة 22 بقيمة قدرها 42.
- حسب مؤشر البيئة التمكينية في اليابان قيمتها 71.06 وقد احتلت المرتبة 26 بينما الإمارات العربية قيمتها تقدر ب 69.3 وقد احتلت المرتبة 27.

## 5. خاتمة

وفي الأخير يمكن القول بان إدارة المعرفة هي أسلوب اداري حديث أصبحت نتبناه

معظم المؤسسات لتسيير أنشطتها، وان للقيادة الإدارية دور كبير في دعم نموذج إدارة

المعرفة في المؤسسة، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

• المؤسسة تحتاج الى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل الدائم بينها وبين

الموظفين.

• للقيادة الإدارية دور مهم في تطبيق ودعم إدارة المعرفة بالمؤسسة من خلال توفير

بيئة عمل تؤدي بالموظفين الى توليد المعرفة ومشاركتها في جميع مستويات المؤسسة.

• القيادة الإدارية الناجحة هي القادرة على تكوين فريق عمل متعاون يعمل من اجل

توليد المعارف الجديدة التي تساهم في تشكيل رأسمال معرفي للمؤسسة يمكنها من الريادة

والبقاء في المنافسة.

• القائد الإداري الذي يسير الموظفين بأسلوب ديمقراطي، ويقوم بتفويض بعض

صلاحياته لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات يساهم في دعم إدارة المعرفة ويوفر بيئة مناسبة

لمشاركة المعارف بينه وبين المرؤوسين.

### بعض لاقتراحات المقدمة للاستفادة منها في المؤسسات:

من أجل تدعيم هذه الدراسة النظرية حول دور القيادة الإدارية في دعم إدارة المعرفة

في المؤسسة سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات أو النصائح التي يمكن أن تعتمد عليها

المؤسسات التي تبنت نموذج إدارة المعرفة لتسيير أنشطتها، والهدف من هذه الاقتراحات هو

لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات إلى الاهتمام بالقيادة الإدارية من أجل أن تكون قادرة

على إنجاز نموذج إدارة المعرفة.

• يجب تدريب القائد الإداري في مجال إدارة المعرفة من طرف افراد متخصصين، من

اجل ضمان نجاحها وفعاليتها.

• لا بد على القيادة الإدارية في المؤسسة ان تحرص على استظهار المعارف الضمنية

التي يمتلكها الموظفين وتعمل على تطويرها والاستثمار في الأفكار التي تنفع المؤسسة.

• يجب على القيادة الإدارية ان تكون مشجعة للنشاطات الإبداعية.

- على القائد الإداري ان يبتعد عن أسلوب القيادة الاستبدادي.
- على القائد الإداري ان يقوم بتحفيز العمال على العمل الجماعي وروح الفريق من أجل توليد المعارف الجديدة وتكليفهم بتطبيق الأفكار الجديدة.

## 7. الهوامش والمراجع

- <sup>1</sup> السلمي علي، إدارة المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 48.
- <sup>2</sup> بوسهوه نذير ومكيد علي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، ص 153.
- <sup>3</sup> الهوش أبويكر محمود، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2016، ص 54.
- <sup>4</sup> البطاينة محمد تركي والمشايقية زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 28.
- <sup>5</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2010، ص 91.
- <sup>6</sup> بوسهوه نذير ومكيد علي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 155.
- <sup>7</sup> البطاينة محمد تركي والمشايقية زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 55.
- <sup>8</sup> صارم ندى، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية، 2019، ص 27، 28.
- <sup>9</sup> بوسهوه نذير ومكيد علي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 156.
- <sup>10</sup> صارم ندى، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر)، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.
- <sup>11</sup> بوسهوه نذير ومكيد علي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>12</sup> مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وادارتها في البيئة الرقمية، الوراق، الأردن، 2010، ص 107-110.

<sup>13</sup> Djouadi Khaled and belkheir abdelkader, The requirements of Appling Knowledge Management in conducting the Institu0te of Sciences and Techniques of Physical and sport activities in M'sila., revue scientifique annelle, vol 13, 2016, p 26.

<sup>14</sup> ابرعيم سامية وبوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 559.

<sup>15</sup> حران العربي وزرقطبولرباح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، 2017، ص 226، 227.

<sup>16</sup> سعيد هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2017، ص 60، 61.

<sup>17</sup> حران العربي وزرقطبولرباح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>18</sup> سعيد هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة في اليمن والسعودية)، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>19</sup> ابرعيم سامية وبوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، مرجع سبق ذكرهن ص 563.

<sup>20</sup> Micradmila, Leadership role in certain phases of knowledge management processes, vole 61, n 04, 2015, p 55.

<sup>21</sup> الخطيب أحمد وزوغان خالد، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 13.

<sup>22</sup> العلي عبد الستار وآخرون، مدخل الى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 350.

<sup>23</sup>السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 200، 201.

<sup>24</sup>عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 184.

<sup>25</sup>السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، نفس المرجع السابق، ص 224.

<sup>26</sup>غربي علي وقوت سهام، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث في المؤسسات المعاصرة التجربة اليابانية أنموذجا، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 11، 2015، ص 72.

<sup>27</sup>نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، د. س. ن، ص 249.

<sup>28</sup>غربي علي وقوت سهام، إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث في المؤسسات المعاصرة التجربة اليابانية أنموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 73، 74.

<sup>29</sup>Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, oxford university press, new York, 1995, pp 4-7

<sup>30</sup>قرين ربيع، واقع إدارة المعرفة في الوطن العربي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، المجلد 22، العدد 02، د.س.ن، ص 234، 235.

<sup>31</sup>برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، مؤشر المعرفة العالمي 2021، في <https://www.knowledge4all.com/ar/country-profile?CountryId=1059>، (2022/01/28).