وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي _ جيجل_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة بعنوان:

الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المعرفة

دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن"-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- بوالشعر أمنة
- بن الطاوس مسعودة

إشراف الأستاذ:

- حمودة نسيم

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: بوفروم حنان	جامعة جيجل	رئيسا
الأستاذ: حمودة نسيم	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
الأستاذ: عبد اللوش محمد	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له، الحمد لله الذي أعاننا على إتمام هذا العمل، فما لشيء أن يجري من ملكه إلا بمشيئته جل شأنه ولا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بشكرنا وتقديرنا وعرفاننا وإمتناننا إلى الأستاذ المشرف " حمودة نسيم "

الذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة والتي كان له بليغ الأثر في إنجاز هذا البحث، وكذا صبره وتواضعه ومعاملته الجيدة فجزاه الله عنا كل الخير.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين وافقوا عل مناقشة وإثراء هذا العمل .

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بيد المساعدة من قريب ومن بعيد على إنجاز هذا العمل ولم يتسنى لنا ذكر إسمه.

مسعودة*** أمينة

إهـــداء

أهدي ثمرة جهدي هذا :

إلى التي أهدتها الحياة التعب و الحرمان، فأهدتني الدفء و الحنان، إلى التي تتبع خطواتي رغم مشاغل الأزمان، و تتلقى نجاحاتي دوما بالأحضان

إلى التي خصها الله الشرف الرفيع و العز المنيع :

إلى أمي، ثم إلى أمي، ثم إلى أمي حفظها الله

إلى الذي وافته المنية و لم يتذوق طعم نجاحاتي :

إلى أبي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه

إلى قوتي و ملاذي بعد الله تعالى إخوتي:

إلى فارس وخطيبته(ياسمين)،عادل وزوجته (نورة) ،محمد.

إلى من عشت طفولتي معهن ولا أتخيل للحياة طعما دونهن أخواتي:

إلى سامية، حسيبة، نوال وزوجها رشيد، رتيبة وزوجها رياض.

إلى الكتاكيت الصغار و بهجة الدار.

إلى خطيبي الغالي" أحسن" وجميع أفراد عائلته.

إلى رفيقات الدرب وزميلات السكن:

إلى زهرة،حياة،صباح،نسرين، حياة، حورية.

إلى كل طلبة الماستر دفعة 2017

خاصة الفوج 01 تخصص تسيير الموارد البشرية

مسعودة

إهـــداء

إلى من ضحت لأجلي بكل شيء،علمتني الصبر في الحياة وجعلت طلب العلم غايتي...

أمي جزاك الله خيرا فلقد كنت ومازلتي نعم الأم.

إلى من كان سندا لي في رحلة الكفاح ...أبي الحبيب أطال الله في عمره ورزقه حسن الخاتمة.

إلى سبب سعادتي وسر إبتسامتي إخوتي.

إلى الصديقات والزميلات في مشواري الدراسي .

إلى من مد لي يد العون ولو بكلمة من القلب.

إلى هؤلاء جميعا اهدي ثمرة علمي.

أمينة

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الموضـوع	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	
تمهيد	**9**
المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية	**10**
المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية	**10**
المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية	**14**
المطلب الثالث: المهارات القيادية	15
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية القيادة الإدارية	**18**
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية	**20**
المطلب الأول: نظرية السمات	**20**
المطلب الثاني: النظرية السلوكية	**21**
المطلب الثالث: النظرية الموقفية	**23**
المطلب الرابع: النظرية التفاعلية	**24**
المطلب الخامس: النظريات الحديثة في القيادة	**26**
المبحث الثالث: الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي	**30**
المطلب الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي	**30**
المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي	**34**
المطلب الثالث: النمط القيادي الحر	**36**

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي	38
خلاصة	**40**
الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة وعلاقتها بالأنماط القيادية	
تمهيد	**42**
المبحث الأول: طبيعة المعرفة	**43**
المطلب الأول: مفهوم المعرفة	**43**
المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	**45**
المطلب الثالث: أنواع المعرفة	**47**
المطلب الرابع: مصادر المعرفة	**49**
المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة.	**51**
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة	**51**
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة	**52**
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة	**54**
المطلب الرابع: أبعاد ووظائف إدارة المعرفة	**55**
المبحث الثالث: سيرورة عمل إدارة المعرفة في المؤسسة.	**57**
المطلب الأول: مداخل ومجالات إدارة المعرفة	**57**
المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة	**60**
المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة	**63**
المطلب الرابع: معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة	**65**
المبحث الرابع: الأنماط القيادية وعلاقاتها بإدارة المعرفة.	**67**
المطلب الأول: أدوار قادة إدارة المعرفة	**67**
المطلب الثاني: التحديات القيادية لإدارة المعرفة	**69**
المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على إدارة المعرفة	**71**

خلاصة	**73**
الفصل الثالث: الأنماط القيادية السائدة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل وعلاقتها بإدارة المعرفة	
تمهيد	**75**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل	**76**
المطلب الأول: نشأة وتعريف ميناء "جن جن"	**76**
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية	**77**
المطلب الثالث: دور مؤسسة ميناء "جن جن" وأهدافها	**81**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	**86**
المطلب الأول: أدوات وعينة الدراسة	**86**
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	**93**
المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.	**95**
المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة	**95**
المطلب الثاني: إختبار الفرضيات	**108**
خلاصة	**119**
خاتمة	**121**
قائمة المصادر والمراجع	**125**
الملاحق	**133**
الملخص	**162**

قائمة

الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عمليات إدارة المعرفة	60
02	مقياس ليكارت الخماسي	87
03	معامل آلفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الدّراسة	88
04	الصدق الداخلي لعبارات محور الأنماط القيادية	89
05	الصدق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة	90
06	الصدق الداخلي للعبارات مع الإستبيان ككل	91
07	توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس	95
08	توزيع أفراد العينة على أساس السن	96
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	96
10	توزيع أفراد العيّنة على أساس سنوات العمل	97
11	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد النّمط الأوتوقراطي	98
12	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد النّمط الدّيموقراطي	99
13	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد النّمط الحر	100
14	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد تشخيص المعرفة	102
15	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد اكتساب المعرفة	103
16	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد توليد المعرفة	104
17	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد تخزين المعرفة	105
18	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد توزيع المعرفة	106
19	عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد تطبيق المعرفة	107
20	المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأنماط القيادية	108
21	معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة	109
22	معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة	110
23	معامل الارتباط بيرسون بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة	111
24	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر الجنس	112
25	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر السّن	113
26	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليمي	114

27	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل	115
28	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر الجنس	116
29	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر السّن	116
30	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التعليمي	117
31	إختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل	118

قائمة

الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات عملية القيادة	11
02	المهارات القيادية	17
03	أسلوب القائد الأوتوقراطي	31
04	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	46
05	الترتيب الهرمي للمعرفة	47
06	نموذج إدارة المعرفة عند**Wiig**	64
07	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	78

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان في شكله النهائي	132
02	قائمة المحكمين	137
03	معامل الثبات ألفا كرومباخ	138
04	صدق الإتساق الداخلي لمحور الأنماط القيادية	139
05	صدق الإتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	141
06	صدق الإتساق الداخلي للإستبيان ككل	143
07	تحليل البيانات الشخصية	149
08	تحليل عبارات محور الأنماط القيادية	150
09	تحليل عبارات محور إدارة المعرفة	151
10	معامل الإرتباط لمحور الأنماط القيادية مع أبعاد إدارة المعرفة	152
11	إختبار الفروق بالنسبة لمحور الأنماط القيادية	156
12	إختبار الفروق بالنسبة لمحور إدارة المعرفة	158

مقدمة

تعمل منظمات القرن الحادي والعشرين في بيئة معقدة ومضطربة وسريعة التّغير، وذلك بسبب تأثير عدة عوامل منها العولمة والتغيرات الاقتصادية والسياسية والتّقدم التكنولوجي، مما أوجد الحاجة الملحة للمعرفة لمواجهة هذه التحديات، كما وتشكل إدارة المعرفة أحد التّطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال، حيث تعاظم دورها بعد أن أدرك الجميع بأنّ بناء الميزة التنافسية للمنظمة يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية والأصول المعرفية.

وتعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدًا من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص، ويأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة.

وتستحوذ نظريات القيادة الإدارية وتطبيقاتها على اهتمام فئة عريضة من الباحثين بمجال الأعمال والإدارة والتنظيمات والمؤسسات، حيث تبحث هذه الأخيرة عن الغايات والوسائل وأسس القيادة الفاعلة، وذلك لأنّ الحاجة إلى القيادة الفعالة والإدارة ذات الكفاءة العالية قد أصبح أقوى من ذي قبل، فالقيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي إلى توجيه الأفراد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، لذلك تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قادة يتحملون المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية.

وتعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، فهي إمّا أن تلعب دور المسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة، والقيادة في أي منظمة سواء كانت تجارية أو صناعية تعد المحرّك الرّئيسي لعملها لما لها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة، ولقدرتها على تكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانيات مادية ومعنوية تعمل على الارتقاء بمستوى أداء المنظمة، فالقائد يخلق الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة بمعارفهم الشخصية مع معارف الآخرين لتكوين معارف المنظمة، وبدون القيادة الفعالة التي تتصرف كنموذج يُقتدى به فإنّ الموظفين لن يكونوا محفزين بالشكل المطلوب للمشاركة في برامج إدارة المعرفة في المنظمات التي يعملون بها.

1- إشكالية الدّراسة:

يكمن جوهر القيادة في التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسه وتحفيز الأفراد وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها، فالمنظمة من خلال القيادة الإدارية النّاجحة تستطيع أن تستفيد من المعرفة المتوفرة في أذهان عامليها سواء كانت خبرات ومهارات وأفكار وقدرات للتعامل مع المشكلات والتّحديات التي

تواجهها، لأنّ المؤسسات في الوقت الراهن تحتاج دوما إلى قائد المعرفة الذي يستطيع الاستجابة لخصوصيات البيئة المختلفة، وعليه يمكن صياغة إشكالية الدّراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقـــة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جـن جـن"؟

وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح جملة من التساؤلات الفرعية بعضها خاص بالجانب النظري والبعض الآخر خاص بالجانب التطبيقي.

بالنسبة للتساؤلات الخاصة بالجانب النظري نوردها فيما يلي:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وفيما تتمثل أهم نظرياتها؟
- ما المقصود بإدارة المعرفة، وفيما تتمثل عملياتها، وما هي نماذجها؟

أما التساؤلات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة فهي كالآتي:

- ما هو النمط القيادي السائد بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل؟
- هل توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل)؟

2- فرضيات الدراسة: لمعالجة إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: النمط الديمقراطي هو النمط السائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات ذلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات ذلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة إرتباط موجبة ذات ذلالة إحصائية بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدّراسة حول محاور الاستبيان تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

3- أهمية الدّراسة:

تكمن أهمية موضوع الدّراسة في الإدراك والتحسيس بأهمية القيادة الإدارية ومدى الحاجة إليها في مؤسسات اليوم، فهي القادرة على تحفيز وتشجيع الأفراد على إبراز معارفهم والمشاركة بها، وأنه من خلال القيادة الإدارية أيضا يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فالسلوكات التي تتبنّاها القيادة الإدارية تعتبر كموجه وحافز للأفراد على الأداء الأفضل الذي يضمن للمنظمات البقاء.

4- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة التوجه إلى البناء الحديث في التسيير ألا وهو البناء المعرفي، وذلك من خلال تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة المعاصرة.
- تسليط الضوء على القيادة الإدارية وأهميتها بالمؤسسات.
- ابراز أي الأنماط القيادية الأكثر إستخداما في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل.
- ابراز طبيعة العلاقة بين الانماط القيادية وإدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل.
- معرفة هل هناك تأثير للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل) على اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

5- أسباب اختيار موضوع الدّراسة:

ترجع أسباب إختيارنا لهذا الموضوع إلى عدّة اعتبارات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- معرفة الدّور الذي تلعبه القيادة الإدارية في حياة الفرد والمنظمة.
- اعتقادنا بأن ضعف أداء المؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء تسيير المخزون المعرفي لمواردها البشرية، فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات لم تنل حظاً وافراً من الاهتمام ولم تستثمر استثمارا أمثل في تعزيز موقعها التنافسي.

- الرّغبة في معالجة موضوع يشمل في آن واحد الأنماط القيادية وإدارة المعرفة لكونهما أهم معايير تنافس وتميّز وتفوّق المؤسسات.

6- منهجية الدّراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار مدى صحة فرضيات الدّراسة إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدّراسات ويتجلى ذلك من خلال التطرق لمختلف المفاهيم التي تتناول موضوع الأنماط القيادية وإدارة المعرفة، وأيضا تقديم مختلف المعلومات وتحليلها.

7- تقسيم الدراسة:

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي يتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يتم التطرق في الفصل الأول إلى القيادة الإدارية والمهارات القيادية، والنظريات المفسرة للقيادة، والأنماط القيادية، أما الفصل الثاني فسنتناول فيه طبيعة المعرفة وماهية إدارة المعرفة وسيرورتها، وعلاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة.

وقد خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي حيث اعتمدنا على الإستبيان كأداة لمعرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال المؤسسة.

8- حدود الدراسة:

يمكن تحديد حدود الدراسة من خلال:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة لمدة 21 يوم إنطلاقا من11أفريل إلى غاية 30 أفريل من سنة 2017 في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من أفراد مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" والمقدرة بـ 35% أي ما يعادل 37 عامل من مجتمع الدراسة المكون من 103 فرد عامل.

9- الدراسات السابقة:

قمنا بالاطلاع على مجموعة من الدّراسات السّابقة بغرض تزويدنا بمعلومات ونتائج توصّل إليها الباحثين الذين سبقونا في تناول موضوع هذه الدّراسة.

9-1- دراسة عبد الرّحمان فالح العبادلة (2003) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقاتها بالأنماط القيادية رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية من خلال قياس القيم التنظيمية السّائدة في الدّوائر الحكومية في محافظات الجنوب وطبيعة العلاقة بينها وبين الأنماط القيادية، وقد دلّت نتائج الدّراسة على أنّ تصوّرات أفراد العيّنة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية، حيث كان ترتيب القيم التنظيمية حسب درجة شيوعها كما يلي: قسم إدارة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، وقيم إدارة البيئة التنظيمية في المرتبة الثانية، وقيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة، وجاءت قيم أسلوب الإدارة في المرتبة الرّبعة، وقد توصلت نتائج الدّراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السّائدة والقيم التنظيمية، إذ أنّ ذلك راجع لممارسة الفئات القيادية للأنماط القيادية (النمط الآمر، المشارك، المفوض) ترتبط بالظروف والمواقف، وقد أوصت الدّراسة على تشجيع مدراء الدّوائر الحكومية على تفويض الصّلاحيات لرؤساء الأقسام من أجل تطبيق الأنماط القيادية الموقفية، وعدم التّركيز على نمط قيادي معيّن في كل الحالات والظروف، كما أوصت بضرورة عقد ندوات تثقيفية للرؤساء وأخرى للمرؤوسين لترسيخ الثقافة التنظيمية وتشجيع القيم المرغوبة في الدوائر الحكومية والتي تتناسب مع متغيّرات العصر.

9-2- دراسة فرخة ليندة (2009) بعنوان: أثر أساليب القيادة الادارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهمية التي تحظى بها القيادة الإدارية داخل المنظمات، وأثرها على تماسك الجماعة وتعاونهم لإنجاز المهام المطلوبة، كما هدفت إلى التعرف على الأساليب القيادية المطبقة في الشركة الإفريقية للزجاج وتحديد طبيعة تأثيرها على أداء مواردها البشرية.

وقد كانت هذه الدّراسة شاملة باستعراض كل التّجارب النظرية والتطبيقية، توصلت إلى أنّ القيادة الإدارية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة لأنها تعمل على تحقيق الاستخدام الكفء والفعّال للموارد البشرية من خلال التفاعل الإنساني الإيجابي بين القائد وتابعيه، قصد تحقيق الأهداف المحدّدة من قبل الإدارة العليا، كما توصلت إلى أنّ الأسلوب القيادي الأكثر شيوعا في الشركة هو الأسلوب الأوتوقراطي، يليه الأسلوب الديمقراطي، أمّا الأسلوب الحر فيكاد ينعدم، كما أنّ أداء العمال في الشركة يتأثر بنوع الأسلوب القيادي المعتمد، حيث أنّ الأسلوب الأوتوقراطي له آثار سلبية على أداء العمال، في حين أنّ الأسلوب الدّيموقراطي والحر فلهما آثار إيجابية على أداء العمال.

9-3- دراسة بوالفول مفيدة (2016) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.

كان الهدف من وراء هذه الدّراسة هو محاولة التّوصل إلى الدور الذّي تلعبه القيادة الإدارية بمختلف أساليبها في تدعيم إدارة المعرفة، وقد توصلت هذه الدّراسة إلى أنّ القيادة الإدارية تعتبر محور العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، كما توصلت إلى أنّ القيادة الإدارية هي المسؤولة المباشرة على تطبيق إدارة المعرفة، إذ أنّ معظم المعارف هي معارف كامنة لَدى الأفراد ولِدى يتوجب على القائد أن يتّبع نمط من القيادة يمكّنه من استخراج تلك المعارف واستغلالها.

ومن التوصيات التي جاءت بها هذه الدّراسة هو العمل على تفعيل نظام الاتصال بين القادة والمرؤوسين بما يمكن أن تتجاوز معرفة القادة للمرؤوسين إطار العمل فقط لتتعدّى معرفة أحاسيسهم، مشاعرهم، حاجاتهم وهوما يُمكن القادة من بناء علاقات جيّدة معهم، وبالتالي التأثير فيهم للإيمان بأهداف الإدارة والعمل بإخلاص لتحقيقها، كما أوصت على اعتماد سياسة توظيف للقادة الإداريين قائمة على أساس توافر القدر الكافي من السمات الذِّهنية والسلوكية مع العمل على تطويرها عن طريق التعليم والتدريب الدائمين أو القيام بنشاطات تدريبية في شكل محاضرات، مؤتمرات وغيرها من أساليب التدريب.

9-4- دراسة صالح إسماعيل أبو عودة (2016) بعنوان: دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة

هدفت الدّراسة إلى التعرف على دور ممارسة الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الترسلية) في ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية ولتحقيق أهداف الدّراسة، تم تطوير الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية بالاعتماد على الدراسات السابقة وكذلك تم إستخدام المنهج الوصفي التّحليلي، وتكون مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية، بالإضافة للعاملين في الإدارات المركزية والبالغ عددهم (17654) موظّفاً عسكريا، وقد توصلت الدّراسة إلى عدة نتائج من أهمّها:

- مستوى ممارسة الأنماط القيادية من قبل منتسبي قوى الأمن الفلسطيني كان بشكل عام بدرجة متوسطة، وجاء النمط القيادي التحويلي الأكثر توفرا بين الأنماط القيادية الأخرى بنسبة 69,45% ويليه النمط القيادي التّبادلي بنسبة 66,38% وفي المرتبة الأخيرة النمط الترسلي بنسبة 36,06%.

– درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في القطاع الأمني كانت مرتفعة بوزن نسبي 68,35% وجاء بُعد اكتساب المعرفة بوزن نسبي 70,75% في المرتبة الأولى بينما جاء بُعد توزيع المعرفة بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي 66,21%.

– أظهرت النّتائج أنّ القيادة التّحويلية والتّبادلية بأبعادها المختلفة لها تأثيرا جوهريا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وقد فسرت نسبته (73,3%)، (69,4%) من التباين في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) على التّرتيب، بينما تؤثر القيادة الترسلية تأثيرا سلبيا على عمليات إدارة المعرفة بنسبة 2,1% من التغيير في عمليات إدارة المعرفة.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى (العمر، الرتبة، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، بينما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغيّر الجنس ولصالح الذكور.

10– مصطلحات الدراسة:

نهدف من خلال ضبط المصطلحات الواردة في البحث إلى الحصول على نظرة شاملة عن محتوياته قبل الدخول في التفاصيل، كما أن الإنطلاق من مفاهيم صحيحة ومتفق عليها يعتبر على قدر كبير من الأهمية لفهم وإستيعاب محتوى ومضمون البحث.

القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم على تحقيق أهداف معينة[1].

نمط القيادة الأوتوقراطية: هو النمط الذي تتركز فيه السلطة بيد القائد حيث يتخذ كافة القرارات بنفسه ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

نمط القيادة الديمقراطية: هو النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في إتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعا.

نمط القيادة الحرة: في هذا النمط تخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي القائد بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يتطلب منه ذلك.

المعرفة: هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة، وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات أو نماذج وقياسات وعلاقات[2].

---

[1] محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 77.

[2] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 68.

إدارة المعرفة: هي مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة.

الفصل الأول:الإطار المفاهيمي للأنماط القيادية

- المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة.
- المبحث الثالث: الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي.

تمهيد:

تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الإدارية الواعية أمرًا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قراراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فالقيادة كلمة تحمل معان عدة وهي وظيفة لا يستطيع القيام بها إلا عدد قليل من الأفراد، كما أن لعب دور القائد ليس بالأمر الهين كما يظن البعض، فليس كل فرد بإمكانه الاستعداد للقيام بهذا الدور، وفي نفس الوقت لا يمكن الحكم على كل من استطاع أن يكون في مركز القيادة بأنه قائد ناجح.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في **المبحث الأول:** مدخل للقيادة الإدارية، وفي **المبحث الثاني:** النظريات المفسرة للقيادة، وفي **المبحث الثالث:** الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية

إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والأفراد الذين يشرف عليهم) تمثل محور الإهتمام في موضوع القيادة ، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر الإنساني فهي تساعد في فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد، إلى جانب توفير الإمكانيات وإتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد العاملين إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ،وسنتطرق إلى القيادة الإدارية وأهميتها و مكونتها فيمايلي.

الفرع الأول: تعريف القيادة.

يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة "leadership " إلى الفعل "lead" الذي يعني (قاد أو هدى) الأخرين، ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد"leader" وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الأخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة.

– والقيادة هي: "عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات) التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة بإتجاه تحقيق الأهداف"[1].

– كما تعرف بأنها: " القدرة على التأثير في الأخرين وحفزهم على تحقيق أهداف معينة"[2].

– وتعرف القيادة كذلك بأنها:" العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"[3].

كما تعرف بأنها:" الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل ويقود نحو إنجاز الهدف وينتج عنه التغير البنائي خلال المجموعات"[4].

---

[1] صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 139.

[2] محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 77.

[3] رضا صاحب أبو حمدآن علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة – لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ص 414.

[4] أحمد قوراية، فن القيادة– المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي– ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007، ص 24.

كما يرى "كوهان"(kohan) أن القيادة هي: نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد[1].

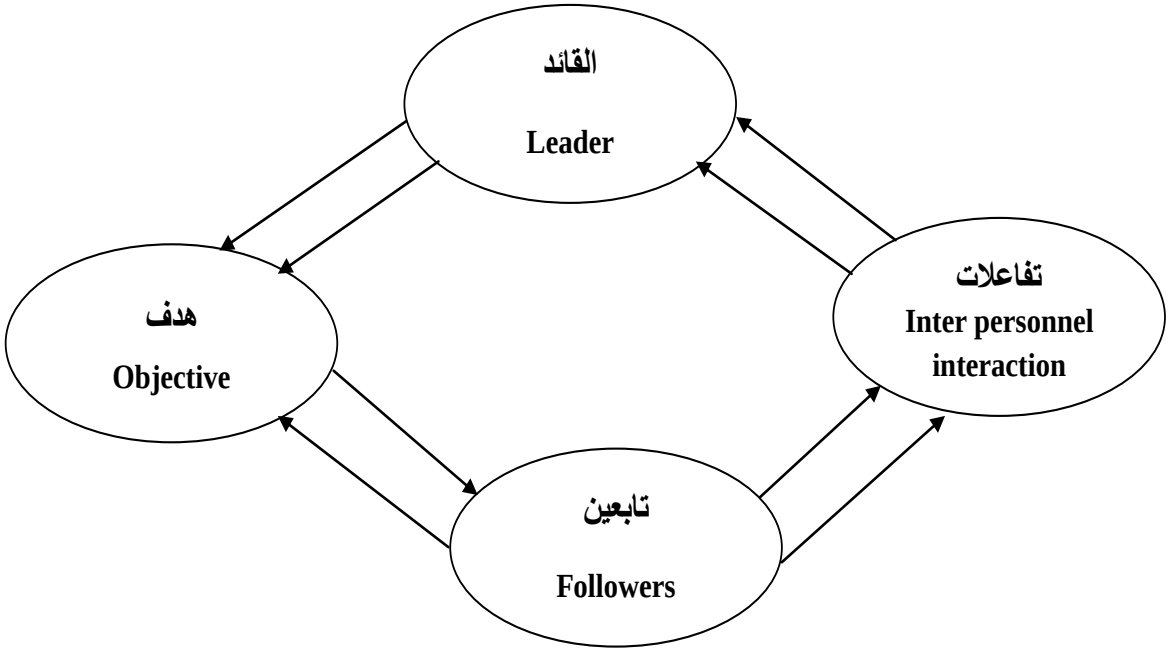
ويعرفها "فيدلر"(fidler) بأنها:" تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص أخرين في إنجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معًا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة"[2].

وتعرف كذلك بأنها: " عبارة عن عملية تفاعل ديناميكي بين القائد ومجموعة العمل في موقف معين يقوم من خلالها القائد بتوجيه سلوك مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن جلها يتفق على أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها شخص معين (القائد) على جماعة من الناس(المرؤوسين) في موقف معين بغية تحقيق هدف معين.

إن هذه التعاريف وغيرها للقيادة وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة تشمل على أربعة عناصر رئيسية هي: القائد، التابعين، تفاعلات شخصية، وهدف مراد تحقيقه والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (01): مكونات عملية القيادة



المصدر: محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،2009، ص:15.

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 426.

[2] محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 226.

[3] أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007 ص 279.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن:

1- القائد: هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة[1].

2- التابعين: هم الذين يحددوا مدى فعالية القائد وكفاءته فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف مالم يقبل التابعون الرؤية ويتفقون معه على تلك الأهداف، وبالتالي يجب على القائد أن ينمي المهارات الشخصية لأتباعه واستعدادهم للعمل في جماعات وبناء فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين[2].

3- تفاعلات شخصية: وهي العلاقات بين القائد ومرؤوسيه والتي عن طريقها يستطيع التأثير عليهم لقبول أفكاره ومقترحاته وآرائه وأوامره، وصولا لأداء مستمر يحقق أهدف معينة، وأن هذا التأثير والنفوذ يتم من خلال الاتصال، حيث تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه، حيث يستطيع القائد أن ينمي حماسهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولاءهم، ويجب أن تتصف هذه التفاعلات بالتكرار والاستمرارية.

4- هدف مطلوب تحقيقه والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب، حيث يحدد اتجاهات عمل المؤسسة[3].

الفرع الثاني: أهمية القيادة

لعل أهمية القيادة تتأتي من دورها الفعال في الحياة بجميع نواحيها ولزومها في إدارة الحياة المنتظمة في أي مجتمع أو جماعة من البشر، وتتجلى أهميتها في[4]:

- أنها تحقق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف.
- تمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية.
- تمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الإستراتيجية والاستشرافية للمستقبل.
- تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافهم.

---

[1] John Adadr, Nand book of management leadership and, ED , neil thomas, indiana, 2004, p : 120.

[2] محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون،عمان،2009، ص :15.

[3] محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص 16.

[4] صفوان أين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، السودان، 2015، ص 79.

– تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل المشكلات ومعوقات العمل.

– التنمية البشرية الشاملة للأفراد ورغباتهم والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي.

– المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل وانشغالها في تحقيق الأهداف الموسومة.

– توحيد وتنظيم جهود الأفراد وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق أهدافهم.

الفرع الثالث: تعريف القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة ونذكر منها: القيادة الإدارية عند "كونتز وأدونيل" (Koontz andO'donnell): تعني " عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"[1].

ويعرفها" خميس إسماعيل" بقوله: " القيادة الإدارية هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".[2]

ويعرفها" ففنر وبرستوش"(Phiffner and Presthus) بأنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الأنية".[3]

كما عرفتها "سيكلرهدسون" (Seckler Hudson) بقولها: " القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معًا بمجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم"[4].

من مجموع هذه التعاريف للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي[5]:

أولا: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 195.

[2] عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والإتصال، جامعة السانية وهران، الجزائر، 2010، ص: 33.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ادار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص: 215.

[4] نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 98.

[5] المرجع السابق، ص: 99.

ثانيا: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنشيطهم.

ثالثا: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية

يرى الكثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها، ومن المصطلحات التي لها علاقة بالقيادة نجد:[1]

الفرع الأول: العلاقة بين القيادة والإدارة

تلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة، فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة فهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقادة بحكم موقعهم لديهم تطلع استراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية.

ولذلك فإن الإدارة والقيادة متلازمتان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفًا والإدارة تبقى الوسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والاستراتيجية، وتشحذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغيرات مثيرة ومفيدة بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للأخر.

الفرع الثاني: العلاقة بين القيادة والرئاسة

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الآخر، فلكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يعرف بها، وقد يكون لهذا

[1] طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 48.

الالتباس وحله، إذ يحتل كل من القائد والرئيس مركزًا أعلى في التنظيم، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في التنظيم.

وتنبع القيادة تلقائيا من الجماعات، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته. أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية فالرئيس يؤدي عمله وفقًا للتعليمات الموضوعة وعلاقته بأفراد الجماعة.

والقائد قد يكون رئيسا ولكن من الصعب أن يكون الرئيس قائدًا إلا إذا تمكن من كسب ولاء الجماعة له خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها.

ويمكن إيضاح الفرق بينهما بشكل أوضح من خلال النقاط التالية:[1]

– القائد يعتمد في قيادته لتابعيه على قوة التأثير والإقناع والنفوذ الشخصي، وهذا الذي أهله للقيادة، أما الرئيس فيعتمد في تعامله مع مرؤوسيه على سلطته وما يملكه من نفوذ بحكم منصبه.

– القائد ترضى عنه الجماعة التي يقودها وتقتنع به، أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.

– القائد يهمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهمه تحقيق أهداف العمل، والرئيس يطغى اهتمامه بالعمل على حساب أهداف العاملين التي تعبر بالنسبة له ثانوية.

– القيادة تشعر التابعين بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف، أما الرئيس فإنه أحيانًا لا يلقي بالاً للمرؤوسين وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

– في ظل القيادة يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة إهتمام القائد بهم، أما الرئيس فيقل إهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم الروح المعنوية.

المطلب الثالث: المهارات القيادية

تعرف المهارات القيادية على أنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق ومما لاشك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون، الموقف)

[1] طلال عبد الماك الشريف، المرجع السابق، ص ص: 51، 52.

فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي، المهارة الفنية، المهارة الإنسانية، المهارة التنظيمية والمهارة الفكرية، وسوف يتم عرضها كالآتي:[1]

الفرع الأول: المهارة الفنية

وتعني أن يكون القائد مجيدًا لعمله متقنًا إياه ملمًا بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية الأعمال التي يؤدونها، عارفًا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها ومدركًا وعارفًا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في أنها:

– أكثر تحديدًا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدوا واضحة أثناء أدائه لعمله.

– كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في إستخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل، كما أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

– كذلك فهي أسهل في إكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف.

الفرع الثاني: المهارة الإنسانية

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، كما أن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الأخرين وتدفعهم للعمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابة ومتعاطفة.

الفرع الثالي: المهارة التنظيمية

[1] عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص ص: 17، 18.

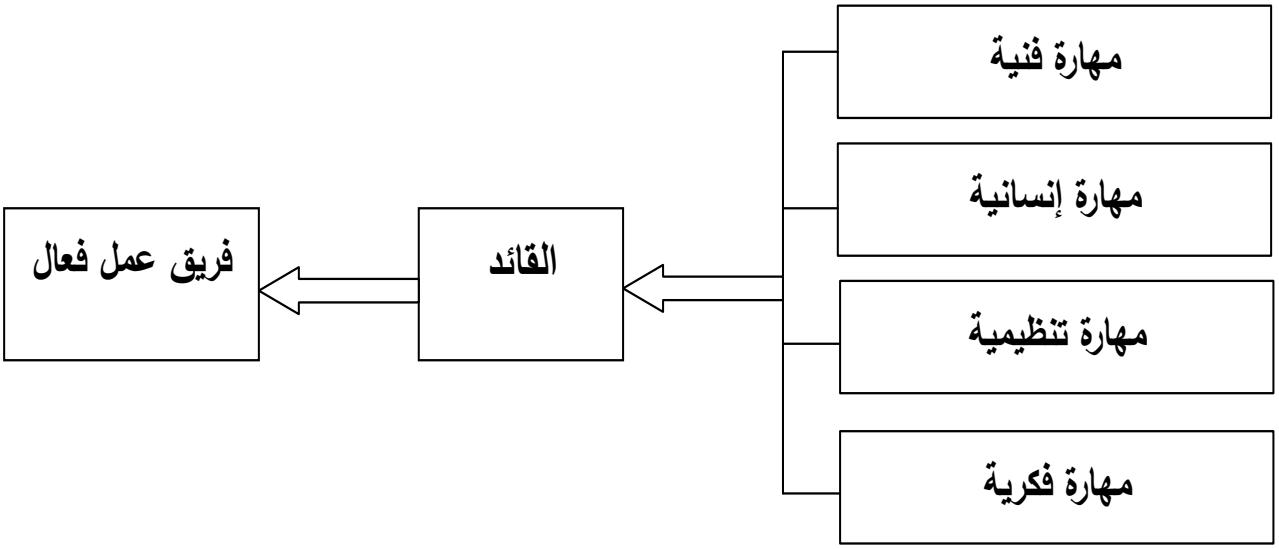
وتعني أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

الفرع الرابع: المهارة الفكرية

وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الأخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

والشكل الموالي يوضح مهارات القيادة.

الشكل رقم (02): المهارات القيادية



المصدر: عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص: 18.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في فعالية القيادة الإدارية

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤشرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا أو سلبا، وأهم هذه العوامل هي:[1]

– السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

– صفات وشخصيات التابعين وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية، فقد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف، واتخاذ القرار الإداري فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار وفوق هذا وذاك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

– أهداف المنظمة سواء منها الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

– نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعات العمل.

– الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل: أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو في بيئتها الداخلية، فهي ذات أثر كبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيرًا من المتاعب والصعاب.

– المواقف والضغوط الزمنية :يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق وإمكانيات المرؤوسين كما تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دورًا في القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.[2]

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة والمحيطة بها.

---

[1] محمد بن فالخ آل بريك، في دور الأنماط القيادية تحسين إدارة الأداء، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، السعودية، 2010، ص 15.

[2] مروة أبو النور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات النجاح لنيل درجة ديبلوم في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 13.

كما يرى علماء الإدارة بأن القيادة الإدارية المؤثرة والفعالة هي التي تتفق مع توقعات وأماني وخبرات جماعة معينة في ظروف معينة، وتكون قريبة من الواقع، وأن يكون القائد قادراً على إدارة وقته مع جميع أفرادها، وأن تكون لديه القدرة على التأثير في سلوك جماعته، قادرًا على التفاهم مع جميع أفرادها، وأن تكون لديه القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وفهمه للبيئة الخارجية بأشكالها وصورها وتنظيماتها المختلفة وأن يكون القائد ذا مرونة عالية، فيستطيع أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها، وبذلك تكون لديه القدرة على مواجهة المواقف الحرجة وتحملها، كما تتوفر لديه القدرة والكفاءة على اتخاذ هذه المواقف المناسبة، ولعل من أهم وجبات القائد أن يكون قدوة حسنة لجماعته فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم، وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهمًا لأهداف المنظمة، مقتنعًا بها، مؤمنًا بإمكانية تحقيق هذه الأهداف لما فيه من خير للمنظمة وأفرادها[1].

[1] محمد فالح آل بريك، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للقيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعيًا أن يصدر بصددها أراء كثيرة، وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، وسنعرض فيما يلي بعض النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بالقيادة وأوضحت أهم معالمها.

المطلب الأول: نظرية السمات

تذهب هذه النظرية إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص وتؤهلهم لكي يكونوا قادة.

الفرع الأول: السمات الواجب توفرها لدى القادة: تتمثل هذه السمات فيمايلي[1].

أولا: الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة أقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن من العيوب.

ثانيا:القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكًا وعمقًا في التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعيًا بالأحداث من مرؤوسيه، كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ثالثا: السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية، كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاهية وقدرة على رفع معنويات الأخرين ودفعهم حول شخصيته وتحقيق الأهداف التي ينادي بها، مع القدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الأخرين.

رابعًا: سمات عامة: يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

---

[1] نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص: 50، 51.

وفي الحقيقة أنه لا يمكن التسليم بها لأن السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لأخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوظيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.

الفرع الثاني: النقد الموجهة لهذه النظرية

تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية[1]:

أولا: إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا تولد إلا في القادة، ولكن قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل: الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح وغيرها..، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما لا تجعل منه بالضرورة قائدًا ناجحًا.

ثانيا: إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد متسعًا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

ثالثا: أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

رابعا: نظرية السمات تبدوا غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها في الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليًا، فليس من الممكن عمليًا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

المطلب الثاني: النظرية السلوكية

بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حينما تزايد الإهتمام بتطوير قادة عسكريين، وظهرت وتطورت مرحلة النظرية السلوكية نتيجة حدثين هامين هما:

- إخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح و مقبول لفاعلية القيادة.
- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هوثورن.

وهكذا تحول إهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل، وتفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة

[1] المرجع السابق، ص 52.

الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبًا أو نمطاً عامًا لقيادته، وهذا التحول يعتبر هامًا لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبيًا(موروثة) وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على الآخرين[1].

وكان من أهم الدراسات التي عنيت باستنباط سلوكيات القيادة ما يلي[2].

الفرع الأول: دراسات جامعة "أوهايو"

قام عدد كبير من العلماء في عام 1949م بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الممكنة لسلوكيات القادة، وكانت القائمة شاملة جدًا ولكن من الصعب تطبيقها في الواقع العملي، ومن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القادة وصنفت على شكل أبعاد، ثم اختصرت السلوكيات المتشابهة تحت كل بعد والنتيجة كانت قائمة مدمجة مكونة من خمسين سلوكًا وتسعة أبعاد. وهذه القائمة عرفت بما يسمى استبانة وصف سلوكيات القائد(LBDO) وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخدامًا في بحوث القيادة، وبعد التحليل الإحصائي لهذه السلوكيات استطاع الباحثون عزل أربعة أبعاد وهي: المبادأة في تنظيم العمل، مراعاة مشاعر الآخرين، التركيز على الإنتاج، الحساسية، وقد ركزت العديد من الدراسات اللاحقة على بعدين قياديين هما:

أولا: المبادأة في تنظيم العمل: ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد في معرفة وتنظيم دوره وأوامر مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.

ثانيا: مراعاة مشاعر الأخرين: ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة واحترام أفكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم.

وقد توصلت الدراسات أن نمط مراعاة مشاعر الأخرين له علاقة إيجابية بالفعالية القيادية.

الفرع الثاني: دراسات جامعة "ميتشجان"

بدأت دراسات "**ميتشجان**" في نفس الوقت تقريبا الذي بدأت فيه دراسة جامعة" أوهايو" وذلك بواسطة كل من "**كاتزوخان**" و"**ليكارت**" وكان تركيزها أيضا على أنماط القادة، وقد توصل الباحثون إلى تطوير نمطين

---

[1] حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 201.

[2] يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإفتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص ص:27 -28.

(بعدين) من الأنماط القيادية هما:

- نمط القيادة المهتم بالعاملين (Employee-oriented style).
- نمط القيادة المهتم بالإنتاج (Production-oriented style).

ويختص البعد الأول بالعلاقة مع الآخرين والاهتمام بهم وتقديم الدعم النفسي وبناء جماعة العمل، أما البعد الثاني فيختص بهيكل العمل وتحديد الأنظمة والقواعد وحث الموظفين على الإنتاج.

وقد فصلت دراسات ميتشجان القادة الدين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز حول العاملين عن أصحاب النمط القيادي المرتكز على الإنتاج.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى أخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة.

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاهًا أخر فاكتشف عدد منها خطأ في نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القادة التقليدين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة).

وهنا ظهرت أهمية المواقف وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعًا بين جميع الناس.

وطبقًا لهذه النظرية يرى "سيسيل" أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة، كما يرى "وليم وجنكز" أن العامل المشترك بين القادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية، والموقف هو الذي يحدد القائد، ويحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص هو القائد، وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف أخر، ونتيجة لذلك لا يصبح قائدًا ومن ثم يصبح تابعًا لشخص كان يقوده في موقف آخر.[1]

[1] محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 33.

ويوحي مضمون هذه النظرية من الناحية العملية بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي وفتح المجال للإبداع، بحيث تجعل الفرد يستعمل ذهنه في التحليل ويبحث عن الحلول للمشكلات، بدلاً من انتظار ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية معينة، وبشكل عام فإن جوهر القيادة يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه، وبين كفاءة الأتباع والتعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات، وبالرغم من ذلك فلم تخلوا هذه النظرية من بعض أوجه القصور.

ومن أهم أوجه القصور التي جعلتها تتعرض للانتقادات التالية هي[1].

– أن هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها المواقف ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.

– ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، كذلك حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.

– هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى ظهور القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

المطلب الرابع: النظرية التفاعلية

تجمع النظرية التفاعلية بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد الناجح بل القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات، وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية وفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاث هي[2]:

---

[1] المرجع السابق، ص: 17.

[2] أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص: 19، 20.

- السمات الشخصية للقائد.
- عناصر الموقف.
- متطلبات وخصائص الجماعة.

والنظرية التفاعلية لا تنكر الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد خصائص القيادة الإدارية ولكنها ترى عدم كفاية كل منها لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة، لذا إتجه بعض الباحثين إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة من أهمها[1].

- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها، ومدى تجانس أفرادها في المستوى التعليمي والاقتصادي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.
- المناخ الإجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر، ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام أراء ووجهات نظر الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق الأهداف المشتركة.

وبالرغم من ذلك فلم تخلوا هذه النظرية من بعض أوجه القصور التي جعلتها تتعرض للانتقادات.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ما يلي:[2]

- حددت هذه النظرية خصائص القيادة الإدارية على أساس أبعاد ثلاثة تتمثل في (القائد، الموقف، والجماعة(المرؤوسين)) وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة.

كما يظهر أيضا دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص المجتمع الذي يعيش فيه، بمعنى قدرة القائد أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية في الدولة وانعكاسًا لعادات وتقاليد شعبها.

وعليه أن يستجيب أيضا للروح السياسية العامة، وأن يعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون إلى تحقيقها.

---

[1] محمد بن فالح آل بريك، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31، 32.

[2] المرجع السابق، ص: 32.

المطلب الخامس: النظريات الحديثة في القيادة

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من التحديات خاصة سرعة التغير في التكنولوجيا، والتغير في البيئة بأنواعها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية، وكذلك العمليات الداخلية، ولقد بين "فرنكن ولامبرت" أن بيئة الأعمال تقع تحت ضغوط مستمرة لتلبية الطلب المتزايد من الزبائن، وبالتالي أصبح الحفاظ على مركز التنافس للمنظمة أكثر تعقيدًا وصعوبة، ونتيجة لذلك تظهر الحاجة الماسة إلى القيادة التي تطبق الإستراتيجيات والأنماط التي تعمل على تحقيق الإبداع والتعامل مع البيئة المتغيرة والثقافة المتطورة وبما يتيح للمؤسسات البقاء والمنافسة، حيث أن معظم نظريات القيادة ركزت على القيادة من منظور القادة والمرؤوسين أو الموقف ولقد ساهمت هذه النظريات في فهم مفهوم القيادة بما يعزز تطور الأنماط القيادية والاتجاهات الحديثة وصولا إلى نموذج القيادة الحديث والتي تعبر عنه القيادة التحويلية والتبادلية[1].

الفرع الأول: نظرية القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الإيجابية فيما سبقتها من نظريات، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين هذا القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاج تفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد والعاملين، وهيكلة المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها ومستوى قوة القائد.

أولا: تعريف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة اليوم، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته، حيث تعددت التعاريف المتعلقة بها ونذكر من بينها ما يلي[2]:

تعرف القيادة التحويلية بأنها:" أولئك القادة الذين يلهمون المرؤوسين أن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراك المرؤوسين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور

[1] صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برامج القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016، ص: 36.

[2] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 232.

والمشكلات نظرة جديدة، وقادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم ببدل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة."

وينظر كاتب أخر إلى القيادة التحويلية على أنها:" قيادة متفوقة وتهدف هذه القيادة إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم، إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا، ولكنهم لا يحققون إنجازات قائمة"

ثانيا: أبعاد القيادة التحويلية

استطاع بعض الباحثين تطوير أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز والتمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي[1]:

أ- التأثير المثالي: ويعني إمتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز بنفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم، ويحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رمز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشارع الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرًا على العاملين معه.

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة تمكنه من التأثير في الأخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الإتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الاستثارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها.

ويقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعيًا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة.

---

[1] حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص: 28، 30.

ج- الإعتبارات الفردية: وتعني إهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليس واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

د- التحفيز: هو العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

ويعرف التحفيز بأنه" إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه" وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة.

و- التمكين: التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يرتكز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها.

الفرع الثاني: نظرية القيادة التبادلية

تقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الإقتصادية بين القائد ومرؤوسيه من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الإحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال[1].

أولا: تعريف القيادة التبادلية

هناك تعاريف عديدة للقيادة التبادلية نذكر منها ما يلي:

تعريف القيادة التبادلية على أنها:" قيادة مبنية على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية، ولذلك فإن المرؤوسين يفهمون وظائفهم والمهام والأدوار التي سيقومون بها

[1] صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45، 46.

والتوقعات التي تنتظرهم من القائد والمنظمة في حالة أنجزوا ما تم الاتفاق عليه".

ويعرف" **بيرنز**" القيادة التبادلية على أنها:" عملية تتضمن في جوهرها قائد يتبادل، أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العامل

ثانيا: عوامل القيادة التبادلية

حدد "جور" عوامل القيادة التبادلية على النحو التالي:

أ- المكافأة المشروطة

وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل في تحقيق الأهداف التي تم وضعها بمشاركة وموافقة التابعين وكذلك تعني أن تقديم المكافاة أو العتاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء، وبالتالي كلما حرص المرؤوسين على تقديم مستوى أداء مرتفع كلما زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت العقوبات الموجهة لهم، وهذا يؤكد بوضوح أن ما تم الإشارة إليه من العلاقة بين الطرفين القادة والتابعين هي علاقة أو عملية تبادل للمنافع.

ب- الإدارة بالإستثناء

والتي يتدخل القائد عند تسيير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب، وهذا البعد يركز على إستخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي إنحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة، أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

المبحث الثالث: الأنماط القيادية والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

إهتم كثير من الكتاب والباحثين في الماضي والحاضر بموضوع أنماط القيادة وأنواعها لما لها من أهمية في العملية الإدارية والتي يمكن إستعمالها في تقييم القدرات القيادية وبالتالي استخدامها في مجالات عملية كانتقاء وتقييم الإطارات وفي ترقيتهم وحتى في تكوينهم في مجال القيادة وسوف نتناول في هذا المبحث الأنماط القيادية الأكثر شيوعًا في الفكر الإداري.

المطلب الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي

توجد هناك أشكال متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية، مزايا النمط الأوتوقراطي ومأخذه.

الفرع الأول: تعريف القيادة الأتوقراطية

يتميز القائد الأتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته – ولو كان بإمكانه ذلك– بل يحاول جهده دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومداها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة[1].

وكذلك يعتمد القائد الأتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد والعقاب وفرض سلطته وتوجيهاته على مرؤوسيه ومن خلال هذا الأسلوب يتمتع القائد بالحرية التامة في رسم السياسات وصنع القرارات وتغيير كل صغيرة وكبيرة بمفرده وحسب رغباته ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل وإصراره عليها لإطاعة مرؤوسيه له[2].

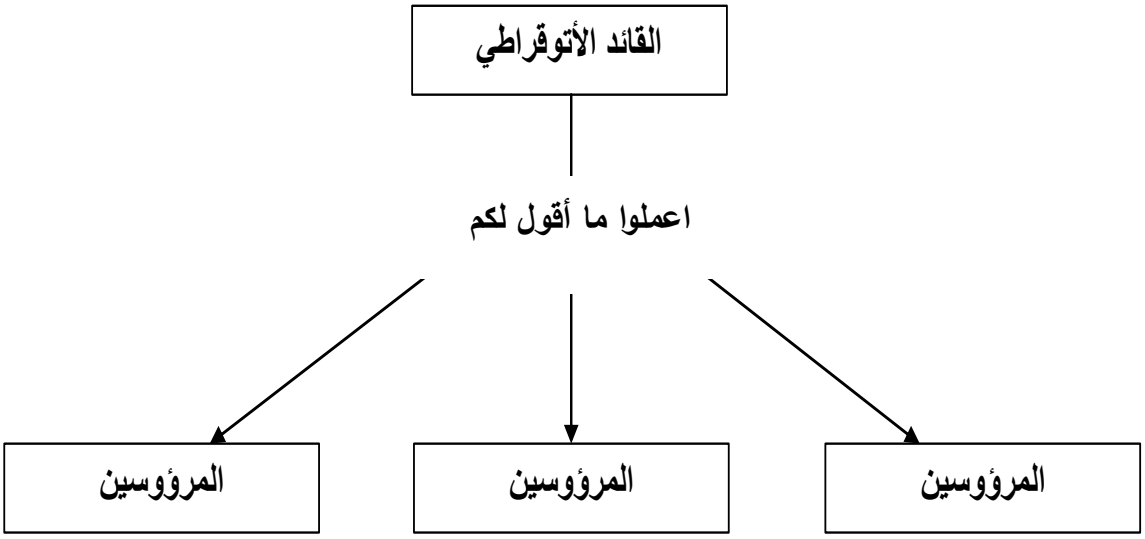
والشكل الموالي يوضح العلاقة بين القائد ومرؤوسيه في إطار النمط الأتوقراطي.

---

[1] Ghedjighoudj el Hadi, L e Management (théorie et pratique), Office des publications, universitaires Alger, 2012, p: 215.

[2] عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2003، ص: 30.

الشكل رقم (03): أسلوب القائد الأوتوقراطي



المصدر: ليندة فرخة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة مكملة لنيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة جيجل، الجزائر، 2008، ص 41.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن القائد الأتوقراطي يحتكر السلطة لنفسه من أجل القيام بكافة الأعمال مهما كان حجمها، ويصدر الأوامر والتعليمات ويتخذ كل القرارة بنفسه، ويطلب من مرؤوسه أن يطيعوه وينفذوا أعمالهم كما طلب منهم كما نلاحظ أن الإتصلات بين القائد ومرؤوسه تكون في إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأتوقراطية

حيث يميز الباحثون بين ثلاثة أشكال من النمط الأتوقراطي وهي:

أولا: القيادة الأتوقراطية التسلطية: توصل "وليم ويدون" بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدوا استبداديًا بالإضافة إلى استعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين كما ينفرد في اتخاذ القرارات ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده، وعليه فالنمط الأتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه[1].

[1] كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند أولحاج- البويرة، الجزائر، 2015، ص: 45.

بالإضافة إلى أن القادة في مثل هذا النوع من القيادة لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقًا ومحاولته دائمًا بتوسيع سلطاته وصلاحياته، لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته، يتبع هذا الأسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق لعدم ثقته بمرؤوسيه.

ثانيا: القيادة الأتوقراطية الخيّرة أو الصالحة

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدمًا أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي يترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكًا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها والواضح أن القائد في هذه الحالة له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل إتخادها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط[1].

ثالثا: القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المتعاملة

على الرغم من أن سلوك القائد من هذا الطراز سلوك أوتوقراطي، إلاّ أنه يتميز بلباقة في التعامل مع مرؤوسيه، وإعتماده على إتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، والقائد من هذا الطراز يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي صنع قراراته، وسيلة غير عملية وغير مجدية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلاً ويعتمد على تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على ما يسميه" مايروهيس" بالمؤتمرات الإخبارية التي تدور حول تزويده لمرؤوسيه بما توصل إليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، و يكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبًا على حصوله على طاعة وتأييد مرؤوسيه، إلا أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة، ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبعاد المشكلة[2].

---

[1] واعر وسيلة، وموسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة ، دراسة حالة وحـدة البريد الولائيـة، بسكـرة، ص: 4.

[2] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الأتوقراطية

يكاد يكون الإعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن أسلوب القيادة الأتوقراطي يترتب عنه أثار سلبية بالنسبة للعاملين، في ظله تبدو مظاهرها في إنخفاض روحهم المعنوية إلا أن هذا الأسلوب القيادي يمكن أن يكون نجاحًا في التطبيق العملي في بعض أشكاله وسنعالج فيما يلي أهم المزايا لهذا الأسلوب القيادي، والتي كشفت عنها الممارسات العملية[1]:

أولا: أن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي كالنمط القيادي التسلطي قد يكون ناجحًا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، فقد أكدت الدراسات التي أجراها" ماكوري" وكل من "بروم ومان" أن القيادة الأتوقراطية المتحكمة وإن كانت غير ملائمة لكل المواقف، إلا أنها تكون في بعض الموقف مطلوبة ومجدية لكثير من القادة وحتى لكثير من مجموعات المرؤوسين، وأنها إذا ما استخدمت بحكمة تكون أكثر ملائمة للظروف والمواقف التي تتطلب تطبيقها.

ثانيا: أن بعض أشكال هذا الأسلوب- النمط الأتوقراطي الخير- الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، يمكن أن يكون ناجحًا وفعالاً في بعض المواقف، عندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته وعندما يكون القائد من هذا الطراز على قدر كافي من الكفاءة الشخصية البارزة، ويتمتع بنظرة بعيدة المدى في تصوره للأمور، فكل هذه العوامل تجعل الموظفين العاملين تحت قيادتهم يتقبلون هذا الأسلوب القيادي على أنه الأسلوب الملائم، على الرغم من أنهم مع ذلك يجدون أنفسهم راضخين له ولخططه.

ثالثا: نجاح هذا الأسلوب بأشكاله المختلفة في التعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، فقد أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن أسلوب القيادة الأتوقراطية بشكل عام، هو الأسلوب الأكثر ملائمة للتعامل مع بعض النوعيات من الموظفين، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم، ويحول بالتالي دون ضياع الوقت والجهد بدون إنتاج.

الفرع الرابع: مأخذ النمط القيادي الأتوقراطي

رغم ما يمتاز به هذا النمط من مميزات إلا أنه توجد به عدة نقائص وهي[2]:

- فقدان التعاون وتفكك أفراد الجماعة.
- إضعاف الروح المعنوية للعامل وبالتالي ينعدم رضاه عن العمل ويولد القلق والاضطراب النفسي.

---

[1] بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص ص: 152، 153.

[2] شروف أحمد سالم أبو الغنم، أثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 21.

- ظهور الاتجاهات السلبية بين العاملين.
- إخفاء الإقتراحات والمبادرات الإبداعية التي يقدمها المرؤوسين لحل مشكلة معينة، لكي ينسبها إلى نفسه فيما بعد.
- عدم قبول آراء الزملاء.
- الانفراد باتخاذ القرار.
- قلة الإنتاج.
- تعطيل عملية الاتصال من جانب المرؤوسين وانعدام الفهم المتبادل.
- لا يتيح الفرصة لظهور قيادات جديدة وعدم تفويض السلطة.

المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، حيث نجد لها عدة أشكال وتتميز بعدة مزايا، لكن رغم كل المميزات التي تمتاز بها إلا أن لها عدة مأخذ.

الفرع الأول: تعريف القيادة الديمقراطية

يعني هذا النموذج إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات، وهذه المشاركة لها جوانب هامة وعديدة فهي تساعد على إتخاذ قرارات سليمة في غالب الأحوال، فهناك احتمال كبير لأن توجد عقليات ناضجة بين أعضاء المجموعة وغالبًا ما يكون لأرائهم قيمة جوهرية في تحسين نوع القرار الإداري وتساعد المشاركة على قبول القرار من قبل المرؤوسين لأنهم يشعرون بانهم اسهموا في اتخاذ القرار ووافقوا على ظروف وأسباب إصداره، ومن تم يقبلون على تنفيذه بحماس وبرغبة أكيدة نتيجة إرتفاع معنوياتهم، غير أن ديمقراطية الإدارة يجب أن لا تذهب إلى حد فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري أو فقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة، لأن رجل الإدارة الكفء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها وأن بعضًا من سلطاته يمكن أن يفوضها إليهم، ولكن من المهم أن يعلموا أن المجموعة لها قائد واحد حازم له الرأي النهائي، وهو هذا القائد[1].

الفرع الثاني: أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة وهي[2]:

[1] زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ص ص: 702، 703.

[2] طلال عبد الملك الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 79، 80.

أولا: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وبطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبًا.

ثانيا: نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود الـتي يمكـــن إتخــاذ القرارات في إطــارها، ويفوض مرؤوسيه السلطة واتخاذ القرار في ذلك الإطار.

ثالثا: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

رابعا: نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

خامسًا: نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر إتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً ومتفقًا عليه من قبل المرؤوسين.

الفرع الثالث: مزايا النمط الديمقراطي

يمتاز نمط القيادة الديمقراطي بعدة مزايا نذكر منها[1]:

- الإهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، مما يؤدي إلى إيجاد التعاون الإيجابي بين أفراد المنظمة.
- تحقيق ترابط اجتماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة، وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
- تنمية روح الإبتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم.
- الشعور بالاستقرار النفسي والأمان للعاملين، مما يجعلهم يقبلون على العمل بكل إخلاص.

الفرع الرابع: مآخذ النمط القيادي الديمقراطي

رغم المميزات التي يمتاز بها هذا النمط إلا أنه لا يخلو من بعض النقائص ونذكر من بينها[2]:

- أنه يشكل مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- أن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

---

[1] شروق أحمد أبو الغنم، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص: 261.

– أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز إهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد إهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم.

– استنفاذ وقت وجهد القائد في الاجتماعات والاتصالات مع العاملين.

– تسيب بعض العاملين وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

المطلب الثالث: النمط القيادي الحر

يرجع إستخدام أسلوب القيادة الحر إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبًا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن إستخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجًا ثابتًا، وفي مجال الإدارة لم يطبق الأسلوب إلاّ بعد الثلاثينات، حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "أيوا" الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة[1].

الفرع الأول: تعريف النمط القيادي الحر

هو نمط يترك فيه القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قرارتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبًا من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين– ليبيت– وايت) ففي هذه الدراسة قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي: الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب الحر، وقد اختلفت إنجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت إمرة قائد ديمقراطي أعلى، إلا أن العدوانية والاستياء والإشكالية كانت أشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط، وكان الأفراد العاملون تحت إمرة قائد حر أقل المجموعات في إنتاجها ودافعيتها، وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت[2].

ومن أهم الخصائص المميز لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها بعض الدراسات الخصائص التالية[3].

أولا: اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ويعتقد القائد من هذا الطراز أن تنمية قدرات موظفيه وزيادة

---

[1] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

[2] بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 22، 23.

[3] نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

إمكانيات العمل لديهم يتحقق بإعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز المهام التي تسند إليهم.

ثانيا: اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الوجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على نطاق واسع لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات وإتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل مشاكله.

ثالثا: إتباع القائد سياسة الباب المفتوحة في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديًا إلا إذا ترك بابه مفتوحًا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار.

الفرع الثاني: مزايا النمط القيادي الحر

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى[1]:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر في المستقبل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم تفويض السلطة إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.
- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية.

وهناك من يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي:

- نمو الانتماء والولاء لدى المرؤوسين، حيث تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات إتصال بينهم حيث أن العلاقة مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية.

الفرع الثالث: مآخذ النمط القيادي الحر

رغم كل المزايا التي يمتاز بها هذا النمط إلا أنه لا يخلو من نقائص نذكر منها[2]:

---

[1] كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 262، 263.

– أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الإهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.

– يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورًا دائماً في عمله، فعلى الرغم من أن الجماعة قد يقل فيها التوتر إلا أن السلوك العدواني هو الذي يشيع بين أفرادها.

– إن هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضغط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

لقد حاول الباحثان " تاننبوم" « tannenboum » "وشميدت" « schmidt » الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذاته على السؤال التالي، وهو كيف يختار المدير أو القائد نمط قياديًا دون الآخر؟.

من خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها بعين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي دون أخر، ويمكن إجمال هذه الإعتبارات فيما يلي[1]:

الفرع الأول: عوامل تتعلق بالمدير ذاته

إن من الأمور التي يأخذها بعين الاعتبار أي قائد هي مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى بإمكانه الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف، إلا أن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد (مثل مشاركة المرؤوسين).

– كذلك خلفيته الشخصية وخبراته مثلا: فالمدير الذي يعتقد بأن إحتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد إحتياجات المنظمة، حيث يميل المدير إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة[2].

– كذلك تبني القائد لنمط قيادي معين مبني على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها، فقد

[1] أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

[2] جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص: 35.

ينتهج نمطًا قياديًا متسلطًا وعلى عكس ذلك قد ينتهج نمطًا ديمقراطيًا في عمله[1].

الفرع الثاني: عوامل تتعلق بالمرؤوسين

يختلف القادة في قيمهم وميولهم وإتجاهاتهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم وخبراتهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة، وبطبيعة الحال تفاوت النمط القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر ومن جماعة إلى أخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل نمطًا معينًا وتنجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تنجذب إليه[2].

الفرع الثالث: ظروف البيئة

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما إعتادت عليه المنظمة، من نمط قيادي، كذلك موقع المنظمة الجغرافي، والثقافات الفرعية، يمثل عاملاً مهمًا في إتباع نمط قيادي معين[3].

الفرع الرابع: الضغوط الزمنية

يعتبر الزمن أكثر ضغطًا وتأثيرًا على القائد، فكلما شعر القائد أن الحاجة مباشرة وسريعة لاتخاذ القرار، قل اعتماده على المرؤوسين في إتخاذ القرار، كذلك نجد أن المنظمات التي تعيش حالة مستقرة من الأزمات والمشكلات الحادة تزداد درجة اعتماد القادة فيها على السلطة والعكس صحيح، فكلما زاد استقرار المنظمة إتجاه القائد إلى أسلوب المشاركة[4].

الفرع الخامس: الموقف

إن الموقف يؤثر على نوع النمط المتبع في القيادة، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على مشاركة المرؤوسين وخاصة إذا كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق و إمكانيات المرؤوسين في تقويم ما يمكن أن تفيد في حلها[5].

---

[1] توفيق حامد طوالبة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعوم المالية المصرفية، الأردن، 2008، ص: 42

[2] المرجع السابق، ص: 43.

[3] جمال الدين لعويسات ، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

[4] توفيق حامد طوالبة، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

[5] نفس المرجع، ص : 43.

خلاصة:

تم التوصل في هذا الفصل إلى أن القيـادة الإداريـة موضـوع شغـل تفكير مختلف الباحثيـن منـذ القدم، فقد قام كل منهم بتقديم تعريف للقيادة حسب منظوره الخاص، كما جاءوا بنظريات مفسرة للقيادة حيث تناولت كل نظرية جانب معين، وحاولوا إيجاد مختلف الطرق والأساليب لتعزيز عملية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه نظرًا لأهميتها في توجيه قوة وطاقة الجماعة، نحو ما يدعى بالحفاظ على مستقبل المؤسسة، وحتى تكون عملية القيادة ناجحة وفعالة يتوجب على القائد الإداري معرفة مرؤوسيه أحسن معرفة قبل أن يقرر أي طريق سوف يسلكه وتحديد النموذج أو الأسلوب الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وذلك في ضوء تقديره وتصوره لنفسه ولمرؤوسيه والموقف القيادي ذاته وفقا لما تمليه الظروف المحيطة.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة وعلاقتها بالأنماط

- المبحث الأول: طبيعة المعرفة.
- المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: سيرورة عمل إدارة المعرفة في المؤسسة.
- المبحث الرابع: الأنماط القيادية وعلاقاتها بإدارة المعرفة.

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة جزء مهم في عمل المسؤولين، لذا عليهم أن يعطوها الأهمية التي تستحقها لكي ينتجوا معارف تعود عليهم وعلى مؤسساتهم بالفوائد والنتائج المطلوبة وخاصة في ظل الظروف المحيطة التي تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد البيئي.

من هنا تظهر ضرورة وضع إطار نظري يوضح ماهية إدارة المعرفة، غير أن هناك الكثير من المبادرات التي باءت بالفشل في مجال إدارة المعرفة من قبل العديد من المنظمات، مما أدى إلى التساؤل عن السبب، فكان الجواب عند الكثيرين تجاهل أهمية الدور الذي يلعبه النمط القيادي الملائم أثناء تطبيق مشروع إدارة المعرفة، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل حيث سنقوم بتقسيمه إلى أربعة مباحث وفق الآتي:

المبحث الأول: طبيعة المعرفة، **المبحث الثاني:** عموميات حول إدارة المعرفة، **المبحث الثالث:** سيرورة عمل إدارة المعرفة في المؤسسة **والمبحث الرابع:** الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

المبحث الأول: طبيعة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعد ما أصبحت المعرفة جزءا مهما في رأس مالها ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق، فمفهوم إدارة المعرفة قبل التطرق إليه لابد من النظر أولا إلى المعرفة في حد ذاتها بما سيتم ذكره في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

الفرع الأول: تعريف المعرفة

هناك عدة اتجاهات ومداخل تناول فيها الباحثون مفهوم المعرفة من أبرز تلك التعاريف ما يلي:

- أن المعرفة " تمثل حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات ودراسة طويلة يملكها شخص ما في وقت معين"[1].
- كما يمكن تعريف المعرفة بأنها: " معلومات ذات صلة قابلة للتنفيذ"[2].
- كما تعرف على أنها: "عملية الإطلاع على الوقائع والحقائق والفهم الواضح والمؤكد للأشياء"[3].
- تعرف المعرفة أيضا على أنها: " معلومات منظمة وقابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة"[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول الأفراد، وأنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات، إذ أنها تكون جاهزة للاستخدام في إتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية تجميع هذه المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها لاستغلالها الاستغلال الأمثل.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية[5]:

1- أن المعرفة أسهمت في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة.

---

[1] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 68.

[2] Yichen lin, hwan-Yaun Su, and others, Aknowledge-enabled,Producere for customer relationship management, university Taiwan,2005, p: 447.

[3] ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، طبعة أولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 37.

[4] فريد كورتل، «الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد»، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2007، ص: 267.

[5] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 13.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

4- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.

5- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم، بالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة، ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية[1].

6- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

الفرع الثالث: خصائص المعرفة

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة تتمثل في:[2]

أولا- إن المعارف يمكن أن تولد: إذ أن بعض الشركات لديها القدرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الإبتكار وتوليد المعرفة.

ثانيا- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الإستخدام.

ثالثا- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها، والشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات إختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

رابعا- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في عقول الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

---

[1] فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، طبعة أولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:13.

[2] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، طبعة أولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص:28- 35.

خامسا- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية كالويب والأنترنيت.

سادسا-المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، فهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في المعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل وهي الفئة الأوسع في المنظمة، وتمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر من جبل الجليد الممثل لمعرفة المنظمة الكلية.

المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

تتضمن التعاريف السابقة للمعرفة مصطلحين هامين هما " البيانات" و" المعلومات"، وعادة ما يستخدم هذين المصطلحين في الحياة العملية كمترادفين لوصف شيء واحد على الرغم من الاختلاف في مفهوم ومعنى كل منهما فماهي البيانات؟ وماهي المعلومات؟

الفرع الأول: البيانات

تعرف البيانات بأنها: "مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، والتي قد تكون أرقاما أو كلمات أو رموزا أو حروفا"[1].

كما تعرف على أنها: "مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"[2].

الفرع الثاني: المعلومات

أما المعلومات فعرفت بأنها:" البيانات التي تم جمعها، وتم إيجاد العلاقات فيما بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى، وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على إتخاذ القرارات"[3].

---

[1] نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 35.

[2] عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 28.

[3] عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان 2013، ص: 31.

وبالتالي فهي:" عبارة عن بيانات وضعت في محتوى ذات معنى ودلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة"[1].

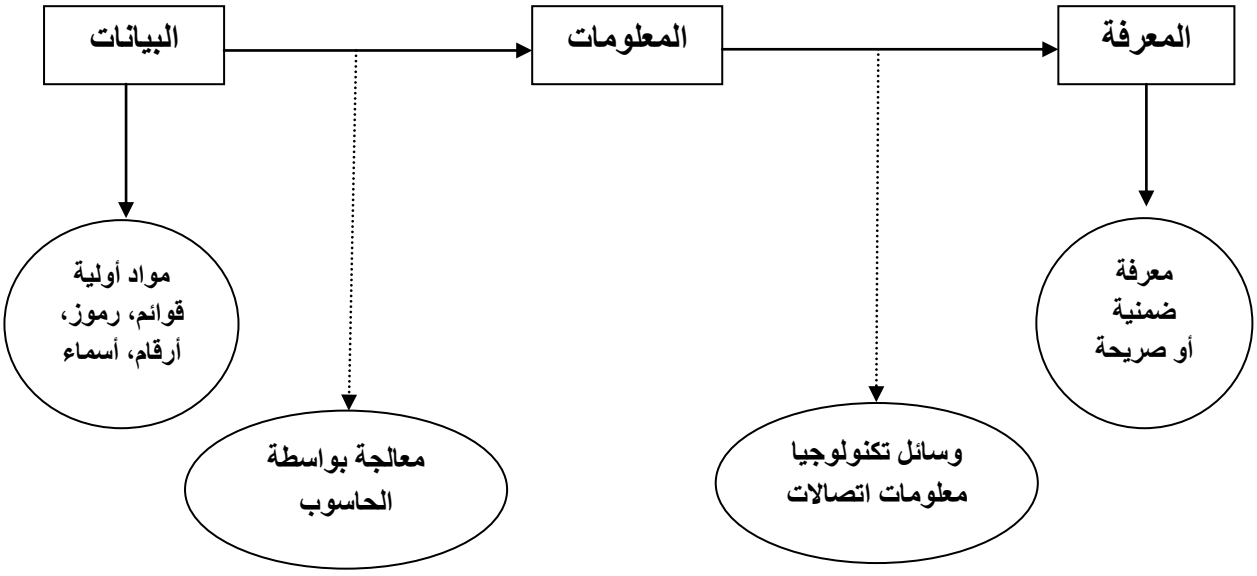
الفرع الثالث: المعرفة

لقد تم تعريف المعرفة سابقا بأنها:" رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول الأفراد، وأنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها تكون جاهزة للاستخدام في إتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال ".

كما أن المعرفة:" تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن"[2].

ويمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص115.

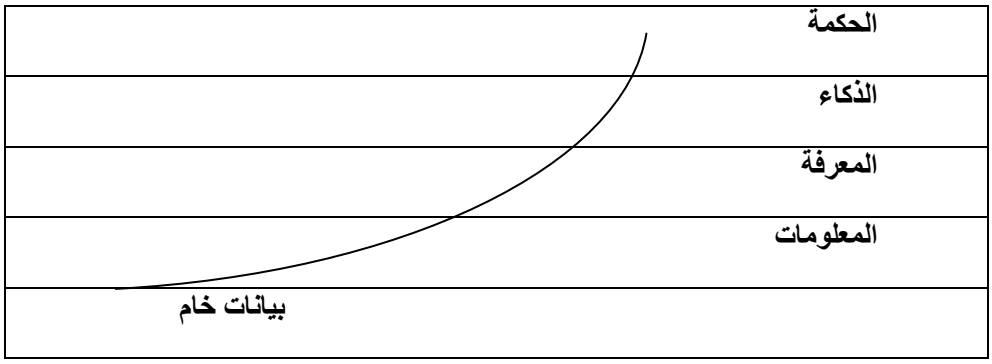
من خلال الشكل أعلاه الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، يتضح لنا أن البيانات عبارة عن مواد خام (قوائم، رموز، أرقام...) غير مفسرة، فتعالج بواسطة الحاسوب لتصبح معلومات تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معرفة (ضمنية أو صريحة) يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ القرارات.

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:41.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:25.

إن اجتهاد الباحثين في دراسة العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة سمح لهم بإعداد شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولا إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، والشكل الموالي يوضح الترتيب الهرمي للمعرفة:

الشكل رقم (05): الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 27.

إن تطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة، والتمحيص والتحليل الإضافي في المعرفة والخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة، التي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى الحكمة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف وإختصار الأزمات والمسافات[1].

المطلب الثالث: أنــواع المعرفة

لقد أجمع الباحثين في مجال إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

أولا: المعرفة الضمنية: وهي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 24.

عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيّا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها، وذلك عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة[1].

ثانيا: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها: الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات، والمستندات وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها من خلال الندوات والكتب واللقاءات[2].

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة تطبيقات للمعرفة حيث نجد من صنف المعرفة إلى:[3]

1- معرفة- ماذا Know- what: وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

2- معرفة- لماذا why-Know : وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين.

3- معرفة - كيف Know- How: وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.

4- معرفة - من Know– who: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف الأداء.

كما نجد تصنيف آخر للمعرفة وذلك وفق ما يلي:[4]

أولا- المعرفة الجوهرية: وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يأمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة.

ثانيا- المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

---

[1] علي فلاح الزعبي، « رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل إستراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية»، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي13 و14 ديسمبر 2011، ص: 7.

[2] ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، طبعة أولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص: 19.

[3] المرجع السابق، ص ص: 18، 19.

[4] فريد كورتل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 269، 270.

ثالثا- المعرفة الإبتكارية: وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعتها.

وسيتم الإعتماد في هذه الدراسة على التصنيف الأول (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) باعتباره التصنيف الأكثر شيوعا.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

عرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، ولابد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة والتي تقسم إلى قسمين:[1]

الفرع الأول: مصادر خارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة بها والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلتها: المكتبات، الأنترنيت، الجامعات، الموردون، الزبائن وبراءات الإختراع.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية كالتأمل والحكم يستطيعوا معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات.

ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.

ويشير فيل (**Vail**) إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء.

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 20 ،22.

الفرع الثاني: مصادر داخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

لكن لابد من الإشارة هنا إلى أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الأنترنيت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تمكن في تجميع المعلومات وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة وهناك إفتراضان:

الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة هذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرهما، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة وهي من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، فقد إزدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة، وسوف نقوم بالإشارة إلى الإنتقالات الفكرية والتطبيقية لها، مع التنويه إلى بعض الآفاق المستقبلية.

من الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، وتناولها الكثير من الباحثين ومنذ الثلاثين من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Hewlett Packard) الأمريكية عام 1985 لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال حتى أن "وول ستريت" أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافأتها (Mallin,2000,29) ومن وجهة نظر بعض الباحثين ومنهم (Stromguist and Samoff,2003,326) فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها[1].

[1] صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص ص: 32،33

وعن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

لقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة مما زاد هذا التعدد والتنوع الموضوع ثراء وسوف نذكر جزء من التعاريف الواردة حول إدارة المعرفة على النحو التالي:

تعريف "نومان" (Newman) أحد أبرز الباحثين في مفهوم إدارة المعرفة فقد عرفها على أنها: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القراءات وتنفيذها"[1].

ويعرف "نجم عبود" إدارة المعرفة على أنها: " هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة"[2].

في حين يعرفها "ربحي مصطفى عليان" بأنها: " القدرة على إدارة المعرفة وبذلك إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمنظمة عن طريق التخطيط والتحليل للمعلومات، وبذلك فالمنظمة بحاجة إلى طرق خاصة لإدارة المعرفة في المنظمة من حيث التخطيط والتحليل"[3].

كما عرفت إدارة المعرفة بأنها: "مجال أو حقل معرفي يعامل رأس المال الفكري على أنه أصول أو موجودات يمكن إدارتها، إذ تتضمن عملية إدارة المعرفة النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها، واستيعابها، ونقلها، ومشاركتها، وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة"[4].

وهناك من عرفها على أنها: "عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلة"[5].

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 72.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، عمان، 2007، ص: 72.

[3] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 137.

[4] حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، طبعة ثانية، عمان، 2010، ص: 360.

[5] خضر مصباح إسماعيل طيطي، " إدارة المعرفة" التحديات والتقنيات والحلول، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 28.

وتعرفها "هالة عبد القادر صبري" بأنها: "مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي"[1].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن: "إدارة المعرفة تشكل مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات في الحصول على المعرفة وتخزينها ونقلها ونشرها للأطراف التي تحتاجها في المنظمة لمساعدتها على أداء أنشطتها وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية".

الفرع الثاني: الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة

بالنسبة للكثيرين لا يبدو هناك أي اختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة وإن معظم ما يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات، وتبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة هي أسس مهمة للغاية وهي تشمل على مهارات المعلومات كأمناء المكتبات والمتمثلة في تصنيف المعلومات، وحفظها وتكثيف إدارة قواعد البيانات النصية واستخدام الصوتيات والمرئيات، ولكن إدارة المعرفة تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تقوم بتحليل المعلومات وتحتاج إلى: [2]

1- العمليات التي يشارك فيها الأفراد، وتساعدهم في استخدام المعرفة المتاحة والنظم التي تتبع إنسياب المعرفة من العارف إلى المستخدم وكذا العمليات التي تشجع تطوير واستخدام معرفة جيدة.

2- الثقافة التي تحفز على الإبداع والمشاركة في المعرفة.

3- فهم أسس اقتصاديات المعرفة.

4- طرق لقياس وتطوير القدرات المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من أنها:[3]

---

[1] هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد30، العدد2 ديسمبر 2010، ص ص: 159، 160 .

[2] سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص: 186، 188.

[3] أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، طبعة أولى، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص: 137.

1- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقويمها.

2- غدت أداة المؤسسات المعاصرة لاستثمار رأس مالها الفكري، يجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين لها، لتحسين أداء العاملين بها، وتوليد معارف جديدة لإنتاج سلع وخدمات.

3- تدعيم جهود المؤسسة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

4- أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإنتاج معرفة جديدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة، والفجوات في توقعاتهم.

5- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

6- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في تقديم سلع وخدمات جديدة.

7- تقدم فرصا عديدة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

8- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

9- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:[1]

1- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.

2- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

3- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

4- خلق علاقة تفاعلية بين العاملين في المؤسسة أو بين المؤسسات المشاركة في برنامج إدارة المعرفة من جهة، وتطوير الإرث المعرفي، والواقع العملي من جهة أخرى بما فيه خير لجميع الأطراف المشاركة.[2]

5- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة والابتكار.

---

[1] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42 ، 44.

[2] خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 252.

6- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.

7- إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة وسهولة.[1]

8- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

9- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

المطلب الرابع: أبعاد ووظائف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أبعاد إدارة المعرفة

توجد أربعة أبعاد لإدارة المعرفة يمكن تحديدها من خلال ما يلي:[2]

1- البعد الاقتصادي الاستراتيجي: يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة المبادلات مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة وإدماج أكبر لرأس المال البشري.

2- البعد التنظيمي: يتعلق بالمؤسسة، يتمثل في قيمها، هياكلها، طريقة إدارتها ومعاييرها الاقتصادية.

3- البعد الثقافي الاجتماعي: يتعلق بسلوكيات المجموعات، والأفراد داخل المنظمة، كل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية، كفاءاتهم.

4- البعد التكنولوجي: يرتبط بمجموع المعارف التقنية والتكنولوجية، من برمجيات ووسائل، المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة وتتمثل في الجانب الفكري والتقني:[3]

---

[1] محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، طبعة أولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 209.

[2] فريد كورتل، موساوي زهية، « الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد»، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 23 و25 أفريل2005، ص: 7.

[3] زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة سوناطراك STH، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص: 54.

الجانب الأول (الفكري) ويتعلق بالجانب الإنساني أي يتمركز على جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ووضع نظام للحوافز أو الإسهام بذلك.

وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من الناحية القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، والاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

أما **الجانب الثاني(التقني)** فهو توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة مثل: الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة وتحديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة.

المبحث الثالث: سيرورة عمل إدارة المعرفة في المؤسسة

إننا نعيش زمن العلم والتقنية ومن يمتلك المعرفة وليس لديه المقدرة على إدارتها وترجمتها بشكل مؤثر في الأداء بطرق مثلى، لن يستطيع مواجهة التحديات ومخاطر المنافسة من أجل التميز، خصوصا مع حلول الألفية الثالثة وسيادة اقتصاد المعلومات أو الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث لم يعد اكتساب واكتناز المعلومات والمعرفة لوحده مجديا.

المطلب الأول: مداخل ومجالات إدارة المعرفة

الفرع الأول: مداخل إدارة المعرفة

من مداخل إدارة المعرفة في المؤسسة ما يلي[1]:

1- مدخل مركزية- لا مركزية المعرفة:

مدخل "**مركزية المعرفة** " هو المدخل "أعلى أسفل" (Top- Down) في إطار هذا المدخل فإن إدارة المعرفة تبني وتدير المعرفة في الإدارة العليا، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا على تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياس أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الأدنى لإنجاز الأعمال وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الأفراد.

أما **مدخل لامركزية المعرفة** فهو المدخل " أدنى- أعلى" ووفق هذا المدخل فإن التركيز يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن والمشروعي أكثر مما تركز على التنظيم المحكم والقياسي[2].

2- مدخل البيانات- إستراتيجية المعرفة:

أطلق تدرجا سمي بهرم القيمة، يقوم على أن البيانات والمعلومات والمعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورهاّ إلى تحسين نتائج الأعمال، حيث أن البيانات هي المادة الخام والتي يتم تحويلها بعد المعالجة إلى معلومات، والتي تتحول إلى معرفة عن طريق التطبيق الجيد،

---

[1] عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

[2] René-charles tisseyre ,knowledge management théorie et pratiques de la gestion des connaissances,harmes sciences publications,paris,1999, p 63.

وتستمر السلسلة في تطورها إلى إستراتيجية المعرفة في بعديها الجوهريين التعلم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة، وتجدر الإشارة هنا بخصوص إستراتيجية المعرفة إلى أن:

أ- امتلاك الموارد عموما ومنها موارد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة للمؤسسة في أعمالها، وأن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في إستراتيجية المعرفة.

ب- إستراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة للمؤسسة من خلال التعلم والتقاسم كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء معرفة جديدة لا يملكها المنافسون.

ج- إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي وطويل الأمد في سلسلة التحول من البيانات إلى إستراتيجية المعرفة، كما توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة وإنشائها في المؤسسة التي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة وخلاقة لها.

كما توجد ثلاث مداخل أساسية لإدارة المعرفة وهي[1]:

1- مدخل الرافعة "Le verage approache ": وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة حيث يساوي هذا المدخل بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة والمتمثلة في:

أ- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على: جمع وتصنيف، معالجة، خزن واسترجاع المعلومات بسرعة عالية.

ب- التشبيك الفائق: ويعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل أي طرف بشري.

ج- برمجيات التطبيق: والتي مازالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية وفي مؤسسات تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، على تداول النقد الرقمي وبرمجة إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجيات الزبون.

2- مدخل التوليفة " Combination Approache"

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات وإستشارات جديدة في مختلف المجالات ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطية بين إدارة المعرفة كإدارة

[1] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 113، 117.

تقوم على التوثيق وقواعد البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة الأقرب إلى مدخل التحسين لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة، ووفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات مغايرة، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يرتكز على نفس المعرفة إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر في المؤسسة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

3- المدخل الابتكاري " Innovative Approache "

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية، وروتينيات العمليات المعرفية، بل هو نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، حسب ما قدمه الباحث "Natvana Verela" وبالتالي فإن المعرفة ليست عامة، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين، ونموذج التعبير عن هذا المدخل في إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة على المعرفة المتواجدة.

الفرع الثاني: مجالات إدارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء محدد من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة، ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:[1]

1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها، وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 181، 182.

5- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، التحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.

6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إنشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة إتباع عمليات يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة، جمعها ومحاولة توظيفها مما يؤدي إلى حصول المؤسسة على قيمة مضافة، ويمكن إبراز آراء بعض الباحثين والكتاب حول تلك العمليات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): عمليات إدارة المعرفة.

الترتيب	(الكاتب، السنة)	عمليات إدارة المعرفة
01	(Nonaka ftakeuchi, 1995)	التشارك بالمعرفة، التجسيد للمعرفة، الترابط بالمعرفة، التزود بالمعرفة.
02	(Skyrme, 2001)	إنشاء المعرفة، تجديد المعرفة، تجميع المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، تقييم المعرفة.
03	(Turbon, 2002)	إنشاء المعرفة، تحصيل المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة.
04	(Laudon & Laudon 2003)	تحصيل المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة.
05	(Bouthiller & Shearer, 2004)	تشخيص المعرفة، اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة

المصدر: حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريبي هيئة التعليم التقني، مجلة التقني المجلد 26، العدد 4، 2013، ص:28.

إن من أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين هي: تشخيص المعرفة ثم اكتسابها، ثم توليدها ثم تخزينها ثم توزيعها وأخيرا تطبيقها وسيتم توضيح كل عملية كالتالي:

1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في عقول العاملين أو في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود[1].

2- اكتساب المعرفة: بعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات، ومصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنيت) وغيرها، وهناك قنوات تساعد على اكتساب المعرفة كاستقطاب العالمين الجدد وخاصة المتميزين منهم، والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية مثل: مؤسسات البحث العلمي، واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي[2].

3- توليد المعرفة: إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل لتوليد رأس المال المعرفي في العديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجدية لها بصورة إبتكارية مستمرة.

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فالكل مسؤول عن عملية التوليد، ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توفر الاتصال والتفاعل بين الأفراد الشفافية والتكامل بين الخبرات.[3]

4- تخزين المعرفة(الاحتفاظ بها): باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى

---

[1] ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير، « واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها»، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد1، يناير 2012، ص: 37.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، طبعة ثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 40، 45.

[3] محمد زرقون، الحاج عرابة، « أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية»، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة ورقة، العدد1، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 124.

مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار[1].

5- توزيع المعرفة: وتعني إتاحة الفرصة أمام الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة والتشارك فيها ثم استخدامها، وإذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة أو المعلنة من خلال الأدوات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة، فإن عملية توزيع المعرفة الضمنية تستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة ومع ذلك فإنه بالإمكان توزيع المعرفة الضمنية في حالة استخدام أساليب التدريب والحوار[2].

6- تطبيق المعرفة: وهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة، وهي العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات، وتعني جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، ويجب الاهتمام بالتطبيق الكفء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأن التطبيق يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة التي تحقق لها النمو والتكيف[3].

ولتطبيق المعرفة لابد من توافر شروط أهمها:[4]

أ- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

ب- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى المعلومات التي يتلقونها.

جـ- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم.

---

[1] علي عبد الله، بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص: 9.

[2] عائشة شفرور،الإستثمارفي رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجيستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 154.

[3] نوال يونس محمد، « دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء»، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 4، العدد 8، 2011، ص: 107.

[4] زنيني فريدة، « أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال العربية»، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، خميس مليانة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص: 6.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

تتأتى قيمة نمدجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد العوامل التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، والنماذج قد تكون مجردة وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية ومن هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج" كيبتا وجاسون" (Gupta et Jason):

يقوم هذا النموذج على رؤية أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز، ويتضمن هذا النموذج خمس عمليات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي:[1]

- **الحصاد:** هو حصول المؤسسة على المعلومات والمعرفة من داخلها، ومن خارجها التي تولد الميزة التنافسية.

- **التقنية:** ويقصد بها ضرورة تنقية وتحديد أي المعلومات وأي المعرفة أكثر فائدة للمؤسسة، وفقا لرؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، دون تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها.

- **الترتيب:** ويعني فحص المعرفة وتنظيمها وتنسيقها في نظام المعرفة، لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تمهيدا لتطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، مع بيان ميزتها التنافسية للمؤسسة.

- **النشر:** يقصد به عملية المشاركة في المعرفة، تسهيل الاتصالات بين أطراف نظام المعرفة، وعملية تطوير الثقافة المؤسسية لدى العاملين الأساسيين اللذين يؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

- **التطبيق:** ويعني به تنفيذ المعرفة في السياق الملائم لها في المؤسسة بصورة أفضل، وبما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

2- نموذج "ماركاردت" (Marquardt):

الذي قدم مدخلا نظميا شاملا لإدارة المعرفة في المؤسسة، يتكون من ست عمليات لنقل المعرفة إلى المستخدم هي: الإقتناء، والتوليد والخزن واستخراج المعلومات وتحليلها، والنقل والنشر ثم التطبيق والمصادقة وطبقا لهذا النموذج فالمؤسسة سوف تتعلم بفاعلية وكفاية في حال القيام بالعمليات الستة وتفاعلها معا بصورة مترابطة، كون هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، ولأن إدارة المعرفة تقع في قلب بناء المؤسسة

[1] أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

المتعلمة فيجب أن تخضع وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح حتى تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة[1].

3- نموذج "ويغ" (Wiig) :

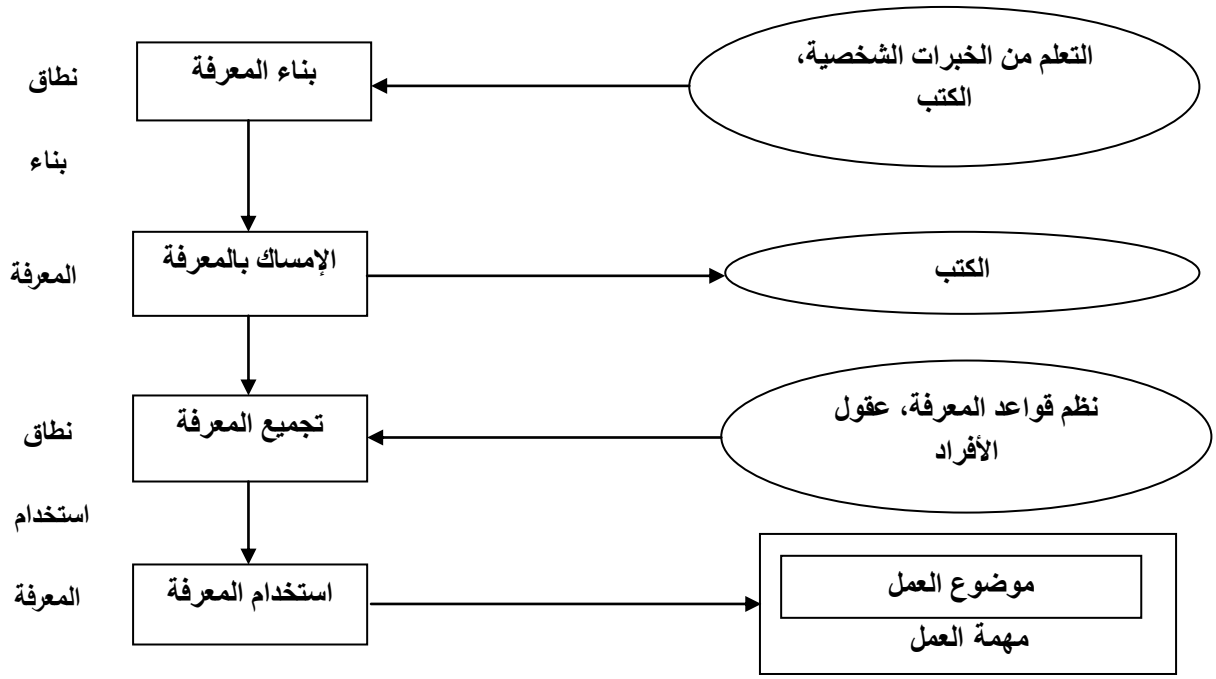
يحقق هذا النموذج أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، ويتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما يمكن الرجوع للخلف وتكرار نشاطات سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين،إلا أن الاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد والكتب، وقواعد المعرفة المحوسبة، أما تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات[2].

والشكل الموالي يوضح النموذج الذي قدمه **Wiig:**

[1] بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 22.

[2] حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 79.

الشكل رقم(06): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 124.

المطلب الرابع: معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

الفرع الأول: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لعل من أبرزها ما يلي:[1]

- عدم دعم الإدارة العليا للمنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهمية دوره في المنظمة.
- الافتقار إلى التدريب المناسب في مجال إدارة المعرفة.
- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة، وعدم اختيارهم من العاملين الذين لديهم المعرفة والرغبة في العمل في هذا المجال.
- عدم توفير ميزانية كافية لمشروع إدارة المعرفة.
- وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

[1] أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص: 216.

كما أن هناك معوقات شخصية تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة سببها ما يلي:[1]

- الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخاوف من أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.
- مخاوف من أن تكون منظمتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ، وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين لضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة من اشتراك الآخرين بالمعرفة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي يجب الأخذ بها من أجل ضمان التطبيق السليم والناجح لإدارة المعرفة في المنظمة نذكر منها ما يلي:[2]

- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.
- توفر قاعدة تقنية تنظيمية يمكن البناء عليها.
- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوفرة.
- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفر الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والتشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

---

[1] صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

[2] صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 123 ،125.

المبحث الرابع: الأنماط القيادية وعلاقاتها بإدارة المعرفة

إنّ الحديث عن الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المعرفة يعد من بين أهم القضايا التي تسعى إليها جل مؤسسات المجتمع، من أجل توفير ميزة بالغة تمكنها من التنافس وتحقيق التميز وسط اقتصاد معلوماتي معولم، وفق هذا سنحاول في هذا المبحث الكشف عن العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة.

المطلب الأول: أدوار قادة المعرفة

باعتبار أن القائد أوالرئيس هو القدوة، وهو الشخص الذي لا يشجع نفسه ويحفزها فقط بل يشجع الآخرين ويدفع مستواهم، وهو المبادر، الناصح والمستمع فإن أدوار قادة إدارة المعرفة يمكن توضيحها في إطار العناصر التالية:[1]

1- المسح العام للمعرفة الموجودة: وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:

- ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة، وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات.
- مدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل: عقود العمل، وتوثيق طرق التعامل المكتبية وطرق حفظ الملفات الموجودة في المنظمة.
- مدى وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة: مثل ميزانية خاصة بذلك.
- أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
- مدى توافر البنية الأساسية اللازمة مثل: التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة والخبرات والكفاءات المناسبة.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة: يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية، ويجب أن تكون هذا الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن ينشرها للآخرين قولا وفعلا، وأن يكون قادرا على ربط رؤيته في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة، وتعمل المنظمة من خلاله.

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

[1] محمد صالحي، بلقاسم تويزة، « دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة»، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص: 16، 19.

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

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

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

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 هيكلا تنظيميا مرنا. وأفقيا يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية، كما يستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات في مختلف أنحاء الإدارة بالمنظمة.

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

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

4- تنفيذ إدارة المعرفة: ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتعلم أمامها،[1] وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم

[1] Rachel Barker, KnowledgManagement as change Agent to Ensure the sustainability of EmergingKnowledges Organization، University of south Africa, South Africa, p: 50.

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

وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم، وتوفير الأمان الوظيفي لهم، وتغيير نظام التقييم والمكافآت، ذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق وتشجيع العاملين على 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 المتفتحة والتواضع والفضول، والحرص على الحصول على المزيد من المعلومات و تتولى القيادة في هذه المرحلة: تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وكذلك توثيق أفضل الممارسات، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

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

المطلب الثاني: التحديات القيادية لإدارة المعرفة

يرى الباحثين أن من بين التحديات التي تواجه القيادة في إدارة المعرفة في المنظمة ما يلي:[1]

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

2- **الثقافة التنظيمية ونموذج الرقابة الاقتصادية:** فإذا أنشأت المنظمة تنافسا داخليا بين الأقسام والوحدات فيها فإن عوائق تدفق المعلومات والمعارف ستكون أكبر، حيث أن القيادة تشجع سلوك التشارك في المعرفة

[1] أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص ص: 137 ، 138.

من خلال إبعاد فكرة أن الفرد أو القسم سيحصل على امتيازات أو عوائد نتيجة مخرجات هذا السلوك، بل يجب أن يغرس سلوك التشارك في المعرفة كقيمة واعتقاد مشترك بين أفراد المنظمة.

3- **القياس:** كما أنه من تحديات إدارة المعرفة بالنسبة للقيادة هو صعوبة قياس الفوائد النهائية من عملية إدارة المعرفة فربط معدل زيادة المبيعات والأرباح والتكاليف الناتجة عن إدارة المعرفة ليس أمرا بسيطا.

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

إن أهم عوائق استمرارية إدارة المعرفة هو نقص فعالية القيادة والمهارات الضرورية للقائد، حيث أن نجاح قائد يعتمد على مصداقية وثقة الموظفين في قدرته على إدارة المعرفة بحيث يستمد القائد هذه الثقة من قراراته المتخذة وممارساته وقدراته على قيادة فرق العمل.

ولضمان استمرارية إدارة المعرفة لابد من توفر مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها قادة إدارة المعرفة يمكن ذكرها فيما يلي:[1]

- القدرة على العمل في ظل القيود المنظمية المتنوعة.
- القدرة على تقديم رؤية مشتركة تقلل مقاومة التغيير.
- القدرة على التفكير في ظل ثقافات متنوعة.
- تأسيس علاقات جديدة والعمل ضمن سلسلة القيمة وفي ظل توسع السوق.
- القدرة على التعاون والمرونة والتكيف.
- القدرة على الاعتراف بكل الأنظمة المتطورة .
- القدرة على تسريع منحنى التعلم لتحقيق النتائج في وقت أسرع.
- تقديم رؤيا داعمة.
- القدرة على بناء شبكة من العلاقات.
- اكتساب مهارات اتصال جيدة.
- القدرة على التفكير النظامي وتقديم رؤيا شاملة.

[1] بوالفول مفيدة، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016، ص ص: 94 ،95.

- القدرة على حل المشكلات في ظل مجال واسع من التعقيد المرتبط بالمحيط التقني والاجتماعي والسياسي والاقتصادي.

المطلب الثالث: أثر الأنماط القيادية على إدارة المعرفة

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وفي ظل التطورات البيئية التي تعيشها بيئة الأعمال، والتي يتوقع لها أن تزداد تنوعا وسرعة في المستقبل استلزم الأمر البحث عن أنماط قيادية تسهم في خلق واكتساب المعرفة المتراكمة والمتسارعة وفي تنميتها والحفاظ عليها.

إن القيادة البيروقراطية تركز على القواعد الدقيقة في إجراء العمل، والتوزيع الدقيق للسلطة والمسؤولية والاتصال الهرمي والرقابة العالية، وهي عوامل تجعل القائد مراقبا لعملية تدفق المعلومات بدلا من كونه محفزا ومدعما لعمليتي خلق والتشارك في المعرفة.

إن القيادة التي تعتمد على درجة رسمية عالية في التعامل مع الموظفين وتتبع الاتصال الهرمي لا يمكن أن تحسن من عمليات إدارة المعرفة، بينما القيادة التي تسمح للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية للمنظمة فإنها الأكثر ملائمة للابتكار والإبداع وأكثر قدرة على تحسين عمليات إدارة المعرفة، كذلك يرى أن عملية خلق المعرفة ونشرها لا يمكن أن يحدث في ظل قيادة تتبع الرقابة والتدقيق المركزي للمعلومات بل تحتاج إلى أن يحولوا أنماطهم القيادية من النمط البيروقراطي إلى أنماط داعمة للمعرفة وإكتشاف معارف جديدة كالنمط الديمقراطي.

وفي القيادة الديمقراطية، أين يشرك القائد المرؤوسين في إتخاذ القرارات وما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمنظمة فهو يسعى جاهدًا إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهمته الإيجابية في شؤون المنظمة وتحديد أهدافها كما يسعى لتوزيع المسؤولية بين أفراد الجماعة ولا يقوم بتركيزها في جهة واحدة ويركز في أسلوبه عن الإقناع والتأثير الشخصي ويهتم بآراء وأفكار مرؤوسيه ويلعب دورًا فعالاً قي تنمية الإبتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة وبذلك نجد العاملين يتمتعون بقدرٍ كافٍ من الحرية في الأداء، يسودهم جو من التعاون والمحبة بينهم وبين قيادتهم التي تهتم بالتركيز على العلاقات الإنسانية معهم بما يحقق أهدافهم وأهداف العمل بصورة مترابطة، فهذا النمط يوفر فرصة للتعلم للموظفين، فهو يناسب تطبيق إدارة المعرفة، حيث أن خلق التشارك في المعرفة يعتمد على القدرة على التنسيق والتكامل بين أفكار وقدرات الأفراد من مختلف الخلفيات والمناهج[1].

[1] بوالفول مفيدة، مرجع السابق، ص: 92.

كما أكد بعض الباحثين أن القيادة الحرة لها علاقة سلبية بإدارة المعرفة وهذا انطلاقا من الدراسة التي قامت بها أقطي جوهرة حول أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، فهنا القائد يترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه في ممارسة نشاطاتهم باستقلال تام، كما يترك لهم حرية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ مع أدنى حد من مشاركة القائد وتدخله، وبالتالي فإن القائد الذي يفوض السلطة ويؤمن بضرورة التشارك في القوة فإنه يوفر فرص للتعلم للموظفين، ويفتح المجال للتشارك في المعرفة[1].

[1] أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة حقل إداري حديث، لازال محل إجتهاد الباحثين، وأيضا محل إكتشاف من قبل المنظمات التي بدأت تلتمس الاهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي مسؤول بشكل مباشر عن تحقيق المزايا التنافسية في بيئة العمل الحديثة.

حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات لمواجهة محيط يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر، كما اجتهد الباحثون من خلال معاينتهم لكثير من الحالات العلمية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها، والتي تتضمن المتطلبات الضرورية وكذا العمليات الأساسية.

إن تهيئة القيادة الإدارية تحتل أهمية وأولوية، حيث أن عدم توفير تلك القيادة الفعالة يقود إلى تطبيق غير سليم لبرامج ومبادرات إدارة المعرفة، وهذا يؤدي إلى تحميل المنظمة أعباء مالية كبيرة، وينعكس بآثار سلبية على نتائج الأعمال فيها، مما يتطلب اتخاذ نمط قيادي يدعم إدارة المعرفة ويساعد في عملية نشر واكتساب المعرفة ويتيح الاستفادة من آراء الأفراد وأفكارهم، التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم.

الفصل الثالث: الأنماط القيادية السائدة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء"جن جن"بجيجل وعلاقتها بإدارة المعرفة

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات.

تمهيد:

بعد أنْ تطرّقنا في الفصل الأوّل والثّاني إلى الجانب النظري المتعلق بموضوع دراستنا نصل في هذا الفصل إلى ربط الدّراسة النّظرية بالواقع الميداني لمعرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة، ولمعرفة ذلك تم إختيار مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء جن–جن بجيجل ميدانا للدّراسة، وعلى إثر ذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم لمحة عامة عن مؤسسة ميناء "جن جن" ثم التّطرق في الجزء الثاني إلى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية موضّحين تصميم وإختبار الاستبيان وعيّنة الدّراسة وفي الأخير نتطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدّراسة واختبار فرضياتها للتوصل إلى النتائج والاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء "جن جن".

تم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل والتعرف على موقعها الجغرافي، ثم معرفة الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية، ثم التعرف على دور المؤسسة وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف ميناء "جن جن"

1- نشأة ميناء جن – جن

بعد حصول الجزائر على استقلالها أصبح ميناء "جن جن" من بين الهياكل القاعدية للدولة، حيث كان تابعا لميناء بجاية إلى غاية 1984م، تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح الميناء مستقلا تحت لواء مؤسسة ميناء جيجل طبقا لمرسوم رئاسي 84/ 173 المؤرخ في1984/07/21م، حيث أصبحت هذه المؤسسة مؤسسة ذات أسهم بلغ رأسمالها حوالي 35 مليون دينار جزائري.*

بدأت أشغال بناء ميناء جن–جن بجيجل في 1984/11/09م، وأنتهت في أواخر سنة 1999م، وقد أوكلت مهمة إنشائه إلى مجموعة شركات إيطالية وهولندية تترأسها " CON DOTTE "، وقد بلغت تكلفة إنجازه حوالي 5,2 مليار دج، وكانت ممولة من عدة أطـراف هي: الدولـة الجزائريـة، الصندوق السعـودي للتنميـة، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية.

2- تعريف المؤسسة المينائية "جن جن":

مؤسسة ميناء "جن جن" هي مجموعة الوسائل المادية والبشرية جمعت فيما بينها من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، كما تعتبر البنية الأساسية لبناء دولة تسعى إلى مواكبة الركن الحضاري، والمؤسسة التي نحن بصدد دراستها هي مؤسسة إقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي شركة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر بـ : 4.000.000.000 دج، إضافة إلى الفرص الكبير للاستثمار المتاحة والمتوفرة للميناء، ومن أهم العمليات التي تتم على مستواه هي إستراد السيارات حيث نجده يحتل المرتبة الأولى فيما يخص هذا النشاط، كما أن له موقع استراتيجي على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق*.

* المادة 1 من المرسوم 173/84 المؤرخ في 22 شوال 1404 هـ الموافق 22 جويلية 1984م، يتضمن إنشاء مينائية جيجل.

* مديرية الموارد البشرية، مصلحة التكوين.

3- الموقع الجغرافي لمؤسسة ميناء "جن جن"

يقع ميناء "جن جن" على الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالمنطقة المسماة أشواط، يبعد عن مقر الولاية بحولي 10كلم و370 كلم عن الجزائر العاصمة، 140كلم عن مدينة قسنطينة و2 كلم عن مطار فرحات عباس، 40 كلم عن منطقة بلارة الصناعية، و900 كلم من حاسي مسعود، إذ تقدر مساحته بحوالي 140 هكتار، ويحتوي هذا الميناء على منشآت قاعدية وفوقية نتناولها كما يلي:*

3-1 – المنشآت القاعدية:

يتكون ميناء "جن جن" من حاجزين للحماية، طول السد الغربي 3000م وطول السد الشرقي 900 متر ويحتوي على عدة أرصفة للإرساء ذات خصائص مختلفة.

3-2- المنشآت الفوقية:

وتتمثل في جميع المباني التي يحتوي عليها الميناء، وهي كالآتي:

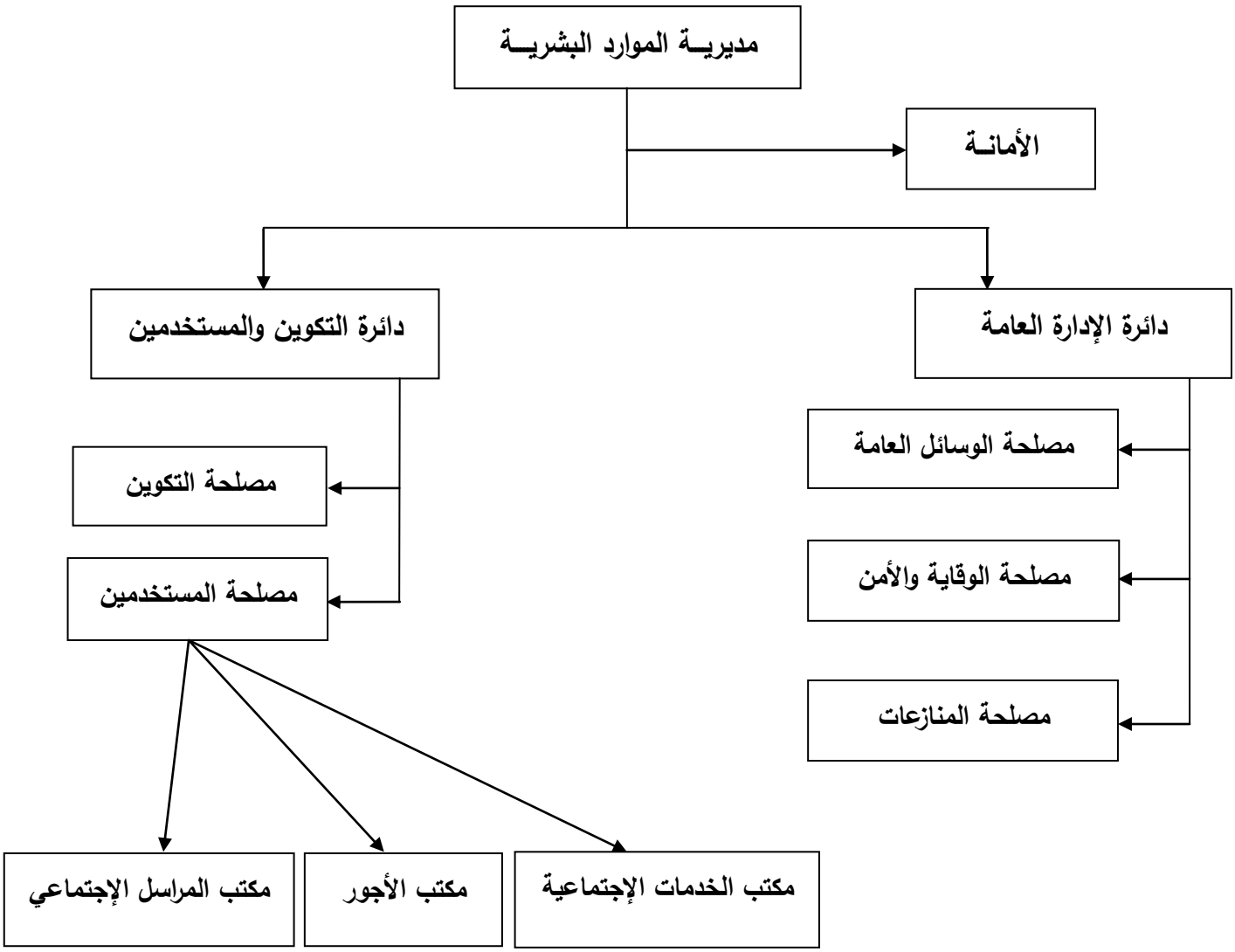
- **العمارات:** وتضم العمارات الإدارية جميع مباني الميناء إضافة إلى مقر الجمارك وشرطة المرور والحدود، عمارة قيادة الميناء، مركب الصحة مزود بغرفة تغيير الملابس.
- **المستودعات:** تحتوي على ثلاث مستودعات مبنية مساحة كل واحدة منها 1000م^2، كما تحتوي المؤسسة على هياكل في طور الإنجاز بالرصيف الغربي غير المبعد ومجموعة من المستودعات مساحتها حوالي 6000 م^2، إضافة إلى احتوائها على منشآت كهربائية لتوزيع الطاقة قوتها 6300 كيلو وات.
- **التجهيزات:** وتتمثل في عتاد السلع من عربات رافعة من مختلف الحمولات وعربات رافعة مجهزة بآلات توزيع الحاوية، وأروقة ناقلة حبوب تنقل 150طن / الساعة، 250 طن / الساعة، رافعات ناقلة قوتها 65 طن وأخرى 90 طن.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن"- عرض الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية ميناء "جن جن"

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية على مستوى ميناء "جن جن":

* مديرية الموارد البشرية، مصلحة التكوين.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيم لمديرية الموارد البشرية



المصدر: وثائق خاصة بمصلحة الموارد البشرية بميناء " جن جن "، أفريل 2017.

2- شرح الهيكل التنظيمي الفرعي لمديرية الموارد البشرية لمؤسسة ميناء "جن جن"

تحت مديرية الموارد البشرية توجد دائرتين:

أ- دائرة الإدارة العامة:

- مكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح.
- مكلفة بنظافة والأمن.
- مكلفة بحفظ الأرشيف.
- مكلفة بحفظ الاحتياطي للوازم، المكتب، قطع الغيار... الخ.

- مكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم مهمات العمال، واستقبال المكلفين بالمهمات.

وتنقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح:

❖ **مصلحة الوسائل العامة:** تعمل على:

- تحديد احتياجات المؤسسة من حيث لوازم المكتب وتجهيزاته.
- تأمين الاحتياجات والاحتياطات للمؤسسة.
- تأمين السير الحسن لممتلكات المؤسسة.

❖ **مصلحة الوقاية والأمن:** تعمل على:

- السهر على الأمن والنظافة داخل الحرم الميناني.
- اقتراح خطط النظافة والأمن.
- السهر على السير الحسن لوسائل العمل.

❖ **مصلحة المنازعات:** ومهامها:

- إعطاء قوانين بخصوص التسيير الإداري العادي للعامل.
- تمثيل المؤسسة أمام مفتشية العمل.
- البحث وجمع الوثائق اللازمة للقضايا وتسليمها للمحامي المستشار للمؤسسة.
- تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية في ما يخص المنازعات وهذا أمام مختلف الجهات القضائية.

ب- دائرة التكوين والمستخدمين:

وهي مقسمة إلى مصلحتين:

❖ **مصلحة التكوين:** من مهامها ما يلي:

- المشاركة في وضع السياسات الخاصة بتكوين أفراد المؤسسة.
- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة من خلال:
  - ✓ اختيار الأفراد المراد تكوينهم.
  - ✓ إرسالهم إلى الهيئات المتخصصة في التكوين.
  - ✓ إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
  - ✓ مراقبة وتتبع التكوين.
  - ✓ متابعة ملفات التكوين.

✓ تطبيق البرنامج الخاص بالتكوين.

❖ **مصلحة المستخدمين:** تتمثل مهام رئيس مصلحة المستخدمين فيما يلي:

- ضمان التسيير الحسن لمهمة تسيير المستخدمين المسجلين.
- العمل على متابعة حركة المستخدمين وإعادة الوثائق الضرورية المتعلقة بهم.
- السهر على تنفيذ القوانين التشريعية المتعلقة بالعمل.
- ضبط الأرقام والإحصائيات بصورة دقيقة.
- القيام بمهمة توظيف المستخدمين.
- إعداد الأجور طبقا للنصوص القانونية.
- القيام بإعداد تصريحات الأجور.
- القيام بتنفيذ المقررات المتعلقة بتسوية الوضعيات وغيرها من الأمور المتعلقة بالمسار المهني.

ويتفرع من مصلحة المستخدمين ثلاث مكاتب كالتالي:

مكتب الخدمات الاجتماعية: وتتمثل مهامه في:

- التعامل مع الهيئات المساهمة في إعداد ميزانية خاصة بالخدمات الاجتماعية بالمؤسسة.
- إعداد وتنفيذ الميزانية المصادق عليها للخدمات الاجتماعية.
- التأمين والمراقبة والتفتيش.
- إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.

مكتب الأجور: ومن مهامه:

- إعداد عناصر الأجور المختلفة الخاصة بالعمال.
- إعداد قوائم الأجور.
- إعداد التصريحات الخاصة بالأجور (الضمان الاجتماعي).
- إعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل.

مكتب المراسل الاجتماعي: من مهامه:

- استلام شهادات العجز عن العمل.
- فتح دفتر بتدوين العطل المرضية أو حوادث العمل.
- استلام أوراق العلاج وإعداد الملفات بالتعويضات اليومية ومصاريف العلاج.

- استلام الأوراق الخاصة بالضمان الإجتماعي من مصالح الضمان الإجتماعي.
- إعداد التصريحات بحوادث العمل.
- تمثيل المؤسسة لدى مصالح الضمان الإجتماعي.
- استلام مبالغ التعويضات الخاصة بالعمال من مصالح الضمان الإجتماعي.

المطلب الثالث: دور مؤسسة ميناء "جن جن" وأهدافها

1- دور المؤسسة المينائية (ميناء جن جن)

يتمثل دور الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق ما يلي:

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطاءه الضوء الأخضر لدخول الميناء.
- المساعدة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وظيفة الدخول إلى الميناء، ولتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالسحابات والزوارق والإرشادات وهذا لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية إثر وقوع أي حادث.
- تسهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، وذلك بوضعها في المستودعات.
- التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية.
- حراسة البضائع ليلا ونهارا لحين استلامها.
- كراء مختلف المخازن والأماكن المخصصة للتخزين.
- المساعدة بمختلف التجهيزات من ساحبات زوارق وغيرها للبواخر الداخلة من والى الميناء.
- تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل (ميناء زيامة، ميناء جيجل بالإضافة إلى خدمات أخرى متنوعة).

2- أهداف مؤسسة ميناء "جن جن"

لكل مؤسسة أهداف وجدت من أجلها ولمؤسسة ميناء جن-جن أهداف داخلية و أهداف خارجية:

2-1- الأهداف الداخلية:

- الربح: أي محاولة تحقيق أكبر ربح ممكن.
- النمو: أي زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى.
- الزيادة في حجم التعاملات.

- استمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات وفق المقاييس المعمول بها.
- تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

2-2- الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي وتوفير العملة الصعبة.
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد، خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتوجات المرشحة للتطور مستقبلا.
- فك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدحاما شديدا.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أداة وعينة الدراسة ثم أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في تحليل الاستبيان من أجل معرفة آراء أفراد العينة.

المطلب الأوّل: أدوات وعينة الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كل من الاستبيان وكيفية تصميمه وعينة الدّراسة.

أوّلا: مصادر جمع البيانات والمعلومات.

تيسر القيام بهذا البحث الميداني من خلال البيانات المساعدة التي تم جمعها من خلال:

- الوثائق والسّجلات التي أمكن الاطلاع عليها أو أخد نسخة منها.
- الاستبيان: الذي كان الأداة الأساسية المساعدة في الحصول على البيانات والمعلومات اللاّزمة لإستكمال الدّراسة.

ثانيا: تصميم الاستبيان:

لخدمة أهداف البحث تم تقسيم مؤشرات الاستبيان إلى محورين أساسيين وقبل التّطرق إليهما تم عرض بعض المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:*

1- الجنس.

2- السّن.

3- المستوى العلمي.

4- سنوات العمل.

المحور الأوّل: يتضمن مؤشرات تتعلق بالأنماط القيادية وتتمثل تلك المؤشرات في:

- النمط الأوتوقراطي: العبارات من(01) إلى (06).
- النمط الدّيمقراطي: العبارات من (07) إلى (12).
- النمط الحر: العبارات من (13) إلى (18).

المحور الثاني: يحتوي على مؤشرات تتعلق بعمليات إدارة المعرفة وتتمثل تلك المؤشرات في:

- تشخيص المعرفة: العبارات من (19) إلى (22).
- اكتساب المعرفة: العبارات من (23) إلى (26).
- توليد المعرفة: العبارات من (27) إلى (30).

* أنظر الملحق رقم (01)، ص: 132.

- تخزين المعرفة: العبارات من (31) إلى (34).
- توزيع المعرفة: العبارات من (35) إلى (38).
- تطبيق المعرفة: العبارات من (39) إلى (42).

كما تضمن الاستبيان تعريف بموضوع الدّراسة باختصار، وطمأنة للمبحثين حول سرّية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط، وإرشادات حول طريقة الإجابة على أسئلة الاستمارة.

وكانت عبارات المقياس مهيكلة وفق مقياس ليكارت الذي يتكوّن من خمسة درجات، وكانت أوزانه متدرّجة بين (غير موافق تماما1) و(موافق تماما5) كما يلي.

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي.

الفئة	[1,80-1]	[2,6-1,80]	[3,4-2,6]	[4.2-3,4]	[5-4,2]
الدّرجة	01	02	03	04	05
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة ممارسة نمط القيادة وإدارة المعرفة	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الطّالبتين.

وقد تم حساب طول الفئة حسب المعادلة التّالية:

$$\textbf{الفئة} = \frac{\text{المـدى}}{\text{قيمة الفئة}}$$

حيث المدى = قيمة الفئة الأعلى- قيمة الفئة الأعلى.

وبالتعويض نجد $\textbf{الفئة} = \frac{1-5}{5} = 0.8$

ثالثا: عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدّراسة من 103موظف في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل، وقد تم إختيار عيّنة عشوائية حجمها 35% أي ما يعادل 37 موظف من مجتمع الدّراسة.

رابعا: الإختبارات المتعلقة بأداة القياس.

بعد صياغة محاور وفقرات الاستبانة في شكلها الأوّلي تم إخضاعها لاختبار الصدق والثّبات.

1- اختبار الصدق:

الهدف منه هو التأكد من أنّ أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس، وأنّ المحاور والفقرات التي تتضمنها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة، ولهذا فقد قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكّمين، وقد قدّموا جملة من الملاحظات والنّصائح نوردها فيما يلي:*

- إعادة صياغة بعض الأسئلة لتأخذ الشكل البسيط.
- تجنب الأسئلة الطويلة والمركبة.
- إعتماد الأسئلة سهلة الفهم والتي تناسب المستوى العلمي للعمال ومن خلال هذا الاختبار تم حذف وتعديل بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى أوضح وأسهل ليكون تعديله وإعداده في صورة نهائية.

2- اختبار الثّبات:

للتحقق من درجة ثبات المقياس وأنّ الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، قمنا بتوزيع الاستبانة على عمال مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن"، وبعد استرجاعها قمنا بإدخال البيانات إلى برنامج SPSS، وباستعمال معامل آلفا كرومباخ تبين أنّ ثبات محاور الدّراسة كالتّالي:*

الجدول رقم (03): معامل آلفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الدّراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات آلفا كرومباخ
محور الأنماط القيادية	18	0,714
محور إدارة المعرفة	24	0,918
معامل الثبات الكلي	42	0,887

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول أنّ معاملات الثبات الخاصة بكل المحاور تزيد عن القيمة المقبولة إحصائيا والبالغة 0,6 وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان وأنّه قابل للتوزيع في صورته النهائية.

3- صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان

* أنظر الملحق رقم (02)، ص: 137.

* انظر الملحق رقم (03)، ص: 138.

تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة البالغة حجمها (37)، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول: حول الأنماط القيادية.*

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات محور الأنماط القيادية.

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية (مستوى الدلالة)
01	العبارة 1	0,446**	0,006
02	العبارة 2	0,466**	0,004
03	العبارة 3	0,219	0,193
04	العبارة4	0,348*	0,035
05	العبارة5	0,260	0,120
06	العبارة6	0,253	0,131
07	العبارة7	0,506**	0,001
08	العبارة8	0,319	0,055
09	العبارة9	0,624**	0,000
10	العبارة10	0,467**	0,004
11	العبارة11	0,485**	0,002
12	العبارة12	0,558**	0,000
13	العبارة13	0,539**	0,001
14	العبارة14	0,309	0,063
15	العبارة15	0,374	0,151
16	العبارة16	0,407*	0,012
17	العبارة17	0,568	0,097
18	العبارة18	0,589**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين على نتائج مخرجات نظام SPSS

** الإرتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01).

* الإرتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05).

* انظر الملحق رقم (04)، ص: 139.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,05) كما أن معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول (الأنماط القيادية) هي قيم تتراوح بين (0,219– 0,589) حيث نجد العبارات (01، 02، 07، 09، 10، 11، 12، 13، 18،) لها إرتباطا موجبا وذات دلالة إحصائية مع محور الأنماط القيادية عند مستوى الدلالة (0,01)، أما بالنسبة للعبارتين (04، 16) فلهما إرتباطا موجبا وذات دلالة إحصائية مع محور الأنماط القيادية عند مستوى الدلالة (0,05)، أما بالنسبة للعبارات (03، 05، 06، 08، 14، 15، 17) فلا توجد لها دلالة إحصائية مع محور الأنماط القيادية عند مستوى دلالة (0,01) و(0,05).

الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني حول عمليات إدارة المعرفة. *

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
19	العبارة 19	0,590**	0,000
20	العبارة20	0,318	0,055
21	العبارة 21	0,492**	0,002
22	العبارة 22	0,553**	0,000
23	العبارة23	0,473**	0,003
24	العبارة24	0,621**	0,000
25	العبارة 25	0,607**	0,000
26	العبارة 26	0,592**	0,000
27	العبارة 27	0,398**	0,015
28	العبارة 28	0,624**	0,000
29	العبارة29	0,318	0,055
30	العبارة 30	0,443**	0,006
31	العبارة 31	0,767**	0,000
32	العبارة32	0,646**	0,000
33	العبارة 33	0,723**	0,000
34	العبارة 34	0,734**	0,000

* انظر الملحق رقم (05)، ص: 141.

35	العبارة 35	0,623**	0,000
36	العبارة36	0,601**	0,000
37	العبارة37	0,759**	0,000
38	العبارة38	0,587**	0,000
39	العبارة 39	0,712**	0,000
40	العبارة 40	0,555**	0,000
41	العبارة41	0,523**	0,001
42	العبارة 42	0,589**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام spss

**الإرتباطات ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة(0,01).

*الإرتباطات ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0,05).

يتضح من خلال الجدول أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن درجة الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني (إدارة المعرفة) هي قيم تتراوح مابين (0,318 – 0,767)، حيث نجد العبارات من (19 إلى 42) لها إرتباطا موجبا وذات دلالة إحصائية مع محور إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0,01) إلا العبارتين (20 – 29) فلا توجد لهما دلالة إحصائية مع محور إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05).

الصدق الداخلي لعبارات الإستبيان ككل.*

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي للعبارات مع الإستبيان ككل.

العبارات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية (مستوى الدلالة)
العبارة 1	0,607	0,088
العبارة 2	0,411*	0,011
العبارة 3	0,218	0,195
العبارة 4	0,960	-0,009
العبارة 5	0,811	0,041
العبارة 6	0,790	0,045
العبارة 7	0,502**	0,002

* انظر الملحق رقم (06)، ص: 143.

العبارة 8	0,452 **	0,005
العبارة 9	0,647**	0,000
العبارة 10	0,608**	0,000
العبارة 11	0,513**	0,001
العبارة 12	0,567**	0,000
العبارة 13	0,300	0,071
العبارة 14	0,353	0,157
العبارة 15	0.808	−0.041
العبارة 16	0,641	0,079
العبارة 17	0,774	0,049
العبارة 18	0,409*	0,012
العبارة 19	0,558**	0,000
العبارة 20	0,413*	0,011
العبارة 21	0,499**	0,002
العبارة 22	0,577**	0,000
العبارة 23	0,389*	0,017
العبارة 24	0,525**	0,001
العبارة 25	0,599**	0,000
العبارة 26	0,543**	0,001
العبارة 27	0,332*	0,45
العبارة 28	0,499**	0,002
العبارة 29	0,231	0,168
العبارة 30	0,500**	0,002
العبارة 31	0,723**	0,000
العبارة 32	0,560**	0,000
العبارة 33	0,665**	0,000
العبارة 34	0,610**	0,000
العبارة 35	0,674**	0,000
العبارة 36	0,564**	0,000
العبارة 37	0,674**	0,000

العبارة 38	0,525**	0,001
العبارة 39	0,656**	0,000
العبارة 40	0,506**	0,001
العبارة 41	0,431**	0,008
العبارة 42	0,524**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نظام spss

** الإرتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01).

*الإرتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05).

يتضح من خلال الجدول أن أغلب القيم الإحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0,05)، كما أن معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات الإستبيان هي قيم تتراوح بين (0،218 – 0,960) حيث نجد أن أغلب العبارات لها إرتباطا موجبا وذات دلالة إحصائية مع الإستبيان ككل عند مستوى الدلالة (0,01)، أما بالنسبة للعبارات (2، 18، 20، 23، 27) فلهما إرتباطا موجبا وذات دلالة إحصائية مع الإستبيان عند مستوى الدلالة (0,05)، أما العبارات (1، 3 ، 4، 6، 13، 14، 15، 16، 17، 29) فلا توجد لها دلالة إحصائية مع الإستبيان عند مستوى دلالة (0,01) و(0,05).

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها اختصارا بالرّمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التّالية:

1- النسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العيّنة الذين اختاروا كلّ بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العيّنة.

2- التكرارات: هو تعداد كل الإجابات المتكرّرة لأسئلة الاستمارة وتلخيصها بالجداول، وذلك عند عرض نتائج أفراد العيّنة على الاستمارة.

3- الوسط الحسابي: هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{X} = \sum \frac{ni.xi}{N}$$

4- الانحراف المعياري: يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنّه مفهوم جبري محدّد بدقة، ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي أنّه لا بد من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية، وذلك بتربيع الانحرافات، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{ni(xi - X)(xi - X)}{N}}$$

5- معامل الارتباط بيرسون r: أُستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما إستعمل في معرفة هل هناك علاقة إرتباط في الفرضيات.

6- معامل الثبات آلفا كرومباخ: وتم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

7- إختبارT في حالة عينتين (Independent SamplesT-test) :لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8- إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA: لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة وإختبار الفرضيات

من أجل معرفة آراء أفراد العينة حول طبيعة علاقة الأنماط القيادية بإدارة المعرفة تم تحليل الاستبيان على ضوء إجابات أفراد العينة ومن تم إختبار الفرضيات للتوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العيِّنة حول محاور الاستبيان.

سيتم فيما يلي عرض وتحليل لإجابات العيِّنة حول كلّ محور من محاور الاستبيان وقبل التّطرق لذلك سيتّم أوّلاً التَّطرّق للبيانات الشَّخصية.

أوَّلاً: عرض وتحليل آراء أفراد العيِّنة حول البيانات الشَّخصية.*

1- الجنس:

يوضِّح الجدول التّالي توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العيّنة حسب الجنس.

الجنس	التّكرار	النّسبة المئوية%
ذكر	25	%67,6
أنثى	12	%32,4
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلب أفراد العيّنة هم ذكور وهذا بنسبة 67,6% من المجموع الكلّي لأفراد العيّنة بما يُعادل 25 فرد من عيّنة الدّراسة، أمّا الإناث فقد قُدِّرت نسبتهم ب 32,4% من المجموع الكلّي لأفراد العيّنة، أي ما يعادل 12 فرد من أفراد العيّنة.

2- السّن:

يمثل الجدول التّالي توزيع أفراد العيّنة حسب السّن:

* أنظر الملحق رقم (07)، ص: 149.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة على أساس السن

السّن	التّكرار	النّسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	10	%27
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	62,6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10,8%
من 50 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثّل أكبر نسبة ب 62,2% تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 27% أمّا النّسبة من 40 إلى أقل من 50 سنة فتمثّل 10,8%، وأخيرا الفئة من 50 سنة فما فوق فنسبتها منعدمة تمامًا0%، وعليه يمكن القول بأنّ أغلب أفراد العيّنة هم من فئة الشباب الذّين لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة أي ما نسبته 89,2%، وتعكس هذه النّتيجة مدى اهتمام المؤسّسة بالاستفادة من الطَّاقات الشُّبانية.

3- المستوى التّعليمي:

يوضّح الجدول الموالي توزيع أفراد العيّنة حسب المستوى التّعليمي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التَّعليمي	التّكرار	النّسبة المئوية%
ابتدائي	0	% 0
متوسط	4	10,8%
ثانوي	11	29,7%
جامعي	18	48,6%
دراسات عليا	4	10,8%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطَّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظامSPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلب أفراد العيّنة ذو مستوى جامعي بنسبة تقدّر بـ 48,6%، تليها 29,7% من أفراد العيّنة ذو المستوى الثّانوي، تليها ذو المستوى المتوسط ودراسات عليا بنسبة 10,8% لكل منها.

4- سنوات العمل:

يوضّح الجدول الموالي توزيع أفراد العيّنة على أساس سنوات العمل:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العيّنة على أساس سنوات العمل

سنوات العمل	التّكرار	النّسبة المئوية%
أقل من 10 سنة	24	64,9%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	27%
من 20 إلى أقل من 30 سنة	3	8,1%
من 30 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العيّنة تقل سنوات العمل لديهم بالمؤسّسة عن 10 سنوات وقُدّرت نسبتهم ب 64,9% تليها 27% من الأفراد الذّين سنوات العمل لديهم ما بين 10 إلى أقل من 20 سنة، أمّا نسبة الأفراد الذين كانت سنوات العمل لديهم ما بين 20 و30 سنة فقُدّرت بـ 8,1%. بينما تنعدم نسبة الأفراد الذين تزيد مدّة عملهم عن 30 سنة وعلى هذا يمكن القول أنّ أغلب أفراد العيِّنة خبرتهم تقل عن 10 سنوات.

ثانيًا: عرض وتحليل الإجابات الخاصة بمحور الأنماط القيادية.*

للتّعرّف على الأنماط القيادية بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن" تمّ في هذا المطلب عرض وتحليل آراء أفراد عيّنة الدّراسة، وقد تمّ حساب التّكرار والنّسب المئوية المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة على عبارات محور الأنماط القيادية.

أ- عرض وتحليل عبارات أفراد العيّنة حول البعد الخاص بالنّمط الأوتوقراطي

* انظر الملحق رقم (08)، ص: 150.

الجدول رقم (11): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد النّمط الأوتوقراطي

الرّقم	العبارة	التّكرار / النِّسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
01	يعتقد مسؤولك أنّ تبادل الآراء مضيعة للوقت.	ت	12	13	7	5	0	2,14	1,032
		%	32,4	35,1	18,9	13,5	0		
02	يفرض مسؤولك قراراته على العاملين	ت	3	6	8	18	2	3,27	1,071
		%	8,1	16,2	21,6	48,6	5,4		
03	يهتم مسؤولك بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين.	ت	2	6	15	11	3	3,19	0,995
		%	5,4	16,2	40,5	29,7	8,1		
04	يتصرّف مسؤولك دون مشاورة العاملين في مكان العمل.	ت	3	9	14	9	2	2,95	1,026
		%	8,1	24,3	37,8	24,3	5,4		
05	يقلّل مسؤولك من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملين.	ت	4	9	16	5	3	2,84	1,068
		%	10,8	24,3	43,2	13,5	8,1		
06	لا يسمح مسؤولك لأي أحد أن يناقش قراراته.	ت	5	9	15	4	4	2,81	1,151
		%	13,5	24,3	40,5	10,8	10,8		
	المتوسط والانحراف المعياري الكلي							**2,86**	**0,772**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" لبعد النّمط الأوتوقراطي يُقدر ب (2,86) بانحراف معياري كليّ (0,772) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنَّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قُبول متوسّطة.

ويتبيّن من خلال الجدول أنّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد النَّمط الأوتوقراطي، حيث تراوحت المتوسّطات الحسابية ما بين (2,14-3,27)، في حين أنَّ العبارات (02، 03، 04، 05، 06) جاءت بالتَّرتيب على التّوالي حيث تراوح مُتوسّطها الحسابي بين (2,81-3,27) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة وانحرافها المعياري تراوح بين (0,995-1,151)، في حين أن العبارة (01) كان لها

أصغر متوسّط حسابي حيث قُدّر ب (2,14) بانحراف معياري (1,032) ووفقًا لمقياس الدِّراسة فإنَّها تُشير إلى نسبة قُبول منخفضة، أما أكبر متوسّط حسابي كان للعبارة رقم (02) قُدّر بـ (3,27).

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة للعبارات الخاصة ببعد النّمط الدّيموقراطي.

الجدول رقم (12): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد النّمط الدّيموقراطي

الرّقم	العبارة	التّكرار / النسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
07	يسعى مسؤولك لإقامة علاقات اجتماعية مع العاملين.	ت	8	4	11	10	4	2,95	1,311
		%	21,6	10,8	29,7	27	10,8		
08	يناقش مسؤولك أفكاره الجديدة في العمل مع عمّاله.	ت	3	8	9	16	1	3,11	1,048
		%	8,1	21,6	24,3	43,2	2,7		
09	يسمح مسؤولك لبعض العاملين بأخذ دوره عند غيابه.	ت	5	6	6	15	5	3,24	1,278
		%	13,5	16,2	16,2	40,5	13,5		
10	يشجّع مسؤولك العاملين على الإبداع في العمل.	ت	3	6	8	16	4	3,32	1,132
		%	8,1	16,2	21,6	43,2	10,8		
11	لدى مسؤولك القدرة على الإقناع بشكل كبير.	ت	4	3	10	15	5	3,38	1,163
		%	10,8	8,1	27,0	40,5	13,5		
12	يشرح مسؤولك للموظّفين سبب عدم موافقته على بعض اقتراحاتهم.	ت	5	3	10	17	2	3,22	1,134
		%	13,5	8,1	27,0	45,9	5,4		
المتوسط والانحراف المعياري الكليّ								**3,20**	**0,957**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتَّضح من خلال الجدول أنَّ المتوسَّط الحسابي الكليّ لإجابات عيّنة الدّراسات في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" لبُعد النّمط الدّيموقراطي يُقدّر بـ (3,20) بانحراف معياري كلّي (0,957) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبيّن من خلال الجدول أنَّ المتوسّطات الحسابية لعبارات بعد النمط الدّيموقراطي تراوحت ما بين (3,38- 2,95) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة، وانحرافها المعياري تراوح ما بين (1,311-1,048)، حيث كان للعبارة (11) أكبر متوسّط حسابي قُدّر بـ (3,38) .

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد النّمط الحر:

الجدول رقم (13): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد النّمط الحر

الرّقم	العبارات	التّكرار / النّسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
13	لا يهتم مسؤولك بتفصيلات إنجاز العمل.	ت	9	11	13	3	1	2,35	1,033
		%	24,3	29,7	35,1	8,1	2,7		
14	يترك مسؤولك للعمّال حرية معالجة المواقف بدون تدخل.	ت	4	16	9	7	1	2,59	1,013
		%	10,8	43,2	24,3	18,9	2,7		
15	يتهرّب مسؤولك من حل المشكلات.	ت	9	12	11	1	4	2,43	1,214
		%	24,3	32,4	29,7	2,7	10,8		
16	يترك مسؤولك للعاملين الحرية في الاختيار.	ت	4	12	12	5	4	2,81	1,151
		%	10,8	32,4	32,4	13,5	10,8		
17	يتساهل مسؤولك مع العمّال المقصّرين.	ت	9	12	11	3	2	2,38	1,114
		%	24,3	32,4	29,7	8,1	5,4		
18	ينفرد كل عامل برأيه الشّخصي في مواجهة مواقف العمل.	ت	6	10	19	9	3	2,81	1,221
		%	16,2	27	24,3	24,3	8,1		
	المتوسط والانحراف المعياري الكليّ							2,56	0,642

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنَّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسات في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" لبُعد النّمط الحر يُقدَّر بـ (2,56) بانحراف معياري كليّ (0,642) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البُعد يشير إلى نسبة قُبول منخفضة.

ويتبيّن من خلال الجدول أنّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد النّمط الحر، حيث تراوحت المتوسّطات الحسابية ما بين (2,81-2,35) حيث كانت العبارتين (16-17) لهما أعلى متوسّط قُدّر بـ (2,81) وهذا يُشير إلى نسبة قُبول متوسطة وفقًا لمقياس الدّراسة، وتراوح انحرافها المعياري بين (-1,151 1,221)، في حين أنّ العبارات (13، 14، 15، 17) تراوح متوسّطها الحسابي ما بين (2,35-2,59) وهي تشير إلى مستوى قبول منخفض وفقًا لمقياس الدّراسة وانحرافها المعياري تراوح ما بين (1,214-1,033).

ثالثا: عرض وتحليل الإجابات الخاصّة بمحور عمليات إدارة المعرفة.*

لمعرفة عمليات إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تمَّ عرض وتحليل آراء عيّنة الدّراسة، وقد تمّ حساب التّكرارات والنّسب المئوية، والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أ- عرض وتحليل عبارات أفراد العيّنة حول بعد عملية تشخيص المعرفة.

* أنظر الملحق رقم (09)، ص: 151.

الجدول رقم (14): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بعد عملية تشخيص المعرفة

الرّقم	العبارات	التّكرار / النّسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
19	تقوم مؤسّسة ميناء جن-جن بتقييم كفاءة المعارف المتوفّرة لديه بشكل منتظم ومستمر.	ت	4	8	14	11	0	2,86	0,976
		%	10,8	21,6	37,8	29,7	0		
20	لدى مؤسّسة ميناء جن-جن برامج تحديد المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين	ت	3	6	16	10	2	3,05	0,998
		%	8,1	16,2	43,2	27	5,4		
21	تستعمل مؤسّسة ميناء جن-جن أدوات البحث عن البيانات والمعلومات للوصول إلى تحديد المعرفة	ت	4	9	13	8	3	2,92	1,115
		%	10,8	24,3	35,1	21,6	8,1		
22	يتم تحديد المعارف اللاّزمة حول الممارسات الجديدة في العمل.	ت	3	4	13	12	5	3,32	1,107
		%	8,1	10,8	35,1	32,4	13,5		
	المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري الكليّ							3,04	0,780

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" لبُعد تشخيص المعرفة يُقدّر بـ (3,04) بانحراف معياري كليّ (0,780)، ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبّن من خلال الجدول أنَّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد تشخيص المعرفة، حيث تراوحت المتوسّطات الحسابية للعبارات ما بين (2,86-3,32) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة، وانحرافها المعياري تراوح بين (0,976-1,115) حيث كان للعبارة (22) أكبر متوسّط حسابي قُدّر بـ (3,32)،وهذا يدل على أن المؤسسة تولي بعض إهتمامها بتحديد المعارف اللازمة حول الممارسات الجديدة في العمل، كما أن لها برامج تحديد المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين.

ب-عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة حول بُعد عملية اكتساب المعرفة:

الجدول رقم (15): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد اكتساب المعرفة.

الرّقم	العبارات	التّكرار / النّسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
23	يقوم العاملون باكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بصفة شخصية.	ت	1	7	13	11	5	3,32	1,029
		%	2,7	18,9	35,1	29,7	13,5		
24	تسعى المؤسّسة وبكلّ طاقتها للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف.	ت	2	9	5	15	6	3,38	1,187
		%	5,4	24,3	13,5	40,5	16,2		
25	تقوم المؤسّسة باستخدام برامج تدريب العاملين لاكتساب المعرفة.	ت	6	4	6	16	5	3,27	1,305
		%	16,2	10,8	16,2	43,2	13,5		
26	تقوم المؤسّسة بالاستفادة من معارف وخبرات العاملين المنتهية خدماتهم	ت	2	4	13	15	5	3,35	0,978
		%	5,4	10,8	35,1	40,5	8,1		
المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري الكليّ								**3,33**	**0,788**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" لبُعد اكتساب المعرفة يُقدّر بـ (3,33) بانحراف معياري كليّ (0,788) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبّن من خلال الجدول أنَّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد اكتساب المعرفة، حيث تراوحت المتوسّطات الحسابية للعبارات ما بين (3,32– 3,38) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس

الدّراسة، وانحرافها المعياري تراوح بين (0,978-1,305) حيث كان أكبر متوسّط حسابي للعبارة (24) قُدّر بـ (3,38).

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة حول بُعد عملية توليد المعرفة.

الجدول رقم (16): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد توليد المعرفة.

الرّقم	العبارات	التّكرار / النّسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
27	تقوم مؤسّسة ميناء جن-جن بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جُدد.	ت	3	4	16	14	0	3,11	0,906
		%	8,1	10,8	43,2	37,8	0		
28	تستخدم مؤسّسة ميناء جن-جن فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة.	ت	2	4	15	14	2	3,27	0,932
		%	5,4	10 ,8	40,5	37,8	5,4		
29	يتنافس الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	ت	3	10	10	12	2	3,00	1,080
		%	8,1	27	27	32,4	5,4		
30	تتوفّر لدى مؤسّسة ميناء جن-جن أقسام متخصّصة في تجديد المعارف المرتبطة بالعمل	ت	7	6	7	14	3	3,00	1,291
		%	18,9	16,2	18,9	37,8	8,1		
المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري الكليّ								**3,09**	**0,649**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" لبُعد توليد المعرفة يُقدّر بـ (3,09) بانحراف معياري كليّ (0,649)، ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبّن من خلال الجدول أنَّ المتوسّطات الحسابية لعبارات بُعد توليد المعرفة تراوحت ما بين (3,27-3,00) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة، وانحرافها المعياري تراوح بين (1,291-0,906) حيث كان أكبر متوسّط حسابي للعبارة (28) قُدّر بـ (3,27) .

د-عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة حول بُعد عملية تخزين المعرفة.

الجدول رقم (17): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد تخزين المعرفة.

الرّقم	العبارة	التّكرار / النّسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
31	تقوم مؤسّسة ميناء جن-جن بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.	ت	4	4	8	17	4	3,35	1,160
		%	10,8	10,8	21,6	45,9	10,8		
32	تستعمل مؤسّسة ميناء جن-جن الوسائل التّنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة (مثل مستودع البيانات).	ت	1	6	11	12	7	3,49	1,070
		%	2,7	16,2	29,7	32,4	18,9		
33	تركّز مؤسّسة ميناء جن-جن على ترسيخ المعرفة في أذهان الأفراد لديها.	ت	2	5	16	12	2	3,19	0,938
		%	5,4	13,5	43,2	32,4	5,4		
34	لا تستغني مؤسّسة ميناء جن-جن عن الوسائل التّقليدية لتخزين المعلومات كالملفّات والمجلاّت الورقية.	ت	2	7	6	16	6	3,46	1,145
		%	5,4	18,9	16,2	43,2	16,2		
المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري الكليّ								**3,37**	**0,834**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" لبُعد تخزين المعرفة قُدّر بـ (3,37) بانحراف معياري كليّ (0,834) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبّن من خلال الجدول أنَّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد تخزين المعرفة، حيث كان المتوسّط الحسابي للعبارتين(32-34) ما بين(3,46-3,49) جاءت بالتَّرتيب على التَّوالي، وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقًا لمقياس الدّراسة، وانحرافها المعياري يتراوح ما بين (1,070-1,145)، في حين جاءت العبارتين (في حين جاءت العبارتين (31-33) بالتَّرتيب على التَّوالي بمتوسط حسابي (3,19-3,35) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة وانحرافها المعياري تراوح ما بين (0,938-1,60)، حيث كان أكبر متوسّط حسابي للعبارة (32) قُدّر بـ (3,49) وهذا يعني أنّ مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن-جن تستعمل الوسائل التّنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة.

هـ- عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد توزيع المعرفة:

الجدول رقم (18): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد توزيع المعرفة.

الرّقم	العبارات	التّكرار / النّسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
35	تُشجّع مؤسّسة ميناء جن-جن على نشر المعرفة بين العاملين والمتعاملين من خارج المؤسّسة.	ت	2	3	16	14	2	3,30	0,909
		%	5,4	8,1	43,2	37,8	5,4		
36	إنّ المعرفة الضّمنية (تُعبّر عن المهارة والخبرة الخبرة المخزّنة لدى الأفراد) يتم تقييمها ونقلها داخل المؤسّسة.	ت	1	6	9	19	2	3,41	0,927
		%	2,7	16,2	24,3	51,4	5,4		
37	تعتمد مؤسّسة ميناء جن-جن على المنشورات الدّاخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.	ت	2	5	16	11	3	3,22	0,976
		%	5,4	13,5	43,2	29,7	8,1		
38	هناك تفعيل وتوظيف	ت	3	5	7	18	4		

	لتكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة.	%	8,1	13,5	18,9	48,6	10,8	3,41	1,117
المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري الكليّ								**3,33**	**0,795**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بالمؤسّسة لبُعد توزيع المعرفة قُدّر بـ (3,33) بانحراف معياري كليّ (0,795) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبّن من خلال الجدول أنَّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد توزيع المعرفة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي للعبارتين (36-38) بـ (3,41)، وهي تشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقًا لمقياس الدّراسة، وهذا يدلّ على أنّ هناك توظيف لتكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة وتقييمها وتراوح انحرافها المعياري ما بين (0,927-1,117)، في حين جاءت العبارتين (35-37) بالتَّرتيب على التَّوالي بمتوسط حسابي (3,22-3,30) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة، وتراوح انحرافها المعياري ما بين (0,976-0,909).

و- عرض وتحليل إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (19): عرض إجابات أفراد العيّنة حول عبارات بُعد تطبيق المعرفة.

الرّقم	العبارات	التّكرار / النّسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (S)
39	توفّر المؤسّسة متطلّبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	ت	3	5	9	17	3	3,32	1,082
		%	8,1	13,5	24,3	45,9	8,1		
40	يتم استخدام المعارف الجديدة لتعديل التّعليمات والإجراءات حال الحصول عليها وتوجيه العاملين للاستفادة منها.	ت	0	6	10	19	2	3,46	0,836
		%	0	16,2	27	51,4	5,4		
41	تتوفّر لدى المؤسّسة الوسائل المساعدة في عملية استخدام المعارف الجديدة.	ت	1	4	11	19	3	3,46	0,869
		%	2,7	10,8	29,7	51,4	5,4		
42	تقوم المؤسّسة بتعديل استمارة	ت	4	3	9	21	0		

	تقييم أداء العاملين لتضمن تحديث معلومات العاملين عن المعارف الجديدة.	%	10,8	8,1	24,3	56,8	0	3,27	1,018
	المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري الكليّ							**3,37**	**0,711**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ المتوسّط الحسابي الكليّ لإجابات أفراد عيّنة الدّراسة في مديرية الموارد البشرية بالمؤسّسة لبُعد تطبيق المعرفة قُدّر بـ (3,37) بانحراف معياري كليّ (0,711) ووفقًا لمقياس الدّراسة فإنّ هذا البعد يُشير إلى نسبة قبول متوسّطة.

ويتبّن من خلال الجدول أنَّ هناك تفاوت في مستوى عبارات بُعد تطبيق المعرفة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي للعبارتين (40-41) (3,46)، وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة وفقًا لمقياس الدّراسة، ممّا يدل على توفير المؤسّسة للوسائل المساعدة في عملية استخدام المعارف الجديدة لتعديل التّعليمات والإجراءات حال الحصول عليها وتراوح انحرافها المعياري ما بين (0,836-0,869)، في حين جاءت العبارتين (39-40) بالتَّرتيب على التَّوالي بمتوسط حسابي (3,32-3,27) وهي تشير إلى نسبة قبول متوسّطة وفقًا لمقياس الدّراسة، وتراوح انحرافها المعياري ما بين (1,018-1,082)، مما يدل على أن المؤسسة تولي بعض إهتمامها بتوفر متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية وتقييم أداء العاملين لتضمن تحديث معلومات العاملين عن المعارف الجديدة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

سوف نتطرّق في هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدّراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تعكس أهميّة الدّراسة، وفيما يلي اختبار الفرضيات.

الفرع الأوّل: اختبار الفرضية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على:" **النمط الديمقراطي هو النمط السائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل.**

H_0: النّمط الدّيموقراطي ليس هو النّمط السّائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن".

H_1: النّمط الدّيموقراطي هو النّمط السّائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن".

الجدول رقم (20): المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأنماط القيادية.

الأبعاد	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
النّمط الأوتوقراطي	2,86	0,772
النّمط الدّيموقراطي	3,20	0,957
النّمط الحر	2,56	0,642

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ النّمط الدّيموقراطي كان له أكبر متوسط حسابي حيث قُدّر بـ (3,20) وانحراف معياري (0,957) يليه النّمط الأوتوقراطي بمتوسّط حسابي (2,86) وانحراف معياري (0,772) وأخيرًا النّمط الحر بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (0,642)، ومنه فإنّ النّمط السّائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" هو النّمط الدّيموقراطي أي نرفض الفرضية الصّفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنّ النّمط الدّيموقراطي هو النّمط السّائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن".

الفرع الثّاني: اختبار الفرضية الثّانية. *

تنص الفرضية الثّانية على: " **توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ 0،05 بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن"** .

H_0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن".

H_1: توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن".

وللتّعرّف على طبيعة العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء"جن جن" قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون(Person Correlion Coeffitient) الخاص بإجابات أفراد عيّنة الدّراسة على عبارات محور الأنماط القيادية، وعبارات محور إدارة المعرفة، ويتّضح ذلك من خلال الجدول الموالي الذي يبيّن مصفوفة الارتباطات بين الأبعاد المكونة للأنماط القيادية والأبعاد المكوّنة لإدارة المعرفة.

* أنظر الملحق رقم (10)، ص: 152.

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة.

	تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
النّمط الأوتوقراطي	0,788	0,617	0,609	0,911	0,866	0,260	0,943

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظامSPSS.

** الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0,01.

* الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة0,05.

يتّضح من خلال الجدول أنّ معامل الإرتباط بين النّمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) موجب لكن ليس له ذلالة إحصائية ، عند مستوى الدّلالة (0,01) و(0,05).

وتبعا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية عند مستوى ذلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثّالثة على أنه: " **توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ 0،05 بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن"** .

H_0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن".

H_1: توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن".

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بيرسون بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة.

	تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
النّمط الدّيموقراطي	0,647**	0,384*	0,326*	0,448**	0,435**	0,430**	0,558**

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظامSPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ معامل الإرتباط بين النّمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) موجب وذات ذلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة (0,01) و (0,05).

وتبعا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 القائلة بأنّه توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية عند مستوى ذلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة.

الفرع الرابع: إختبار الفرضية الرابعة.

تنص الفرضية الرابعة على أنه: " **توجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن"** .

H_0: لا توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن".

H_1: توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن".

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بيرسون بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة.

	تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة
النّمط الحر	0,721	0,642	0,495	0,724	0,442	0,276	0,864

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظامSPSS.

يتّضح من خلال الجدول أنّ معامل الإرتباط بين النّمط الحر وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) موجب لكن ليس له ذلالة إحصائية ، عند مستوى الدّلالة (0,01) و (0,05)،

وتبعا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لاتوجد علاقة إرتباط موجبة وذات ذلالة إحصائية عند مستوى ذلالة $\alpha \leq 0,05$ بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الخامسة.

تنص الفرضية الخامسة على أنه: " **توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية" (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل).**

H_0: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى المتغيّرات الشّخصية (الجنس، السن، المستوى التّعليمي، سنوات العمل).

H_1: توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عيّنة الدّراسة حول محاور الاستبيان تعزى إلى المتغيّرات الشّخصية (الجنس، السن، المستوى التّعليمي، سنوات العمل).

وقد كانت نتائج هذا التّحليل كما يلي:

أولا- اختبار الفروق (تحليل ANOVA) بالنسبة لمحور الأنماط القيادية:*

أ- اختيار الفروق بالنّسبة لتغيير الجنس.

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن-جن تعزى لمتغيّر الجنس.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن-جن تعزى لمتغيّر الجنس.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختيار الفروق بين المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر الجنس.

الجدول رقم (24): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر الجنس.

العنوان	اختبار ليفين	قيمة t	مستوى الدّلالة	درجة الحرية	متوسطات الفروق
محور الأنماط القيادية	0,742	0,322	0,395	35	0,5074

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ مستوى الدّلالة الخاص باختبار ليفين يساوي (sig=0,742) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (sig=0,05)، ممّا يدل على وجود تجانس في المجموعات.

أمّا بالنسبة لاختبار t فقد كان مستوى الدلالة يساوي (sig=0,322) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (sig=0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العيّنة تُعزى لمتغيّر الجنس.

* أنظر الملحق رقم (11)، ص: 156.

وتبعا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضيةH_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن " تعزى لمتغير الجنس.

ب- اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر السّن:

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر السّن.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن-جن تعزى لمتغيّر السّن.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر السّن.

الجدول رقم (25): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر السّن.

	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحريّة	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدّلالة
محور الأنماط القيادية	بين المجموعات	610	18	0,312	0,756	0,720
	داخل المجموعات	7,417	18	0,412		
	المجموع	**13,027**	**36**			

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

بما أنّ متغيّر السّن له أكثر من خيارين فقد اعتمدنا على تحليل التّباين الأحادي لاختبار الفروق في أراء المبحوثين للعيّنة محل الدّراسة حول الأنماط القيادية.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ مستوى الدّلالة المحسوب يُساوي (sig=0,720) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (sig=0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في أراء أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر السّن عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعًا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر السّن.

ج- اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليمي.

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن-جن تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليمي.

الجدول رقم (26): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليمي.

	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحريّة	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدّلالة
محور الأنماط القيادية	بين المجموعات	18,919	27	0,701	1,051	0,501
	داخل المجموعات	6,000	9	0,667		
	المجموع	24,919	36			

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ مستوى الدّلالة المحسوب يُساوي (sig=0,501) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (sig=0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في أراء أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعًا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي.

د- اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل:

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر سنوات العمل.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن–جن تعزى لمتغيّر سنوات العمل.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل.

الجدول رقم (27): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل.

	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحريّة	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدّلالة
محور الأنماط القيادية	بين المجموعات	9,498	18	0,528	1,701	0,135
	داخل المجموعات	5,583	18	0,310		
	المجموع	15,081	36			

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ مستوى الدّلالة المحسوب يُساوي (sig=0,135) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (sig=0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في أراء أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر سنوات العمل عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعًا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر سنوات العمل.

ثانيا: اختبار الفروق(تحليل ANOVA) بالنّسبة لمحور إدارة المعرفة.*

أ- اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر الجنس:

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن–جن تعزى لمتغيّر الجنس.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية السّائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء جن–جن تعزى لمتغيّر الجنس.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر الجنس:

* أنظر الملحق رقم (12)، ص: 158.

الجدول رقم (28): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر الجنس.

	اختبار ليفين	قيمة t	مستوى الدّلالة	درجة الحرية	متوسطات الفروق
محور إدارة المعرفة	0,018	−0,330	0,895	35	−0,07056

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ مستوى الدّلالة الخاص بليفين يساوي (sig=0,018) وهو أقل من مستوى الدّلالة المعتمد (0,05) ممّا يدل على عدم وجود تجانس في المجموعات.

أمّا بالنسبة لاختبار t فقد كان مستوى الدلالة يُقدّر ب (sig=0,895) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر الجنس.

وتبعا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضيةH_1 ونقبل الفرضيةH_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغير الجنس.

ب- اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر السّن:

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر السّن.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر السّن.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختيار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر السّن.

الجدول رقم (29): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر السّن.

	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحريّة	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدّلالة
محور الأنماط القيادية	بين المجموعات	9,027	27	0,334	0,752	0,732
	داخل المجموعات	4,000	9	0,444		
	المجموع	**13,027**	**36**			

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ مستوى الدّلالة المحسوب يُساوي (sig=0,732) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في أراء أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر السّن عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعًا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة الأنماط في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر السّن.

ج- اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليمي.

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليمي.

الجدول رقم (30): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التعليمي.

	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحريّة	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدّلالة
محور الأنماط القيادية	بين المجموعات	18,919	27	0,701	1,051	0,501
	داخل المجموعات	6,000	9	0,667		
	المجموع	**24,919**	**36**			

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ مستوى الدّلالة المحسوب يُساوي (sig=0,501) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أراء أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعًا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر المستوى التّعليمي.

د-اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل:

H_0: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر سنوات العمل.

H_1: يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن" تعزى لمتغيّر سنوات العمل.

والجدول التّالي يّوضّح نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل.

الجدول رقم (31): اختبار الفروق بالنّسبة لمتغيّر سنوات العمل.

	مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجة الحريّة	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدّلالة
محور الأنماط القيادية	بين المجموعات	12,581	27	0,466	1,677	0,211
	داخل المجموعات	2,500	9	0,278		
	المجموع	15,081	36			

المصدر: من إعداد الطّالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أنّ مستوى الدّلالة المحسوب يُساوي (sig=0,211) وهو أكبر من مستوى الدّلالة المعتمد (0,05) ممّا يدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في أراء أفراد العيّنة تعزى لمتغيّر سنوات العمل عند مستوى دلالة (0,05).

وتبعًا لقاعدة القرار فإنّنا نرفض الفرضيةH_1 ونقبل الفرضية H_0 القائلة بأنّه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في متوسّطات إجابات أفراد العيّنة حول واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن " تعزى لمتغيّر سنوات العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمَّ اختبار الفرضيات المتعلّقة بالجانب التّطبيقي وهذا من خلال تفريغ وتحليل البيانات المتعلّقة بمحاور الاستبانة والمتمثّلة في الأنماط القيادية وعمليات إدارة المعرفة، التّي وزّعت على أفراد عيّنة الدّراسة بمديرية الموارد البشرية بمؤسّسة ميناء "جن جن"، حيث خُصّصت هذه الدّراسة الميدانية للتّعرّف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة.

وقد تمّ التّوصّل في هذا الفصل إلى بعض النّتائج، فللأنماط القيادية علاقة ارتباط موجبة بإدارة المعرفة، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسّطات أفراد العيّنة حول الأنماط القيادية وعمليات إدارة المعرفة تعزى لبعض متغيّراتهم الشّخصية.

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة، حيث ثم الحديث في الجانب النظري للدراسة عن مفاهيم حول الأنماط القيادية وإدارة المعرفة في المؤسسة وعلاقتهما مع بعضهما البعض. وبعد ذلك تم الإنتقال إلى الدراسة الميدانية والتي حاولنا من خلالها إسقاط موضوع الدراسة على العاملين بمديرية الموارد البشرية في مؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل، حيث تم التعريف بالمؤسسة، وتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وأداة الدراسة وإثبات صدقها وإتساقها، وبعد ذلك ثم جمع المعلومات وتحليلها منّ أجل معرفة آراء أفراد العينة، وأخيراً إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج والإقتراحات التالية:

أولا: النتائج

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، فبالنسبة للنتائج النظرية فهي تتمثل فيما يلي:

1- نتائج خاصة بالأنماط القيادية:

- القيادة هي: « قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل الأهداف المرسومة».

- القيادة الإدارية هي: « توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في الجماعة».

- النمط القيادي: « هو الأسلوب الذي يتبعه الرئيس في التأثير على المرؤوسين والذي ينقسم إلى ثلاث أنماط حسب أغلب الدراسات: نمط القيادة الأتوقراطي، نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الحر».

- هناك عدة نظريات للقيادة منها (نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، النظريات الحديثة في القيادة منها: النظرية التحويلية، النظرية التبادلية).

2- نتائج خاصة بإدارة المعرفة:

_ المعرفة هي:« رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول الأفراد، وأنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها تكون جاهزة للإستخدام في إتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال».

– إدارة المعرفة هي:« مجموعة القدرات المتاحة لدى الشركة سواء التكنولوجية والبشرية والتي تسمح بعملية تحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري بهدف الوصول إلى قرارات من أجل إكتساب ميزة تنافسية».

– هناك مجموعة من العمليات النظامية لإدارة المعرفة وتشمل المراحل التالية: التشخيص، الإكتساب، التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق.

– توجد عدة مداخل لإدارة المعرفة منها (مدخل مركزية– لامركزية المعرفة، مدخل البيانات– إستراتيجية المعرفة، مدخل الرافعة، مدخل التوليفة و المدخل الإبتكاري).

– لقادة إدارة المعرفة عدة أدوار تتمثل في (المسح العام للمعرفة، وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة، تنظيم إدارة المعرفة، تنفيذ إدارة المعرفة، تقييم إدارة المعرفة).

– هناك عدة تحديات قيادية لإدارة المعرفة منها: التنظيم الهرمي، الثقافة التنظيمية ونموذج الرقابة الإقتصادية، القياس، طول المدى– قصر المدى.

أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي والتي تم استنتاجها من خلال دراستنا التحليلية بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل فهي تتمثل فيما يلي:

– إنّ النمط السائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" هو النمط الديمقراطي.

– لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الأوتوقراطي وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل.

– توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الديمقراطي وعمليات إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل.

– لا توجد علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الحر وعمليات إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل.

– لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان (محور الأنماط القيادية ومحور إدارة المعرفة)تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

– إن من أكثر عمليات إدارة المعرفة المستخدمة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل هما عمليتي: تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة.

ثانيا: الإقتراحـات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الإقتراحات التي نأمل أن تؤخذ بعين الإعتبار وهي كما يلي:

– ضرورة تخلص المؤسسة من الأساليب القيادية التسلطية والبيروقراطية وإفساح المجال للمرؤوسين للمشاركة أكثر في صنع القرار والاعتراف لقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

– ضرورة الإهتمام بالمعرفة في المؤسسة والاستفادة منها إلى أقصى درجة لما لها من أهمية بالغة في تطور المؤسسة ومحاولة إستغلال معارف العالمين.

– السعي إلى إيجاد عمل تساعد على نشر وتوزيع المعرفة.

– ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة، ولاسيما خصائص القيادة الديمقراطية كأسلوب أكثر تشجيعاً على إكتساب المعرفة.

– عقد ندوات ودورات متخصصة تركز على أهمية المعرفة وسبل ووسائل إدارتها لتصل المؤسسة إلى تحقيق إدارة معرفية تنظيمية هادفة وناجحة والتي تعتبر الأساس في تحسين إدارة المعرفة.

ثالثا: أفـاق الدراسـة:

حاولت هذه الدراسة معالجة الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المعرفة وبحكم إتساعه وتشبعه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى الباب مفتوح لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى نذكر منها:

– الأنماط القيادية وتمكين العاملين.

– الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع داخل المنظمات.

– القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

قائمة

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

2- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم، التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

3- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، طبعة أولى، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.

4- أحمد قوراية، فن القيادة- المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

5- أسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، 2013.

6- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،(دون سنة نشر).

7- بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

8- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.

9- ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

10- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.

11- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

12- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة "النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة"، طبعة ثانية، عمان، 2010.

13- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

14- حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

15- خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة" التحديات والتقنيات والحلول، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

16- خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

17- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

18- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

19- رضا صاحب أبو حمدآن علي وسنان كاظم الموسوي، الإدارة – لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

20- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت،(دون سنة نشر).

21- سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، طبعة أولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

22- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

23- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2005.

24- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، ادار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

26- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الطبعة الأولى، المكتبة العلميةللنشر والتوزيع، عمان ، 2013.

27- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان، 2013.

28- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، طبعة ثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

29- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

30- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2007.

31- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.

32- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، طبعة أولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

33- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، طبعة أولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،2013.

34- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدةللنشر والتوزيع، الإسكندرية،2008.

35- محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

36- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

37- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، طبعة أولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

38- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار للنشر والتوزيع، 2005.

39- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، طبعة أولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

40- نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، طبعة أولى، دار وائل للنشر، عمان،2005.

41- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة " المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، طبعة أولى، الوراق للنشر و التوزيع،عمان، 2005.

42- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

ب- المقالات

43- صفوان أين السقاف وأحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 16، السودان، 2015.

44- فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2007.

45- محمد زرقون و الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 1، الجزائر، ديسمبر 2014.

46- ناصر جاسر الآغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، المجلد 16، العدد 1، يناير 2012.

47- نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 4، العدد 8، 2011.

48- هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد 2، ديسمبر 2010.

جـ: الرسائل الجامعية

49- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

50- مفيدة بوالفول، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2016.

51- عبد المالك بوركوة ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

52- توفيق حامد طوالبة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه ، الأكاديمية العربية للعوم المالية المصرفية، الأردن، 2008.

53- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

54- مريم زلماط ، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

55- شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر انماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

56- صالح إسماعيل أبو عودة، دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برامج القيادة الإدارية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.

57- عبد الملك الشريف طلال ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

58- عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، السعودية، 2003.

59- عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجيستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.

60- محمد بن فالخ آل بريك، دور الأنماط القيادية في تحسين إدارة الأداء، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، السعودية، 2010.

61- مروة أبو النور، العوامل المثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات النجاح لنيل درجة ديبلوم في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

62- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

63- يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، مذكرة مكملة للحصول على درجة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإفتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011.

64- وسيلة واعر ، وموسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة ، دراسة حالة وحـــدة البريد الولائيـــة، بسكـرة .

د- الملتقيات والمؤتمرات

65- فريدة زنيني ، **أثر إدارة** المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال العربية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، خميس مليانة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

66- علي عبد الله، بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة.

67- علي فلاح الزعبي، رأس المال الفكري(المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي13 و14 ديسمبر 2011.

68- فريد كورتل، موساوي زهية، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 23 و25 أفريل2005.

69-محمد صالحي، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

A- les ouvrages :

70- Ghedjighoudj el Hadi, le Management (théorie et pratique), office des publications universitaires Alger, 2012.

71- John adadr, nand book of management and leadership, ED , neil thomas, indiana, 2004.

72- Rachel Barker, Knowledge Management as change Agent to Ensure the sustainability of EmergigKnowledgesOrganizationUniversity of southAfrica, South Africa.

73- Yichen lin, hwan-Yaun Su, and others,Aknowledge-enabled,Producere for customerrelationship management, university Taiwan,2005.

74- René-charles tisseyre ,knowledge management thé orie et pratiques de la gestion des connaissances,harmes sciences publications,paris,1999,p 63.

الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبانــة

"الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية"

عزيزي الموظف: تحية طيبية

نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية" نرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي واستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسير الموارد البشرية، لذا نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تقبلوا منا جزيـل الشكــر وفائــق الاحتــرام

منإعداد الطالبتين:

- **بن الطاوس مسعودة**
- **بوالشعر أمنة**

تحت إشراف الأستاذ:

***حمودة نسيم**

ملاحظة

– ضع العلامة(X) داخل المربع الذي يمثل رأيك في جميع محاور الإستبانة

السنة الجامعية: 2016–2017

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من40 سنة ☐

من40 إلى أقل من50 سنة ☐ من50 سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثـانوي ☐

جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- سنوات العمل: أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة فمـا فـوق ☐

المحـور الأول: الأنماط القيادية السائدة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن".

تعريف النمط القيادي: يعرف النمط القيادي بأنه درجة السلوك والتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة والنفوذ على مرؤوسيه في المنظمة.

الرقم	العبـــــارة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
	النمط الأوتوقراطي					
01	يعتقد مسؤولك أن تبادل الآراء مضيعة للوقت.					
02	يفرض مسؤولك قراراته على العاملين.					
03	يهتم مسؤولك بالعمل أكثر من إهتمامه بالعاملين.					
04	يتصرف مسؤولك دون مشاورة العاملين في مكان العمل.					
05	يقلل مسؤولك من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملين.					
06	لا يسمح مسؤولك لأي أحد أن يناقش قراراته.					
	النمط الديمقراطي					
07	يسعى مسؤولك لإقامة علاقات إجتماعية مع العاملين.					
08	يناقش مسؤولك أفكاره الجديدة في العمل مع عماله.					
09	يسمح مسؤولك لبعض العاملين بأخذ دوره عند غيابه.					
10	يشجع مسؤولك العاملين على الإبداع في العمل.					
11	لدى مسؤولك القدرة على الاقناع بشكل جيّد.					
12	يشرح مسؤولك للموظفين سبب عدم موافقته على بعض إقتراحاتهم.					
	النمط الحر					
13	لا يهتم مسؤولك بتفصيلات إنجاز العمل.					
14	يترك مسؤولك للعمال حرية معالجة المواقفبدون تدخل.					
15	يتهرب مسؤولك من حل المشكلات.					
16	يترك مسؤولك للعاملين الحرية في اختيار واجباتهم تماشياً مع رغباتهم.					
17	يتساهل مسؤولك مع العمال المقصرين.					
18	ينفرد كل عامل برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل.					

المحور الثاني: واقع عمليات إدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن".

عمليات إدارة المعرفة: تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة والتي تشمل: التشخيص، الاكتساب، التوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق مما يؤدي إلى تحقيق إدارة معرفية تنظيمية هادفة وناجحة.

الرقم	العبـــــــــارة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا
	عملية تشخيص المعرفة					
19	تقوم المؤسسة بتقييم كفاءة المعارف المتوفرة لديها بشكل منتظم ومستمر.					
20	لدىالمؤسسة برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية للعاملين.					
21	تستعمل المؤسسة أدوات البحث عن البيانات والمعلومات للوصول إلى تحديد المعرفة.					
22	يتم تحديد المعارف اللازمة حول الممارسات الجديدة في العمل.					
	عملية إكتساب المعرفة					
23	يقوم العاملون بإكتساب المعارف التي يحتاجونها لأداء عملهم بصفة شخصية.					
24	تسعى المؤسسة وبكل طاقاتها للاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف.					
25	تقوم المؤسسة بإستخدام برامج تدريب العاملين لاكتساب المعرفة.					
26	تقوم المؤسسة بالاستفادة من معارف وخبرات العاملين المنتهية خدماتهم.					
	عملية توليد المعرفة					
27	تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف عاملين جدد.					
28	تستخدم المؤسسة فرق العمل كوسيلة لتوليد معارف جديدة.					
29	يتنافس الأفراد مع بعضهم لإيجاد حلول للمشاكل					

	المطروحة وتوليد أفكار جديدة.					
30	تتوفر لدى المؤسسة أقسام متخصصة في تجديد المعارف المرتبطة بالعمل.					
عملية تخزين المعرفة						
31	تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.					
32	تستعمل المؤسسة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة (مثل مستودع البيانات).					
33	تركز المؤسسة على ترسيخ المعرفة في اذهان الأفراد لديها.					
34	لا تستغني المؤسسة عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات كالملفات والسجلات الورقية.					
عملية توزيع المعرفة						
35	تشجع المؤسسة على نشر المعرفة بين العاملين .					
36	إن المعرفة الضمنية(تعبر عن المهارة والخبرة المخزنة لدى الأفراد) يتم تقييمها ونقلها داخل المؤسسة.					
37	تعتمد المؤسسة على المنشورات الداخلية لتوزيع المعرفة على العاملين.					
38	هناك تفعيل وتوظيف لتكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة.					
عملية تطبيق المعرفة						
39	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.					
40	يتم إستخدام المعارف الجديدة لتعديل التعليمات والإجراءات حال الحصول عليها وتوجيه العاملين للإستفادة منها.					
41	تتوفر لدى المؤسسة الوسائل المساعدة في عملية إستخدام المعارف الجديدة.					
42	تقوم المؤسسة بتعديل إستمارة تقييم أداء العاملين لتضمن تحديث معلومات العاملين عن المعارف الجديدة.					

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين.

الأساتذة	الرتبة
نجيمي عيسى	أستاذ مساعد – ب–
صالحي محمد	أستاذ مساعد – أ –
كرامش بلال	أستاذ مساعد – أ –
لواج منير	أستاذ مساعد – أ –

الملحق رقم (03) : معامل الثبات ألفا كرومباخ .

محور الأنماط القيادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,714	19

محور إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	25

ألفا كرومباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	42

الـمـلـحق رقـم (04) :

معامل الإرتباط لمحور الأنماط القيادية .

Corrélations

		Q17	Q18	الأنماط القيادية
Q1	Corrélation de Pearson	-,094	,396*	,446**
	Sig. (bilatérale)	,580	,015	,006
	N	37	37	37
Q2	Corrélation de Pearson	-,181	,210	,466**
	Sig. (bilatérale)	,283	,212	,004
	N	37	37	37
Q3	Corrélation de Pearson	-,592**	,007	,219
	Sig. (bilatérale)	,000	,965	,193
	N	37	37	37
Q4	Corrélation de Pearson	-,322	,191	,348*
	Sig. (bilatérale)	,052	,257	,035
	N	37	37	37
Q5	Corrélation de Pearson	-,180	,317	,260
	Sig. (bilatérale)	,285	,056	,120
	N	37	37	37
Q6	Corrélation de Pearson	-,051	,270	,253
	Sig. (bilatérale)	,765	,106	,131
	N	37	37	37
Q7	Corrélation de Pearson	-,062	,150	,506**
	Sig. (bilatérale)	,717	,377	,001
	N	37	37	37
Q8	Corrélation de Pearson	-,036	,016	,319
	Sig. (bilatérale)	,833	,923	,055
	N	37	37	37
Q9	Corrélation de Pearson	-,066	,173	,624**
	Sig. (bilatérale)	,696	,307	,000
	N	37	37	37
Q10	Corrélation de Pearson	-,034	,106	,467**
	Sig. (bilatérale)	,842	,533	,004
	N	37	37	37
Q11	Corrélation de Pearson	,036	,189	,485**
	Sig. (bilatérale)	,830	,263	,002
	N	37	37	37

Q12	Corrélation de Pearson	,021	,371*	,558**
	Sig. (bilatérale)	,900	,024	,000
	N	37	37	37
Q13	Corrélation de Pearson	,195	,164	,539**
	Sig. (bilatérale)	,248	,331	,001
	N	37	37	37
Q14	Corrélation de Pearson	-,008	-,019	,309
	Sig. (bilatérale)	,963	,912	,063
	N	37	37	37
Q15	Corrélation de Pearson	,163	,225	,151
	Sig. (bilatérale)	,335	,180	,374
	N	37	37	37
Q16	Corrélation de Pearson	,599**	,152	,407*
	Sig. (bilatérale)	,000	,370	,012
	N	37	37	37
Q17	Corrélation de Pearson	1	,177	,097
	Sig. (bilatérale)		,296	,568
	N	37	37	37
Q18	Corrélation de Pearson	,177	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,296		,000
	N	37	37	37
alanmat_alkyadya	Corrélation de Pearson	,097	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,568	,000	
	N	37	37	37

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(05): معامل الإرتباط لمحور إدارة المعرفة.

Corrélations

		Q42	idaret_alm3rfa
Q19	Corrélation de Pearson	,317	,590**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000
	N	37	37
Q20	Corrélation de Pearson	-,206	,318
	Sig. (bilatérale)	,221	,055
	N	37	37
Q21	Corrélation de Pearson	-,005	,492**
	Sig. (bilatérale)	,978	,002
	N	37	37
Q22	Corrélation de Pearson	,290	,553**
	Sig. (bilatérale)	,082	,000
	N	37	37
Q23	Corrélation de Pearson	,285	,473**
	Sig. (bilatérale)	,087	,003
	N	37	37
Q24	Corrélation de Pearson	,097	,621**
	Sig. (bilatérale)	,568	,000
	N	37	37
Q25	Corrélation de Pearson	,383*	,607**
	Sig. (bilatérale)	,019	,000
	N	37	37
Q26	Corrélation de Pearson	,627**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37
Q27	Corrélation de Pearson	,570**	,398*
	Sig. (bilatérale)	,000	,015
	N	37	37
Q28	Corrélation de Pearson	,360*	,624**
	Sig. (bilatérale)	,029	,000
	N	37	37
Q29	Corrélation de Pearson	,152	,318
	Sig. (bilatérale)	,370	,055
	N	37	37
Q30	Corrélation de Pearson	,317	,443**
	Sig. (bilatérale)	,056	,006
	N	37	37

Q31	Corrélation de Pearson	,458**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000
	N	37	37
Q32	Corrélation de Pearson	,233	,646**
	Sig. (bilatérale)	,165	,000
	N	37	37
Q33	Corrélation de Pearson	,527**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	37	37
Q34	Corrélation de Pearson	,320	,734**
	Sig. (bilatérale)	,054	,000
	N	37	37
Q35	Corrélation de Pearson	,391*	,623**
	Sig. (bilatérale)	,017	,000
	N	37	37
Q36	Corrélation de Pearson	,293	,601**
	Sig. (bilatérale)	,079	,000
	N	37	37
Q37	Corrélation de Pearson	,359*	,759**
	Sig. (bilatérale)	,029	,000
	N	37	37
Q38	Corrélation de Pearson	,512**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	37	37
Q39	Corrélation de Pearson	,398*	,712**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000
	N	37	37
Q40	Corrélation de Pearson	,470**	,555**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	37	37
Q41	Corrélation de Pearson	,107	,523**
	Sig. (bilatérale)	,529	,001
	N	37	37
Q42	Corrélation de Pearson	1	,589**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	37	37
idaret_alm3rfa	Corrélation de Pearson	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	37	37

الملحق رقم (06): معامل الإرتباط للإستبيان ككل

Corrélations

		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	الإستبيان
Q1	Corrélation de Pearson	-,349*	,209	,029	-,061	-,085	-,101	,015	-,262	-,168	-,169	-,215	-,299	-,102	-,036	,088
	Sig. (bilatérale)	,034	,215	,865	,719	,619	,552	,929	,117	,321	,316	,202	,072	,547	,834	,607
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q2	Corrélation de Pearson	,000	,241	,257	,439**	,169	,168	,258	-,029	,182	,138	,234	,168	,102	,237	,411*
	Sig. (bilatérale)	1,000	,151	,125	,007	,318	,321	,124	,862	,282	,415	,163	,321	,549	,158	,011
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q3	Corrélation de Pearson	-,439**	-,043	,109	,433**	,139	,068	,120	,035	,128	,179	,122	-,107	-,167	,113	,218
	Sig. (bilatérale)	,007	,799	,520	,007	,412	,690	,478	,837	,449	,289	,472	,527	,322	,507	,195
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q4	Corrélation de Pearson	-,577**	,147	-,124	,025	-,162	-,262	,107	-,122	-,155	-,150	-,309	-,423**	-,221	-,065	-,009
	Sig. (bilatérale)	,000	,386	,466	,885	,337	,117	,528	,471	,361	,375	,063	,009	,189	,700	,960
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q5	Corrélation de Pearson	-,289	,060	-,110	-,002	-,024	-,256	,280	-,044	-,205	-,153	-,049	-,288	-,097	,067	,041
	Sig. (bilatérale)	,083	,722	,518	,991	,888	,127	,093	,796	,223	,366	,771	,084	,567	,693	,811
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q6	Corrélation de Pearson	,022	-,019	-,178	-,013	-,172	,026	,135	-,134	-,185	-,112	-,150	-,253	-,188	,187	,045
	Sig. (bilatérale)	,896	,913	,293	,937	,309	,880	,426	,428	,272	,511	,375	,130	,264	,267	,790
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q7	Corrélation de Pearson	,098	,345*	,342*	,197	,280	,258	,154	,179	,183	,072	,091	,226	-,075	,157	,502**
	Sig. (bilatérale)	,564	,037	,039	,242	,094	,124	,364	,290	,278	,671	,592	,179	,659	,354	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Q8	Corrélation de Pearson	,319	,226	,402*	,125	,346*	,351*	,111	,182	,384*	,104	,311	,480**	,310	-,002	,452**
	Sig. (bilatérale)	,054	,179	,014	,461	,036	,033	,513	,280	,019	,541	,061	,003	,062	,990	,005
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q9	Corrélation de Pearson	,040	,404*	,372*	,175	,378*	,244	,486**	,337*	,424**	,338*	,303	,308	,297	,055	,647**
	Sig. (bilatérale)	,813	,013	,023	,300	,021	,145	,002	,042	,009	,041	,068	,063	,075	,747	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q10	Corrélation de Pearson	,045	,361*	,397*	,325*	,307	,311	,336*	,480**	,438**	,442**	,297	,396*	,127	,115	,608**
	Sig. (bilatérale)	,789	,028	,015	,050	,065	,061	,042	,003	,007	,006	,074	,015	,455	,499	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q11	Corrélation de Pearson	-,066	,129	,413*	,004	,365*	,137	,337*	,266	,440**	,199	,275	,216	,290	,193	,513**
	Sig. (bilatérale)	,696	,445	,011	,980	,026	,419	,041	,111	,006	,237	,099	,199	,081	,253	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q12	Corrélation de Pearson	,113	,361*	,384*	,140	,352*	,178	,259	,311	,183	,280	,394*	,507**	,235	,237	,567**
	Sig. (bilatérale)	,504	,028	,019	,409	,032	,291	,121	,061	,279	,093	,016	,001	,162	,158	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q13	Corrélation de Pearson	,149	,187	,172	-,008	,073	,165	,063	,079	,143	-,127	,094	,033	,032	-,225	,300
	Sig. (bilatérale)	,378	,267	,308	,962	,668	,329	,710	,641	,399	,454	,580	,846	,852	,181	,071
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q14	Corrélation de Pearson	-,025	-,297	-,065	,290	-,209	,021	-,107	,180	,147	,076	,073	,160	,186	-,214	,157
	Sig. (bilatérale)	,881	,074	,704	,082	,213	,900	,529	,286	,384	,656	,669	,343	,270	,203	,353
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q15	Corrélation de Pearson	-,106	-,124	-,190	-,124	-,001	-,287	,208	,062	-,105	-,112	,102	-,146	-,036	,060	-,041
	Sig. (bilatérale)	,533	,465	,261	,466	,997	,085	,218	,715	,538	,508	,549	,387	,834	,724	,808
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Q16	Corrélation de Pearson	,358*	-,037	-,178	-,307	-,069	-,059	,029	-,030	-,136	-,004	,073	-,023	-,161	-,121	,079
	Sig. (bilatérale)	,030	,826	,293	,065	,686	,730	,866	,859	,423	,984	,668	,894	,342	,475	,641
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q17	Corrélation de Pearson	,438**	,154	-,063	-,345*	,009	,012	,242	,143	,025	,275	,149	,106	,016	,226	,049
	Sig. (bilatérale)	,007	,361	,712	,037	,956	,942	,148	,398	,884	,099	,379	,531	,924	,179	,774
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q18	Corrélation de Pearson	,000	,405*	,401*	,009	,226	-,055	,327*	,143	-,058	,058	,153	,305	,032	,288	,409*
	Sig. (bilatérale)	1,000	,013	,014	,960	,178	,745	,048	,397	,733	,734	,366	,066	,852	,084	,012
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q19	Corrélation de Pearson	,158	,176	,656**	,516**	,302	,455**	,078	,246	,352*	,128	,279	,282	,141	,317	,558**
	Sig. (bilatérale)	,350	,297	,000	,001	,070	,005	,647	,142	,033	,450	,094	,091	,406	,056	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q20	Corrélation de Pearson	-,129	,259	,391*	,365*	,137	,123	,227	,216	,159	-,045	,009	-,097	,003	-,206	,413*
	Sig. (bilatérale)	,447	,122	,017	,027	,419	,467	,177	,200	,348	,791	,958	,568	,988	,221	,011
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q21	Corrélation de Pearson	,023	,270	,474**	,174	,334*	,291	,326*	,302	,425**	,161	,299	,279	,355*	-,005	,499**
	Sig. (bilatérale)	,892	,106	,003	,304	,043	,080	,049	,070	,009	,341	,072	,094	,031	,978	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q22	Corrélation de Pearson	-,093	,272	,428**	,613**	,341*	,230	,288	,220	,396*	,183	,258	,225	,187	,290	,577**
	Sig. (bilatérale)	,584	,103	,008	,000	,039	,171	,084	,190	,015	,279	,124	,181	,267	,082	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q23	Corrélation de Pearson	,050	-,167	,414*	,256	,280	,224	,102	,324	,537**	,221	,302	,338*	,481**	,285	,389*
	Sig. (bilatérale)	,769	,322	,011	,126	,093	,183	,548	,050	,001	,189	,069	,040	,003	,087	,017
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Q24	Corrélation de Pearson	,217	,145	,325	,354*	,308	,584**	,305	,513**	,527**	,300	,313	,352*	,419**	,097	,525**
	Sig. (bilatérale)	,198	,392	,050	,032	,063	,000	,067	,001	,001	,071	,059	,033	,010	,568	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q25	Corrélation de Pearson	,079	,148	,615**	,460**	,434**	,417*	,329*	,205	,367*	,113	,290	-,066	,255	,383*	,599**
	Sig. (bilatérale)	,643	,381	,000	,004	,007	,010	,047	,222	,025	,504	,081	,698	,128	,019	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q26	Corrélation de Pearson	,394*	,308	,549**	,204	,531**	,522**	,317	,329*	,238	,400*	,309	,374*	-,032	,627**	,543**
	Sig. (bilatérale)	,016	,064	,000	,227	,001	,001	,056	,047	,155	,014	,062	,022	,852	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q27	Corrélation de Pearson	,114	,024	,227	,059	,498**	,272	,263	,112	,350*	,449**	,388*	,226	,112	,570**	,332*
	Sig. (bilatérale)	,504	,889	,176	,729	,002	,103	,115	,510	,034	,005	,018	,179	,511	,000	,045
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q28	Corrélation de Pearson	,386*	,323	,192	,560**	,258	,661**	,394*	,513**	,423**	,532**	,489**	,335*	,322	,360*	,499**
	Sig. (bilatérale)	,018	,051	,254	,000	,124	,000	,016	,001	,009	,001	,002	,043	,052	,029	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q29	Corrélation de Pearson	1	,020	,222	,048	,082	,539**	,057	,000	,158	,115	,238	,307	,296	,152	,231
	Sig. (bilatérale)		,907	,187	,778	,628	,001	,739	1,000	,350	,497	,156	,064	,075	,370	,168
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q30	Corrélation de Pearson	,020	1	,464**	,281	,390*	,263	,474**	,139	,110	,212	,259	,154	,099	,317	,500**
	Sig. (bilatérale)	,907		,004	,092	,017	,116	,003	,411	,516	,208	,122	,362	,560	,056	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q31	Corrélation de Pearson	,222	,464**	1	,507**	,652**	,461**	,399*	,174	,496**	,209	,438**	,316	,414*	,458**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,187	,004		,001	,000	,004	,014	,303	,002	,215	,007	,057	,011	,004	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Q32	Corrélation de Pearson	,048	,281	,507**	1	,293	,493**	,218	,356*	,482**	,318	,412*	,271	,380*	,233	,560**
	Sig. (bilatérale)	,778	,092	,001		,078	,002	,194	,031	,003	,055	,011	,105	,020	,165	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q33	Corrélation de Pearson	,082	,390*	,652**	,293	1	,357*	,649**	,357*	,591**	,402*	,622**	,417*	,333*	,527**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,628	,017	,000	,078		,030	,000	,030	,000	,014	,000	,010	,044	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q34	Corrélation de Pearson	,539**	,263	,461**	,493**	,357*	1	,292	,343*	,605**	,372*	,504**	,325	,452**	,320	,610**
	Sig. (bilatérale)	,001	,116	,004	,002	,030		,079	,038	,000	,024	,001	,050	,005	,054	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q35	Corrélation de Pearson	,057	,474**	,399*	,218	,649**	,292	1	,513**	,489**	,562**	,577**	,181	,244	,391*	,674**
	Sig. (bilatérale)	,739	,003	,014	,194	,000	,079		,001	,002	,000	,000	,284	,145	,017	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q36	Corrélation de Pearson	,000	,139	,174	,356*	,357*	,343*	,513**	1	,515**	,695**	,503**	,470**	,142	,293	,564**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,411	,303	,031	,030	,038	,001		,001	,000	,002	,003	,403	,079	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q37	Corrélation de Pearson	,158	,110	,496**	,482**	,591**	,605**	,489**	,515**	1	,453**	,537**	,454**	,633**	,359*	,674**
	Sig. (bilatérale)	,350	,516	,002	,003	,000	,000	,002	,001		,005	,001	,005	,000	,029	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q38	Corrélation de Pearson	,115	,212	,209	,318	,402*	,372*	,562**	,695**	,453**	1	,509**	,419**	,060	,512**	,525**
	Sig. (bilatérale)	,497	,208	,215	,055	,014	,024	,000	,000	,005		,001	,010	,723	,001	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q39	Corrélation de Pearson	,238	,259	,438**	,412*	,622**	,504**	,577**	,503**	,537**	,509**	1	,537**	,546**	,398*	,656**
	Sig. (bilatérale)	,156	,122	,007	,011	,000	,001	,000	,002	,001	,001		,001	,000	,015	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

Q40	Corrélation de Pearson	,307	,154	,316	,271	,417*	,325	,181	,470**	,454**	,419**	,537**	1	,389*	,470**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,064	,362	,057	,105	,010	,050	,284	,003	,005	,010	,001		,017	,003	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q41	Corrélation de Pearson	,296	,099	,414*	,380*	,333*	,452**	,244	,142	,633**	,060	,546**	,389*	1	,107	,431**
	Sig. (bilatérale)	,075	,560	,011	,020	,044	,005	,145	,403	,000	,723	,000	,017		,529	,008
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Q42	Corrélation de Pearson	,152	,317	,458**	,233	,527**	,320	,391*	,293	,359*	,512**	,398*	,470**	,107	1	,524**
	Sig. (bilatérale)	,370	,056	,004	,165	,001	,054	,017	,079	,029	,001	,015	,003	,529		,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الإستبيان	Corrélation de Pearson	,231	,500**	,723**	,560**	,665**	,610**	,674**	,564**	,674**	,525**	,656**	,506**	,431**	,524**	1
	Sig. (bilatérale)	,168	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,001	,008	,001	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (07): البيانات الشخصية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	67,6	67,6	67,6
	أنثى	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	27,0	27,0	27,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	62,2	62,2	89,2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	4	10,8	10,8	10,8
	ثانوي	11	29,7	29,7	40,5
	جامعي	18	48,6	48,6	89,2
	دراسات عليا	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

سنوات العمل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	24	64,9	64,9	64,9
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	10	27,0	27,0	91,9
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الملحق رقم(08):المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الأنماط القيادية:

Statistiques

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q 5	Q6	Q7
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		2,14	3,27	3,19	2,95	2,84	2,81	2,95
الإنحراف المعياري		1,032	1,071	,995	1,026	1,068	1,151	1,311

Statistiques

		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		3,11	3,24	3,32	3,38	3,22	2,35	2,59
الإنحراف المعياري		1,048	1,278	1,132	1,163	1,134	1,033	1,013

Statistiques

		Q15	Q16	Q17	Q18	الأنماط_القيادية
N	Valide	37	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0	0
المتوسط الحسابي		2,43	2,81	2,38	2,81	2,8769
الإنحراف المعياري		1,214	1,151	1,114	1,221	,44292

الملحق رقم (09) : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة

Statistiques

		Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط_الحسابي		2,86	3,05	2,92	3,32	3,32	3,38	3,27
الإنحراف_المعياري		,976	,998	1,115	1,107	1,029	1,187	1,305

Statistiques

		Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط_الحسابي		3,35	3,11	3,27	3,00	3,00	3,35	3,49
الإنحراف_المعياري		,978	,906	,932	1,080	1,291	1,160	1,070

Statistiques

		Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
المتوسط_الحسابي		3,19	3,46	3,30	3,41	3,22	3,41	3,32
الإنحراف_المعياري		,938	1,145	,909	,927	,976	1,117	1,082

Statistiques

		Q40	Q41	Q42	إدارة_المعرفة
N	Valide	37	37	37	37
	Manquante	0	0	0	0
المتوسط_الحسابي		3,46	3,46	3,27	3,2579
الإنحراف_المعياري		,836	,869	1,018	,60059

الملحق رقم (10) : معامل الإرتباط لأبعاد محور الأنماط القيادية مع أبعاد عمليات إدارة المعرفة

Corrélations

		النمط_الأوتوقراطي	النمط_الديمقراطي	النمط-الحر
النمط_الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	1	-,254	,114
	Sig. (bilatérale)		,129	,502
	N	37	37	37
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	-,254	1	,083
	Sig. (bilatérale)	,129		,626
	N	37	37	37
النمط_الحر	Corrélation de Pearson	,114	,083	1
	Sig. (bilatérale)	,502	,626	
	N	37	37	37
الأنماط_القيادية	Corrélation de Pearson	,454**	,613**	,609**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000
	N	37	37	37
تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	,046	,647**	-,061
	Sig. (bilatérale)	,788	,000	,721
	N	37	37	37
إكتساب_المعرفة	Corrélation de Pearson	,085	,384*	-,079
	Sig. (bilatérale)	,617	,019	,642
	N	37	37	37
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	-,087	,326*	,116
	Sig. (bilatérale)	,609	,049	,495
	N	37	37	37
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,019	,448**	-,060
	Sig. (bilatérale)	,911	,005	,724
	N	37	37	37
توزيع_المعرفة	Corrélation de Pearson	-,029	,435**	,130
	Sig. (bilatérale)	,866	,007	,442
	N	37	37	37
تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson	-,190	,430**	,184
	Sig. (bilatérale)	,260	,008	,276
	N	37	37	37
إدارة_المعرفة	Corrélation de Pearson	-,012	,558**	,029
	Sig. (bilatérale)	,943	,000	,864
	N	37	37	37

Corrélations

		الأنماط_القيادية	تشخيص_المعرفة	إكتساب_المعرفة
النمط_الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	,454**	,046	,085
	Sig. (bilatérale)	,005	,788	,617
	N	37	37	37
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,613**	,647**	,384*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,019
	N	37	37	37
النمط_الحر	Corrélation de Pearson	,609**	-,061	-,079
	Sig. (bilatérale)	,000	,721	,642
	N	37	37	37
الأنماط_القيادية	Corrélation de Pearson	1	,463**	,288
	Sig. (bilatérale)		,004	,084
	N	37	37	37
تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	,463**	1	,519**
	Sig. (bilatérale)	,004		,001
	N	37	37	37
إكتساب_المعرفة	Corrélation de Pearson	,288	,519**	1
	Sig. (bilatérale)	,084	,001	
	N	37	37	37
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	,240	,208	,456**
	Sig. (bilatérale)	,152	,217	,005
	N	37	37	37
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,305	,637**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,067	,000	,000
	N	37	37	37
توزيع_المعرفة	Corrélation de Pearson	,360*	,378*	,560**
	Sig. (bilatérale)	,029	,021	,000
	N	37	37	37
تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson	,288	,302	,442**
	Sig. (bilatérale)	,084	,069	,006
	N	37	37	37
إدارة_المعرفة	Corrélation de Pearson	,409*	,658**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000	,000
	N	37	37	37

Corrélations

		توليد_المعرفة	تخزين_المعرفة	توزيع_المعرفة
النمط_الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	-,087	,019	-,029
	Sig. (bilatérale)	,609	,911	,866
	N	37	37	37
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,326*	,448**	,435**
	Sig. (bilatérale)	,049	,005	,007
	N	37	37	37
النمط_الحر	Corrélation de Pearson	,116	-,060	,130
	Sig. (bilatérale)	,495	,724	,442
	N	37	37	37
الأنماط_القيادية	Corrélation de Pearson	,240	,305	,360*
	Sig. (bilatérale)	,152	,067	,029
	N	37	37	37
تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	,208	,637**	,378*
	Sig. (bilatérale)	,217	,000	,021
	N	37	37	37
إكتساب_المعرفة	Corrélation de Pearson	,456**	,758**	,560**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000
	N	37	37	37
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,661**	,523**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001
	N	37	37	37
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,661**	1	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	37	37	37
توزيع_المعرفة	Corrélation de Pearson	,523**	,615**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	
	N	37	37	37
تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson	,546**	,617**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	37	37	37
إدارة_المعرفة	Corrélation de Pearson	,716**	,928**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	37	37	37

Corrélations

		تطبيق_المعرفة	إدارة_المعرفة
النمط_الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	-,190	-,012
	Sig. (bilatérale)	,260	,943
	N	37	37
النمط_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,430**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,008	,000
	N	37	37
النمط_الحر	Corrélation de Pearson	,184	,029
	Sig. (bilatérale)	,276	,864
	N	37	37
الأنماط_القيادية	Corrélation de Pearson	,288	,409*
	Sig. (bilatérale)	,084	,012
	N	37	37
تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	,302	,658**
	Sig. (bilatérale)	,069	,000
	N	37	37
إكتساب_المعرفة	Corrélation de Pearson	,442**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000
	N	37	37
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	,546**	,716**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,617**	,928**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37
توزيع_المعرفة	Corrélation de Pearson	,656**	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	37	37
تطبيق_المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,732**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	37	37
إدارة_المعرفة	Corrélation de Pearson	,732**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	37	37

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (11): اختبار الفروق بالنسبة لمحور الأنماط القيادية

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأنماط القيادية	ذكر	25	2,8933	,43061	,08612
	أنثى	12	2,8426	,48538	,14012

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
الأنماط القيادية	Hypothèse de variances égales	,742	,395
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		t	ddl	Sig. (bilatérale)
الأنماط القيادية	Hypothèse de variances égales	,322	35	,749
	Hypothèse de variances inégales	,309	19,599	,761

ANOVA

السن

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,610	18	,312	,756	,720
Intra-groupes	7,417	18	,412		
Total	13,027	36			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	14,919	18	,829	1,492	,202
Intra-groupes	10,000	18	,556		
Total	24,919	36			

ANOVA

سنوات العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	9,498	18	,528	1,701	,135
Intra-groupes	5,583	18	,310		
Total	15,081	36			

الملحق رقم (12): اختبار الفروق بالنسبة لمحور إدارة المعرفة

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إدارة المعرفة	ذكر	25	3,2350	,61460	,12292
	أنثى	12	3,3056	,59388	,17144

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances	
		F	Sig.
إدارة المعرفة	Hypothèse de variances égales	,018	,895
	Hypothèse de variances inégales		

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes			
		t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
إدارة المعرفة	Hypothèse de variances égales	-,330	35	,743	-,07056
	Hypothèse de variances inégales	-,334	22,492	,741	-,07056

ANOVA

السن

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	9,027	27	,334	,752	,732
Intra-groupes	4,000	9	,444		
Total	13,027	36			

ANOVA

المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	18,919	27	,701	1,051	,501
Intra-groupes	6,000	9	,667		
Total	24,919	36			

ANOVA

سنوات العمل

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	12,581	27	,466	1,677	,211
Intra-groupes	2,500	9	,278		
Total	15,081	36			

الملخص

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" جيجل، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة من أجل بلوغ الهدف الرئيسي لها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قدرت عينة الدراسة بـ 37 عامل بمديرية الموارد البشرية، ثم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبيان حول موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

– إنّ النمط القيادي السائد في مديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل هو النمط الديمقراطي.

– أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر عمليات إدارة المعرفة المستخدمة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل هما عمليتي تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة.

– توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0,05$ بين الأنماط القيادية وإدارة المعرفة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة ميناء "جن جن" بجيجل.

– لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدّراسة حول محاور الاستبيان(محور الأنماط القيادية ومحور إدارة المعرفة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل).

الكلمات المفتاحية: القيـــادة، الأنمــاط القيــادية، المعــرفة، إدارة المعــرفة.

Résumé

Cette étude vise à identifier la nature de la relation entre les types de commandement et la gestion des connaissances dans la direction des ressources humaines à l'entreprise portuaire Djen Djen (à Jijel). Pour atteindre l'objectif de l'étude, nous avons basé sur la méthode descriptive analytique, l'échantillon composé de 37 employés de la direction des ressources humaines est choisi d'une façon aléatoire. Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons réalisé un questionnaire sur l'objet d'étude.

L'étude aboutie aux résultats suivants:

- Le type de commandement dominant dans la direction des ressources humaines à l'entreprise portuaire Djen Djen (Jijel) est le type démocratique.

- Les résultats de l'étude prouvent que les opérations de la gestion des connaissances les plus utilisées sont: le stockage des connaissances et l'application des connaissances.

- Il y'a une relation positive statistiquement significative au niveau de la formule $\propto \leq 0.05$ entre les types de commandement et la gestion des connaissances dans la direction des ressources humaines à l'entreprise portuaire Djen Djen (à Jijel).

- Il n'existe aucune différence statistiquement significative entre les réponses des membres de l'échantillon aux axes du questionnaire (l'axe "type de commandement" et l'axe "la gestion des connaissances"), cela est dû aux variables personnelles (le sexe, l'âge, le niveau scolaire, les années de travail).

Mots-clés: le commandement, les types de commandement, la connaissance, la gestion des connaissances.