



مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة  
Public Administration Research & Consultation Center



دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة  
مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية

أ.د. سمير محمد عبد الوهاب

أستاذ الإدارة العامة - مدير المركز

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

[samirab15@yahoo.com](mailto:samirab15@yahoo.com) E-mail

[samer41@hotmail.com](mailto:samer41@hotmail.com)

يوليو 2007

## المقدمة:

مع بداية التسعينيات من القرن الماضي، وفي ظل المنافسة الشديدة والعولمة، بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية. فلقد أصبح نجاح المنظمات العامة يعتمد بدرجة متزايدة علي استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها. فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات، أصبح الاتجاه هو الاهتمام بالأفراد وبقدراتهم وإمكانياتهم، باعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة - مجتمع ما بعد الرأسمالية- والذي يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة، وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج. ولم يعد مهما أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيداً خاصاً علي إدارة المعرفة الإستراتيجية. ومن هنا، برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management".

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات والمنظمات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة علي الاستفادة من المعلومات- ومن تكنولوجيا المعلومات- في تحسين الخدمات المقدمة إلي المواطنين، خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية علي المعلومات، وتعقد بيئة العمل التي تحيط بالمنظمات. وإذا كان تطبيق إدارة المعرفة قد بدأ تحديداً في القطاع الخاص، إلا أنه انتقل بعد ذلك إلي القطاع الحكومي بمؤسساته، لتحسين طرق تقديم الخدمات وتحسين العلاقة بين المواطن أو العميل وبين المؤسسات الحكومية، وترشيد العمليات التي تتم داخل الإدارة الحكومية، بحيث يتم اقتصاد النفقات وتحسين الأداء. ففي دول كثيرة مثل استراليا، والمملكة المتحدة، أصبحت الحكومات المحلية - في ظل البيئة المتغيرة - في حاجة إلي أدوات جديدة للإستجابة لهذا التغيير. ولذلك، اتجهت هذه الحكومات إلي تطبيق إدارة المعرفة. ففي إنجلترا، اتخذت الكثير من المبادرات لتحقيق إدارة المعرفة، بحيث تكون جميع الخدمات الحكومية مقدمة من خلال الشبكة الدولية وبطريقة الكترونية. ومن هذه المبادرات مشروع "تحديث الحكومة Government Modernizing" في عام 1999، ومشروع "شبكة المعرفة" في عام 2000، لدعم القطاعات الحكومية بالمعلومات والمشاركة فيها.

وفي عام 2003، تم بدء المشروع القومي لإدارة المعرفة، لإنشاء بنية أساسية تكنولوجية والاستفادة من تكنولوجيا إدارة المعلومات في تبادل المعلومات الخاصة بقطاع الأعمال.

ومما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فإدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة، إذ يجب أن يتصف القائد هنا بالقدرة على شرح رؤيته للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. ولذلك، يرى البعض أن هناك بعض أنماط القيادة التي تكون أكثر ملاءمة من غيرها لإدارة المعرفة. بعبارة أخرى، هناك سمات يتعين توافرها في القيادات، حتى تتم إدارة المعرفة بطريقة أكثر فعالية. ومن هنا، فإن هذا البحث يثير تساؤلاً رئيسياً هو ما هي نظريات وأنماط القيادة الأكثر ملاءمة لتطبيق مفهوم القيادة؟ وما مدى توافرها في رؤساء المدن المصرية؟

### المشكلة البحثية:

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، وفي وحدات الحكم المحلي بصفة خاصة إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلماً وقدوة للآخرين، ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم. وعلى الرغم من أهمية عنصر القيادة في إدارة المعرفة، إلا أن طبيعة معظم القيادات المحلية المصرية تثير تساؤلات عديدة حول مدى ملاءمتها لتطبيق إدارة المعرفة في المدن، خاصة أنها تتسم بسمات قد تتعارض مع الصفات المطلوب توافرها في النمط القيادي الملائم لتطبيق إدارة المعرفة. ومن هنا، فإن التساؤل الرئيس هنا: ما أهم الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة؟ وما مدى توافرها في مديري ورؤساء المدن المصرية؟

### أهمية وأهداف البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية دور القائد في إدارة المعرفة، باعتباره قدوة للآخرين في التعلم المستمر، خاصة في ظل غياب الدراسات التي تركز على هذا الدور. وتزداد هذه الأهمية في البيئة العربية، نظراً لما تواجهه إدارة المعرفة في المدن العربية، بصفة عامة وفي المدن المصرية، بصفة خاصة من تحديات وما يتطلبه تطبيقها من متطلبات مهمة، سواء على مستوى التنظيم أو القيادة أو التكنولوجيا.

ولذلك يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما يلي:

1- المقصود بمفهوم إدارة المعرفة، وأهميتها وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

2- أهم النظريات والأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة.

3- مدى توافر الأنماط القيادية الملائمة لإدارة المعرفة في مديري ورؤساء المدن المصرية.

### المنهجية البحثية:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة ودور القيادة فيها. كما تمت الاستعانة بالمنهج السلوكي، للتعرف على الأنماط القيادية، ومدى علاقتها بإدارة المعرفة. وإلى جانب ذلك، فإن هناك منهج دراسة الحالة الذي سيتم من خلاله التركيز على رؤساء المدن المصرية.

تقسيم البحث: ينقسم البحث إلى ما يلي:

أولاً: إدارة المعرفة: المفهوم والأهمية والمتطلبات .

ثانياً: نظريات وأنماط القيادة وإدارة المعرفة.

ثالثاً: القيادات المحلية وإدارة المعرفة في مصر .

### إدارة المعرفة (المفهوم والأهمية والمتطلبات)

لقد أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأكثر سخونة ، سواء في عالم الأعمال أو في القطاعات الحكومية، حيث يتضح ذلك في الكثير من المؤتمرات والندوات والكتب والدوريات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، وإعلانات الوظائف. وإدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت. فقد درج الفلاسفة علي الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. كما كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى، دون أن تطلق علي ممارساتها هذا المصطلح. أما اليوم، اتخذت العديد من المجتمعات خطوات رسمية في هذا الجانب، واستحدثت برامج إدارة المعرفة<sup>(1)</sup>.

#### أولاً: نشأة مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم علي وجه الخصوص بيتر دراكر وبول استراسمان، وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية. فلقد أكد دراكر Drucker وستراسمان Strassman علي الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية. كما ركز Senge علي المنظمة التعليمية Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة. وقد درس كل من كريس أرجيريس Chris Argyris ، وكريستوفر بارتليت Christopher Bartlett ، وليونارد دوروسي Leonard Dorothy وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشارند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تتبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً علي المعرفة وبأن المنظمات

ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواد المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها.

وبمجيء عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة<sup>(2)</sup>.

وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>(3)</sup>.

### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي<sup>(4)</sup>:

أ- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع

المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

و- كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت، من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات. وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بترويج تبادل المعرفة، من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

\*المعرفة الصريحة: الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

\*المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة، فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق - رسومات التصميم - الجداول الإلكترونية - رموز البرامج). أما إدارة المعرفة، فهي تتعامل مع البشر (الابتكار - سرعة الخاطر - القدرة على التكيف - الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات، والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

### ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد إزدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والانخفاض في أعداد المواطنين، والضغط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة، والتقاعد المبكر .... الخ. وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

أ- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة<sup>(5)</sup>.

ب- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأي منظمة من المنظمات<sup>(6)</sup>.

ج- تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإيجار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات<sup>(7)</sup>.

د- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوي التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري<sup>(8)</sup>.

هـ- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية<sup>(9)</sup>.

و- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر<sup>(10)</sup>. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على

القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة ،مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول<sup>(11)</sup>.

#### رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

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

أ-الهيكل التنظيمية:مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.ومن هذه الهياكل:الأفقية إلى مالا نهاية،وشبكة العنكبوت،والهيكل المعكوسة.وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها ، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة 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 بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوتى) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، 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 Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة.وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية



تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل التحول من (12):

\* الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

\* النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

\* أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

ب- *الثقافة التنظيمية*: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبنى المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفنقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها.

وهنا، لا بد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة (13).

ج- 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 نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة<sup>(14)</sup>.

د- تكنولوجيا المعلومات: توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Department Manager Office Knowledge<sup>(15)</sup>.

### نظريات وأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين (العمدة أو أعضاء المجلس المحلي)، لقدرتهم علي إرشاد العاملين وشحنهمهم. ومن العوامل التي تؤكد علي الحاجة إلي القائد وليس المدير ما يلي: العولمة المتزايدة وإلغاء الحدود، وانتشار وسائل الاتصالات والمعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد والمجتمع الرقمي، وتعاضم أهمية المعرفة. ويوضح الجدول رقم (1) الفروق بين القائد والمدير.

#### أولاً: نظريات القيادة:

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

أن القيادة هي وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر علي التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلي تحقيقه، من خلال هذا الشخص (16).

ونظرا لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، منها نظريات تركز علي 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 (2) أهم نظريات القيادة. ويتبين منه أن هناك نظريات لا تتناسب 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) المقارنة بين القائد والمدير

القائد	المدير	معيار المقارنة
الإقناع والحرص علي تحقيق أهداف المرؤوسين في إطار تحقيق أهداف المنظمة.	المركز الرسمي لتحقيق أهداف المنظمة، بغض النظر عن أهداف المرؤوسين.	1- مصدر السلطة
يشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف وصنع القرارات، ويهتم بالتفويض.	المدير هو المسئول عن وضع الأهداف واتخاذ القرارات بمفرده ولا يهتم بالتفويض.	2- المشاركة في صنع القرارات
الحرص علي أن تكون علاقاته وثيقة مع المرؤوسين.	الحرص علي أن تكون هوة بينه وبين المرؤوسين.	3- العلاقات مع المرؤوسين
الاعتماد علي ما يبثه في نفوس مرؤوسيه من ثقة وولاء يدفعان بهم إلي قبول القرارات والأوامر طواعية.	الاعتماد علي سلطة العقاب بصفة رئيسية وعلي الأوامر والنواهي والاهتمام بالمسائل الروتينية والتفصيلية.	4- السلوك
الاتصالات تتم في الاتجاهين (من أعلي إلي أسفل ومن أسفل إلي أعلي).	الاتصالات تتم من أعلي إلي أسفل (الاتصالات ذات الاتجاه الواحد).	5- اتجاه أو نمط الاتصالات
يدرب مرؤوسيه علي كيفية التعلم من الأخطاء.	غير متسامح مع الأخطاء	6- قبول الخطأ
يركز علي التجديد والابتكار، ولديه رؤية طويلة الأجل.	لا يميل إلي التجديد والابتكار ورؤيته قصيرة الأجل.	7- التجديد والابتكار

#### الجدول رقم 2

#### أهم نظريات القيادة

<p>هناك سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد (الرشاقة- الطول- المظهر- الثقة بالنفس- الاستقامة- اللباقة- تحمل المسؤولية - الذكاء- المبادأة)<sup>(17)</sup>.</p>	<p>1- نظرية السمات The Traits Theory (1920-1940)</p>
<p>القيادة تتطلب أفراداً موهوبين يولدون بصفات نادرة ومتميزة تجعلهم صالحين للقيادة<sup>(18)</sup>.</p>	<p>2- نظرية الرجل العظيم The Great Man</p>
<p>تقوم هذه النظريات على أساس الأبحاث التي أنجزها التون مايو، وكيرت ليفين. وتركز 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)<sup>(19)</sup>.</p>	<p>3- نظريات السلوك القيادي 1940-1960</p>
<p>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 تقاعلهما 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 (التسلطي الاستغلالي، والسلطوي الخبير، والديمقراطي التشاوري، والديمقراطي المشارك).</p>	<p>4- نظريات أنماط القيادة 1950-1970</p>
<p>أ- نظرية القوي القيادية (فرنش، وريفين): تحدد هذه النظرية درجة تأثير القائد في أتباعه حيازته لقوي قيادية أو تصور التابعين أنه يحوزها وهي (قوة المكافأة، والعقاب، والسلطة الرسمية، والقدوة، والخبرة). ب- نظرية فعالية القيادة الموقفية (فيدلر): ترجع هذه النظرية إلى العالم الأمريكي "فيدلر" الذي يربط بين تركيز القيادة وفعالية المجموعة على مدي ملاءمة 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 (مدي وجود أهداف ومقاييس أداء واضحة)، وقوة المنصب (السلطة التي يتحياها)<sup>(20)</sup>. 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 بعدى الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين. ويقوم القائد هنا بالتوجيه والإقناع والمشاركة والتفويض<sup>(21)</sup>. 3- نظرية المسار / الهدف Path Goal Theory: 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</p>	<p>5- النظريات الطرفية الموقفية 1960-1980</p>

هذه النظرية قد يكون إرشاديا أو موجهها أو مدعما أو مشاركا أو موجهها بالإنتاج. ونظرا لذلك، تختلف هذه النظرية عن نظرية فيدلر، حيث إنها نفترض أن القائد يستطيع تغيير نمط سلوكه، لتحقيق ما يتطلبه موقف معين <sup>(22)</sup> .	
--	--

### ثالثا: أنماط القيادة:

من الجدول رقم (3)، يتبين أن هناك أنماطا قيادية ثلاثم 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 (3)

أنماط القيادة وأهم سماتها وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين\*

نمط القيادة	أهم سماته	أساليب التأثير	سمات المرؤوسين
1- القيادة الدكتاتورية Authoritarian Leadership	تركيز شديد للسلطة. ولا يشجع النقد ولا يسمح بإبداء الرأي. كما لا يعطي فرصة للاختيار بل يصدر قرارات فقط. ولا يوفر الأمن النفسي لمرؤوسيه.	السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد.	الميل إلى التبذل والعدوانية بسبب القهر الشعور بالأناية، والعلاقات متسلطة ويسعى البعض للتملق والنفاق ليحظى بالرضاء من القائد.
2- عدم التدخل Laissez Faire Leadership	تفويض كامل للسلطة عدم الاهتمام بالعمل أو العاملين عدم امتلاك القدرة علي التوجيه الفعال يتبع القائد مبدأ عدم التدخل	تفويض شبه كامل لسلطاته واستخدام آخرين للتأثير علي تابعيه 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 المسؤولية.
3- الديمقراطية Democratic Leadership	الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم ويسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل ويسمح بالنقد البناء ، وإبداء وجهات النظر ويتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملاءمة لأداء العمل وتفويض جزء من سلطاته بقدر ما تستدعيه حاجة العمل	الترويج 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 العمل في حالة غياب القائد لأن المسئوليات والمهام محددة بدقة وفي حالة فشل العمل تتكاتف المجموعة للتغلب علي العقبات.
4- القيادة الداعمة	الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها	الثقة والصدقة مع المرؤوسين	الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتفون

سمات المرؤوسين	أساليب التأثير	أهم سماته	نمط القيادة
حوله والإحساس بالأمان والانتماء للعمل وبالتالي زيادة درجة الرضاء عن الوظيفة وتماسك ووحدة مجموعة العمل والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولة.	والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والعدالة في التعامل وتدعيم الإشباع الذاتي.	البعض ويركز علي راحة مجموعة العمل وعلي تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم علي أداء المهام المنوط بهم تحقيقها وتدعيم الاستقلال بالعمل وتشجيع حرية الأفراد وتقديم العون اللازم لهم	للأفراد Considerate Leadership
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 شيوخ روح التعاون فيما بينهم	يعتمد علي سلطته الرسمية لفرض ما يري والانتقاد للمخطئ حتى ولو علنا والتلويح بالعقاب"وأسلوب الإكراه" في حالة الخطأ أو خشية الوقوع فيه.	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 .	5- القيادة الدائمة للمهمة Structuring Leadership
عادة ما توجد مجموعات عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم توحيد القائد مع كل العاملين ووجود قدر كبير من الولاء والثقة وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعاً لإدراك التابع لأهمية وظيفته للقائد وتزويد قدرات ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد. وقد ينعكس ذلك علي باقي الأفراد الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير المكتوب مع قائدها	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 القرارات ، ترقية .. )	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 تأثير كبير علي جماعة العمل	6- التبادلية Transactional Leadership
ترتبط جماعة العمل ارتباطا شديدا لشخصه بشكل واضح ويوجد إحساس عام بالطاعة له ويتحدون جميعا تحت كلمته عادة ما يكون لدي المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في ذلك الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها ويوجد شعور عام بالرضاء بين المرؤوسين والثقة	قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديدة بالعمل فهو يبهر جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع واستخدام القدوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة بالعمل والعلاقات الإنسانية والذويان مع تابعيه) تحالف، صداقة) وخلق دافعيه كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي	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 علي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا	7- التحويلي Transformational Leadership

سمات المرؤوسين	أساليب التأثير	أهم سماته	نمط القيادة
الشديدة به ويقدراته ورؤيته ولديهم قدر من النشاط والديناميكية		النظر في أهدافهم	
تتشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة أيضا مع القيادة التحويلية	عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقتررب من أسلوبه في التأثير علي تابعيه	صاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها ولديه قدرة كبيرة علي الاتصال سواء لفظي أو نفسي ويمتلك معظم المقومات التي تجعله قدوة فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول ولديه قدرة كبيرة علي المرونة والتركيز ويرقي برغبات تابعيه إلي الدور والمكانة فهو يستخدم سيكولوجية الجماهير ولديه قدرة علي الإلهام فهو يعتمد علي إدارة تابعيه بالرموز والشعارات	8- الكاريزمية Charismatic Leadership

\* المصدر :

- هالة فخرالدين خالد ، مرجع سابق ، ص ص 143 - 145

- ريم مصطفى ، مرجع سابق ، ص ص 39 - 48

#### رابعا: مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة

يتفق الباحثون علي أهمية دور القائد في المنظمة التعليمية، إنطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة. ففي هذه المنظمة، يكون القائد معلما ومصمما ومدربا ومشرفا في نفس الوقت<sup>(23)</sup>.

ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

#### 1- 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 يلي:

أ- ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملاءمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول علي المعلومات.

ب- مدي وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.

ج- مدي وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.

د- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.

ه- 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 علي صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية<sup>(24)</sup>. ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة، حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً، وأن يكون قادراً علي ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين علي القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. كما يتعين علي القائد أن يأخذ في اعتباره البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

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

ويفضل أن تكون استراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الاستراتيجية العامة، لتأكيد أهميتها لدي كل فرد من أفراد المنظمة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلي 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 للتعلم Rover Learning business . كما أنشأت هيكلًا تنظيميًا مرناً 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 علي



المشاكل، من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات، ومن ثم كان يتم التوصل إلي حلول مبتكرة و متميزة، من خلال العصف الذهني في فريق العمل (25).

ويجب علي القيادة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة، من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلي ممثل للإدارة العليا، ويمكن أن يضم المجلس استشاريا خارجيا لإدارة المعرفة، إذا رأت المنظمة أو الوحدة المحلية ذلك. ويقوم المجلس 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 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 أمام العاملين، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفية أو فرق العمل (26).

وفي شركة Rover ، كان كل فرد مسؤولا عن التعلم وعن استمرار عمله في الشركة. وكان يتم النظر إلي التدريب والتعلم المستمر كفرصة يجب أن تغتنم من أجل التنمية الشخصية والعملية والاستمرارية Personal Development، حيث يتم تلخيص التعلم والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال الجهات ومن خلال التعليم والتعلم. وهذا يؤدي إلي 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 علي الالتحاق بالبرامج التدريبية،سواء التي تنظمها لهم أو التي يرغبون في الالتحاق بها في مقابل تحمل التكلفة عنهم. وتهدف الشركة من هذه البرامج التدريبية إلي تنمية المهارات المهنية، واكتساب خبرات عن التكنولوجيا الحديثة، وتوسيع الرؤية الشخصية والتنظيمية، مما يؤدي إلي خلق البيئة والفرص المناسبة للتطوير والتحديث. وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم علي التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو.

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

وعلي هذا الأساس تم تكوين ثماني فرق حركة Corporate Action Teams (CATS). وتتيح الشركة الفرصة للعاملين للتواجد في أماكن معينة لشرب القهوة، دون تقييد بمستوي أو درجة وظيفية، وذلك يؤدي إلي التشارك في المشاكل والأفكار ويؤدي إلي فرص لتقابل القيادات العليا مع الموظفين. كما قامت الشركة بتمكين العاملين وإعطائهم الموارد اللازمة المشجعة علي التنمية المستمرة والشخصية لمعرفتهم<sup>(27)</sup>.

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

وتتولي القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وأفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا 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 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 إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية<sup>(28)</sup>.

وهناك بعض التحديات التي تواجه القيادات المحلية في إدارة المعرفة، من أهمها: عدم وجود حافز قوي لدي العاملين لكي يشركوا زملاءهم معهم في معرفتهم، ومقاومة التغيير الذي يصاحب تطبيق المفهوم، ووجود بعض المعلومات السرية التي يصعب الإفصاح أو الإعلان عنها. ويضاف إلي ذلك ارتفاع تكلفة نقل المعرفة واحتمال تغيير محتواها بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، خاصة عند تخزينها، وعدم قدرة بعض الأشخاص علي التعبير عن معرفتهم بطريقة مكتوبة. وفي استراليا، تواجه الحكومات المحلية عدة مشكلات من أهمها فقد المعرفة والقرارات المتواضعة وعدم القدرة علي التعلم (65%) من الحكومات المحلية المبحوثة أكدت فقدانها للمعرفة، بسبب ترك الأفراد منظماتهم إلي منظمة أخرى). ويرجع فقد المعرفة إلي وجود خلل في فريق العمل، بسبب سن التقاعد وتواضع موارد ومصادر المعرفة.

وهناك مشكلة نقص التعاون بين القطاعات في مجال تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها بين أجزاء القطاع الخاص. ويرجع ذلك إلى فقد الثقة المتبادل والذي يؤدي بدوره إلى عدم القدرة على تكوين شبكات من العلاقات بين المنظمات. كما أن ما يتسم به القطاع الحكومي من بيروقراطية وهيراركية يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات والمساهمة في انتقالها<sup>(29)</sup>.

### القيادة وإدارة المعرفة في المدن المصرية

للتعرف على دور القيادة في إدارة المعرفة في المدن المصرية، فإن ذلك يتطلب التعرف على أنماط القيادة، ووضع إدارة المعرفة في المدن المصرية، ومدى ملاءمة القيادة لتأدية هذا الدور. أولاً: أنماط القيادات المحلية في مصر

تنقسم جمهورية مصر العربية إلى 26 محافظة، بالإضافة إلى مدينة الأقصر كمدينة ذات طبيعة خاصة. وتنقسم كل محافظة إلى أحياء (المحافظات الحضرية) أو إلى مراكز في حالة المحافظات الأخرى. كما ينقسم المركز إلى مدينة أو أكثر وقرى. وفي بعض المحافظات تنقسم المدينة عاصمة المحافظة إلى أحياء.

ومنذ عام 1971 على مستوى المحافظة وعام 1975 في باقي المستويات المحلية، أصبح هناك مجلسان هما: المجلس الشعبي المحلي، والمجلس التنفيذي. وبذلك أصبح في كل وحدة محلية مجلس شعبي محلي يضم الممثلين لأبناء الوحدة، ومجلس تنفيذي يضم القيادات التنفيذية فيها<sup>(30)</sup>.

#### 1- المجلس الشعبي المحلي:

يوجد في كل وحدة من الوحدات المحلية (المحافظة، والمدينة، والمركز، والحي، والقرية) مجلس شعبي محلي يتم تشكيله بالانتخاب المباشر من المواطنين المحليين.

ويتم تشكيل المجالس الشعبية المحلية، بالانتخاب المباشر من المواطنين. ويشترط فيمن يرشح عضواً بالمجالس الشعبية المحلية أن يكون: متمتعاً بجنسية جمهورية مصر العربية، وبالغا من العمر 25 سنة ميلادية كاملة على الأقل يوم الانتخاب، و مقيداً في جدول الانتخاب بالوحدة المحلية التي يرشح نفسه في دائرتها وله محل إقامة في نطاقها، ومجيداً القراءة والكتابة. كما يجب أن يكون قد أدى الخدمة العسكرية الإلزامية أو أعفى من أدائها، طبقاً للقانون.

وهناك فئات لا يجوز لها الترشيح لعضوية المجالس الشعبية المحلية، إلا إذا قدمت استقالاتها من وظائفها. وهذه الفئات هي: أفراد القوات المسلحة، والشرطة، وأعضاء الهيئات القضائية، والعمد، والمشايخ، ورؤساء الوحدات المحلية، ومدير والمصالح ورؤساء الأجهزة التنفيذية في نطاق هذه الوحدات.

ويختلف حجم المجلس، باختلاف عدد الأقسام الإدارية الموجودة في نطاقه، حيث يمثل كل قسم بعدد معين من الأعضاء يزداد في حالة المحافظات الصحراوية (مطروح، والوادي الجديد

والبحر الأحمر، وشمال سيناء، وجنوب سيناء)، ومحافظات القناة(بور سعيد، والسويس والإسماعيلية).

وقد اشترط القانون أن يكون نصف عدد الأعضاء في كل مجلس شعبي محلي على الأقل من العمال والفلاحين. كما اشترط أن لا يزيد عدد أعضاء المجلس الشعبي المحلي للقرية على 24 عضواً، إلا بالعدد الذي يقتضيه تمثيل كل قرية من القرى الداخلة في نطاق الوحدة المحلية للقرية.

وينتخب المجلس الشعبي المحلي للمحافظة في أول اجتماع لدور الانعقاد العادي الذي يبدأ في سبتمبر ولمدة هذا الدور رئيساً له ووكيلين من بين الأعضاء، على أن يكون أحد الوكيلين على الأقل من العمال والفلاحين. ويحل محل الرئيس عند غيابه كل من الوكيلين بالتناوب بينهما، وتكون الرئاسة لأكبر الأعضاء سناً، إذا غاب الرئيس والوكيلان أو خلا مكان أحدهم، انتخب المجلس من يحل محله إلى نهاية مدته.

كما ينتخب المجلس الشعبي المحلي لكل مستوى من المستويات المحلية الأخرى رئيساً ووكيلاً له من بين أعضائه، على أن يكون أحدهما على الأقل من العمال والفلاحين، وذلك في أول اجتماع لدور الانعقاد العادي، ولمدة هذا الدور.

ويحل الوكيل محل الرئيس في حالة غيابه. وإذا غاب الاثنان، تكون الرئاسة لأكبر الأعضاء سناً. وإذا خلا مكان أحدهما، انتخب المجلس من يحل محله إلى نهاية مدته.

ورئيس المجلس الشعبي المحلي هو الذي يمثله أمام القضاء وفي مواجهة الغير، ويحافظ على نظامه، وهو الذي يفتتح الجلسات، ويرأسها، ويعلن انتهاءها، ويضبط ويدير المناقشات، ويأذن في الكلام ويحدد موضوع البحث. ويوجه نظر المتكلم إلى التزام حدود الموضوع، ويستوضح ما يراه غامضاً، ويطرح كل ما يؤخذ الرأي عليه، وهو الذي يعلن ما يتخذه المجلس من قرارات وتوصيات. ومدة المجالس الشعبية المحلية هي 4 سنوات.

ويتولى المجلس الشعبي المحلي مناقشة مشروعات الخطط والموازنات المحلية وتقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في كل ما يتعلق بشؤون المجتمع المحلي.

## 2- المجلس التنفيذي:

إلى جانب المجلس الشعبي المحلي، فإن لكل وحدة محلية مجلساً تنفيذياً يتولى تنفيذ السياسات والقرارات المحلية. ويتكون المجلس التنفيذي من الأشخاص الذين يتولون قيادات إدارات الإنتاج أو الخدمات في نطاق الوحدة المحلية، أو بعبارة أخرى هم رؤساء الوحدات المحلية (المحافظ و رؤساء المراكز والمدن، والأحياء والقرى)، ورؤساء المصالح والأجهزة والهيئات العامة في نطاق الوحدة المحلية والذين يشكلون معاً المجلس التنفيذي لهذه الوحدة. وإذا كان تعيين ونقل وإعفاء المحافظ، ونائب المحافظ، ورئيس المدينة ذات الطبيعة الخاصة يتم بقرار من رئيس الجمهورية، فإن تعيين ونقل وإعفاء السكرتير العام والسكرتير العام المساعد ورؤساء المراكز والمدن والأحياء يتم بقرار من رئيس مجلس الوزراء.

أما نائب رئيس المركز ورئيس القرية، فيصدر بتعيين كل منهما قرار من المحافظ. ويقسم كل من المحافظ ونائب المحافظ ورئيس المدينة ذات الطبيعة الخاصة اليمين القانونية أمام رئيس

الجمهورية، بينما يقسم رؤساء المراكز والمدن والأحياء والقرى اليمينية القانونية أمام المجلس الشعبي المحلي للوحدة المحلية التي يرأسها كل منهم، وذلك قبل مباشرة أي منهم لأعماله.

ويتولى المجلس التنفيذي تنفيذ السياسة العامة للدولة، والإشراف على كل من مرافق الخدمات والإنتاج في نطاق الوحدة المحلية وتنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن المجلس الشعبي المحلي.

### ثانيا: وضع إدارة المعرفة في المدن المصرية:

تتبنى وزارة الدولة للتنمية الإدارية، بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات برنامج الحكومة الإلكترونية منذ عام 2001، بهدف توصيل الخدمات للمواطنين في أماكن تواجدهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة.

ولقد حدد البرنامج آليات التنفيذ في: تقديم خدمات الحكومة إلكترونيا عبر الشبكة الدولية للمعلومات والتليفون، وتحديث العمل بالجهات الحكومية، من خلال ميكنة أعمال الوزارات والهيئات، وخلق شبكة اتصالات حكومية، لتبادل المعلومات، وكذلك ميكنة سجلات الدولة والعمل بنظام الأرشفة الإلكترونية.

كما تم تحديد السياسات اللازمة في: وضع قانون التوقيع الإلكتروني والتعاملات على الشبكة، ووضع أسس الدفع الإلكتروني، واستكمال قواعد البيانات القومية، ووضع المواصفات القياسية لشبكة الحكومة، ومشاركة القطاع الخاص، ووضع إطار تطوير النظم والتطبيقات.

ويتكون البرنامج التنفيذي لمشروع الحكومة الإلكترونية من عدة محاور أساسية يتم تنفيذها بالتزامن هي: إنشاء البنية الأساسية، وتشمل القوانين والتشريعات والقواعد والمواصفات التكنولوجية، وكذلك إنشاء موقع حكومي إلكتروني بمواصفات ملائمة. ويشمل هذا المحور أيضا إنشاء شبكات portal تقدم من خلال كافة الخدمات للمواطنين والشركات والمستثمرين عبر الشبكة الدولية للمعلومات. كما يشمل المحور الثاني الدفع الإلكتروني مقابل الخدمات الحكومية مثل فواتير التليفون والكهرباء. أما المحور الثالث، فيشمل ميكنة الوزارات والأجهزة والهيئات التابعة لها. ويركز المحور الرابع على تخطيط الموارد وإدارتها بما في ذلك المخزون والمشتريات الحكومية والميزانيات والحسابات وشئون العاملين.

وتشمل الخدمات التي يضمها المحور الخامس والذي بدأ تنفيذه في يناير 2004 والتي شملها التطوير خدمات تؤديها قطاعات مختلفة لجهاز الدولة الإداري، وبشكل مركزي ولا مركزي في جميع محافظات مصر. ويتضمن البرنامج كذلك ميكنة إدارات العمل بالمحافظات، من خلال تبسيط الإجراءات في الهيئات الحكومية المحلية، وبناء نظم عمل مكتبية تؤدي إلى دعم تقديم خدمات المحافظات عبر شبكة الانترنت.

ويقوم البرنامج على أساس التأكيد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقبول نماذج التنفيذ الجديدة كمخططات المشتريات الخارجية والتمويل الذاتي، واستثمار النظم المطبقة حاليا،

ولامركزية توصيل الخدمات، ووضع الأسس القانونية والتنظيمية المطلوبة للتحقق الإلكتروني، من حيث الهوية والسادد والأمن الإلكتروني.

وقد قامت كل محافظة بإنشاء موقع لها على الانترنت. ففي يولية 2004، تم افتتاح موقعي الحكومة الالكترونية بحي المنتزة وحى شرق بمحافظة الإسكندرية، مع ربط هذين الموقعين بديوان عام المحافظة، لإنهاء جميع الإجراءات للمواطنين. وقد بدأت محافظة القاهرة في يوليو 2005 تنفيذ برنامج تحديث وتطوير ديوان عام المحافظة والأحياء والمناطق والمديريات وربطها بمركز المعلومات لتبادل البيانات الكترونيا وإنشاء موقع تفاعلي للمحافظة على الانترنت. وتصل تكلفة المشروع إلى 18 مليون جنيه، ويستمر تنفيذه لمدة 3 سنوات بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية. ويهدف البرنامج إلى تحقيق ما يلي (31):

\* توفير بنية معلوماتية حول واقع الخدمات الحالية وتوقعات التوسع فيها. وفقا لاحتياجات الزيادة السكانية.

\* تحسين أداء الخدمات المقدمة للمواطنين في جميع المجالات وتسهيل طرق تعاملهم مع المحافظة \*توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لتسهيل ودقة القرار المناسب في الوقت المناسب.

\* ربط مراكز المعلومات ببعضها وديوان عام المحافظة.

ولكن علي الرغم من الجهود التي بذلتها الدولة ووجود موقع لكل محافظة، إلا أن ذلك لم يصل إلي المرحلة التي يستطيع أن ينجز المواطن فيها كل معاملاته عن طريق الحكومة الإلكترونية. فالمواقع الخاصة بالمحافظات لا توفر إلا القليل من المعلومات، خاصة في ظل عدم الشفافية، وعدم وجود بيانات ومعلومات كافية أو تبادل فعلي لها بين مناطق الدولة أو مدنها المختلفة. كما تعاني المجالس المحلية من مشكلة تكرار المعلومات المتوافرة لديها أو تناقضها (32). وهناك قصور واضح في بنية الهياكل التنظيمية وكذا اللوائح المنظمة للأعمال المنوطة بالمجالس المحلية والتي منها عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات بصورة واضحة تمنع التداخل والازدواجية (33).

كما أن هناك مشاكل تواجه التطبيق الكامل للحكومة الالكترونية، لعل من أهمها: ارتفاع نسبة الأمية، والحاجة إلى تدريب العاملين وتأهيلهم لاستيعاب الأنظمة الجديدة، وصعوبة امتلاك قطاع كبير من المواطنين لأجهزة كمبيوتر (34). وتتسم الهياكل التنظيمية للوحدات المحلية بالترجيحية والهرمية، فالمدينة والقرية يتبعان المركز الذي يتبع المحافظة التي تتبع بدورها الحكومة المركزية. وإلي جانب ما سبق، فإن المدن تفتقر إلي وضوح الاختصاصات والتنسيق بين المجالس المحلية وبعضها البعض أو بينها وبين الحكومة المركزية. كما أن التعاون بين هذه المجالس في

تبادل المعلومات يعتبر ضعيفا . ويرجع ذلك إلى فقدان الثقة المتبادل والذي يؤدي بدوره إلى عدم القدرة علي تكوين شبكات من العلاقات ما بين المنظمات.

وعلى الرغم من كون تكنولوجيا المعلومات أحد العناصر المكونة لنظام إدارة المعرفة، فإن المدن تعاني نقصا واضحا في الإمكانيات المادية والبشرية. ويظهر ذلك في ندرة الأشخاص المؤهلين والمدربين علي إعداد الخطط ورسم السياسات وإعداد الموازنات المحلية، فضلا عن ضعف الحوافز المادية وعدم توافر التدريب المناسب لهؤلاء العاملين .ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلي هذا الوضع غياب الرؤية الشمولية لهدف الوصول إلي مجتمع المعلوماتية والطرق الموصلة إليه كالمدينة الإلكترونية.

وفي استطلاع للرأي أجراه المركز الإلكتروني بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار حول الخدمات الحكومية الإلكترونية في مارس 2006، تبين أن نحو 47% من المواطنين لديهم وعي بوجود هذه الخدمات. كما أن الغالبية العظمي (71%) من المستخدمين لخدمات الحكومة الإلكترونية يستخدمونها في السداد أو الاستعلام عن فواتير التليفون وفي الحصول علي نتائج الامتحانات. وترجع أسباب عدم استخدام نسبة كبيرة من المواطنين للحكومة الإلكترونية إلي عدم معرفة التعامل مع البوابة الإلكترونية، وعدم احتياج الأسرة إلي التعامل معها، وعدم الثقة. ويضاف إلي ذلك عدم قدرة جزء كبير من المواطنين لأجهزة كمبيوتر، والنقص في المعلومات المتوافرة علي الشبكة من المحافظات، خاصة في ظل اعتقاد كثير من الموظفين والقيادات المحلية بسرية المعلومات التي لديهم<sup>(35)</sup>.

وإذا كان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق والمعلومات والنماذج الحكومية مباشرة عبر الانترنت، إلا أنه لا يوجد نظام توثيق فاعل يضع جميع الوثائق في موضعها الصحيح في الوقت المطلوب، فضلا عن مشكلة التضارب والتناقض بين البيانات والأرقام.

وتزداد مشاكل إدارة المعرفة، إذا عرفنا محدودية الاهتمام بالبحث العلمي، سواء من حيث الموارد التي تخصصها الدولة له أو من حيث العاملين في مجاله، الأمر الذي يترتب عليه خلق مناخ عام طارد لرأس المال البشري والكفاءات، ومن ثم صعوبة قيام مجتمع المعرفة.

### ثالثا: مدي ملائمة النمط القيادي للمدن المصرية لتطبيق إدارة المعرفة:

يتم تعيين رؤساء المدن المصرية عن طريق الحكومة المركزية، بقرار من رئيس مجلس الوزراء، ومعظمهم ذوو خلفية عسكرية (القوات المسلحة- الشرطة).

وقد أشارت دراسات محدودة إلي وجود نمط قيادي إيجابي في بعض الوحدات المحلية في مصر وإلي اختلاف درجة وجود أنماط القيادة بها، حيث إن النمط القيادي السائد هو نمط القيادة

الداعمة للأفراد، ثم الديمقراطي، ثم التحويلي، وأخيراً نمط القيادة التبادلية، بينما كانت أقلها وجوداً القيادة الداعمة للمهمة، والقيادة المتسببة، والقيادة الديكتاتورية. كما أكدت نفس هذه الدراسات أن هناك درجة جديدة من الرضاء عن القائد<sup>(36)</sup>.

ولكن علي الرغم مما سبق، فإن هناك صورة مغايرة تماماً، حيث أكدت دراسات عديدة ما يلي:

### 1- الاعتماد علي الأسلوب الإداري التقليدي:

مازال معظم القادة يعتمدون علي الأسلوب الإداري التقليدي الذي يتسم بالمركزية. كما أن هناك العديد من الصعوبات التي تقلل من فرص تنمية الفكر والعمل الابتكاري في المنظمات، منها<sup>(37)</sup>: تدني مستوي جودة الخدمات المطلوبة، و التركيز علي الجوانب الإجرائية في عملية تقديم الخدمة، و مركزية اتخاذ القرارات، وضعف فرص المشاركة من المرؤوسين في دراسة المشكلات وصنع القرارات، وضعف استعداد القيادات للاستجابة إلي التغييرات في بيئة العمل وتعديل خطط وبرامج العمل، وضعف الاستفادة لتلقي مقترحات البدائل الممكنة للتعامل مع هذه المتغيرات. ويترتب علي الميل إلي المركزية وعدم التفويض الميل إلي تركيز المعلومات لدي القيادة، وذلك بسبب الطبيعة التدرجية ( الهريرية) للمجالس المحلية والتنفيذية علي حد سواء. وعلي الرغم أن من حق المجلس الشعبي المحلي للمحافظة الإشراف والرقابة علي المحافظ والقيادات التنفيذية في المحافظة، إلا أنه لا يحق لرئيس المجلس أن يطلب بيانات ومعلومات من وحدات الخدمات والإنتاج إلا عن طريق المحافظ. كما أن هناك قناعة من جانب معظم العاملين بعدم حق المواطنين في الحصول علي المعلومات. وتفتقد المجالس والإدارات المحلية ثقافة التعلم وتبادل المعلومات وقد يرجع ذلك لأسباب عديدة لعل من أهمها عدم رضاء الموظف عن ظروف المعيشة، ومن ثم عدم وجود ميل لديه للتعلم. كما أن هناك عدم جدية في التدريب- إذا وجد- سواء من جانب الإدارات والمجالس أو الموظف نفسه، فالتدريب لا يكون في الغالب مبنياً علي تحديد الاحتياجات التدريبية ولا يرتبط بحوافز معينة.

### 2- قصور النظرة إلي الموارد البشرية:

علي الرغم من التطور الذي حدث لإدارة الموارد البشرية، من حيث كونها استثمارات تحقق عوائد المنظمات، والنظر إلي العاملين علي أنهم بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ينبغي مراعاتها تحقيقاً لأهداف المنظمة والعاملين معاً، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلي قلة إشراك العاملين في الإدارة وفي صنع القرارات، وحتى إذا وجدت هذه المشاركة، فهي مشاركة شكلية وضعيفة. كما تتسم نظرة القيادة للعاملين أيضاً بضعف الثقة في الاستفادة من المورد البشري، وحصر الاستفادة منه في مجالات العمل الروتيني، فضلاً عن عدم الاهتمام بتكوين صف ثان<sup>(38)</sup>. وترتب علي هذه النظرة القاصرة للعاملين العديد من الآثار السلبية، سواء علي المنظمة أو العنصر البشري، مثل ضعف انتماء وولاء العاملين بالمنظمة، ومن ثم عدم مبالاتهم بتحقيق أهدافها<sup>(39)</sup>.



ومما لا شك فيه أن هذا الوضع يتناقض مع مقتضيات تطبيق إدارة المعرفة التي تتطلب التفاعل والتعاون بين القائد والأفراد، كأساس للابتكار والتجديد وإتباع معرفة جديدة، خاصة أن هذا التعاون ضروري عند محاولة نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد أو تحويل معرفة ضمنية إلي صريحة واضحة.

### 3- اعتماد القيادات علي الإدارة بالسلطة:

تعتمد معظم القيادات المحلية علي الإدارة بالسلطة والاستناد إلي التشريع، لتحديد ما تريد الوصول إليه. كما أنها منشغلة بالأنشطة والإجراءات كأهداف وغايات في ذاتها، وليس باعتبارها آليات ووسائل لتحقيق الأهداف والإنجازات.

وبصفة عامة، فإن القيادات المحلية تتسم بما يلي<sup>(40)</sup>:

- الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة.
- الاهتمام بالتسلسل الوظيفي أو التنظيمي أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار، أيا كان مصدرها الوظيفي.
- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة ولو المحسوب منها، مما يؤدي إلي الجمود وسيطرة قيم تكريس المحافظة علي الوضع القائم.

### 4- عدم وجود رؤية وأهداف استراتيجية:

يرتبط بذلك عدم وجود خطط متكاملة مترابطة معتمدة معلنة لأنشطة وأهداف العمل بالمنظمات. كما أن برامج العمل غير متكاملة، وغير مترابطة، وتركز علي مصادر وأزمة توفير الاعتمادات والحصول علي المستلزمات والتوريدات اللازمة للعمل، دون التركيز علي النتائج والأهداف. ويؤكد ذلك أن دور الوحدات المحلية في التخطيط بصفة عامة مما زال محدودا، حيث يقتصر علي تقديم البيانات والمقترحات في شكل مشروعات خطط محلية تدمج في الخطة العامة للدولة، ومن ثم يكون من حق الحكومة المركزية أن تعدل فيها.

### 5- الميل إلي مقاومة التغيير:

يتطلب إدخال مفهوم إدارة المعرفة إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية للمدن، وقد يترتب علي ذلك إلقاء مستويات وإعادة توزيع المهام والصلاحيات. ولكن رؤساء المدن المصرية يفتقدون السلطة التي تمكنهم من ذلك من ناحية، ولا يملكون إلي إحداث هذا التغيير من ناحية أخرى.

### الخاتمة:

لقد تبين من خلال التحليل السابق أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتنطوي علي القيم التي تشجع التعلم الذاتي

والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية. والى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

وكشف البحث أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية. فالهيكل التنظيمية هرمية، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة. كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية. وقد أكد البحث أهمية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتولي إعداد رؤية واستراتيجية خاصة بذلك، فضلا عن دور القائد كمعلم ومدرّب للعاملين في الوحدة المحلية. كما أن هناك نظريات وأنماط قيادية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل النمط الرابع من أنماط ليكرت، ونظرية المسار/الهدف. ومن الأنماط القيادية التي تتناسب تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. وهنا يؤكد البحث على أهمية تشجيع الأنماط القيادية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة.

وتتبع إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمدن، بحيث تكون أفقية ومرنة، ومعالجة الخلل في علاقات رؤساء المدن بالوزارات وفروعها بالمحافظات. كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة التنسيق بين الجهات المشتركة في تقديم خدمة أو عملية معينة أو التي لديها المعلومات، وتبسيط الهياكل التنظيمية وإعادة تأهيل الموارد البشرية، وزيادة وعي وثقافة العاملين بأهمية إدارة المعرفة. كما لا بد من أن تقوم القيادة بتشجيع عقد اجتماعات دورية فيما بين العاملين بالقطاع الواحد، يتم فيها تبادل المعلومات. كما يجب أن تكون هناك اجتماعات مع العاملين في القطاعات المختلفة لتبادل المعلومات وتكوين شبكات من الاتصالات. وتأتي أهمية نشر الإصدارات التي توضح المشروعات الناجحة التي تم تنفيذها في الإدارات، بهدف نشر ثقافة الإنجاز والنجاح.

ويتعين 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.

## الهوامش

1- انظر ما يلي:

- Peter Senge M., **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization** (New York Doubleday currency, 1995).
- Sheila Corral, (1999) **Knowledge Management , Are We in the Knowledge Management Business?** Ariadne <http://WWW.rdg.ac.uk/Libweb>.

2- د. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 32-33.

3- أنظر:

- د. سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة، السعودية، المدينة المنورة، 28-30 نوفمبر 2005، ص ص 113-114.

- د. نعيمة حسن جبر، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 10، العدد 2، سبتمبر 2004، ص 111.

4- انظر:

- د. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 1998، ص 17.

James Quinn. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry**. New York: the Free Press, 1992, P.37.

5- هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 211.

6- المرجع السابق، ص 211

7- المرجع السابق، ص 211

8- هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط)، العدد الخامس عشر، 2005، ص 136.

9- د. حسين عمران، التركيب المعماري للاقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة والتطبيق علي الحالة اليابانية في: د. أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب (محررين)، اقتصاد المعرفة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2006، ص 57.

10- هادية فخر الدين خالد، مرجع سابق، ص 212.

11- المرجع السابق، ص 213.

Michael Marquardi , **Building the Learning Organization** New York:-12  
McGraw Hill, 1996, P. 140.

13- انظر:

Cook & yanow in Cohen & Sproull ( eds) **Organizational Learning**, Thousands Oaks: Sage Publications, 1995, p.439.

Stephen Robbins, **Management** (4<sup>th</sup> edition), Englewood Cliffs: prentice Hall, -  
1999, p. 234.

14- انظر:

- د. المرسى إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005، ص 551.

- Stephen Robbins, (2000), **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey: prentice Hall, 2000,p. 131.

- علاء أحمد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغير، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005، ص 68.

15-انظر:

- Peter Gottshalk, in Stuart Barnes (ed.),**Knowledge Management Systems: Theory & Practice**, London: Thomson Learning, 2002,p.84.

- Stuart Barnes, (ed.) **Knowledge Management System: Theory & Practice**, London: Thomson Learning, 2002,p.84.

- Alavi & Liedner, in Barnes (ed.) **Knowledge Management Systems Theory & practice**, London: Thomson Learning, 2002, p. 26.

16- أنظر:

-هادية فخر الدين خالد ، مرجع سابق، ص ص 142- 143.

- د. مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية تحت عنوان: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، بيروت - 28-31/ أكتوبر 2002 ، ص ص 79- 80.

- د. محمد مرعي مرعي، الأدوار المتجددة للقيادات الإدارية المعاصرة:تطوير في أساليب القيادة والبنية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية تحت عنوان: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، بيروت - 28-31/ أكتوبر 2002 ، ص ص 82- 84.

17- هادية فخر الدين خالد، مرجع سابق، ص 144.

18- ريم مصطفى، أثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي، مع دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص ص 32- 33.

19- د. محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص ص 77- 78.

20- ريم مصطفى، مرجع سابق، ص 37.

21- المرجع السابق، ص 37.

22- هادية فخر الدين خالد ، مرجع سابق، ص 146.

- Tom Knight&Trover Howes.**Knowledge Management: A blueprint for Delivery**, -23  
Oxford :Butterworth Hinemonn,p.101.
- 24 -Peter Senge. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, New York: Doubleday Currency, 1990,p.26.
- 25- Michael Marquardt . **Building the Learning Organization**, New York: McGraw Hill, 1996,p. 193.
- 26- Jay Liebowitz. **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.
- 27- Michael Marquardt,. **Building the Learning Organization**, New York: McCraw Hill, 1996,p.140.
- 28- Gordon & Miclakovich. **Public Administration in America**, New York: St. Martin s Press, 1998,p.382.

29-أنظر :

- هادية فخر الدين خالد ، مرجع سابق، ص ص 212-213.

- Bill Martin, **Knowledge Organization: Emerging Trends In Local Government in Australia**, -  
Journal Of Knowledge Management Practice, October 2000.

30- د. سمير محمد عبد الوهاب، **الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر**، جامعة القاهرة، مركز دراسات  
واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص ص 191-200.

31- د. سمير محمد عبد الوهاب، **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الدول العربية:دراسة حالة محافظة القاهرة**، مرجع  
سابق، ص ص 25-26.

32- عبد الخالق فاروق ،**اقتصاديات الوقت الضائع:أزمة الإدارة الحكومية في مصر**، القاهرة ،مركز الدراسات السياسية  
والاستراتيجية، 2002، ، 235.

33- د. محمد نور برهان وآخرون ، **تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدول العربية** ، المجلة العربية للإدارة ،  
المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، شتاء 1988 ، ص 66 .

34- المرجع السابق، ص.67

35- د. سمير محمد عبد الوهاب، **الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر**، مرجع سابق، ص  
156.

36- ريم مصطفى، مرجع سابق، ص 181.

37- د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 48.

38- المرجع السابق، ص 48 .

39- د. سمير محمد عبد الوهاب ، **إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة**،شؤون عربية  
،العدد 106، يونيو 2001 ربيع الأول 1422 هـ، ص 105.

40- د.سلى شعراوى ،ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الإدارى ،ورقة مقدمة إلى الندوة الرابعة ،جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد ،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ،23 نوفمبر 1995،صص 2-10.

### المراجع

#### أولا :باللغة العربية

1. المرسى إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005.
2. حسين عمران، التركيب المعماري للاقتصاد المعرفي بين المفاهيم والإدارة والتطبيق على الحالة اليابانية، في:د. أحمد عبد الوئيس،مدحت أيوب(محررين)،اقتصاد المعرفة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،مركز دراسات وبحوث الدول النامية،2006.
3. ريم مصطفى،أثر أنماط القيادة على الرضاء الوظيفي،مع دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الجيزة،رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006.
4. سلى شعراوى ،ثقافة الإدارة العليا والإصلاح الإدارى ،ورقة مقدمة إلى الندوة الرابعة ،جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد ،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ،23 نوفمبر 1995، ص2
5. سمير محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية في الوطن العربي والتحديات المعاصرة، شؤون عربية ،العدد 106، يونيو 2001 ربيع الأول 1422 هـ.
6. سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
7. سمير محمد عبد الوهاب،الحكم المحلي في ضوء التطبيقات المعاصرة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2005.
8. سمير محمد عبد الوهاب،متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة،بحث مقدم إلى ندوة مدن المعرفة،السعودية،المدينة المنورة ،28-30 نوفمبر 2005.
9. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
10. عبد الخالق فاروق ،اقتصاديات الوقت الضائع:أزمة الإدارة الحكومية في مصر، القاهرة ،مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ،2002.
11. علاء أحمد، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغير، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005.
12. علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر، 1998، ص 17.
13. محمد مرعي مرعي، الأدوار المتجددة للقيادات الإدارية المعاصرة : تطوير في أساليب القيادة والبنية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية تحت عنوان:القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ، بيروت - 28-31 أكتوبر 2002.
14. محمد نور برهان وآخرون ، تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدول العربية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثاني عشر ، العدد الأول ، شتاء 1988.

15. مصطفى محمود أبو بكر، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة/ المنظمة العربية للتنمية الإدارية تحت عنوان: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت - 28-31/ أكتوبر 2002.

16. نعيمة حسن جبر، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد رقم 10، العدد 2، سبتمبر 2004.

17. هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006.

18. هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الانترنت، شؤون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط)، العدد الخامس عشر، 2005.

ثانياً: باللغة الإنجليزية

1. Alavi & Liedner, in Barnes (ed.), **Knowledge Management Systems Theory & practice**, London: Thomson Learning, 2002.
2. Barnes, Stuart (ed.), **Knowledge Management System: Theory & Practice**, London: Thomson Learning, 2002.
3. Cook & yanow in Cohen & Sproull ( eds) **Organizational Learning**, Thousands Oaks: Sage Publications, 1995.
4. Corral, Sheila (1999) **Knowledge Management , Are We in the Knowledge Management Business?** Ariadne <http://WWW.rdg.ac.uk/Libweb>.
5. Gordon & Miclakovich. **Public Administration in America**, New York: St. Martin s Press, 1998.
6. Gottshalk Peter, in Barnes Stuart (ed.), **Knowledge Management Systems: Theory & Practice**, London: Thomson Learning, 2002.
7. Liebowitz, Jay. **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
8. Marquardi, Michael , **Building the Learning Organization New York**: McGraw Hill, 1996.
9. Marquardt, Michael, **Building the Learning Organization**, New York: McGraw Hill, 1996.
10. Marquardt, Michael. **Building the Learning Organization**, New York: McCraw Hill, 1996.
11. Martin, Bill, Knowledge Organization: **Emerging Trends In Local Government in Australia**, Journal Of Knowledge Management Practice, October 2000.
12. Quinn, James. Intelligent Enterprise: **A Knowledge and Service Based Paradigm for industry**. New York: the Free Press, 1992.
13. Robbins, Stephen (2000), **Essentials of Organization Behavior**, New Jersey: prentice Hall, 2000.
14. Robbins, Stephen **Management (4<sup>th</sup> edition)**, Englewood Cliffs: prentice Hall, 1999.

15. Senge, Peter M., **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization** (New York Doubleday currency, 1995).
16. Senge, Peter. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, New York: Doubleday Currency, 1990.
17. Tom Knight & Trover Howes, **Knowledge Management: A blueprint for Delivery**, Oxford : Butterworth Hinemann, 2004.