



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2020/.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2020

الميدان: علوم إقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في المؤسسة
الإقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الإقتصادية مناجم الفوسفات-تبسة-

تحت اشراف الاستاذة(ة):

من اعداد الطالبين:

-د/صالح محرز

- صابرة بلحسين

- لخميسي مبروك

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق		رئيسا
صالح محرز		مشرفا ومقررا
غريب الطاوس		عضوا مناقشا



شكر وتقدير:

لا يسعنا ونحن نضع اللمساة الأخيرة في إعداد هذا البحث إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من كانت له فيها مساهمة ولو بسيطة، ونخص بالشكر الدكتور محرز صالح المشرف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله عز وجل من إنارة طريق البحث لنا من خلال توجيهاته وإرشاداته الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "أن الحوت في البحر، والطير في السماء ليطلون على معلم الناس الخير"

كما لا ننسى أعضاء اللجنة، فلهم منا جزيل الشكر والعرفان لأنهم خصصوا جزءاً من وقتهم لخدمة البحث العلمي

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين درسنا على أيديهم طيلة هذه السنوات، وعلى رأسهم الدكتور الهاشمي ربيعي، ونشكرهم على مجهوداتهم وتواضعهم وتشجيعهم لنا.

لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

لكم منا جزيل الشكر.

الإهداء:

أهدي هذا العمل الى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده
العلمي والثقافي.

- إلى من علمني ان الدنيا كفاح، وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من سعى من أجل
راحتي ونجاحي أبي العزيز.

- إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها

- إلى من سهرت الليالي لتنير دربي

- إلى الشمعة التي احترقت من أجل أن تنير درب أبناءها

" أمي " الغالية

- إلى من هم أجلي من أيامي .

- إلى من اسمهم خالي وصورهم لا تفارق خيالي اشقائي

- إلى من قاسمني أسطورة العمل (مبروك خميسي) طابرة.

- إلى اللواتي عشت معهن اجمل الذكريات في الحياة

الجامعية، صديقاتي، اصدقائي.

- إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته
ساحة العارفين.

الفهرس العام

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	-
إهداء	-
الفهارس	-
الفهرس العام	-
فهرس الجداول .فهرس الأشكال. فهرس الملاحق	V-I
المقدمة العامة	أ-ر
الفصل الاول: مفاهيم اساسية حول ادارة المعرفة والقيادة الادارية	
مقدمة الفصل :	2
المبحث الأول: الاطار النظري حول إدارة المعرفة	3
المطلب الأول: ماهية المعرفة	4
المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة	12
المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة	16
المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية	25
المطلب الأول: ماهية القيادة	25
المطلب الثاني: ماهية القيادة الإدارية	38
المطلب الثالث: أثر تطبيق إدارة المعرفة على القيادة الإدارية	47
المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيقات إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية	50
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية	50
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	55
المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	58
خلاصة الفصل	60
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية للمؤسسة الاقتصادية مناجم الفوسفات -تبسة-	

62	مقدمة الفصل:
63	المبحث الأول: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-
63	المطلب الأول: التعريف بشركة فرفوس
67	المطلب الثاني: إمكانيات المؤسسة والحالة الراهنة لصناعة الفوسفات وهيكلها التنظيمي
72	المطلب الثالث: التكوين في مؤسسة somiphos
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
76	المطلب الأول: عينة وأدوات الدرايسة
79	المطلب الثاني: أداة الدراسة
81	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
83	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
83	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
90	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
100	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
112	خلاصة الفصل:
113	الخاتمة العامة
117	قائمة المراجع
122	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة	23
2	عينة دراسة مناجم الفوسفات somiphos	77
3	مقياس الاستبيان	80
4	اختبار الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	81
5	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	82
6	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	84
7	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن	85
8	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	86
9	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	87
10	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنمط التوظيف	89
11	إستجابة أفراد العينة لعمليات إدارة المعرفة	91
12	إستجابة أفراد العينة نحو القيادة الإدارية	97
13	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	100
14	تحليل تباين خط انحدار للفرضية الفرعية الأولى	101
15	تحليل تباين خط انحدار للفرضية الفرعية الثانية	104
16	تحليل تباين خط انحدار للفرضية الفرعية الثالثة	106
17	تحليل تباين خط انحدار للفرضية الفرعية الرابعة	108
18	تحليل تباين خط انحدار للفرضية الفرعية الرئيسية	110

فهرس الأئكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	تصنيف المعرفة	8
2	العوامل المؤثرة في المعرفة	12
3	عمليات إدارة المعرفة	17
4	مشاركة المعرفة وإنشاؤها	18
5	المكونات الأساسية لعملية القيادة	26
6	متطلبات القيادة الناجحة	29
7	العوامل المؤثرة في سلوك القائد	35
8	مراحل حل المشكلات واتخاذ القرارات	43
9	نموذج الدراسة	78
10	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	84
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	86
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	87
13	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	88
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نمط التوظيف	90
15	منحنى بياني يوضح العلاقة بين توليد المعرفة والقيادة الإدارية	103
16	منحنى بياني يوضح العلاقة بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية	105
17	منحنى بياني يوضح العلاقة بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية	107
18	منحنى بياني يوضح العلاقة بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية	109
19	منحنى بياني يوضح العلاقة بين ادارة المعرفة والقيادة الإدارية	111

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	إتفاقية التربص	123
2	الاستبيان	124
3	معامل الفا كرونباخ	128
4	البيانات العامة لعينة الدراسة	129
5	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	129
6	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	130
7	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	130
8	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	131
9	تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	132
10	تحليل اختبار التوزيع الطبيعي	133

المقدمة

نتيجة للتحويلات المتسارعة التي تواجه المنظمات اليوم على إختلاف أنواعها والتي من ضمنها الثورة المعلوماتية والتحول نحو إقتصاد المعرفة والذي يعتمد بشكل كبير على المعرفة كونها مفهوم أرقم وأشمل من مفهوم العولمة، والذي تعاضم دورها بعدما أصبحت القدرة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية واستثمارها. لأن إدارة المعرفة هي الإستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات وإدراك الظواهر والحقائق ومن هنا برز مفهوم إدارة المعرفة الذي يعد فيه المورد البشري أساسا للإبداع والتفوق بإعتباره عاملا أقوى وأكثر تأثيرا في نجاح المنظمة أو فشلها .

لأن إدارة المعرفة أسلوب يسعى لتغطية النقائص التي عجزت المراحل السابقة على تغطيتها كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل يسعى لخلق المعارف الجديدة تلبية للإحتياجات وتحقيق الأهداف.

لذا فعندما نتحدث عن الإبداع لا يمكن أن نغفل عن عنصر مهم له القدرة على التأثير في العاملين ألا وهو القائد لأنه هو المسؤول على تشجيع ومواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم ،وكذلك إستخراج المعارف المفيدة لديهم ودفعهم وحفزهم لمشاركتها وتطبيقها فليست كل المعلومات تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة ،مما ينبغي على القيادة التقاط النقاط المعرفة المفيدة والإستفادة منها نظرا لإرتباط إدارة المعرفة بالقيادة الإدارية الذي يعد أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكنها التعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة .

فهذه البيئة تتطلب عدم انعزال إدارة المعرفة على نفسها بل يجب أن تشارك في التغييرات التي تحدث بها وإستيعاب التقنيات الحديثة، لأن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغييرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها .

1. مشكلة الدراسة:

من بين متطلبات نجاح المنظمات اليوم مواكبة كل ما هو جديديوتلائم والوضع الحالي والذي يعرف بعصر المعرفة والذي يقوم أساسا على توظيف مورد بشري كفاء يمكنها من تحصيل مخرجات تسهم في بقاءها ونموها، إذا تم قيادته بشكل صحيح .

ومن خلال ما تقدم، تتضح معالم الإشكالية محل البحث والتي يمكن بلورتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي: كيف ساهم تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-

تبسة-؟

التساؤلات الفرعية

إلى جانب السؤال الجوهري السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- وما أهمية تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؟
- ماهو أثر توليد المعرفة على القيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".
- ماهو أثر تخزين المعرفة على القيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".
- ماهو أثر توزيع المعرفة على القيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".
- كيف يؤثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؟

2. فرضيات الدراسة

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات الآتية ومن ثم

الحكم على مدى صحتها:

- الفرضية الرئيسية: تأتي الفرضية الرئيسة كالتالي:

H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق إدارة المعرفة وتنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

• الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية العدمية الأولى: H_0 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توليد المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".
- الفرضية الفرعية العدمية الثانية: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".
- الفرضية الفرعية العدمية الثالثة: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".
- الفرضية الفرعية العدمية الرابعة: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -".

3. أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب دفعت لإختيار موضوع البحث تتجسد في الآتي:

- الإهتمام الشخصي بالدراسات والمواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة؛ خاصة أن موضوع إدارة المعرفة ودوره في تنمية القيادة الإدارية موضوع لم يتم التطرق إليه من قبل بهذا الشكل.
- تزايد دور إدارة المعرفة، حيث أصبح من بين أهم انشغالات واهتمامات المؤسسات العالمية، وأهميته للمؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص نظرا إلى التحول لإقتصاد المعرفة أين إزدادت حدة المنافسة لتصبح دولية.
- كون الموضوع له علاقة مباشرة مع اختصاص إدارة الأعمال .
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة والقيادة الإدارية.

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة من بين المحاولات الجديدة لتسليط الضوء على مجموعة من المتغيرات المترابطة فيما بينها، حيث تبدأ بإدارة المعرفة وتنتهي بالقيادة الإدارية، وبيان أثر كل متغير من هذه المتغيرات على المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها، مع توضيح العلاقة التي يمكن أن تظهر بين إدارة المعرفة و القيادة الإدارية مع محاولة مقارنة المحتوى النظري لهذه الدراسة والواقع الجزائري، بإعتبار أن مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة- معنية أكثر من غيرها بتنمية القيادة الإدارية، نظرا للتحولات التي تعرفها الجزائر من خلال تطلعها للانضمام للمنافسة الخارجية؛ بالإضافة إلى تحول المجتمعات من مجتمعات تهتم إلا بالمادة إلى مجتمعات قائمة على المعرفة وتجسيدها في الواقع.

5. أهداف الدراسة

- الغرض من هذه الدراسة هو التوصل إلى مجموعة من الأهداف يمكن توضيح أهمها كالاتي:
- السعي إلى زيادة المعارف الخاصة بالموضوع؛
 - تقديم إطار نظري لتوضيح المفاهيم المتعلقة بكل من إدارة المعرفة والقيادة الإدارية؛
 - معرفة مدى تنمية إدارة المعرفة للقيادة الإدارية وتبيان ذلك إحصائيا في المؤسسة محل الدراسة ؛
 - التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات اللازمة للإستفادة من الموضوع .

6. منهج الدراسة

لدراسة الموضوع وقصد الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات ومحاولة الربط بين مختلف متغيرات الدراسة فإنه سيتم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري من أجل الوقوف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة

في تنمية القيادة الإدارية، أما في الجانب التطبيقي فإنه سيتم استخدام منهج دراسة الحالة للوقوف على دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - مقارنة بما جاء في الجانب النظري، كما سيتم استخدام المنهج التحليلي عند تحليل الاستبيان المقدم لإطارات وأعاون التحكم وأعاون تنفيذيين للمؤسسة محل الدراسة.

7. حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالتالي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية من خلال عملياتها واستراتيجياتها ومتطلباتها والتي تمثلت في هذه الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019-2020.
- **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.

8. هيكل الدراسة

- لتجسيد موضوع البحث والوصول إلى النتائج المسطرة من هذه الدراسة فإن الخطة المعتمدة ستعالجه من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي يمكن توضيحهما على النحو الآتي:
- **الفصل النظري:** الذي جاء بعنوان مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة والقيادة الإدارية ، وسيتم التطرق من خلاله إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة والإطار النظري للقيادة الإدارية إضافة إلى أثر تطبيق إدارة المعرفة على القيادة الإدارية والدراسات السابقة .
 - **الفصل التطبيقي:** جاء هذا الفصل تحت عنوان دراسة أثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - حيث سيتم التطرق من خلاله إلى تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - الإطار المنهجي للدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة للوقوف على الدور الذي يلعبه تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

**الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول
إدارة المعرفة والقيادة الإدارية**

مقدمة الفصل: تعتبر إدارة المعرفة نمط من أنماط الإدارة التي تؤكد على أن مصدر خلق وتنمية الثروة اليوم تعتبر المعرفة، عكس ما كان ينظر إليه على أنه رأس المال وهذا ما عرفه العالم مع نهاية القرن العشرين، حيث أصبحت المنظمات تتصادم وتتنافس على مصادر المعرفة التي تمكنها من المنافسة، حيث أن قيام إدارة المعرفة في أي تنظيم لا بد من توافر جملة من المتطلبات من بينها القيادة التي تقوم بدورها على تعزيز عمليات التعلم خاصة في بيئة الأعمال الراهنة التي تمتاز بظروف عدم التأكد، لأن دور القيادة يتمثل في تحفيز العاملين وتشجيعهم حتى يتمكنوا من خلق معارف والمحافظة عليها ونشرها.

وفيما يلي تفصيل في هاذان المصطلحان من خلال :

- **المبحث الأول:** الإطار النظري حول إدارة المعرفة.
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للقيادة الإدارية.
- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيقات إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في المؤسسات الإقتصادية.

المبحث الأول: الإطار النظري حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت بإهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الواحد والعشرين، إذ دعت إلى تبنيه كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الإقتصاد المبني على المعرفة ومجتمع المعرفة، فقد أدركت هذه المنظمات أن المعرفة هي المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية، ومن أجل إستثمارها إستثماراً أمثل في تحسين المنتجات والخدمات وتطوير منتجات جديدة وإبتكارها لذلك لابد من إدارتها بفعالية وكفاءة.

وعليه سيقسم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ❖ **المطلب الأول: ماهية المعرفة**
- ❖ **المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة**
- ❖ **المطلب الثالث: عمليات وإستراتيجيات إدارة المعرفة**

المطلب الأول: ماهية المعرفة

إن هيمنت ثورة المعلومات والإتصالات تعبر على المعرفة التي هي السلاح القوي والفعال التي توصل إلى الريادة، بالإضافة إلى تمكين المنظمة من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلا من المداخل التقليدية، التي كانت تؤكد على التنبؤ فضلا على أنها حركت الأساس الحقيقي لكيفية تكوين المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة هندستها.

حيث سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف المعرفة وذكر مختلف خصائصها وأهميتها بالإضافة إلى أنواعها والعوامل المؤثرة فيها.

أولا مفهوم المعرفة (تعريف، خصائص، أهمية)

1. التعريف اللغوي:

أ. لغة: هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته.

ب. التعريف اصطلاحا: لقد تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم المعرفة ومن بين هذه التعريفات نجد:

❖ **التعريف 1:** عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط نسبية تساعد في إيجاد معنى المعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها ، بالإضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات وعبارة صريحة أكثر أنها معرفة كيف.¹

❖ **التعريف 2:** هي اتحاد منظم للبيانات مقنن بمجموعة من القواعد، العمليات والتدابير، يتم تعلمها من خلال التجارب والممارسة والتطبيق.²

❖ **التعريف 3:** هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف.³

¹عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مدخل الى ادارة المعرفة، (دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2006)، ص25.

²Hai nam n gugen, the impact of leadership behaviours and organization culture on knowledge management practices in small and medium enterprise submitted in fulfilment of the requirement of the degree of doctor of phylosophy decembre 2009, p10.

³عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

❖ **التعريف 4:** هي تبرير المعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لإتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة.¹

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف التالي: "المعرفة عبارة عن أشياء ظاهرة أو ضمنية مركبة من بيانات ومعلومات وخبرات وقدرات تقوم المنظمة بمعالجتها وتحليلها وفهمها لتصبح مفهومة لإتخاذ القرارات الصائبة.

2. خصائص المعرفة: يمكن تلخيص خصائص المعرفة فيما يلي:²

❖ **التراكمية:** أن المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في المراحل القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

❖ **التنظيم:** إن المعرفة المتولدة تربت بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

❖ **البحث عن الأسباب:** التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليم لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

❖ **الشمولية واليقين:** أن مسؤولية المعرفة لا تستري على الظاهرة التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وهي قابلة لأن تنقل لكل الناس واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الإعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تلوعلى التغيير.

❖ **الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير على الحقائق رياضياً.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك عدة خصائص أخرى منها:³

❖ **أنها انسانية:** فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما أنه هو الذي ينقلها من جيل إلى آخر وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها والجدير بالذكر أن كثيراً من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاق في رؤوس الأفراد.

¹عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26.

²عبد الله حسن المسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الأولى، 2015)، ص: 27، 28.

³محمد احمد هشيري، ادارة المعرفة الى التميز والريادة، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012) ص: 63-65؛ وايضا نهاية عبد الهادي التلواني ورمزي عزمي بدير، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في ادارة الاعمال، غزة، فلسطين، 2011، ص: 20، 21.

❖ **أنها تراكمية:** أن تتكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أوالمنظمة بغرض معالجة المشكلات أومواقف معينة.

❖ **أنها تتقدم:** فكما تولد المعرفة وتتجدد فأنها تتقدم وتموت أيضا فالمعرفة في مجال الحاسوب مثلا أضحت تتقدم بسرعة تفوق من سرعة تقدم أجهزة الحواسيب نفسها كما أن بعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها وبعضها الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة والجدير بالذكر أن قسما مهما من نماذج المعرفة أصبحت معرفة تاريخية أرشيفية خارج الاستخدام الأغراض الدراسات التاريخية.

❖ **أنها تحاز وتهتك:** فالحائز للمعرفة يمكنه الإحتفاظ بها أوبيعها أوالمتاجرة بها أو هبتها مجانا لمن يريد ومع ذلك تظل موجودة عنه

❖ **أنها تخزن ولا تفنى بإلستعمال:** فالمعرفة قابلة للإستعمال الدائم لأكثر من غرض. كما يمكن أن تخزن في الوثائق وأدمغة الأفراد وقواعد المعرفة ومواقع الإنترنت وغيرها.

3. أهمية المعرفة: لقد وردت إشارات فمن آراء خبراء في الإدارة والإقتصادونها أن المعرفة تعد المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية للمنظمة في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدميها ويمكن ذكر أهمية المعرفة في أن المعرفة قوة وثروة في أن واحد كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا بإعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وتأتي أهميتها لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها وإنما فيما تضيفه من قيمة للمنظمات لمالها من دور في تحول المنظمة إلى الإقتصاد المعتمد على المعرفة. إلا أنه يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة تبرز بما يلي:¹

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لإعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.
- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها.
- أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية والتكيف مع التغيرات.
- المعرفة وقانون الغلة: هي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة، إذ يمكن القول أن المعرفة هي أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة ولا تعاني

¹عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها المداخل الادارية الحديثة، (جامعة حلب سورية دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2013)، ص ص: 31، 32؛ وايضا الامين حاموس، دراسة حول مدى استعداد مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتطبيق ادارة المعرفة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي الوادي، 2010، 2011، ص ص: 26، 27.

من مشكلة الندرة بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتعزيز أفكارا جديدة بتكلفة أرخص وتختلف كل الإختلاف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالإستخدام.

- كما يعتبر عمال المعرفة وإنتاجيتهم من أكثر الموجودات أهمية في منظمات القرن فهم الأفراد المؤهلون وعلى درجة مهنية عالية، حيث ينصرف عمله إلى توليد معرفة جديدة وفق ما يسمى بنظم المعرفة، وأن أكبر مساهمة للمعرفة ستكون في زيادة الإنتاج.

- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها

ثانيا: أصناف المعرفة: هناك صنفان للمعرفة هما:¹

1. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه المهارات الموجودة في عقل كل فرد التي من الصعب نقلها الآخر تحويلها إلى الآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، إذ ليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الإستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضا النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك. فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن استنارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتعرضها لمنبهات معينة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والإتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات، وأيضا يمكن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى عند مزج قطع أو أجزاء من المعرفة الظاهرة للخروج بحكم المهارة والخبرة إلى تكوين جديدة -تحديث وتطوير المعرفة- وللحصول على الفائدة المرغوبة لا بد من الإستناد إلى المعرفة الظاهرة والضمنية، وهذا يشكل هدف أساسي لإدارة المعرفة وهو الحصول على كلا النوعين من المعرفة الظاهرة والضمنية، ولكن في حقيقة الأمر تواجه المنظمة مشكلة

¹ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007)، ص ص : 38، 39؛ وايضا فاتن

نبيل محمد ابرزيق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير ، غزة، فلسطين، 2017، ص 16.

- هناك من يقول ان المعرفة الضمنية اشتقت من المعرفة الظاهرة وبوسائل اخرى تم تحويلها الى معرفة ظاهرة وقد يكون هناك علاقة تبادلية بين المعرفة الضمنية والظاهرة.

التعامل مع المعرفة الضمنية والتعامل وإدارتها حيث أنها ذات طبيعة شخصية تجعل من الصعب إعادة صياغتها وتبادلها، فتلجأ العديد من المنظمات إلى إتباع نظام حوافز وسياسات تحفيزية من شأنها أن تشجع الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين وتحت مالكي المعرفة على البوح بها.¹

2. **المعرفة الظاهرية:** تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة، وبإستطاعة الجميع الوصول إليها وإستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المخزنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي أيضاً من الممتلكات التي تحافظ عليها المنظمة لكسب الميزة التنافسية وهناك من صنف المعرفة ذاتها إذ تدرج هذا التصنيف من المعرفة الاجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما هو موضح في الشكل الآتي:²

الشكل رقم 01: تصنيف المعرفة

الاهتمام بلماذا case-why	← →	معرفة الأغراض
معرفة لماذا know-why	← →	المعرفة السببية
معرفة ماذا know-what	← →	المعرفة الإدراكية
معرفة كيف know-how	← →	المعرفة الاجرائية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والعمليات والاستراتيجيات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 48

¹ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 39، 40؛ وايضا فانت نيل محمد ابوزريق، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

²ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

- **معرفة الكيف:** وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

- **المعرفة الإدراكية:** وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.¹

- **معرفة السببية:** وتتضمن فهمها أعمق للعلاقات النسبية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تقيد في مجال الإدارة في عملية إتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد، واستخدام المعرفة هنا يتطلب بناء واستخدام المنظور التنظيمي وبناء إطار المعرفة.²

- **معرفة من:** وتشير هذه المعرفة إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات

- **معرفة الأغراض:** وتشير هذه إلى الأسباب التي تدعو إلى المعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.³

كما يقدم ميشال زاك تصنيفاً آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاث أنواع أو مستويات وهي:⁴

1. **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً في الصناعة حسب قواعد اللعبة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية البقاء التنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة وهي محفوظة لدى المنظمة -الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

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

¹ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

²المرجع نفسه، ص: 41.

³المرجع نفسه، ص: 42.

⁴نجيم عبود نجم، إدارة المعرفة للمفاهيم والعمليات والاستراتيجيات، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2005)، ص: 45-46.

التميز وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.¹

3. **المعرفة الإبتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالإبتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدرتها يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

كما يقدم توم باكرمان تصنيفاً آخر للمعرفة حيث يصنفها إلى أربعة أنواع هي:²

1. **المعرفة الضمنية :** العقل الإنساني المنظمة التنظيم قابلة للوصول من خلال الإستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضح وبعد إذن تنقل وتبلغ.

2. **المعرفة الصريحة:** معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم

3. **المعرفة الكامنة :** العقل الإنساني التنظيم قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الإستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

4. **المعرفة المجهولة :** العقل الإنساني، التنظيم المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب .

ثالثاً: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إكتساب المعرفة وتوليد معرفة جديدة في مجالات مختلفة ومن أبرزها ما يلي:³

1. **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** تشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشاره ومدى المرونة في ذلك فإذا كانت المراكز المتوافرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفتة معينة تكون الفائدة هنا محدودة وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق لجميع المهتمين لتتولى الإشراف عليها إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة

¹ محمد احمد سلمان الرقب، متطلبات ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة لمطلبات الماجستير في ادارة الاعمال، (غزة-فلسطين، 2010م-4432هـ)، ص ص: 21، 22.

² المرجع نفسه، ص: 46.

³ رنجي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طعة أولى، 2008)، ص ص: 162، 163؛ أيضاً إبراهيم الخلوف الملكاوي،

مرجع سبق ذكره، ص: 53.

وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

2. مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3. مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العملية وتوفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة، فكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية لتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4. الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة. كما تسهم أيضا بجذب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الاصلي والعمل فيه.

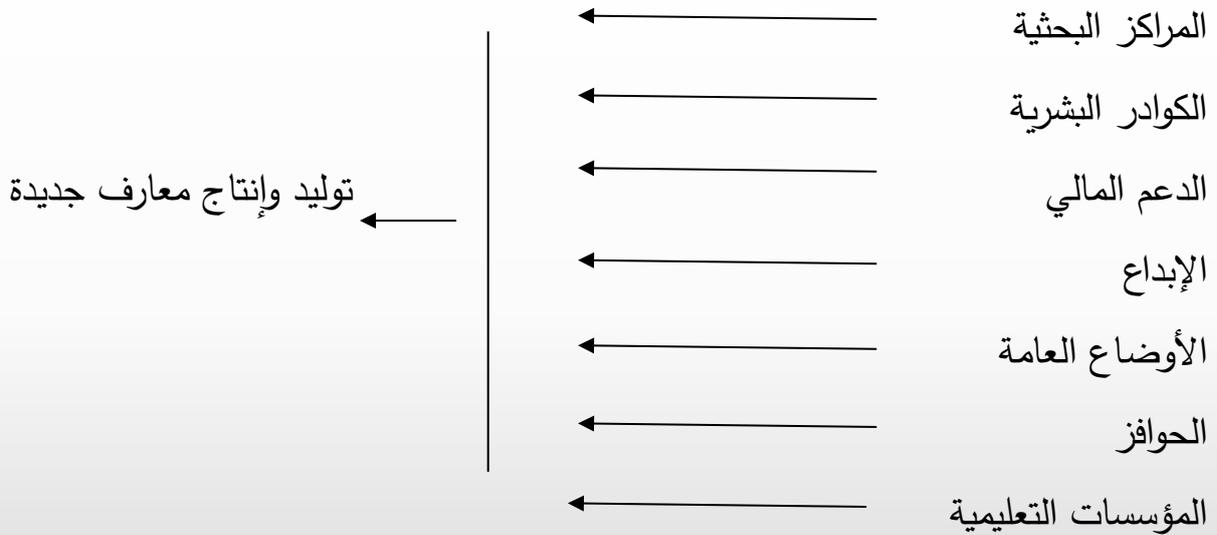
5. الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.¹

6. المؤسسات التعليمية: بجميع أنواعها ومراحلها بما تحويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة ، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبيقه في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7. الأوضاع العامة: السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة يمكن تنفيذ ذلك بالشكل التالي:

¹الفرق بين الابداع والابتكار: الابداع هو عملية تسعى الى احداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة افكار ابتكارية وتنفيذها من قبل الافراد، اما الابتكار مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الى تحقيق انتاج جديد واصيل قيمة للفرد والجماعة. لمزيد من المعلومات انظر اسامة خيري، ادارة الابداع والابتكارات، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2012) ص ص: 39، 69.

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة في المعرفة.



المصدر: ابراهيم الخوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص:55

كما هو واضح من الشكل فان ممارسة التأثيرات الايجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم وبفاعلية في انتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

إن الإهتمام بالجانب المعرفي داخل التنظيمات أوجد حقلًا علميًا يتعلق بإدارة المعرفة التي حولت هذا الموضوع من مجرد ترف علمي إلى حقيقة واقعة تقوم أكثر على الجوانب العملية، ولقيام إدارة المعرفة في أي تنظيم لا بد لها من المتطلبات التي تشكل عمودها الفقري.

حيث سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتعريف وخصائص وأهمية إدارة المعرفة بالإضافة إلى مبادئها ومتطلباتها وفي الأخير سيتم التطرق لمستويات استخدامها.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

1. تعريف إدارة المعرفة:

هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة وضعت لتخدم أغراض الباحثين منها:

- **التعريف 1:** هي إستراتيجية مقصودة تقوم على تقديم المعلومات والمعرفة الصحيحة والمناسبة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب. ومساعدة الأفراد في مشاركة المعلومات وتطبيقها بطريقة تحاؤل تحسين وتطوير الأداء التنظيمي".¹
- **التعريف 2:** عرفت الموسوعة الحرة إدارة المعرفة أنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة من وتوظيفها من خلال إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ل يتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي".²
- **التعريف 3:** يعرف "wiig إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة ، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".
- **التعريف 4:** حسب cross "إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية، والمعرفة التنظيمية وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".³
- **التعريف 5:** عرف "finneran إدارة المعرفة بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب" من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف التالي: إدارة المعرفة هي التي تعتمد على قاعدة معلومات وبيانات التي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال من خلال عملية من العمليات المنتظمة المتمثلة في تشخيص واكتساب وتوليد المعرفة في المنظمة.

¹Hainam nguyem, **Op Cit** p:17

²نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، (عمان-الاردن، جدار للكتاب العالمي، 2009)، ص78.

³ميشم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، (دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1)، ص ص: 51، 52.

2. أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في أنها: تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. كما تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها. أضف إلى ذلك أنها تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. كما تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.¹

كما تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة. كما أنها أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم، بالإضافة الى مساهمتها في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.²

كما توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة. وتدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية. كما تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المستوى. أضف إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم. وزيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة إزدياد الإبتكارات والإكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثا بإدارة المعرفة.³

¹صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، (بغداد، 2005)، ص ص: 42-43؛ وايضا، علاء فرحان طالب واميرة الجناي، ادارة المعرفة، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2009)، ص: 72.

²مدوح عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، (كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2007)، ص ص: 27، 28.

³عادل غزالي، دور ادارة المعرفة في النوع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية، (جامعة سطيف، 2016/2015)، ص: 252.

ثانيا: متطلبات ومستويات إدارة المعرفة:

1. متطلبات إدارة المعرفة: لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك

التي نجملها فيما يلي: ¹

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

- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة.

- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات فقد يقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكاملة لدى الموظفين، إذ لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الإتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات ومن هذه الهياكل: الأفقية إلى مالا نهاية بقلة عدد المستويات بها بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيدا عن القيادة التنظيمية، ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المراكز والهيكل الشبكي (العنكبوتي)

- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، ووجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لإتخاذ القرارات، التقدير والإعتراف، التنوع والإهتمام بالأفراد الموهوبين. ²

2. مستويات إدارة المعرفة: أشارت الدراسات إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات

مفاهيمية على النحو التالي: ³

¹ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

²ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

³نعيم ابراهيم الظاهر: مرجع سبق ذكره، ص: 102.

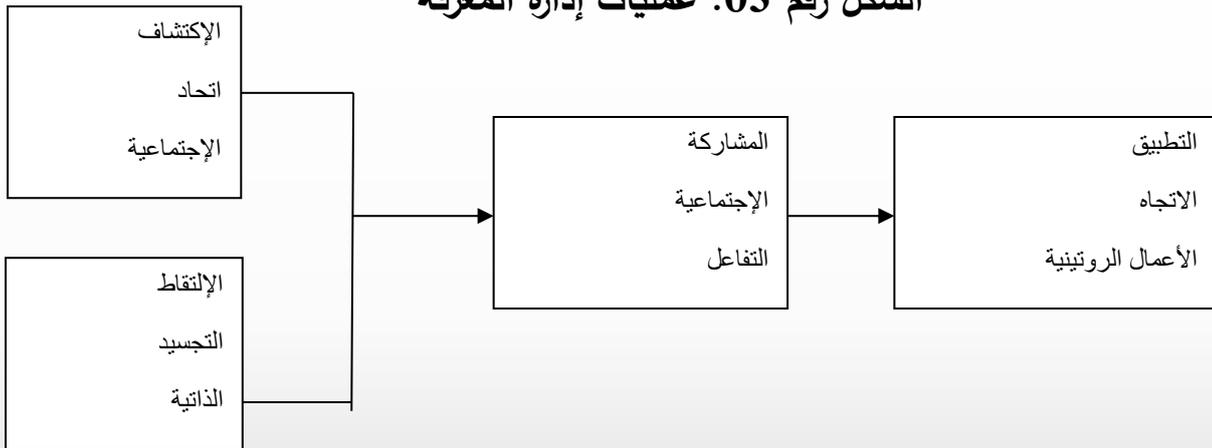
- **المستوى الأول:** وهو مستوى وضع أهداف المعرفة المثالية (معرفة الرؤية، والهدف، والنموذج) فجزءا من هذه المعرفة معروف وشائع بشكل جيد، وهو ظاهر لدى الأفراد الذين يتعاملون معه بشكل واعي، ومع ذلك، فإن الجزء الاعم من هذا النوع ليس معروفا إذ أنه معرفة ضمنية، ولا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واعي، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن.
- **المستوى الثاني:** وهو مستوى المعرفة المنظومية (معرفة النظام، والخطة ومرجعية المنهجية): إن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم، والمبادئ العامة وإستراتيجية حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة ومعروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد. ويستخدمها الأفراد من أجل تحليل مدخل وبدائل جديدة، وتركيبها والتفكير فيها بعمق أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء، وكيفية البدء (معرفة ذلك)
- **المستوى الثالث،** وهو مستوى المعرفة البراغمية (معرفة اتخاذ القرار، والمعرفة الواقعية): أن معرفة اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالبا ما تكون ظاهرة ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية ، واتخاذ القرارات (معرفة كيف)
- **المستوى الرابع،** وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية) وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا باتمتمتها، وقد اصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذا يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بالشكل الأوتوماتيكي دون تفكير واعي.

المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة

ينظر المدخل الإداري الى إدارة المعرفة كعملية تتعدد فيها المراحل وهذا التعدد جاء كحصوله لإختلاف الباحثون، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات التي تعد أهم المكونات الأساسية التي يمكن أن تبنى عليها إدارة المعرفة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: عمليات إدارة المعرفة: لقد عرفنا سابقا إدارة المعرفة بأنها عارة عن تنفيذ للنشاطات المتعلقة باكتشاف والنقاط ومشاركة وتنفيذ المعرفة من أجل تحسين في فعالية التكلفة وتحسين تأثير المعرفة على تحقيق أهداف الوحدة. لذا فإن إدارة المعرفة تعتمد على أربعة أنواع من عمليات إدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم 03: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010)، ص: 101.

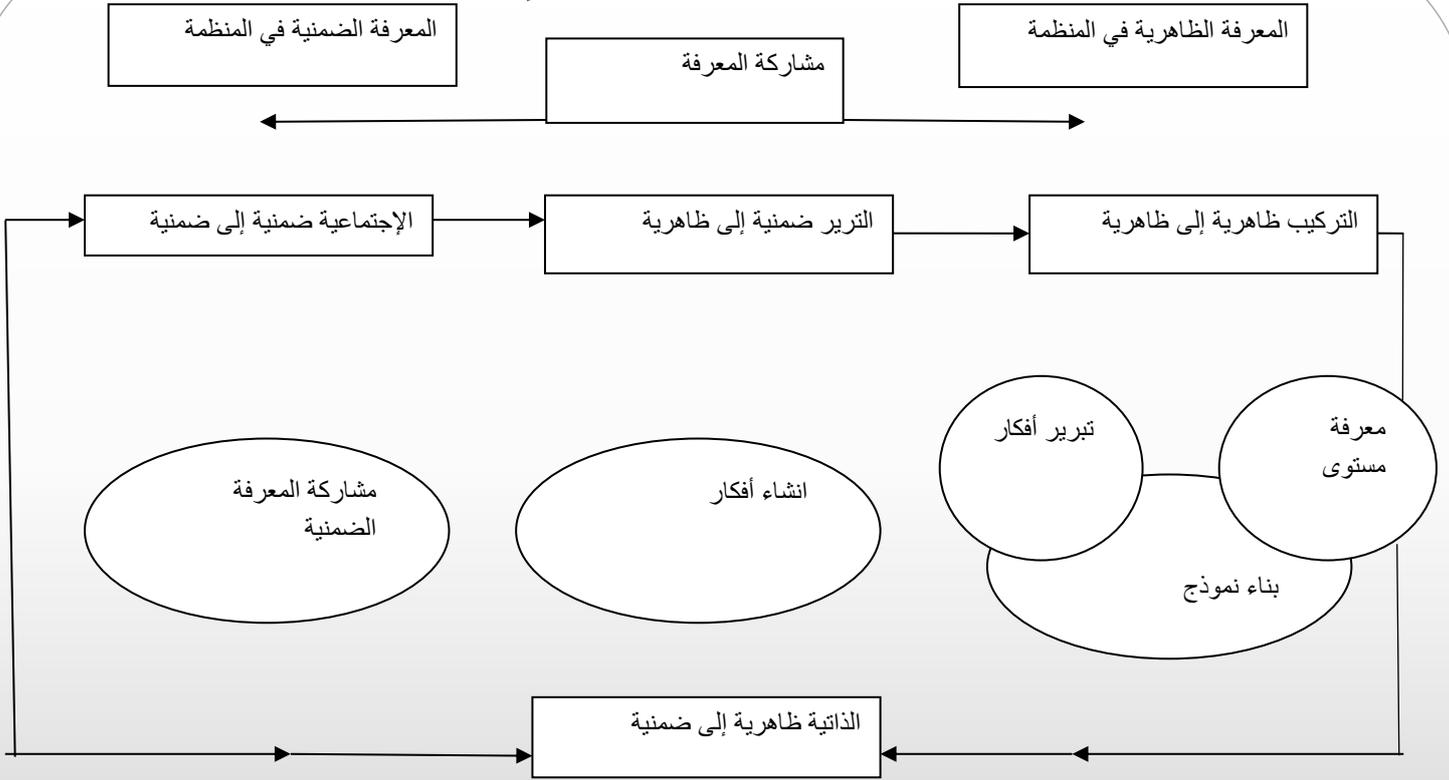
إدارة المعرفة تعتمد على أربعة أنواع من عمليات إدارة المعرفة وهذه الأنواع تتضمن: ¹

- العمليات التي تنفذ على أي من المعرفة التي تم إكتشافها وإلتقاطها.
- العمليات التي تنفذ على أي من المعرفة التي تم مشاركتها وتطبيقها.

وهذه العمليات الأربعة لإدارة المعرفة يتم دعمها من قبل مجموعة من سبعة عمليات فرعية لإدارة المعرفة (كما هو موضح في الشكل 3) حيث أن كل عملية فرعية منفردة تعمل على دعم عمليتين لإدارة المعرفة هما: الإكتشاف والمشاركة. من هذه العمليات الفرعية السبعة اربعة منها (الإجتماعية، الذاتية، التجسيد، إتحاد) تركز على الطرق التي من خلالها يتم تحويل المعرفة خلال عملية التبادل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

¹خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010)، ص:

الشكل رقم 04: مشاركة المعرفة وإنشائها



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010)، ص: 102.

1. إكتشاف المعرفة:

يمكن تعريف عملية إكتشاف المعرفة أنها عملية تطوير معرفة ضمنية أو ظاهرة من البيانات والمعلومات أو من تحليل معرفة أخرى ساقاة حيث تعتمد عملية إكتشاف معرفة جديدة ظاهرة بشكل مباشر على عملية " التركيب " ومن خلال ذلك فإن الأقسام المتعددة من المعرفة الظاهرة (وأيضاً البيانات والمعلومات) يتم تحليلها من أجل إنشاء المزيد من المعرفة الجديدة الظاهرية والمركبة حيث أنه خلال كل من عمليات الإتصال والإندماج وعمليات التحليل المتقدمة على قطع المعرفة المتعددة الظاهرية يتم إنشاء معرفة ظاهرية جديدة وذلك أما بشكل متزايد أو بشكل أساسي ومن خلال المعرفة الظاهرية والحالية إضافة إلى البيانات والمعلومات يتم إجراء العديد من النشاطات عليها مثل إعادة التهيئة، وإعادة التصنيف وإعادة سياقها وذلك من أجل إنتاج معرفة ظاهرية جديدة.

فعلى سبيل المثال، عندما يتم العمل على إنشاء مقترح جديد لنشاط ما في المنظمة يتم دمج البيانات والمعلومات ضمن مقترحات سابقة من أجل خلق مقترح بشكل جديد يناسب ظروف المقترح الجديد ومن الممكن أيضا استخدام تقنيات التجيم عن البيانات من أجل إكتشاف علاقات جديدة في البيانات الظاهرية والتي قد تؤدي إلى التوصل إلى نماذج وقواعد تستخدم لإنشاء معرفة جديدة.¹

وفي حالة المعرفة الضمنية يتم إنشاء معرفة جديدة من خلال عمليات دمج العديد من مصادر المعلومات والبيانات والمعرفة السابقة وهذه العملية تحدث بإستخدام الطريقة الإجتماعية: هي عملية التحليل للمعرفة الضمنية عبر أو من خلال العديد من الأفراد وعادة من خلال دمج النشاطات التي تقام في الشركة بدلا من إعطاء التعليمات الشفهية الآخر التعليمات المكتوبة بشكل رسمي، فعلى سبيل المثال، عملية عرض بعض الأفكار والصور لبعض النشاطات تعمل على مساعدة الموظفين الجدد لفهم طريقة تفكير الآخرين ولفهم طريقة العمل بشكل افضل.²

2. إلتقاط المعرفة: كما بيننا سابقا فإن المعرفة من الممكن أن تكون موجودة في الناسوفي ناتج وفي

المنظمة (أقسام المنظمة، المنظمات، وشبكات العمل الداخلية) وأيضا من الممكن أن تكون المعرفة ظاهرية ضمنية أحيانا وعندما تكون المعرفة في عمل الفرد فيجب أن يكون هذا الفرد واعيا لهذه المعرفة من أجل مشاركتها مع الآخرين، وأيضا من الممكن أن تكون المعرفة على شكل نموذج ظاهر إلا أن هناك عدد قليل من الأفراد الذين يدركون وجود مثل هذه المعرفة حيث أنها تتطلب وعي وخبرة وقوة الملاحظة، أنه من الضروري الحصول على المعرفة الضمنية من عقول الأفراد ومن المعرفة الظاهرة وذلك ليتسنى لهم مشاركة هذه المعرفة مع غيرهم من الموظفين في المنظمة.

إن عملية إلتقاط المعرفة من الممكن أن تعرف على أنها عملية استرجاع المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرية، صريحة والتي تكمن في عقول بعض الأفراد وفي إنتاج الصناعة وفي كائنات المنظمة وأيضا من الممكن إلتقاط المعرفة من خارج حدود المنظمة. كما أن عملية إلتقاط المعرفة بشكل أساسي تستفيد مباشرة من عمليتين فرعيتين لإدارة المعرفة هما: التبرير والذاتية، حيث تساعد هاتين الطريقتين على إلتقاط المعرفة سواء كانت معرفة ضمنية الآخر ظاهرية.

¹حضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص: 101؛ وايضا، عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال،(دار اليازوري

العملية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الأولى، 2015) ص: 102

²حضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

عملية التبرير ماهي إلا عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (شكل) مثل الكلمات والأفكار والصور، حيث تعمل عملية التبرير على المساعدة في عملية تحويل معرفة الأفراد الضمنية إلى معرفة ظاهرة قابلة للفهم بسهولة من قبل باقي المجموعة في قسم ضمن المنظمة وقد تكون هذه العملية صعبة وذلك لأن المعرفة الضمنية تكون صعبة المزج والتبيان، ومثال على عملية التبرير، قيام مستشار الفريق بإنشاء وكتابة مستند يشرح الدروس التي تعلمها من عملاء المنظمة التي تم تطبيقها من أجل إكمال العديد من المهام والنشاطات.¹

أما عملية الذاتية فهي عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، أن المعرفة الظاهرية من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي لذا فإن الفرد يكتسب المعرفة عبر الخبرة، والممارسة والعمل بما قام به من قبله من الأفراد وأيضا من الممكن أن يكتسب الأفراد المعرفة الظاهرة بطرق أخرى مثل قراءة كتيب التشغيل أو قراءة روايات الآخرين وخبراتهم ومثال على عملية الذاتية عملية قراءة التعليمات المتعلقة بتشغيل برنامج أو تطبيق الحاسوب.²

3. مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة هي العملية والتي يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين، وهناك ثلاثة نقاط أساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة وهذه النقاط تتمثل في مشاركة المعرفة تعني عملية النقل الفعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها. كما أن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام المعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة. كما أن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد والمجموعات وضمن المنظمة بشكل عام. أضف إلى ذلك أن عملية المشاركة للمعرفة عملية غاية في الأهمية وذلك من أجل تحسين أداء المنظمة من أجل تطوير عملية الإبداع فيها.³

4. تطبيق المعرفة:

¹المرجع نفسه، ص: 103.

²عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

³المرجع نفسه، ص: 104.

الاداء: هوالمخرجات والاهداف التي تسعى المنظمة/ الدائرة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لمزيد من المعلومات انظر، مصطفى يوسف، ادارة الاداء، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2016) ص: 29.

تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المنظمة فعند استخدام هذه المعرفة في إتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، عملية تطبيق المعرفة تعتمد على المعرفة المتوفرة وعلى العمليات المستخدمة في إكتشاف المزيد من المعرفة والنقاط وحفظ هذه المعرفة. وكلما تنفذ عملية إكتشاف والنقاط ومشاركة المعرفة بشكل جيد كلما كانت عملية إتخاذ القرارات أكثر فعالية.¹ فمن أهم استخدامات المعرفة وتطبيقاتها تتعلق بعملية المساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين بشكل صحيح.²

5. تقنيات إدارة المعرفة:

تدعم تقنيات إدارة المعرفة أنظمة إدارة المعرفة وتستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة حيث أن تقنيات إدارة المعرفة تحوي الأنظمة الرئيسية لإدارة المعرفة. والتقنيات التي تدعمها تتضمن: الذكاء الصناعي³

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

أن استراتيجية إدارة المعرفة لا تبنى من فراغ إذ تعد استراتيجية إدارة المعلومات المتكاملة أهم المكونات الأساسية التي يمكن أن تبنى عليها استراتيجية إدارة المعرفة وتعرف بأنها: الاستراتيجية التي تعمل كخارطة طريق لإستقطاب المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري، وتعتبرها الإدارة من أجل تصميم برامج إدارة المعرفة ومبادراتها وتنظيمها في المنظمة".

¹ الفرق بين الكفاءة والفعالية: يمكن التفريق بين الكفاءة والفعالية بالنقاط التالية:
الكفاءة:

- تنفيذ النشاطات والاعمال بطريقة صحيحة.
- حل المشاكل التي تعترض الطريق.
- المحافظة على الموارد والادوات.
- اتباع النظام والمنهج الموضوع.

الفعالية:

- التفكير وعمل النشاطات بشكل صحيح.
- ابتكار بدائل خلافة لحل المشاكل.
- استخدام الموارد الناتجة بأقصى مثالية.
- الحصول على نتائج.

لمزيد من المعلومات انظر، خضر مصباح الطيبي، الإدارة والاستراتيجيات (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طعة أولى، 2013)، ص ص: 47، 48.
² خضر مصباح اسماعيل طيبي، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

³ الذكاء الصناعي: الذكاء الصناعي هو عملية محاكاة الالة لعمل البشر مثل أن يقوم الحاسوب بقيادة السيارة الآخر التي تتكون من: أنظمة تعمل على اكتساب المعرفة وأنظمة الاستنتاج المبنية على الحالة وأنظمة المحاكات المبنية على الحاسوب، وأنظمة دعم القرارات وإدارة المعلومات والأنظمة الخبيرة

وينظر إلى استراتيجية إدارة المعرفة على مستويين: ¹

- تطوير استراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع الاستراتيجية الشاملة الكلية للمنظمة.

1. أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة: تصنف استراتيجيات إدارة المعرفة كما يلي:

- **الاستراتيجيات تبعا لنوع المعرفة:** تتمحور هذه الاستراتيجيات حول التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ولذلك تبنى المنظمات في هذا المجال استراتيجيتين متميزتين هما: استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصنة وفيما يلي شرح مبسط لهما: ²
- أ. استراتيجية الترميز:

تعتمد استراتيجية الترميز على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتشارك والتعلم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفية قياسية، يمكن للعاملين في المنظمة استخدامها من خلال الشبكة الداخلية والإستفادة منها وتوظيفها خدمة لعملهم. ويجري بموجبها ترميز المعرفة و تخزينها في قواعد معرفية يمكن الوصول إليها من قبل العاملين في المنظمة.

ويطلق على هذه الاستراتيجية أيضا تسمية: نموذج مستودع المعرفة إذ تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق الآخر مستودع المعرفة وجعله مناخا للعاملين ويتم بحسبها تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع ومن المستودع إلى الفرد. وبذلك تستخدم المعرفة المرمرزة مرة بعد اخرى، مما يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة وتحسين مخزون المعرفة في مستودعها.

ب. استراتيجية الشخصنة:

تركز استراتيجية الشخصنة على المعرفة الضمنية الموجودة في أدمغة الأفراد من ذوي الخبرة الخلاقة في المنظمة، فهي معرفة غير رسمية، وغير قابلة للترميز القياسي، أو للوصف، أو للقياس، أو للنقل، وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة المباشرة أو الاحتكاك مع ذوي الخبرة والتشارك معهم في العمل والفريق والخبرة. ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضا تسمية (شبكة المعرفة) أو (شبكة الادمغة) ومن المعلوم أن

¹عمر احمد الممشري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 302، 303.

²حسين عجالات حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية، (دار الانثاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008)، ص ص: 112، 113. وايضا، عمر

احمد الممشري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 303

هذه الإستراتيجية لا تسعى إلى ترميز المعرفة أو إلى استخراجها من الأفراد الحاملين لها وإنما إلى تقاسمها وتشاركها وتبادلها فيما بينهم من خلال اتصالاتهم وحواراتهم ومناقشاتهم.

الجدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية.

الترميز	وجه الاختلاف	الشخصنة
المنظمات الصناعية التي تعتمد على الإنتاج الواسع لمنتج ما، ويكون التمويل فيه على النظام التشغيلي وليس على الأفراد المهرة.	نوع المنظمة	المنظمات ذات المنتجات المتغيرة والمتطورة والتي تعتمد على العقول الخلاقة المبدعة.
الإستثمار الكثير في تكنولوجيا المعلومات بغرض مساعدة الأفراد على استخدام قواعد البيانات وقواعد المعرفة.	تكنولوجيا المعلومات	الإستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.
توافر نظم معلومات سريعة ذات نوعية وموثوقية عالية لإستخدام المعرفة المرمزة وإعادة استخدامها	الاستراتيجية التنافسية	توافر المشورة الخلاقة، المبدعة، التحليلية، المشكلات الاستراتيجية من خلال قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
مركزية إدارة المعرفة	نوع إدارة المعرفة	لامركزية إدارة المعرفة
(اقتصاديات إعادة إستخدام) - الإستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة استخدام المعرفة عدة مرات - التركيز على توليد عوائد كلية عالية	النموذج لإقتصادي	(اقتصاديات الخبرة) - الإستثمار في الموارد البشرية - التشارك في المعرفة - التركيز على اقامة هامش ربح عال
الأشخاص إلى الوثائق - تطوير نظام وثنائ محوسب يرمز، ويخزن، وينشر المعرفة ويسمح بإعادة استخدامها	استراتيجية إدارة المعرفة	(الفرد إلى الفرد) - تطوير شبكات الأدمغة بين الأفراد بغرض تقاسم المعرفة وتبادلها وتشاركها
- استخدام خريجي الكليات الجدد لإعادة استخدام المعرفة وتنفيذ المحلول	الموارد البشرية	- استخدام الأفراد المبدعين الذين يستهونون حل المشكلات طرق جديدة .

<p>- تدريب الأفراد من خلال تقديم النصح والمشورة لهم بواسطة زملائهم - مكافأة الأفراد بشكل مباشر لمشاركتهم المعرفة مع الآخرين</p>		<p>- تدريب الافراد في مجموعات من خلال التعلم عن بعد بواسطة الحاسوب مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة</p>
---	--	---

المصدر: عمر احمد همشري ,ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة (دار الصفاء للنشر والتوزيع,عمان ,الاردن,2012,ص:312)
ت. الإستراتيجية الهجينة:

لا تعمل المنظمات في الغالب على تتي استراتيجية دون الأخرى من الاستراتيجيتين السابقتين (الترميزية أو الشخصنة) إنما إلى تبني نموذج يخلط ويمزج بينهما وفي هذا النوع من الاستراتيجيات يتم ترميز المعرفة الصريحة وخبزنها في قواعد معرفية، في حين تظل المعرفة الضمنية في أدمغة الخبراء، مع التوجه نحو تحويل هذه الخبرات إلى مستودع المعرفة في المنظمة.¹

- **الاستراتيجيات حسب العرض والطلب:** تنقسم الاستراتيجيات بحسب هذا التصنيف إلى نوعين، هما: ²
أ. **استراتيجية جانب المعرفة:**يركز هذا النوع من الاستراتيجية على آليات توزيع المعرفة الحالية للمنظمة ونشرها، بمعنى آخر على آليات المشاركة بالمعرفة ويصلح هذا النوع من الاستراتيجيات للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة.

ب. **استراتيجية جانب الطلب:**يركز هذا النوع من الاستراتيجية على استقصاء حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة والعمل على تلبيتها، ويصلح المنظمات الصناعية المنتجة للسلع والجدير بالذكر أن الفصل الكلي بين هذين النوعين من الاستراتيجيات في عالم الأعمال صعب للغاية، ويعمل على الدمج بينهما على أرض الواقع.

2. **مراحل بناء (اعداد) استراتيجية إدارة المعرفة:** يمر إعداد استراتيجية إدارة المعرفة خمس مراحل هي: ³

- **المرحلة الأولى:** التخطيط للتخطيط.

¹عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

²المرجع نفسه، ص: 312.

³حسين عجالات حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

- المرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة، والقدرة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وتوقعات أصحاب المصالح).
- المرحلة الثالثة: وضع الاستراتيجية وصياغتها إجرائيا.
- المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

المبحث الثاني الإطار النظري للقيادة الإدارية:

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم التي شغلت تفكير الباحثين والفكرين والمهتمين بإدارة المرد البشري، لأنها المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمات، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة انعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها لأن القيادة في جوهرها تبحث عن المخاطر للوصول إلى الفرص واستغلالها.

-المرحلة الخامسة: تقييم الاستراتيجية وفعاليتها.

المبحث الثاني:الإطار النظري للقيادة الادارية:

المطلب الأول: ماهية القيادة

يعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة فهويشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات فقد أصبحت أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة.حيث سيتم في المطلب التطرق إلى التعريف والخصائص والأهمية بالإضافة إلى معرفة متطلبات وعناصر القيادة وفي الأخير سيتم عرض أنماط القيادة.

أولا: مفهوم القيادة (تعريف، خصائص، أهمية)

1. تعريف القيادة: تعرف بأنها:

- تعريف 1: عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة في مهمة تجديد الأهداف ومدى تحقيقها لهذه الأهداف.¹
- تعريف 2: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال والسعي بحماس والتزام إلى تحقيق أهداف خطته، وأيضا هي تنسيق القدرة على أن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أوالأفراد لتحقيق هدف مشترك.¹

¹إعلاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، (دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الاردن،الطبعة الأولى،2010)، ص: 14.

- **تعريف 3:** هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

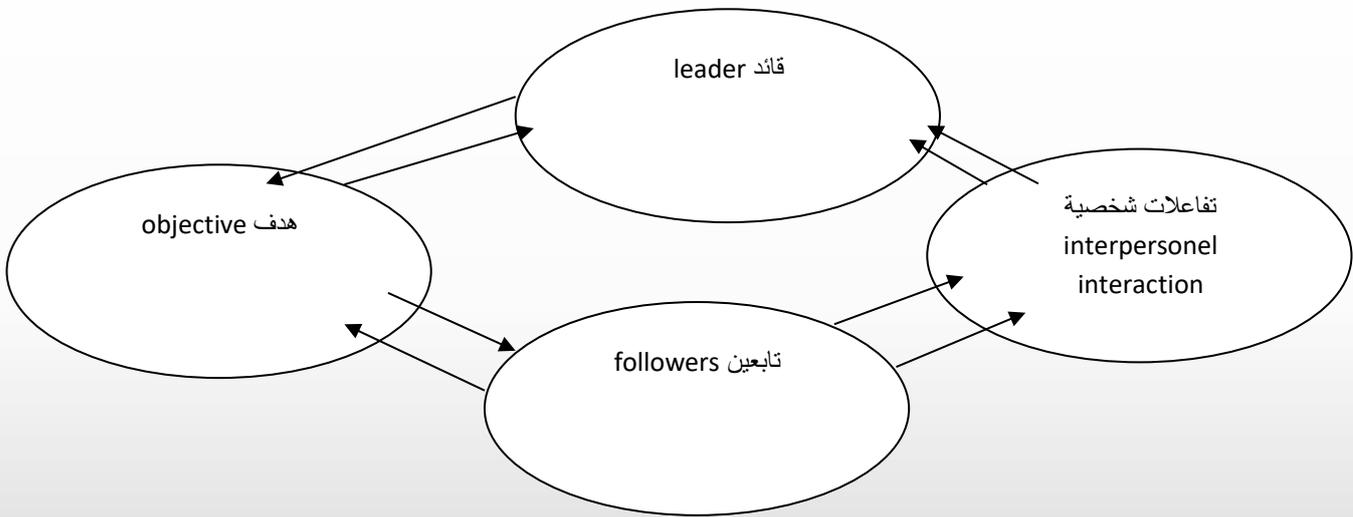
2

- **تعريف 4:** هي نشاطات وأحركات تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات

نحو تحقيق أهداف مرغوبة.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن: "القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المخطط لها." ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن عملية القيادة تشمل أربعة مكونات أساسية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 05: المكونات الأساسية لعملية القيادة



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار (دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010) ص: 59.

- **القائد:** هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم

وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.⁴

¹ المرجع نفسه، ص: 15.

² بشير العلاق، القيادة الادارية، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010)، ص: 13؛ وايضا، محمد شفيق، القيادة، (دار نخبجة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007) ص: 109.

³ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 15

- **التابعين:** القيادة لا توجد في عزلة بل توجد بوجود تابعين فالفرد بدون تابعين ليس قائداً، فالبقية هي شرط لا بد منه للقيادة، وهناك بعض الخصائص التي يجب توافرها في التابعين الفاعلين، وهي جدارة الثقة والود والحماس والتوجه الايجابي والحيوية. والآراء الديمقراطية والمثابرة والمصادقية، وأن يكون التابع منفتح العقل وعلى إستعداد لقبول التغيير في المؤسسات، ويتحملون مسؤولية أداء وظائفهم ويساهمون في حل المشكلات أوفي تحسين العمليات.¹
- **تفاعلات شخصية:** وهي العلاقات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه عن طريقها يستطيع التأثير عليهم، وقبول أفكاره ومقترحاته وآرائه وأوامره وصولاً لأداء مثمر يحقق أهداف معينة، إذ تتفاعل القدرات العقلية والخصائص السلوكية لكل من القائد وتابعيه حيث يستطيع القائد أن ينمي حماسهم وولائهم ويضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولائه.²
- **هدف مطلوب تحقيقه:** والهدف هو الغاية المطلوب الوصول إليها فهو الشيء المرغوب حيث يحدد إتجاهات عمل المؤسسة ينبغي أن تعكس الأهداف الأغراض الرئيسية للمؤسسة، وأن تتميز بروح التحدي وتتطلب المزيد من الجهد والإبتكار وأن تكون للأهداف أهمية بالغة حيث أن أهمية الأهداف تعكس أهمية العمل تجعل الأفراد يتمتعون بمسؤولياتهم ويعملون بجد لتحقيق أعلى قدر منها. كما يجب أن تكون محددة وواضحة وموضوعية وواقعية ومقنعة وممكن تحقيقها على أساس قدرات الأفراد.³

2. خصائص القيادة:

القيادة تتميز بجملة من الخصائص أهمها أن الكفاءة الموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله، وإملاك الخبرات والمعارف الإختصاصية اللازمة مع القدرة على تنفيذ التغيير المطلوب في الوقت المناسب. أضف إلى ذلك القدرة على التمييز الصحيح للعمليات المعقدة القائمة على المعارف الغير أكيدة، وهذا ما يطلق عليه الرؤية الشاملة وتكون القدرة على التمييز في المستوى العقلي والفطري من مجموع الخبرات الإختصاصية والغير الإختصاصية. كما أن للقيادة القدرة على تحفيز الأداء باستخدام المحفزات

¹محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008)، ص 58.

²المرجع نفسه، ص 59

³المرجع نفسه، ص 59

المادية والمعنوية في الوقت المناسب. والقدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس وإملاك موقف ايجابي اتجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموعة الخبرات الإختصاصية وغير الإختصاصية.¹

كما تتميز القيادة بالنشاط والحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فهي تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرض، بالإضافة أن القيادة تعاون وعلى القائد أن يثبت روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.²

3. أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية على قيادة تنظيم شؤونها وتقييم العدل بينها لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم. "قال الخطابي: انما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف، ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: جيش من الأرناب يقوده اسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب. وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:³

- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية. كما تعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان والسيطرة على مشكلة العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ثانياً: متطلبات وأنماط القيادة

1. متطلبات القيادة: إن القيادة لا تعمل لذاتها والقيادة الذاتية هي قيادة تحفيزية موجهة للآخرين وإن كانت تعمل على أساس التحفيز والإنجاز الذاتي. فالقيادة بقدر ما هي خصائص ذاتية متميزة (من الداخل الى

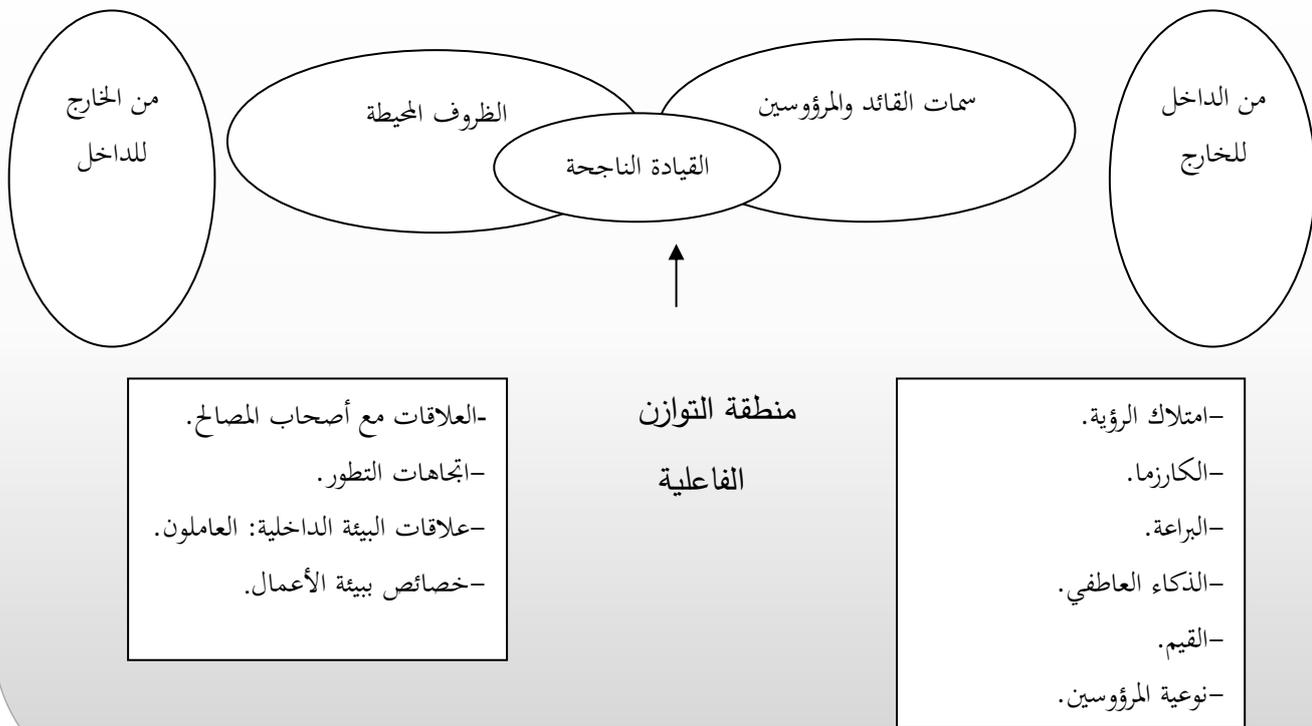
¹ بلال درداح حسن الشاعر، فاعلية القيادة وعلاقتها الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني- محافظات غزة ، مذكرة ماجستير غير منشوره.(جامعة الاقصى، فلسطين-غزة، 2014/2015)، ص:17

² محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص64

³ بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 52، 53؛ وايضا، محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 66.

الخارج) لا مجال لتخطيها إلا في حدود خصائص القائد من جهة وطبيعة واتجاهات التطور في البيئة من جهة اخرى، فمتطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما: الخصائص والقدرات الذاتية للقائد، طبيعية وخصائص الظروف المحيطة الداخلية (بضمنها العاملون) والخارجية ونعرض فيما يأتي لكلا المجموعتين من الخصائص والعوامل:¹

الشكل 06: متطلبات القيادة الناجحة



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012)، ص: 52.

أ. الخصائص والقدرات الذاتية: إن القائد لابد أن يتمتع بمجموعة الخصائص الذاتية التي تمكنه من أن يكون فعالاً سواء في طرح الرؤية الملهمة أو التأثير في الآخرين وفي هذا السياق يمكن تحديد خمسة خصائص يتمتع بها القائد بهذا القدر لتحقيق التأثير في الآخرين فيما حولهم وهذه الخصائص هي:

- الرؤية: تصريح بما ستكون عليه المنظمة في المستقبل إنها خيار المنظمة تريد أن تكونه في المستقبل. أن تكون الظروف هي القائد والمحرك وبقدر ما تخلق الرؤية ترجيحاً في الإتجاه وترشيداً في توجيه

¹نجم عبود نجم، القيادة وإدارة ابتكار، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012)، ص: 51، 52؛

وتخصيص الموارد فإن الظروف تخلق إحتتمالات شتى واحدة منها ملائم وكل البدائل الأخرى غير ملائمة.¹

- **الكارزما:** إن الرؤية العظيمة الملهمة بحاجة إلى الشخصية القوية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية. إن التغيير الكبير الذي تأتي به الرؤية يمكن أن يثير مخاوف وقلق ومقاومة، وكل هذه المواقف يمكن للشخصية الكارزمية أن تبددها في وقت قياسي لا يتاح لمن لا يمتلك الخصائص الكارزمية.²
- **البراعة:** إن القيادة في البراعة ليست سوى المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد. إنها الحرفية القيادية والخبرة في التعامل بطريقة تقدم الدليل على أن القائد يقود ويوجه ويأثر في الآخرين. إن القيادة في بعدها الرشيد هي مجموعة الخبرات المتراكمة لنماذج القيادة في المواقف المختلفة.³

- **الذكاء العاطفي:** إن مما يمتاز به القائد هو أن العامل العاطفي يكون غالبا مما يأهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم والذكاء العاطفي هو القدرة على الفهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والإستجابة الذكية وهذه السمة هي التي تقرب القائد من العاملين معه بطريقة تكون فاعلية فريق العمل الذي يقوده القائد.⁴
- **القيم:** ان كوزيس وبوسنير في كتابهما "تحدي القيادة" وجدا من خلال مسح شمل آلاف الأفراد أن النزاهة هي السمة الجيدة التي يجب توافرها في القيادة إن قيم الأداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية بحاجة إلى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة كما يحتاج للثقة للتقدم في علاقته مع العاملين الذين يتطلعون للقائد كقدوة في القيم والأخلاقيات التي تحد من الإنتهاكات الأخلاقية التي تضمن سمعة المنظمة خارجها وسلامة وتعزيز العلاقات داخلها في المدى البعيد وهذا خلاف القائد "الميكافيلي" الذي يمكن أن يكون ناجحا في المدى القصير " قائد الصفقة والفترة الأنية" ولكنه لن يكون قائد العلاقات بعيدة المدى ، المرحلة في أبعادها الحاضرة والمستقبلية.⁵

- **نوعية المرؤوسين:** لا يمكن فهم فاعلية القيادة على أنها مسألة فردية رغم أهمية كارزما القيادة وبراعتها ، وإنما هي فاعلية ذلك المزيج من فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة

¹محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

²زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص: 59

³نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

⁴المرجع نفسه، ص: 54.

⁵محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 93، 94.

المرؤوسين. إن فاعلية القيادة هي الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي بما يحقق الأهداف المشتركة . والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين كفئتين ومؤهلين ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين وغير مؤهلين ويفتقرون للحماسة جراء ذلك إن القائد يجب أن يحسن اختيار مرؤوسيه ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم وإلهامهم برؤيتهم من أجل تحقيق ذلك المزيج الفعال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة الكبيرة.¹

ب. الظروف المحيطة: في مقابل خصائص القائد والمرؤوسين هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الأبعاد الموضوعية التي تتعامل معها القيادة بطريقة أوبأخرى لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها. إن الظروف الخارجية هي ذات بعدين:²

- **البيئة الخارجية العامة:** وهي مجمل الظروف السياسية والإقتصادية والقانونية والتكنولوجية والإجتماعية - الثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على المنظمة وهذه الظروف عندما تكون مشجعة فإنها توفر دوافع ومحركات إضافية للقيادة من أجل العمل والمبادرة والإبتكار ولكن عندما تكون غير مشجعة وتتسم بالإضطراب وعدم الإستقرار فإنها تأخذ الكثير من تفكير وجهد القيادة من أجل الحد من تأثيراتها السلبية على المنظمة ومع التأكيد على دور القيادة في التأثير على هذه الظروف الخارجية، إلا أن هذا يتطلب جهدا جماعيا لقطاع الأعمال بالتعاون مع الحكومة من أجل بيئة أعمال أفضل للجميع.
 - **البيئة الخارجية الخاصة:** وهذه تتمثل بأصحاب المصالح الذين يتأثرون ويأثرون بشكل مباشر بأعمال وأنشطة المنظمة كما هو الحال في: الزبائن، المجهزين، المنافسين والنقابات، حملة الأسهم... الخ. ففي عصر المسؤولية الإجتماعية والإهتمام بالزبون جرى التحول من المسؤولية الإقتصادية للمنظمات التي تركز على مسؤولية واحدة هي المسؤولية حيال المالكين أو حملة الأسهم إلى المسؤولية الإجتماعية للتركيز على أصحاب المصالح (حيث أصبح حملة الأسهم يمثلون أحد أصحاب المصالح).
- إن القيادة تدرك اليوم أهمية العلاقات البعيدة الأمد مع أصحاب المصالح ليس فقط لأنهم يمثلون رأس مال جديد هورأس مال العلاقات الذي ينعكس ايجابا على القيمة السوقية للمنظمة وإنما لأن النجاح في قيادة هذه العلاقات سيجعل الظروف الخارجية للمنظمة مواتية بما يحقق نجاحها بعيد الأمد الذي

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

² المرجع نفسه، ص: 54، 55.

يضمن بقاء المنظمة ونموها. إن القيادة الفعالة في بيئة الأعمال اليوم هي القيادة الفعالة لأصحاب المصالح وفي المقدمة منه قيادة الزبون والمجهزين.

وهذا دور القيادة في لصق الميزة التنافسية بالقدرات الجماعية والكامنة والمعرفة الضمنية وكذلك تجديد الميزة في استمرار بما يجعل المنافسين يلهثون وراء المنظمة للحاق بها كما القيادة في المنظمات التي لا تكون فائدة في السوق تساعد على تحقيق التعلم الاستراتيجي من المنافسين الأفضل في مجال عمل المنظمة. إن المنظمات التي تضع نصب أعينها المنافس الأفضل، تضع نفسها في دائرة التعلم الموجه والأكثر فاعلية من مصدر الخطر عليها.¹

2. أنماط القيادة: تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت، وأدناه يوضح أربعة أنماط وهي:²

- **النمط والأسلوب التسلطي:** تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في إتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم بإجبارهم على إنجاز العمل. وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميع السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتقوتون في ذلك.
- **النمط الديمقراطي (الشوري):** يعد هذا النمط من التقرد بالرأي فيتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمسؤوليه.
- **النمط التسبيبي (الفوضوي):** وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لإتخاذ قراراتهم، لإعتقاده أن ذلك يجعله محبوب من أفراد المجموعة، أو بعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو نوع من اللامبالاة. ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسات (ليفين-ليببت-وايت)³

¹الميزة التنافسية: هي قدرة المنظمة على اداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهي ايضا قدرة المنظمة على المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها، لمزيد من المعلومات انظر، نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

²هايل عبد الوالي طشطوش، اساسيات في القيادة والادارة (دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطعة الأولى، 2014)، ص: 63-67؛ وايضا، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 22، 23

³دراسات (ليفين-ليببت-وايت): في هذه الدراسة قامت مجموعة من الافراد بالعمل تحت ثلاثة اساليب من القيادة هي: الاسلوب التسلطي والاسلوب الديمقراطي والاسلوب التسبيبي، وقد اختلفت انجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف اساليب القيادة. فكان انتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط اعلى بقليل من انتاج المجموعة العاملة تحت امرة قائد ديمقراطي، الا ان العدوانية والاستياء والاتكالية كانت اشد بين افراد المجموعة العاملة بامر قائد متسلط. وكان الافراد العاملين تحت امرت قائد ديمقراطي اكثر دفاعيا واصالة، اما الافراد العاملين تحت امرت قائد تسبيبي كانت اقل المجموعات في انتاجها، ودافعيتها وتميز عمل افرادها بالكثير من اضاءة الوقت والسخط. لمزيد المعلومات انظر: هايل عبد الوالي طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

- النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره. فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي إتخاذ القرارات تعد وسيلة غير عملية، بل وغير مجدية. فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا، فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.¹

ثالثا: نظريات القيادة: لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة والباحثين، وكان طبيعيا أن يصدر بصدها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وابعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها، وفيما يلي أهم النظريات الأساسية:²

1. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه: " إن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما إن توافر هذه السمات في شخص مما يجعل منه قائدا فعالا"، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح جسما وأحسن مظهرا وأذكى عقلا كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وإنغماس أكثر في النشاط الإجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقا من غيرهم، وفي ضوء ذلك فإن هذه النظرية تقوم على افتراضيات تتمثل في:³

- أن هذه السمات تورث ولا تكتسب.
- أن القادة يولدون ولا يصنعون، أي: ليس شرطا الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.
- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة في المعيار لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.

¹ المرجع نفسه، ص: 23.

² سهيلة عباس، القيادة الاتكارية والاداء المتميز، (وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004)، ص ص: 15، 18؛ وايضا، علاء محمد سيد

قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43، 45؛ وايضا، محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34، 35

³ محمد حسين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

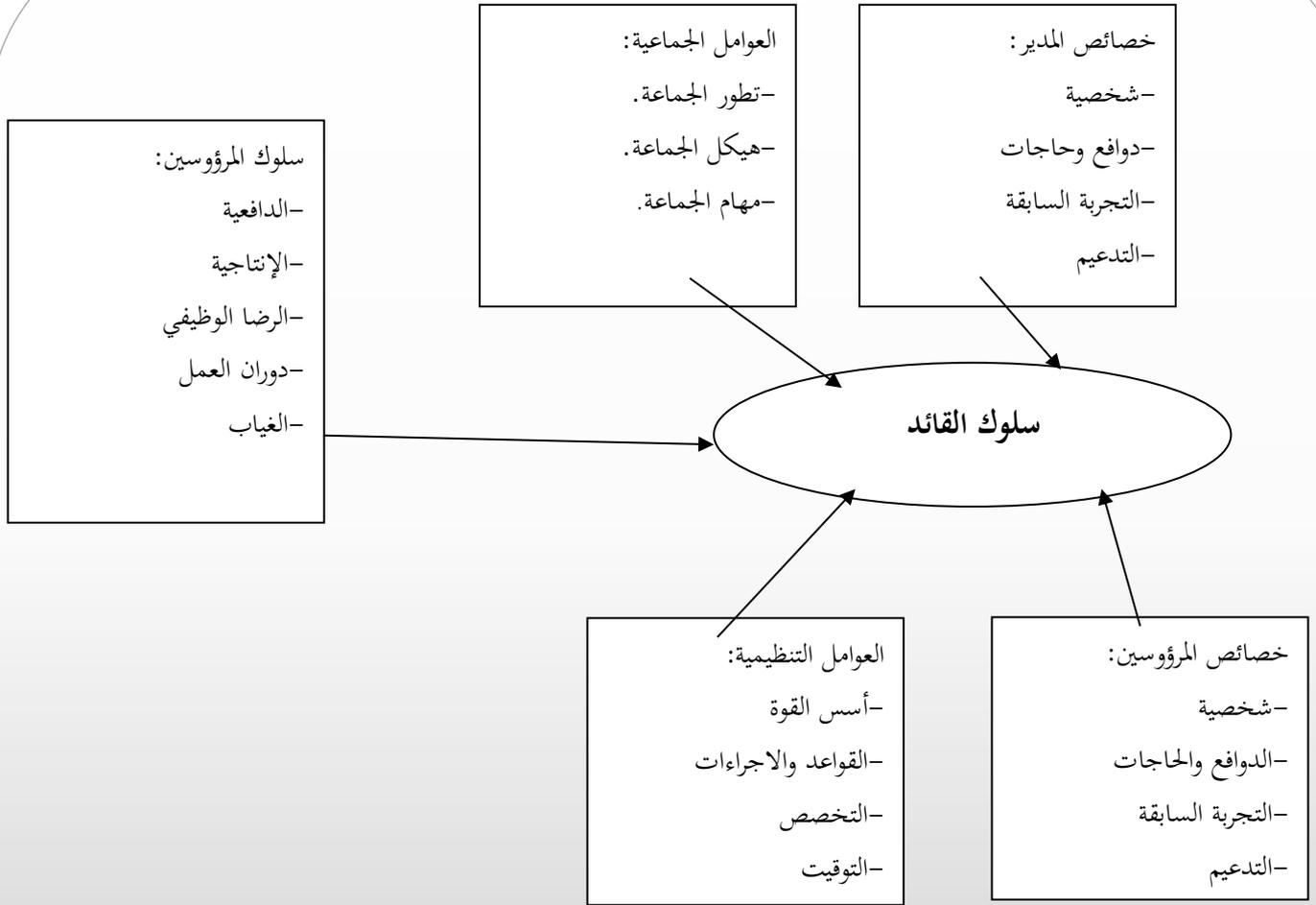
لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة إنتقادا إلى هذه النظرية، من بينها عدم إتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ليصبح قائدا ناجحا، وإن الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية كي تجعل المدير أوالقائد ناجحا، أضف إلى ذلك أن تفسير القيادة على أنها موروثه فقط أمرا مرفوضا، لأنه قد يوجد بعض الأفراد مما لديهم سمات الإدارة المرغوبة إلا أنهم لم يحصلوا على مراكز قيادية ممتازة، كما أهملت الدراسة للمتغيرات الموقفيةأدى إلى الإختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة، وإحتواء النظرية على مجموعة من السمات المتضاربة التي لم يكن بينها أي نوع من التوافق.بالإضافة إلى صعوبة وجود عدد كافي يتميزون بهذه الصفات مما يجعل هذا تعجيزا للتطبيق العلمي السليم.

2. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وأن القائد لا يتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها بل أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدد من الناس وإنما تجعلها متاحة بين الجميع، وإن فعالية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف.¹ وفي ضوء ذلك فإن هناك عوامل عدة موقفية تؤثر على سلوك القائد تتضح في الشكل الموالي:

¹عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، (جامعة السبانية-وهران، 2009/2010)، ص: 32؛ وايضا، سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 18

الشكل 07: العوامل المؤثرة على سلوك القائد



المصدر: علاء سيد محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010): 46.

على الرغم من أن النظرية الموقفية قد أسهمت إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص، إلا أن الباحثين قد وجهوا إليها بعض الإنتقادات لما فيها من نواحي القصور التي نوجزها فيما يلي:¹

- هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة وبين متغيرات الفعالية، الأداء والرضا إلا أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.

¹عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010) ص ص: 46، 48؛ وايضاً، علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 54

- ليس هناك إتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال.
- أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها والذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفعالية.
- إن القيادة لا تكون وقفا تماما على الموقف والظروف، وأن الظروف الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين.

3. النظرية الوظيفية:

- تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين: السمات والمواقف، إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منه من هذه الوظائف.¹ ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:²
- تحقيق أهداف الجماعة.
 - الإهتمام بالعمل أوالمهام ونعني تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه وإتخاذ القرارات.
 - المحافظة على العضوية.
 - التعرف على حاجات العاملين وإحترام أفكارهم ومشاعرهم. وترشيد سلوك القائد حتى يكون قدوة للعاملين معه.

4. النظرية التفاعلية:

- تقوم هذه النظرية على فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية معا، إذتأخذ في الإعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد للآخرين، وفي ضوء ذلك فإن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي وإنه لا

¹إعلاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 55؛ وايضا، عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، (دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأولى، 2013) ص ص: 39-40.

²عبد الله ثاني محمد النذير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 30، 31.

يكفي النجاح في القيادة التفاعل بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل أيضاً بين سمات شخصية القائد ونمط سلوكه وجمع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما يغلق منها بالمجموعة العاملة. فالقيادة في نظر علماء النظرية التفاعلية عملية معقدة متكاملة وتتفاعل فيها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي: ¹

- خصائص المدير الشخصية، الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية، الحاجات والدوافع والتجارب السابقة والتعليم والتوقعات.
- طبيعة العمل وطبيعة الجماعة والعوامل التنظيمية.
- الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية.
- نتائج الإنتاجية والرضا الوظيفي ودوران العمل والدافعية.

5. النظريات المعاصرة للقيادة والإدارة:

يتبنى الفكر الإداري المعاصر مفهوماً جديداً وأنماطاً حديثة للقيادة الإدارية يتماشى مع مجمل التوجيهات الإدارية الجديدة تتضمن العناصر التالية:

- القيادة تنسيق لجهود الموارد البشرية.
- القيادة توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص.
- القيادة مساندة ودعم لفريق العمل.
- القيادة ريادة.

وتتبلور المفاهيم العصرية في تحويل دور القائد من الرئاسة والأمر والنهي إلى دور المساندة والتشجيع والحفز، فالقائد الفعال في فكر الإدارة المعاصرة هو الذي ينجح في تنمية طرق العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم، ويبدعون في إنجاز النتائج المستهدفة منطلقين من خبراتهم وقدراتهم الذاتية في حدود الفلسفة والاستراتيجية العامة للمنظمة التي ينقلها القائد إليهم، ويكون دور القائد أساساً هو تكوين تلك الفرق، وتوفير الجوانب المناسبة لإبداعهم في العمل ومتابعة هذا التطوير والإبتكار والإبداع في الأداء،² وإمدادهم بالمعلومات

¹ علماء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 59؛ وايضا، هايل عبد المولي المشطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 31-32.

²عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق. فالإبداع يتركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد

والإرشادات دون أن يتدخل مباشرة في الأداء مع تشجيعهم على التطوير والبحث عن طرق أفضل وتنمية مهاراتهم.

ومن خلال ما سبق من عرض نظريات القيادة فإنه يمكن القول: أن النظرية المعاصرة للقيادة قد جمعت مزايا النظريات السابقة لوضع نظرية شاملة، ولتحديد نمط مثالي للقيادة الفعالة! وهو نموذج أنموذج القيادة التحويلة والذي يرى القائد فيه أنه زورؤية خاصة يسعى إليها من خلال جاذبيته ودوره القيادي ورؤيته الإبداعية في توضيح معناها بإستخدام الأساليب الإلهامية كافة بالتعاطف مع الأفراد، والإرتقاء بتوقعاتهم وتشجيعهم على الإبتكار والتجديد والإبداع لكي يجعل إنجاز الرؤية والرسالة¹. وهو الهدف الأساسي لكل منهم، وبذلك فإن القيادة التحويلية² سوف تحظى بزيادة الإهتمام في علم القيادة فهذا النمط مازال يحتاج إلى بحث أكثر لتطوير الفهم والمعرفة وتوضيح الأسس والمبادئ والمهارات التي تؤدي إلى جعل المديرين قادة تحويليين ناجحين في مؤسسات الأعمال في ضوء مستحدثات العصر والتطور التكنولوجي والمعرفة في شتى المجالات.³

المطلب الثاني: ماهية القيادة الإدارية.

أضحت القيادة الإدارية في عصرنا اليوم ضرورة حتمية في جل التنظيمات بغض النظر عن نوعها وأطابعها (اقتصادية كانت ام إجتماعية، سياسية، عسكرية) فهي الأداة الأساسية والرئيسية في نجاح المؤسسة. فبنجاحها تتجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة. حيث سيتم التطرق إلى تعريف القيادة الإدارية وذكر خصائصها وأهميتها بالإضافة إلى عناصرها ومهارتها وفي الأخير تم تقييمها من ناحية ذكر ايجابياتها وسلبياتها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية (تعريف، خصائص، أهمية)

1. تعريف القيادة الإدارية: هناك عدة تعريفات للقيادة الإدارية نذكر منها:

الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة ناعمة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس. أنظر: عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص: 17.

¹علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 60-64؛ وايضا، محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014)، ص: 42، 43.

²القيادة التحويلية: ظهر هذا المصطلح في 1978، ويعني القدرة على مواجهة الوسائل والامكانيات المتاحة مع الغايات لتحقيق اهداف المؤسسة، ويمكن النظر اليها على انها مقدار سعي القائد للمدير الى الارتقاء بمستوى المرؤوسين هدف الانجاز والتطوير الذاتي.

³علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

- **تعريف 1:** عرفت بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لاستنارتهم ونفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة.¹
- **تعريف 2:** تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم التعاون وتحقيق الهدف.²
- **تعريف 3:** وتعرف كذلك بأنها: "القيادة الإدارية في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".³
- من خلال ما سبق تم التوصل إلى التعريف التالي: "القيادة الإدارية هي قدرة فرد على التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة ومساعدتهم لتحقيق أهدافهم الخاصة وبالتالي تحقيق الهدف العام".
- 2. خصائص القيادة الإدارية:** يعتمد نجاح المنظمات على مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها القائد الجيد وهذه الصفات:⁴
 - **التفاعل الإجتماعي:** ويكون من خلال العمل مع الجماعة والتعاون معهم والشعور بهم وبممتلكاتهم.
 - **اليقظة والشجاعة:** ويكون من خلال الحذر والإستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بثقة وجرأة ونشاط لتحقيق الأهداف.
 - **الحماس والمبادرة:** ويكون من خلال إبتكار طرق مختلفة لحل المشاكل والطموح في تحسين الإدارة وأداء التابعين.
 - **قوة الشخصية:** ويكون من خلال التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر مما يعطيه القوة في التأثير على التابعين وحفزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف. والقدرة على تكوين علاقات عامة سليمة مع كافة أعضاء المنظمة.

¹محمد عمر الزعبي، القيادة الادارية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، الطبعة الأولى، 2014)، ص: 15.

²زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، (دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012)، ص: 25.

³بلال خلف السكرانة، القيادة الادارية الفعالة، (دار المشيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014)، ص: 104.

⁴محمد عمر الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24، 26.

- القدرة على التنظيم والتخطيط: ويكون من خلال المعرفة والخبرة في وضع خطط محددة بفترة زمنية وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية.
- قوة التحمل والحكمة والذكاء: ويكون من خلال سلامة البدن والقدرة على تقدير الأمور وسرعة التفكير مما يتيح له قدرة عالية لمواجهة المشكلات وحسن التصرف.
- الروح المرحة: ويكون من خلال إشاعة جو من المرح بين العاملين مما يعكس إيجاباً على العمل.
- القدرة على الإنتاج: ويكون من خلال تشجيع التابعين وتوزيع المهام بعدالة ومتابعة قدرات العاملين.
- الثقافة: وتكون من خلال القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها القائد وتتماشى مع أهداف وثقافة المنظمة مما يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء ومشاركتهم لهامشاعرهم سواء في أفراحهم أو أحزانهم.

3. أهمية القيادة الإدارية: تعد قيادة المنظمات عنصراً حيوياً في حياة المنظمة واستمرار وإزدهار نشاطها وعملياتها المختلفة ولا غرو عندئذ أن نرى الإدارة العليا في المنظمات تتفق أموالاً باهظة بحثاً عن المواهب القيادية ومن ثم تدريبها وتطويرها، أن تعقد العمليات الإدارية والإتجاه الى كبر حجم المنظمات، وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والإستمرار في التجديد والإبتكار والتطوير وهي أمور لا تحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة، فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالقدرة، ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى إستخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية القيادية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري، إن القيادة هي قمة التنظيم الإداري التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد.¹

لذلك فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من عدة أمور هامة، فمن دون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وبدونها تصبح كل عناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير، وبدونها يفقد التخطيط للتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في وضع وتصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها العيد على أساسه، ومن خلالها يمكن المساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تأثر طريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق

¹عدي عطا حمادي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80.

المنظمة لأهدافها المرسومة، كما أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.¹

وتقتضي القيادة الإدارية تحقق مجموعة من العناصر أهمها وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين، ووجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكه وتوجيههم، ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأخيرا القدرة على التأثير.

ثانيا: عناصر ومهارات القيادة الإدارية

1. عناصر القيادة الإدارية: هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر هي:²

أ. عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه: تقوم عملية التأثير -التي تركز عليها القيادة الإدارية- على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادة ناجحة وفعالة. وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

- قوة التأثير القائمة على الإثابة، تتمثل في المكافأة وحفز المؤوسين على العمل بنشاط من أجل تحقيق الهدف الوظيفي داخل التنظيم.
- قوة التأثير القائمة على الإكراه تقوم على استخدام المدير لسلطته لدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق استشارة الخوف والتهديد وتوقيع الخبراء.
- قوة التأثير القائمة على مرجعية: وهذه الوسيلة تعني أن يتخذ المدير من يتفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيه يمكنه ذلك من أن يكيف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الهدف.
- قوة التأثير القائمة على تأثير المدير: فتزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

¹المرجع نفسه، ص: 81.

²بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 105، 106.

- قوة التأثير القائمة على الشرعية بالرشد: وذلك بأن يحافل المدير في إطار من المشروعية تعبير اتجاهه مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم -ويكون- لفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين، وإدراكه لابعادها ومعرفته لاتجاهات افرادها اثر في قوة وفاعلية التأثير التي يمكن ان يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

إلا أن-بعض الباحثين- يرون أن وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها المدير لإثارة وتنشيط المرؤوسين، وسائل محددة تتمثل في الوسائل التالية: إجبار المرؤوسين ودفعهم كرها للقيام بالعمل أو إياهم مستخدماً سلطته الرسمية أو يوجههم ويرشدهم أو يتزلف إليهم ويتملقهم لإثارتهم، وأخيراً يهيء لهم المناخ النفسي والإجتماعي الذي يجعله يندمجون في أداء عملهم ومهما تعددت الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه، فإن مجموعة اعتبارات يمكن أخذها في الحسبان لفهم هذه الوسائل وتتمثل هذه الاعتبارات في: مستوى البناء التنظيمي ومدى ثبات هذا البناء، ودرجة تماسك العاملين في التنظيم وتعاونهم، وإمكانات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته، ومدى قناعة المرؤوسين بها وثبوت توقعاتهم عنها.

ب. **توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:** تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من وجوه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فرقا متعاوناً من موظفين رغم أوجه الاختلافات بينهم وهذه هي الصفة المميزة للقيادة.¹

ت. **تحقيق الهدف الوظيفي:** فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيدهم لجهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف. وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدها تساعدهم بدورهم على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري والأهداف الشخصية لكل موظف.²

2. مهارات القيادة الإدارية: تتمثل في:

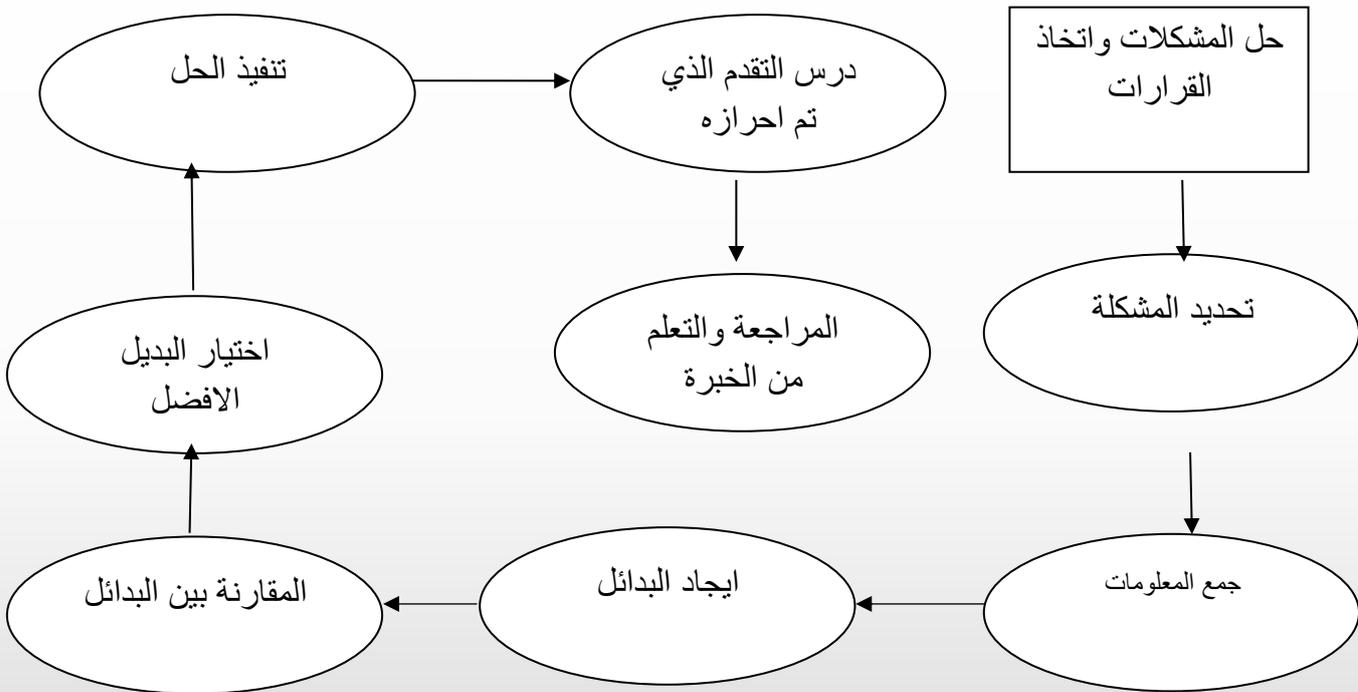
¹محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، (الاردن-عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011)، ص: 108.

²محمد سيد جاد، القيادة الاستراتيجية (دار الكتب المصرية، مصر، 2011)، ص: 21.

أ. **مهارة تحفيز الموظفين:** إن مسألة الموظفين غيرالمندفعين للعمل تعد مشكلة رئيسية في معظم المنظمات بحيث يرى بعض الخبراء أن 70% من عمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه سابقا ولتحفيز الموظفين بفعالية وجب إتباع عدة خطوات تتمثل في تقديم مزايا للتمكن من جذب العمال الموهوبين، وعدم وضع حدود لعملية تحفيز الموظفين من خلال تحديد الحوافز وإزالة معوقات التحفيز وتطبيق وسائل التحفيز الطبيعية، أضف إلى ذلك تحفيز الموظفين من خلال دفع أجور تنافسية، وتوضيح التوقعات وتقدير الأعمال المتميزة وتشجيع الموظفين.¹

ب. **مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات:** إن بعض المشكلات تقع فعلا أمام تحديات كبيرة وتتطلب الكثير من التفكير والبحث، إن الخطوات المقترحة أدناه مصممة لكي تساعد على اتخاذ القرارات الجيدة.²

الشكل رقم 8: مراحل حل المشكلات واتخاذ القرارات



المصدر: محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، (الاردن-عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011)، ص: 135.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

² محمد عبد المقصود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

ت. **مهارة الحوار:** يبنى الحوار على ثلاثة قواعد تتمثل في: مادة الحوار وصفات المحاور والمنصت (الطرف الآخر).

- **مادة الحوار:** أن يكون الحوار مفهوم بين الطرفين. ومعلوم الهدف وواضح الملامح وأن تكون في الوقت والموضع المناسبين، وأن يأخذ الحوار المدة التي يستحقها دون نقص أو زيادة.¹
- **صفات المستمع (المنصت):** تتمثل في تجهيز النفس لعملية الأنصات وعدم مقاطعة المحاور ومحاوله فهم كل مايقوله وعدم إصدار أحكام مبكرة.²
- **مهارة التعامل مع الأوراق:** وتكون هذه المهارة خلال تصميم نظام للتعامل مع الأوراق من خلال تطبيق خطوات تتمثل في تحديد موقع ثابت كمكتب أو دولا ب لوضع الأوراق فيه، واستعمال الأدوات الضرورية للعمل واتخاذ القرار في ورقة ما دون خوف، وتحديث الملفات التي نظر فيها من وقت لوقت آخر لعدم تضخمها.³

3. مهارة القيادة ضمن فريق العمل: القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق انجازات متميزة، فوجود الفرق يؤدي إلى طمأنة الأفراد خاصة عندما يخرج من نطاق منطقة الراحة التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والكمانيية ماداموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشيء من القلق عند خروجهم منها.⁴ فالعمل ضمن فريق يؤدي إلى احراز نتائج مميزة للفرد والفريق والمؤسسة وتطوير الثقة والتقافي والفهم بين الأفراد، بالإضافة إلى إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وتطوير روح الفخر بينهم بسبب انجازاتهم، أضف غلى ذلك ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم البعض.⁵

4. مهارة الإجتماع الناجح: إن وجود الإجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين، فمن خلال الإجتماعات يتم تقديم أحدث وأوضح المعلومات من أوثق المصادر بصورة خاصة

¹ سيد محمد جاد، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² المرجع نفسه، ص: 22.

³ محمد عبد المقصود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

⁴ سيد محمد جاد، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

⁵ محمد عبد المقصود محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

للعاملين عموماً، كما تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها، كما أن بالاجتماع تتركس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.¹

5. **مهارة تقديم الملاحظات:** إن مهارة تقديم الملاحظات على أداء العاملين ليست مهارة إدارية فحسب بل هي خبرة حياة، إذ أن القدرة على تقديم ملاحظات بشكل ايجابي يعزز أنماط السلوك وأشكال الأداء المرغوبة، ومن المفيد أن نعلم بأن تقديم ملاحظات بناءة هو أكثر مهام المدير صعوبة لأنها تحدث عدداً من الحواجز المستعصية وتقديم الملاحظات البناءة يتوجب تحديد السلوك بدقة ووضوح، وإظهار أثر ذلك السلوك في حال تم تطبيقه.²

ثالثاً: تقييم الإدارة الإدارية (مقومات، معوقات)

1. **مقومات القيادة الإدارية:** القيادة بمفهومها كما عرفها الكثيرون بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما، من هنا يتضح أن هناك شروط لا بد من توافرها لجودة القيادة منها:³

- **وجود جماعة من الناس:** الجماعة كما عرفها سميث: "هي وحدة تتألف من مجموعة الافراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل وفق طريقة محددة، يتفاعلون مع بعضهم البعض". ومن المعروف أن كلمة الجماعة ترتبط عادة بوجود تنظيم، حيث أن القيادة تقوم أساساً على الجماعة المنظمة، حيث بين ستودجيل أن من الصعب التفرقة بين الجماعة والتنظيم، أي أنه من الصعب تحديد فيما إذا كانت جماعة معينة يمكن إعتبرها تنظيماً، أو تحديد نقطة تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم.

وقد فرق ستودجيل بين الجماعة والتنظيم، حيث بين أن الجماعة المنظمة تتبين أعضائها بالنسبة لإلتزاماتهم مما يستدعي أن يكون هناك شخص يستطيع التأثير في باقي الجماعة ولديه القدرة على توجيه تلك الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة، أما التنظيم كجماعة منظمة يتميز على الجماعة العادية في كون الأخيرة قد يكون لها قائد وقد لا يكون، فإن كان لها قائد أصبحت جماعة منظمة، وهذه الجماعة لديها مدعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

¹ المرجع نفسه، ص: 142.

² المرجع نفسه، ص: 143.

³ محمد عمر الزعيبي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-43.

- **وجود تأثير:** بمعنى لابد من وجود شخص مؤثر وشخص متأثر، وتتعدد وسائل التأثير التي قد يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة، فمنها ما يقوم على الثواب الذي يتمثل فيما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد الذي يقوم به الآخرون حيث تثير هذه المسؤولية استجابة جيدة وإرتياح من قبل الجماعة وتثير لديهم روح التعاون، أف إلى ذلك الإكراه الذي يتمثل فيما يقوم به القائد من معاقبة الآخرين اذا لم يقوموا بتادية المطلوب، حيث تثير هذه الوسيلة استجابة سلبية وردود فعل سيئة وهدى نجاح القائد أوفشله يتحدد بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها.¹

- **تحقيق الأهداف المرغوبة:** يوجد في كل تنظيم أهداف مشتركة ومرغوب تحقيقها سواء للجماعة أو للقائد، وهذه الأهداف متعددة ومتنوعة فمنها تكون خاصة بالجماعة ومنها تكون خاصة بالقائد، فكما كانت الأهداف واحدة كلما سعى الجميع الى تحقيقها، وتكمن الصعوبة عندما يكون هناك تعارض في الاهداف وكيفية معالجة هذا التعارض وصولا إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، مما يضمن إرضاء جميع الاطراف.

ويمكن للقائد معالجة التعارض كما بينته فيوليت من خلال عدة طرق منها أن تغطي أهداف جانب على أهداف جانب آخروها يبقى الجانب الضعيف غير راضي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المساومة وهنا يتم الأطراف من خلال عمل تنازلات عن كل الاطراف، أضف على ذلك تحليل القائد للخلافات ومجالات التعارض الى عناصرها وترتيبها ودراستها من جديد، وهذا يعتبر أنسب حل، كما أن تحقيق أهداف الجماعة من خلال جهود القائد في إشباع حاجات الأفراد تؤدي إلى رغبة الجماعة إلى الانقياد لتعليمات وأوامر القائد لقناعتها بتحقيق اهدافها من خلال ذلك القائد.²

2. معوقات القيادة الإدارية: معوقات القيادة الإدارية ناتجة عن عوامل عديدة منها:³

إن هناك صعوبة ناتجة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم: تعتبر الجماعة جزءاً أساسياً لوجود القيادة، وتحديد معنى الجماعة يقتضي التمييز بين معنى الجماعة العادية والتنظيم. فالجماعة العادية قد يكون لها قادة أصبحت تعتر جماعة منظمة. ويتميز التنظيم بكونه يقوم على الجماعة المنظمة أي أن لكل فرد دوراً وواجباً يلتزم بأدائهم ويتحمل مسؤولية الإخلال بهم، كما يشعر أعضاء التنظيم بالمسؤولية المشتركة في تحقيق

¹ المرجع نفسه، ص: 43

² عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص: 44

³ محمد عمر الزعي، محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص: 45

الأهداف. وكون التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرط لوجود القيادة فإن الخطأ في المعنى بين الجماعة العادية والتنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح في الأنشطة القيادية التي يمارسها التنظيم.

أضف إلى ذلك عدم وجود تعريف متفق عليه معنى القائد والقيادة: يرى البعض أن القيادة من خصائص الجماعة وأن الفرد يعتبر قائداً في أي موقف اجتماعي، والبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد فالقائد بنظرهم والذي يتسم بسمات شخصية معينة كالقوة الجسدية والذكاء وضبط النفس. كما يوجد اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري وهما:¹

- يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم والتي تصور القائد الإداري على أنه رمز ومظهر للسمات المقبولة.

- يمثل النظريات السلوكية للتنظيم والتي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة وتتنظر القيادة الإدارية على أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

بالإضافة إلى رد فعل أصحاب النظريات الاجتماعية وتعدد الآراء حول معالجة المفاهيم المنظمة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من المظاهر المتسلطة بالتنظيم مما أدى إلى إختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها. والتداخل في بعض الجوانب العلمية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)، وبين مهمة القائد ودوره في هذه العملية، مما أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.

المطلب الثالث: أثر تطبيق إدارة المعرفة على القيادة الإدارية

المعرفة ووظيفة الإنسان فهي موجودة في المورد البشري، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا ويركزوا على الطرق التي تستخدم في بناء النظام والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها في تطبيقها. إذ يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصداقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها، وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة وبناءا على ما سبق يمكن القول بأن علاقة إدارة المعرفة بالقيادة الإدارية يجب أن تقوم على ما يلي:²

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتنمية القيادة الإدارية:

¹هايل عبد المولى المشطوش، مرجع سبق ذكره، ص: 46.
²عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص: 350-351.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحذهمهم بالإضافة الى توفر ما يلي:

- تدريب العاملين.
- تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة.
- توفير الموارد المختلفة لزيادة الإلتزام التنظيمي.
- مكافئة جهود العاملين المميزين وتنمية فرق العمل.
- يعطون جزءا من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي.
- مشاركة الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية.

ثانيا: الصفات العشر للقادة المعتمدين على المعرفة والقادة المتخاذلين على المعرفة:

1. الصفات العشر لقادة المعرفة: يوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالصفات العشر الآتية:

- يمتلكون رؤية واضحة حول اجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئتها وأهداف المعرفة.
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية.
- يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية.
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.
- يستعملون الإتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال.
- في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين.
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.
- عندهم ثقافة الإنفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم.
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

2. الصفات العشر للمتخاذلين عن ادارة المعرفة: وفيما يلي عشر صفات يوصف بها المتخاذلين

والمتقاعدسين عن ادارة المعرفة وهي:¹

¹عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 351.

- الذين يبسطون المعرفة الى نموذج قاعدة البيانات أوالمعلومات بدون فهم شامل لماهية المعرفة،وينشرون المعرفة المتوفرة بسهولة مقابل تلك المعرفة الاكثر فائدة الواجب نشرها.
- يعملون في الجيوب المعزولة بدون توفير الدعم القوي لادارة المعرفة كان يعمدون الى تسليم المسؤولية عن انظمة المعرفة الى قسم نظم المعلومات دون الانشغال بالمنظمة ككل.
- يركزون على سمات وعمليات ضيقة للمعرفة والمشاركة فيها، بدلا من التركيز على كل العمليات المتعلقة بتوليدها وتخزينها وتطويرها وتطبيقها. ويتبعون بصورة عمياء عملية التغيير كأن يركزوا على عملية اعادة هندسة العملية الادارية بدون فهم بعد المعرفة المرتبطة بها.
- يعتقدون بأن التكنولوجيا وحدها هي الجواب على إدارة المعرفة كأن يقولون بأن النظم الخبيرة وحدها تضمن طريقة تنظيم واستعمال المعرفة.
- يتمتعون بعائق ثقافي رئيسي ربما سببه المناخ الذي ينادي بان المعرفة قوة، ويقصون دور مصادر المعرفة الخارجية بدون تقدير للمعرفة الحيوية التي قد تفقد.
- يعرفون جميع الاجوبة بمعنى انهم ليسوا منفتحين على الافكار الجديدة غير صبورين اذ يعتقدون بان ادارة المعرفة ربما تكون مشروعا أوبرنامجا قصير الامد.

ثالثا: متطلبات قيادة المعرفة الذاكية

- يتطلب العمل المعرفي قيادة ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات التالية:¹
1. تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة: ويشمل ذلك تقدير المخزون المهاري والقابليات والمواهب التي لا يمكن إستبدالها ولا تتعزز الإنتاجية إلا بوجودها.
 2. -الإستجابة لتعويض النقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير.
 3. المعرفة النشطة والحوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخادعة المنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الإبتكار والأداء المتميز لمقابلتها
 4. الإستجابة المباشرة لبيئة المنظمة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة.

¹عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 351-352.

5. قياس العائد على الوقت: من خلال الإبداع في تصميم المنتج وإعادة تصميمه ويمثل ذلك التغذية

العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بتطبيقات إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في المؤسسات الإقتصادية.

يحتوي هذا المبحث على مجموعة من الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والقيادات الإدارية، وقد تم تصنيفها وفقاً لمكان تطبيقها إلا أنه قد لوحظ شح كبير في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع. لكن هناك دراسات تظهر كل متغير على حدى قد تمت الإستعانة بها في هذه الدراسة وسيتم عرضها كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

يعتبر موضوع إدارة المعرفة والقيادة الإدارية من المواضيع التي شغلت تفكير العديد من الباحثين والمفكرين سواء كان باللغة العربية أو الأجنبية. يحتوي هذا المطلب على مجموعة من الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والقيادة الإدارية باللغة العربية وسيتم عرضها كمايلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول: إدارة المعرفة.

1. دراسة اسماعيل سالم منصور ماضي (2010)، جاءت هذه الدراسة بعنوان، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي"، قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال- غزة-، عالجت الإشكالية التالية: "ما هو دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية بغزة؟" هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسة الجامعة الإسلامية بغزة، مع تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية تم توزيعها على عينة الدراسة: "عينة الحصر الشامل" وعددها 359 مفردة، وتم اسرداد عدد 275 استبانة بنسبة استرداد 69%. توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود فروق في أداء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية.

- وجود فروق في آراء الباحثين تعزى للخبرة لعضو هيئة التدريس.

¹مرجع نفسه، ص ص: 352.

- وجود علاقة بين حوسسة المكتبات و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.
 - وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة و ضمان تحقيق جودة للتعليم العالي.
 - وجود علاقة بين الإشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.
2. دراسة عادل غزالي (2016/2015)، جاءت هذه الدراسة بعنوان "دور إدارة المعرفة في الدفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري" قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد طين دباغين سطيف 02، عالجت الإشكالية التالية "هل لإدارة المعرفة دورا أساسيا تلعبه في الدفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري؟" هدفت إلى محاولات الوقوف على إمكانية تطبيق إدارة المعرفة على التنظيمات ضاعيت ومساهماتها في الدفع من آدائها حيث تكون مجتمع الدراسة من قسم الكهرباء بالمؤسسة وتحديد الإطارات العاملة به، بلغ عددها 40 إطارا حيث تم الإعتماد على المسح الشامل لأفراد العينة، وتم الإعتماد على المقابلة كأداة أساسية للبحث لجمع المعطيات المرتبطة بالفرضيات وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- بخصوص تكنولوجيا المعلومات التي تعد أهم الدعامات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة فإن التنظيم الصناعي الجزائري لم يتم بعد ببناء بنية تحتية صلبة لهذه التكنولوجيات حيث أنها تبقى غير كافية ولا تفي بالغرض المطلوب، لأن الإنترنت وحدها لا تعني أن التنظيم قد وصل إلى مرحلة تطبيق إدارة المعرفة كما أن إدارة المعرفة لا تعني بأي حال من الأحوال الإدارة الإلكترونية حيث أن كل منهما يقوم على مجموعة من المقومات.
 - بالنسبة لمستوى فهم مفهوم إدارة المعرفة فإنه لا يزال في المهد حيث أن الموضوع ليس متداولاً على النحو الأمثل. هناك إلتقاء كبير بين إدارة المعرفة وبين المعيار العالمي للجودة لاسيما 2008/2009 في كثير من الجوانب.
 - إن المعرفة ومختلف العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة ترتبط بصورة كبيرة حسب العينة المبحوثة بجانب التكوين الذي يعتبر المقياس الوحيد الذي يمكن من خلاله الإطلاع على كل القضايا التي تطرح حول المعرفة وإدارتها.
 - أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك فعلا دور ايجابي تلعبه إدارة المعرفة في حالة تطبيقها بصورة فعالة في التنظيمات على الدفع من أداء هذه التنظيمات سواء على الجانب الفردي أو الجماعي.

- إن ثقافة المعرفة في التنظيمات الجزائرية تفهم فقط من خلال تقديم الحوافز المادية فقط على الوحدات الإنتاجية وحدها دون أن يكون هناك تعميم لهذه الإمتيازات وذلك تشجيعا للمعرفة وغرسها لدى أفراد التنظيم لتصبح من القيم المهمة التي يمتلكها.

3. دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور (2015)، جاءت هذه الدراسة بعنوان: "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة جامعة الأقصى-، عالجت الإشكالية التالية: " ما دور متطلبات إدارة المعرفة في جامعات قطاع غزة في تحقيق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة؟"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وعناصر مختارة للميزة التنافسية (المتغير التابع)، استخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت 285 مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة وقد صلح للتحليل 272 من الاستبانات الموزعة وقام الباحث بتوزيع 40 استبانة كعينة استطلاعية، للتأكد من وجود الاستبانة كما استخدمت الدراسة برنامج للتحليل الإحصائي spss لتنفيذ الاختبارات الإحصائية وعرض بيانات المبحوثين. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن الجامعة تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة من الأبعاد، كانت على الترتيب، القوى البشرية بنسبة 73.09% الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31% تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40% والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%.

- كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

4. دراسة فلاح ببن خلف العجز في (2018)، جاءت هذه الدراسة بعنوان، دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى قيادات الكليات الجامعية بمحافظة الدوادمي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الجامعية بجامعة شقراء، تكونت عينة الدراسة الحالية من 48 من القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء، أجمعت أدوات الدراسة على استبيان تم اعداده من قبل الباحث. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن لإدارة المعرفة دور هام في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة شقراء.

- دور المعرفة في تمكين القائد الجامعي من القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بحكمة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة المتغير الثاني: "القيادة الإدارية"

1. دراسة عبد الله ثاني محمد النذير (2010/2009)، جاءت هذه الدراسة بعنوان: "القيادة الإدارية وعلاقتها مشروع استراتيجية الاتصال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، قدمت هذه المذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال كلية العلوم الإجتماعية جامعة السانية-وهران-، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية القيادة وعلاقتها نجاح مشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، وقد توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها:

- العلاقة بين القائد والإتباع وتأثيرها على المردودية والإنتاجية التي تعتبر القوة الاقتصادية هوان هذه الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق وإنجاز حوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الإستفادة من نتائجها.

- إن دور القيادة الإدارية في تسيير الموارد البشرية وفعاليتها في نجاح مشروع استراتيجية الاتصال هي التي تتجج وتؤثر على الأفكار والاتجاهات والسلوك اي التأثير بالحرص على عناصر القيادة.

- حتى تتصف القيادة بالفاعلية لابد أن تتسم بالسمات والمهارات المتفق عليها من قبل عملاء الإدارة.

2. دراسة نورالدين بوراس (2014/2013)، جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، عالجت الإشكالية التالية: "ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟"، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، تكون مجتمع الدراسة من عينة طبقية نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة نتيجة أعراض بعض العمال عن الإجابة عن أسئلة الاستمارة، بناءا عليه تم أخذ نسبة 10.72% من العاملين في المركب ما يعادل 62.11% من العاملين في الإدارة للحصول على 100 عامل في العينة. تم الإعتماد على أدوات جمع البيانات والاستمارة والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات، وقد توصلت الدراسة لمجموعة نتائج منها:

- أما بالنسبة للنتيجة الرئيسة تمثلت في أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والإطمئنان والمصادقية لهم.

- إن القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات. وهي التي تضع الأرضية الملائمة لخلق ثقافة تنظيمية عالية. كما تؤثر في ممارسات الأفراد وتسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- تحسين اتجاهات وولاء العاملين وزيادة تدعيم القدرة الإبداعية ساهم في تنمية ثقافة العامل.

3. دراسة بوخلوة باديس وقموسهيلة (2015)، جاءت هذه الدراسة بعنوان: "آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على الإختلاف في تصور عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 33 فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تكونت عينة الدراسة من 84 موظف. بعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة احصائية لنمطي القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لإختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

4. دراسة بحتي امال (2016/2015)، جاءت هذه الدراسة بعنوان: "القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة" قدمت هذه المذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-، عالجت الإشكالية التالية: "إلى أي مدى يؤثر الاتصال في القيادة الإدارية؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للاتصال في المؤسسة العمومية؟"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عملية الاتصال على القيادة الإدارية. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن المؤسسة اتصال غير رسمي داخلها وهذا سيكون لديه تأثير ايجابي بين العاملين.

- شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الإنضباط والعمل جدياً وبالتالي الإبداع والإبتكار في العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

لم يقتصر الإهتمام بموضوع إدارة المعرفة والقيادة الإدارية على الباحثين والمفكرين العرب فقط ولم يقتصر أيضا على اللغة العربية بل حظي بالإهتمام به من طرف المفكرين والباحثين الأجانب وكذلك باللغات الأجنبية وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول "إدارة المعرفة"

1. دراسة (mary E.Reynolods ,2005)

The contribution of knowledge managment to learning: an exploration of its practice and potential in australian and ne zealand schools, dissertation submitted in partial fulfilment of the requirement for M.Ed (CIE), university of pretoria,2005.

هدفت هذه الدراسة لإستكشاف ممارسات وإمكانات المعرفة ومساهمتها في التعلم في استراليا ونيوزلندا. تم تعميم الاستبانة من خلال الباحثة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المدارس في أستراليا ونيوزلندا.تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- هيكلة الموارد البشرية في فرق وهيكله عمليات صنع القرار المناسبة بحيث تبادل المعارف في المدارس.
- مهارات محو الأمية المعلوماتية أساسية لخلق المعرفة وخلق المعرفة هو التعلم.
- تبادل المعرفة الجماعية والدعم النشط أو اشتراك القيادة المدرسية يعتبر قيمة مضافة من تحليل البيانات.
- تحتاج المدارس إلى تطوير البنى التحتية الاجتماعية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على حد سواء.
- تشكل أدوات إدارة المعلومات جزءا من الصورة الأكبر لإدارة المعرفة من حيث أنها توفر الوصول إلى المعرفة الصريحة التي هي المادة الخام للتعلم القائم على الاستقصاء وبناء المعرفة.

2. دراسة (hai nam nguyen, december 2009)

The impact of leadership behaviours and organization culture on knowledge managment practices in small and medium enterprises, submitted in fulfilment of the requirements of the degree of doctor of philosophy, griffith school of engering science, envirenment , engering and technology griffith univesity, december ,2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين سلوكيات القيادة وممارسات إدارة المعرفة وآثار الثقافة التنظيمية على تلك العلاقة، حيث تمثلت عينة الدراسة في الشركات الأسترالية الصغيرة والمتوسطة، تكون مجتمع الدراسة من 157 شركة صغيرة ومتوسطة، تم تصميم الاستبانة من قبل الباحث كأداة رئيسة لجمع البيانات تكونت من 17 عنصراً. تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- يبدو أن سلوكيات القيادة التحويلية والمعاملات الايجابية المتعلقة بممارسات إدارة المعرفة يكون لها تأثير أكبر على تسيير التنشئة الاجتماعية وتبادل المعرفة داخل المنظمات.
- كشف نتائج تحليل الانحدار المعتدل عن فعالية سلوكيات القيادة تتوقف على نوع الثقافة التنظيمية.

3. دراسة (ahmed awni alharriri,2017)

The role of knowledge managment in enhancing innovation in SMES IN THE GAZA stripe. A rthesis submitted in partial fulfilment of the requirement for the degree of master of business administration the islamic university of gaza, nov 2017).

تهدف الدراسة الى استكشاف دور ممارسات إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة في قطاع غزة، تم تصميم الاستبانة من قبل الباحث كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديدًا تلك التي تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تكون مجتمع الدراسة من 685 موظف في مستويات إدارية مختلفة يعملون في 45 شركة حيث تم اختيار عينة عشوائية من 246 استبانة وكانت نسبة استرداد 100%. تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في قطاع غزة.
- أيضا اظهرت الدراسة أن هناك تأثير ايجابي قوي بين ممارستين ممارسة إدارة المعرفة ومستوى الابتكار .
- أشارت الدراسة إلى أن معظم ممارسات إدارة المعرفة يتم تطبيقها في المؤسسات المستهدفة حيث تبين أن الاستحواذ على المعرفة هي أولى الممارسات ثم مشاركتها ويليها خلق وإنشاء المعرفة وأخيرا تطبيق وتنفيذ المعرفة.

4. دراسة (basema R.Salem deeb, 2012)

Development of administrative and service performance at the municipality of gaza through know fulfilment of the requirement for the degree of master in business administration , the islamic university–gaza, 2012.

هدفت الدراسة الى دراسة إدارة المعرفة كأداة فعالة لتطوير الأداء الإداري والخدمي في بلدية غزة، حيث تم تطوير استبيان واختباره بواسطة دراسة تجريبية ثم وزعت شخصيا على عينة تتكون من 240 موظف ولها 94% معدل الاستجابة. وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الأساليب الاحصائية من خلال برنامج SPSS.تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجدت الدراسة أن 67.26% من موظفي بلدية غزة وافقوا على أن هناك تأثير احصائي مهم لتنفيذ إدارة المعرفة على تطوير الأداء الإداري والخدمي وهذا يكشف أن إدارة المعرفة أداة فعالة وتؤثر بشدة على الأداء .
- وافق 64.93% من موظفي البلدية على أن هناك تأثير احصائي كبير للبنية التحتية التكنولوجية والمادية على إدارة المعرفة والأداء .

تكنولوجيا المعلومات تؤثر بشدة على تطبيق إدارة المعرفة في حين ان البنية التحتية المادية لديها تأثير أقل على تنفيذ إدارة المعرفة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني "القيادة الإدارية"

1. دراسة (mayse cyr–tremblay, 2014)

Configurations et pratiques du leadership pluriel au sommet de compagnies québécoises, mémoire présenté dans le kader de la maitrise en gestion de projet, université du québec a montréal , decembre, 2014.

تهدف هذه الرسالة إلى فهم كيفية مشاركة القيادة في المؤسسة التي يتم فيها اضعاف الطابع الرسمي على الإدارة المشتركة بالإضافة إلى فهم مجموعة متنوعة من التكوينات والطرائق التي توجه هذه المشاركة، حيث تمثلت عينة الدراسة في اجتماع ضم 21 مديرا من ثماني شركات من مسرح مونتريال ، تم الإعتماد على المقابلة كأداة اساسية لجمع المعطيات مع المديرين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هذه الأطروحة أسهمت في فهم أفضل للقيادة التعددية من 3 مستويات من التفسير: التكوينات الهيكلية التي يمكن أن تتخذها هذه القيادة، طرائق المشاركة على أساس يومي، والممارسات الملموسة للجهات الفاعلة.

- تم اكتشاف أنه في نموذج توجيه ثنائي الاتجاه (وهو تميز الأدب بمشاركة أقليمية فيها تقسيم واضح للمناطق الفنية والإدارية كان المخيم مكون من قبل أفراد منفصلين المشاركة داخل هذه المناطق.
- تقاسم العلاقة بين المناطق المختلفة ذات المنطق المتنافس أصبح أسهل من خلال وجود أفراد يأخذون عدة أدوار وبالتالي وجودهم على عدة مناطق في نفس الوقت.
- كلا الطريقتين سمحت بملاحظة أن تقاسم القيادة في الجزء العلوي من المنظمة ينظر إليها من قبل الباحثين إنها مستقرة نسبياً.

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والقيادة الإدارية حيث كانت هناك عدة أوجه تشابه بينها وبين الدراسة الحالية وكذا وجود عدة نقاط اختلفت فيها والتي سيتم التطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب.

أولاً: أوجه التشابه:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة بتناول موضوع إدارة المعرفة.
- إتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وهي بذلك تتشابه مع العديد من الدراسات السابقة.
- تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والسنوات الأقدمية، حيث اتفقت العديد من الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها أغلب هذه المتغيرات ثانياً: **أوجه الاختلاف:**
- يتكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي شركة مناجم الفوسفات بتبسة وهي شركة إقتصادية مما يجعلها تختلف مع معظم الدراسات السابقة التي طبقت على مجتمعات مختلفة منها: الجامعات.
- ركزت الدراسة الحالية على معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية لدى شركة مناجم الفوسفات تبسة في حين ركزت الدراسات السابقة على دراسة إدارة المعرفة وربطها مع متغيرات أخرى والأمر نفسه ركزت العديد من الدراسات بربط متغير القيادة الإدارية مع متغيرات أخرى، أي تناولت كل دراسة أحد هذه المتغيرات فقط.
- كما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة وكذلك مجتمع الدراسة، وكذلك في الاطار النظري المفصل.

ثالثاً: جوانب إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

-الإستفادة من الكم الهائل من المعلومات النظرية المتوفرة في الدراسات السابقة،فيما يتعلق بموضوع الدراسة مما يساهم في الالمام ببعض مصادره،والحصول على المراجع المناسبة التي سهلت بناء الاطار النظري لموضوع الدراسة الحالية.

-من خلال الإطلاع على مضمون الدراسات تم تحديد الفجوة المعرفية وبذلك صياغة مشكلة للدراسة وفروضها.

-التعرف على المنهجيات التي سارت عليها الدراسات السابقة والإطلاع على النتائج التي توصلت اليها، أفادت في الإنطلاق من حيث إنتهت دراستهم.

-الإطلاع على الأساليب الاحصائية في تحليل ومعالجة البيانات المستخدمة في تلك الأدبيات والتي امكنت من تحديد الأساليب الأكثر ملائمة للدراسة الحالية.

خلاصة الفصل :

إن أساس تواجد المنظمات اليوم وبقاؤها هو المعرفة الذي يعد فيه المورد البشري أساس التميز، وذلك انطلاقاً من معرفته السابقة وخبراته وتجاربه المستمرة والسيطرة عليها داخل المنظمة من ناحية الإنتاج والتخزين والإستفادة منها وتطبيقها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لأن المنظمات اليوم أصبحت تنتهي حين تصبح عاجزة على الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لإستمرارها باعتبار أن المعرفة عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة سواء كانت ضمنية أو صريحة. ولقيام إدارة المعرفة في أي تنظيم لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات تتمثل في البنية التحتية والتي تتمثل أساساً في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي يسمح بانتقال المعرفة بين الأفراد دون عوائق.

كما نجد أيضاً العامل الثقافي من خلال خلق بيئة داعمة ومشجعة للمعرفة. إضافة إلى القيادة بإعتبارها عنصر مهم في تبني وتطبيق المعرفة من خلال تأثير القائد على المرؤوسين وحسن استغلالهم ودفعهم وتحفيزهم من أجل استخراج المعرفة المخزنة لديهم ومن ثم مشاركته وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة لأنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية للمؤسسة
الإقتصادية مناجم الفوسفات -تبسة-

مقدمة الفصل: تعزينا لما ورد في الجانب النظري من الدراسة وكذا الوقوف على مدى نجاعتها في التطبيق الواقعي وبالنظر للتغيرات الهائلة التي شهدتها ويشهدها قطاع البحث والإستخراج، سيتم في التطرق هذا الفصل إلى دراسة حالة شركة مجموعة فرفوس -تبسة- نظرا لأهميتها بالنسبة للإقتصاد الوطني من أجل اختبار دور إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية وهذا بناء على احصائيات المنظمة محل الدراسة، وكذا دراسة احصائية مبنية على استبيان لمعرفة الأثر الذي تحدثه إدارة المعرفة على القيادة الإدارية وكذا اختبار فرضيات الدراسة

وسيتم التعرف في هذا الفصل على شركة مجموعة فرفوس -تبسة- من خلال:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة مجموعة فرفوس -FERPHOS GROUPE-
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة ، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لإستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الإستغلال المنجمي نجد شركة مجموعة فرفوس .

المطلب الأول: التعريف بشركة فرفوس**أولاً:- المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS GROUPE**

المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي يرمز لها-FERPHOS GROUPE - والتي يتواجد مقرها الإجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية - SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ ب16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية إقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الإقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الإقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية .

فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي.
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

عموما فهي مكلفة بكل العمليات التجارية والصناعية والمالية والعقارية المنقولة في كل النقاط المتواجدة عبر التراب الوطني.

رأس مالها الاجتماعي الابتدائي هو 50.000.000 دج ثم تعدى إلى 300.000.000 دج ثم إلى 1000.000.000 دج لينتهي بـ: 243.000.000 دج مجموعة فرفوس تنشط في القطاع المنجمي الذي

تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم، مع دخول الإصلاحات الاقتصادية حيز التنفيذ تحولت مؤسسة فرفوس ابتداء من شهر ماي 1990 إلى الإستقلالية وتهيكلت على هذا الأساس.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الإجتماعي عقدت المؤسسة أول اتفاق شراكة مع مجموعة LNM الهندية "شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهولندي" وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بتبسة 70% وعلى هذا الأساس تأسست شركة METAL-STEEL بتبسة ، ونصيب شركة فرفوس 30% .

ثانيا: فروع مجموعة فرفوس: بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعى عنابة وتضم الشركات التالية :

-شركة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS**: (المؤسسة محل الدراسة): ومقرها الاجتماعى في مدينة تبسة ، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العاتر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به ب: 2 مليار طن.؛ تضم شركة SOMIPHOS الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العاتر- . CMDO.
- المنشآت المينائية -عنابة- IPA
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-
- مقر المديرية العامة -تبسة- DG

-شركة مناجم الحديد **SOMIFER**: ومقرها الاجتماعى -تبسة- وتضم المناجم التالية : "منجم عيني - سطيف"، "منجم رويونة - عين الدفلى" ، "منجم سيدي معرف - جيجل" ، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس".

-شركة البوزولان **POZZOLANE**: ويتواجد مقرها الاجتماعى بمدينة بني صاف- عين تموشنت ، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف ، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت .

1- شركة المسبك SFO- FONDERIE: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة ، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية .

2- شركة البناءات والتجهيز FERBAT: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة ، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية .

3- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE: وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع. ثانيا: تقديم عام لشركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-(المؤسسة محل الدراسة)

تعود نشأة صناعة الفوسفات إلى بداية القرن 19 مع اكتشاف عدة مناجم بالشرق الجزائري وانتقال إنتاج الفوسفات ، المستخرج أساسا من منجم الكويف من 300.000 طن بداية القرن ، إلى 500.000 طن سنة 1920 و 584.000 طن سنويا سنة 1938 إلى بداية الحرب العالمية الثانية .

استأنفت الأشغال بمنجم الكويف بعده ليتجاوز إنتاجه 500.000 طن سنويا خلال الخمسينيات ، وبعد الاستقلال انخفض احتياط المنجم ، ليتوقف نهائيا سنة 1978 ، اكتشف منجم جبل العنق سنة 1960- 1965 بقدرة نظرية مقدرة بـ 900.000 طن من الفوسفات المحترق والمثري بنسبة 77% - BPL 75 ، ولم تسمح الهياكل سوى بإنتاج يتراوح بين 450.000 و 500.000 طن سنويا .

كان استغلال الفوسفات قبل الاستقلال من اختصاص شركات تابعة للخوادم المعمرين من استغل منجم الكويف ، إلى غاية تاريخ الاستقلال من قبل شركة فوسفات قسنطينة COMPAGNIES DE (PHOSPHATE DE CONSTANTINE) واستغنى عنه سنة 1963 وخلفتها شركة EREM سنة 1964 ثم SONAREM سنة 1967 ، وقد أسس المنجم بمرسوم واستغل في النهاية وأغلق سنة 1978 . أما ميدان تحويل الفوسفات فقد أسند إلى مؤسسة سونا طراك، إثر تأميم شركة SPACE سنة 1968.

وفي سنة 1973 أسند مشروع حمض الفوسفور ، الذي أعدته شركة جبل العنق بإشراف SONAREM إلى مؤسسة SONATRACH المكلفة آنذاك بتطوير صناعة الأسمدة لتغطية طلب السوق الوطني وترقية صادرات الحمض ، ذلك الحين بقيت SONAREM مكلفة بمهمة ترقية وتطوير المنتج

المنجمي .ثم تولت مؤسسة أسميدال ASMIDAL الناشئة بعد إعادة هيكلة SONATRACH المهمة ، ثم تطوير صناعة الأسمدة .

بدأ إستغلال منجم جبل العنق في الستينات من طرف CDO شركة جبل العنق الخاصة آنذاك ، لتندمج فيما بعد الشركة الوطنية للأبحاث المنجمية SONAREM سنة 1983 ، انبثقت منها عدة مؤسسات منها مؤسسة فرفوس ، طبقا لمرسوم نشأتها، وفي سنة 2004 بادرت مؤسسة FERPHOS إلى اعتماد نظام الفروع وبتطبيقه سنة 2005 حيث أحدثت الفروع (المؤسسات) السابقة الذكر .

ثالثا-الأهداف.

تسعى كل مؤسسة اقتصادية حسب طبيعة ونوعية نشاطها إلى تحقيق عدة أهداف ، فمجموعة فرفوس من خلال ممارسة نشاطها تهدف إلى تحقيق أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانياتها وقدراتها، وتقوم بتقسيم هذه الأهداف إلى أهداف (اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، تكنولوجية).

1: الأهداف الاقتصادية.

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام المؤسسات الأخرى .
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة ISO للجودة العالمية .
- المشاركة في ترقية وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية ووسائل التخزين
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير .
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مواد الحديد والفوسفات والبوزولان خام أو بعد التحول.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- زيادة حصتها في السوق العالمي وخلق ديناميكية للشركة والتعاون.
- التحسين والتحكم في كل دوائر مراقبة المنتج وتخفيض النقائص في قيمتها .
- الإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتطويرها .

- الترقية في مستوى نشاطها بزرع وكالات جهوية يمكنها التحول إلى مؤسسات مستغلة.
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها.
- العمل على ضمان التمويل اللازم والذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج مع استيراد المنتجات المكملة واللازمة لتحقيق هذه البرامج.

2: الأهداف الإجتماعية.

- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته ، والحفاظ على بقائه تحسين مستوى معيشة العمال وترقية الجانب التأهيلي .

3: الأهداف الثقافية:

- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة المؤسسة المواطنة .
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- توفير وسائل الترفيه والثقافة.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

المطلب الثاني: إمكانيات المؤسسة والحالة الراهنة لصناعة الفوسفات وهيكلها التنظيمي

أولاً: إمكانيات المؤسسة: تتوفر شركة مناجم الفوسفات على عدة إمكانيات سواء مادية أو بشرية جعلتها تتأهل لتحتل المكانة التي تصبوا إليها ومن ثم تحقيق الأهداف السالفة الذكر .

1-1 : الإمكانيات المادية: تعد المواد الأولية بالمنطقة من أجود المواد في الوطن حيث يقول الأجانب عن رملها انه الذهب الحقيقي وتتمثل فيما يلي:

- مادة الجبس: تستخرج من وحدة جبل العنق .
- مادة الفوسفات: تستخرج من المركب المنجمي جبل العنق حيث يقدر الاحتياطي بـ 02مليارطن

1-2: الإمكانيات البشرية: تتمثل في عدد العمال الإجمالي ويقدر بـ 1386 عامل، كما تعتمد المؤسسة في تسييرها على الموارد البشرية

• أعوان التنفيذ: 692

• أعوان التحكم: 589

• الإطارات: 97

• الإطارات السامية: 49

• المتعاقدون: 391

• الدائمون: 1036

ثانيا: الحالة الراهنة لصناعة الفوسفات.

في خضم الوضع العالمي الحالي في جميع المجالات سواء كانت اقتصادية أو مالية وحتى التكنولوجية، ولمواجهة هذه التحديات عملت فرغوس على مواجهة هذا المشكل لتضمن مكانتها في السوق العالمية وتكسب زبائن جدد، وفقا لمخطط استراتيجي وضع في بداية سنة 2002، وهذه التحولات تجد منبعها في المتطلبات والتغيرات على الصعيد الوطني ، وكذلك الدولي وذلك بالبحث على شركات وعقود استراتيجية.

تتشكل مؤسسة SOMIPHOS من :

- 06 مناجم لإنتاج الحديد بالشرق : الخنقة ، شعبة البلوط -سوق أهراس-
- وسط غرب البلاد : منجم رويبة ولاية عين الدفلى .
- وسط شرق البلاد : منجم عيني ولاية سطيف .
- مناجم سيدي معروف وتيسمران.
- مساهمة بنسبة 30% من رأس مال الشركة ISPAT تبسة في منجم الونزة وبوخضرة المتواجدين بولاية تبسة .
- مركب منجمي لإنتاج الفوسفات بجبل العنق دائرة بئر العاتر ولاية تبسة .
- منجم للإنتاج مادة البوزولان ببني صاف ولاية عين تموشنت .
- مصهرة للحديد بمدينة الونزة -تبسة-
- مركز للأبحاث التطبيقية -تبسة-
- مركز لنشاطات التصدير بميناء عنابة .

إن تترجع المؤسسة على 11 موقعا صناعيا متباينا ومن الناحية التاريخية فإن معظم المواقع المنجمية التابعة لـ SOMIPHOS بدأ استغلالها قبل الاستقلال ثم جمعت تحت إشراف SONAREM (الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية المستغلة للقطاع المنجمي الجزائري).

ثالثا: الهيكل التنظيمي:



1-الرئيس المدير العام : هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر ، كما يمثل هرم المسؤولية لشركة سوميفوس SOMIPHOS حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة ، ومن أبرز مهامه :

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
 - تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة .
 - السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة .
 - ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته .
 - تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل .
 - ضبط ضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة) .
 - المصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية .
 - الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج .
1. يتمتع المدير العام إضافة إلى مديري الوحدات والهيكل المركزية إلى طاقم من المساعدين يقومون بدور الاستشارة التقنية وإعداد الملفات وكل ما من شأنه مساعدته في القيام بالأعمال التي تتطلبها العملية التسييرية وأخذ القرارات اللازمة .
2. الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.
3. المساعد التقني : برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها .
4. مساعد تسيير الجودة : من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة ، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.إعداد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل ومتابعة تنظيمها

5. **المساعد التدقيق والاستشارة:** عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة. لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناء على ما ورد في التقرير .
6. **مساعد الاتصال والتلخيص:** من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية. وتلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام. وإعداد الحصيلة السنوية. وتقديم المعلومات للهيئات الخارجية .
7. **مدير مركز الدراسات:** فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين، كما يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.
8. **مديرية الموارد:** تتكفل المديرية بما يلي:
- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
 - السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة.
 - إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني.
 - الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم .
 - القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية.
 - إعداد القانون الداخلي للمؤسسة .
 - إعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.
 - تمثيل المؤسسة لدى الهيئات الخارجية.
9. **مديرية التسويق:** تتكفل المديرية بالقيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر، والبحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق، ودراسة المتغيرات الحاصلة في

الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها، وتحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته، واستقبال الوفود والزبائن الدوليين والتنسيق بين أطراف الإنتاج وإعداد التقارير الدورية

10. **مديرية المحاسبة و المالية** : تتكفل مديرية المالية بالقيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة وإعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية، وإعداد الميزانية السنوية، والقيام بتسيير المالي ومتابعتها على مستوى البنوك. إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية

11. **مديرية المركب المنجمي جبل العنق**: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمؤسسة ككل باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس ككل حيث أنه يتربع على ثروة فوسفاتية يقدر احتياطها 2مليار طن إضافة على أنه يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج

يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن سنويا كما أن عدد العمال به يصل إلى حد 1200 عامل تمثل نسبة التأطير فيهم حوالي 11% مهيكليين عبر 5 أقسام عملية وهم : قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم الصيانة المصنع ، قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة و التطوير يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير.

المطلب الثالث : التكوين في المؤسسة somiphos

أولاً: الإجراءات العملية لإعداد مخطط التكوين.

تشكل أنظمة التكوين التي تقوم بها المؤسسة هدفا لتخطيط متعدد السنوات و برامج سنوية يتم إعدادها أو مستوى مصالح مديرية الموارد البشرية التي تتمثل في تحليل احتياجات التكوين وانطلاقا من تحليل الاحتياجات الفعلية التي تتم اعتمادا على اقتراحات تكوين مصحوبة ببيانات حول الأفراد المرشحين للتكوين، كما ترفق هذه المرحلة بعملية ما قبل الإنتقاء على المستوى الإداري وعلى المستوى البيداغوجية، ليتم بعد ذلك تنظيم اختبارات انتقاء موجهة لضمان تجانس الأفواج المختارة و اختيار أفضل المرشحين لضمان فعالية التكوين.

كذلك اقترح أنشطة قابلة للتحقيق في إطار مخطط التكوين، وإعداد مشروعية ميزانية التكوين إذ يعتبر الغلاف المالي ضروريا لتحقيق مخطط التكوين الملائم، و في ما يلي عناصر التكلفة التي تتضمنها الميزانية بنوعها البيداغوجية و الإدارية.

1، التكلفة البيداغوجية: وتضم المصاريف التالية

- أجور المكونين الدائمين و المؤقتين
- تكاليف إحضار الأساتذة
- مصاريف التكوين الناتجة عن تطبيق الاتفاقيات.
- مصاريف أدوات البحث

2، لتكلفة الإدارية: وتشمل أوجه الاتفاق التالية

- مصاريف أماكن التكوين المباشر و الغير المباشر
- مصاريف الوثائق الإدارية اللازمة
- ضمان تنفيذ مخطط التكوين المتفق عليه
- إعداد وثيقة دورية تضم جميع المعلومات المتعلقة بتنفيذ أنشطة التكوين
- ضمان تعيين العاملين المكونين في مناصبهم الأصلية أو إدماجهم في مناصب عملهم الجديدة.
- ولتنفيذ العمليات السابقة تقوم بتسيير أنشطة التكوين بالمؤسسة على ثلاث مراحل أساسية هي: التحضير والتنفيذ والمتابعة والتقييم .

ثانيا: عملية التكوين بالمؤسسة somiphos.

ابتداء التكوين داخل المؤسسة الاقتصادية وضع من اجل تحسين المستوى التاهيلي للعمال، حيث تقوم المؤسسة برصد ميزانية سنوية تمثل 2/ من كلفة الأجور و تحصر 1/ منها للتكوين المستمر ونسبة 1/ للتمهين.

واعتبرا أن التكوين أداة فعالة لتسيير الموارد البشرية و وسيلة رئيسية لمواكبة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة وتقليص المسافة بين الفرد والعمل، لذا تم العمل على إدماجه ضمن ديناميكية حقيقية لتسيير

الموارد البشرية وترجمته في شكل مخططات طبقا لاحتياجات المؤسسة والاحتياجات الفردية مع التحديد الدقيق للمعارف والمهارات اللازم اكتسابها. وتأكيدا لما سبق تم وضع مخطط تكوين يتضمن الجوانب التالية:

- التكوين الداخلي.

- التكوين الخارجي.

ثالثا: الطرق والتقنيات المتبعة في التكوين بالمؤسسة

إن تحضير الأفراد للعمل في المؤسسة يتطلب طرق جديدة ومكيفة حسب تطور التقنيات الحديثة. أما تنفيذ أنشطة التكوين الداخلية (الإدارية أو التقنية) فيتم تحت إشراف أو بعض المتخصصين الذين يتم اختيارهم سواء بين الأفراد المتمركزين أو بين مكونين في مركز التكوين المتخصص المتعاقد مع المؤسسة وفق برانا مج معد مسبقا ووسائل تكوين مناسبة (نصوص و إعانات بيداغوجية) محضرة قبل البدء

وتختلف الطرق والتقنيات حسب المستوى الذي سيعين فيه الفرد بحيث يمكن التمييز بين ثلاث

حالات للتكوين:

1. بالنسبة للمشرفين والإطارات الدنيا:

يتم تكوين هؤلاء الأفراد من أجل إعداد وتنفيذ برامج مصادق عليها في حدود الميزانية و التنسيق بين المصالح و كذلك من أجل الإستجابة للمتطلبات. فإبتداء من اللحظة التي يمارس فيها المتربص وظيفة الرقابة تكون ممارسة التسيير بالنسبة له قد بدأت، وعليه في هذه الحالة تطوير تقنيات الخاصة فيما يخص علاقته مع الأفراد نظرا لإرتباطه بمستقبله المهني

2. بالنسبة للإطارات المتوسطة:

بعد عدد معين من سنوات الخبرة تتم الترقية، وفي هذا المستوى يتحصل المتربصون على تكوين مكمل في ميدان نظرية التسيير ويساعد على معرفة كيفية الوصول إلى الأهداف الدقيقة في ميادين مهمة كالإنتاج و مراقبة التكاليف حسب الميزانية علما بأن مهامهم الرئيسية تتمثل في إدارة المراقين والمشرفين وهو ما يتم تحقيقه بواسطة الإعتماد على التكوين خلال العمل بوضع المتربص في منصب مساعد بالقرب من الإطار الذي يتكفل به و يسمح له بممارسة بعض المهام الإدارية

3. النسبة للإطارات السامية و المسيرة:

فيما يتعلق بتطوير كفاءات الإطارات السامية المسؤولة عن مناصب حساسة في المؤسسة و على أساس امتلاكهم لخبرة علمية واسعة في ميدان التسيير فإن المشكل الأساسي المطروح على مستوى المؤسسة في تكوينهم، وتتمثل أهداف تكوين المسيرين في مراجعة نظرية حول التطورات في الميدان من خلال تنظيم ملتقيات متخصصة أيام دراسية ومؤتمرات أو التسجيل في تخصصات معينة تدخل في إطار الدراسات العليا المتخصصة. وذلك عن طريق الاتصال بالجامعات ومعاهد التعليم العالي وأي تنظيمات تكوين أخرى تبعث للمؤسسة بدعوات حضور ملتقيات متنوعة

4: المتابعة والتقييم في المؤسسة.

يتطلب تنوع أنشطة التكوين متابعة و تقييما يتصفان بالصرامة و الفعلية.

14- المتابعة: تعتبر متابعة التكوين على المخطط التقني بمثابة القيادة، حيث تسمح بتوفير المعلومات

اللازمة عن مرحلة التنفيذ والتي تتمثل في:

- تاريخ الإنطلاق في التبرص
- أنواع التكوين حسب كل هيكل بالمؤسسة
- عدد الدفعات
- فترات التقييم.

وعلى المستوى الإداري تدور المتابعة حول جوانب الحضور و المثابرة ومكافأة أعوان التكوين. أما على

المستوى المالي فتشمل إعداد ميزانية دورية.

4-2 التقييم: تركز عملية التقييم على معالم بيداغوجية و إدارية:

تتمثل المعالم البيداغوجية في:

- مضمون البرامج 'معرفة مدى صلتها بالأهداف'
- المناهج البيداغوجية.
- الوسائل البيداغوجية

- التريصات العملية المحققة في أماكن العمل

- عمل المتربصين.

أما المعالم الإدارية فتتمثل في:

- إدارة التكوين

- المكونين

-كيفية استخدام الميزانية المخصصة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في هذا البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- عينة وأدوات الدراسة؛

- أداة الدراسة؛

- الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ في مؤسسة الدراسة مناجم الفوسفات -

SOMIPHOS- والمقدر عددهم ب 97 إطار و 589 عون تحكم و 692 عون تنفيذ و 49 إطار سامي،

باعتبار أن هذه الوظائف على صلة مباشرة بتحسين أداء المؤسسة.

وقد تم إختيار عينة عشوائية من إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 40 إطار وعون تحكم وعون تنفيذ وإطار سامي بالمؤسسة، أي بنسبة 13% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح أفراد عينة الدراسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم «02»: عينة الدراسة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS-

عدد الاستبيانات الصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد أفراد العينة
30	35	40	40

المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: نموذج الدراسة:

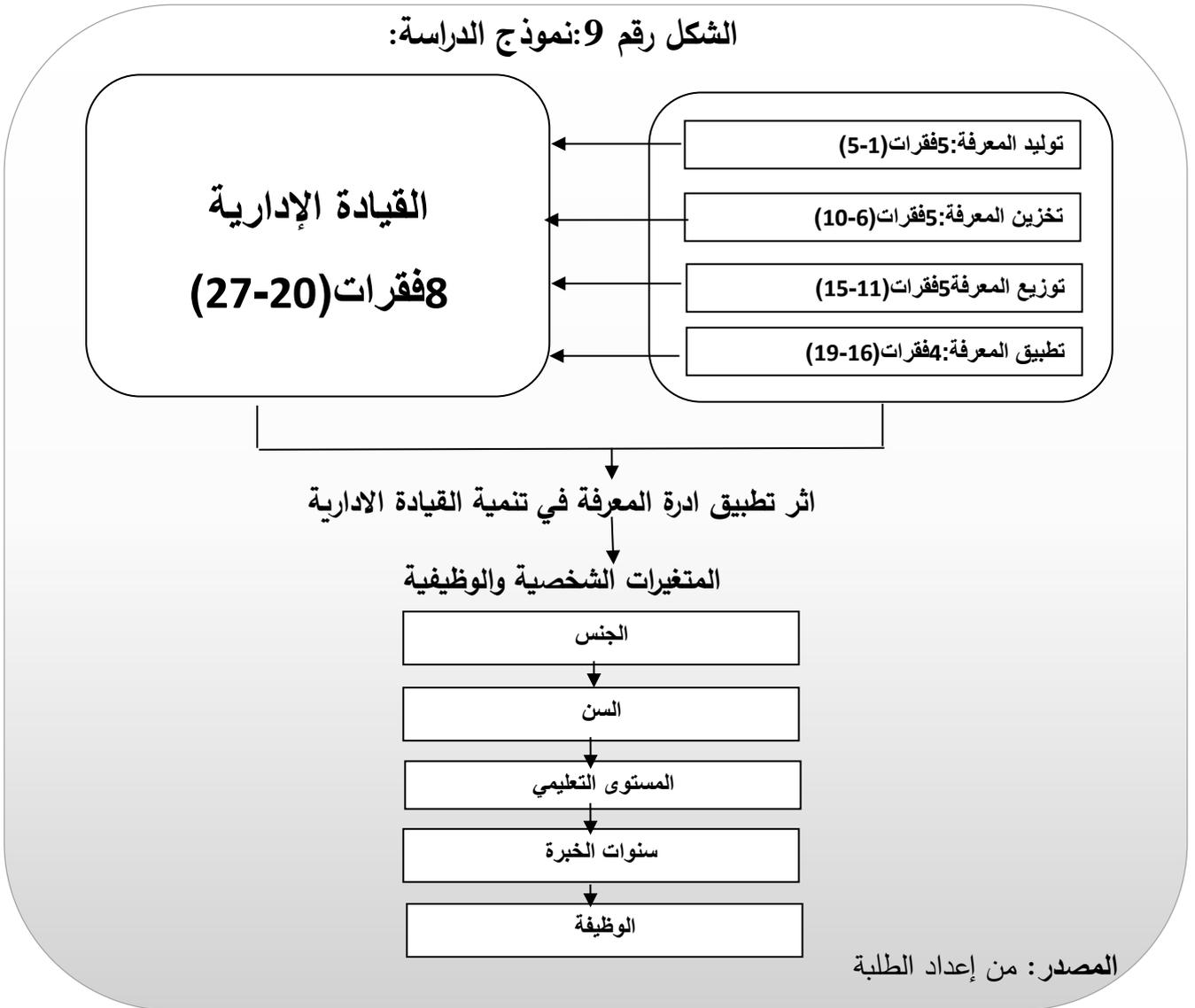
تتناول دراسة البحث في أثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: إدارة المعرفة مقسمة على عمليات إدارة المعرفة: التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق .

المتغير التابع: القيادة الإدارية.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 9: نموذج الدراسة:



وبالتالي يشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (عمليات إدارة المعرفة) قسم إلى عمليات توليد، تخزين، توزيع، تطبيق، ومتغير تابع تمثل في: القيادة الإدارية.

ثالثاً: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتتمثل في الآتي:

1. الاستبيان

قصد توضيح دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية تم إعداد إستبيان وتطويره بشكل يساعد في جمع المعلومات.

2. المقابلة

استخدمت المقابلة تدعيماً للإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

3. الوثائق والسجلات

تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها، موقعها وإمكانياتها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان وإختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الآتية:

أولاً: محتويات الإستمارة

تم تصميم الإستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد إحتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي إحتوت الاستمارة على 27 سؤالاً مقسمة إلى محورين أساسيين هما: (أنظر الملحق رقم 02)

• الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وتتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

• الجزء الثاني: إشتمل هذا الجزء على محورين أساسيين هما:

المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بالتطبيق العملي لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وتضمن 19 عبارة موزعة على مجموعة من المحاور الفرعية تتمثل في الآتي:

1. توليد المعرفة وتضمن العبارات 1-2-3-4-5.

2. تخزين المعرفة وتضمن العبارات 6-7-8-9-10.

3. توزيع المعرفة وتتضمن العبارات 11-12-13-14-15.

4. تطبيق المعرفة وتتضمن العبارات 16-17-18-19.

5. المحور الثاني: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالقيادة الادارية للمؤسسة محل الدراسة وقد تضمنت 08 عبارة .

ثانيا: مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:

الجدول رقم «03»: مقياس الاستبيان

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

ثالثا: صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الإستمارة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم «04»: إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	إدارة المعرفة	القيادة الإدارية	الاستبيان الكلي
معامل الثبات	0,89	0.54	0.90
رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	من الفقرة 1 الى الفقرة 19	من الفقرة 20 الى الفقرة 27	من الفقرة 1 الى الفقرة 27

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبيان، كذلك فإن قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان كانت 0.90 وهي نسبة مرتفعة تسمح بإستعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل إليها إلى حد ما.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي سيتم تجميعها سيتم إعتقاد طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: التكررات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة إتحاف محاور أداة الدراسة.

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ

تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات.

رابعا: معامل التحديد R^2 والانحدار البسيط

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث يمكن صياغة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل بإعتماد الانحدار البسيط في شكل معادلة رياضية، وتم حسابها إنطلاقا من برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "Spss". (انظر الملحق رقم 5).

خامسا: معامل فيشر F

يستخدم معامل فيشر F لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق معنوية في اجابات أفراد العينة.

سادسا: معامل الارتباط R

يستخدم معامل الارتباط R لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم «05»: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة

مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج Spss.

تطبيق إدارة المعرفة وتنمية القيادة الادارية، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 54.7%. وكان معامل التحديد 0.299 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتطبيق إدارة المعرفة على القيادة الادارية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وبعد توزيعه وإسترجاع الإجابات الصالحة سيتم تحليل هذه النتائج بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في نسخته 22 ، لذا سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة؛

- عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

- إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة. (أنظر الملحق رقم 04)

أولاً: متغير الجنس

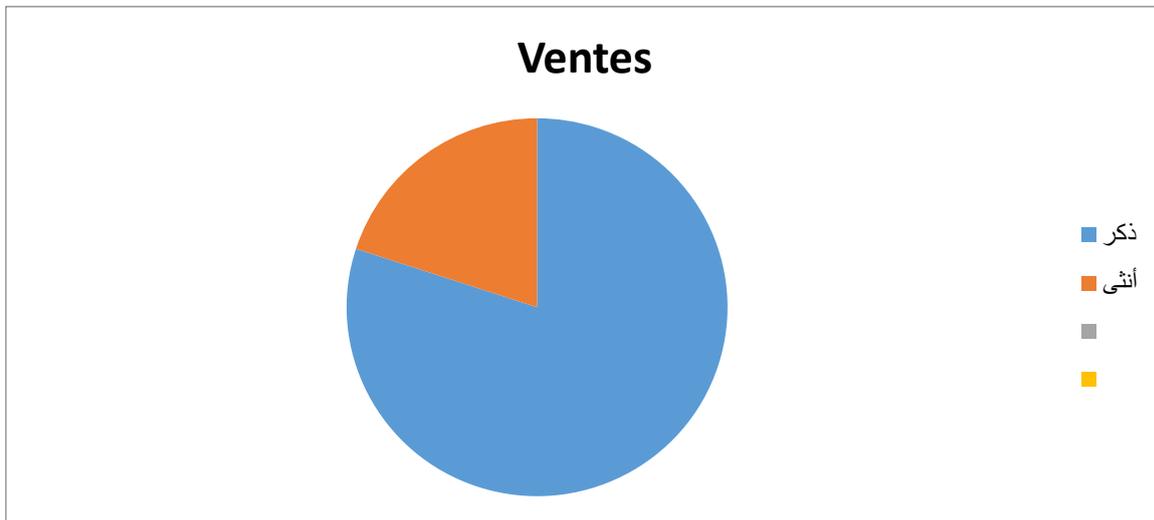
الجدول رقم «06»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	%80
أنثى	6	%20
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مفردات العينة حسب الجنس موزعة بنسب متفاوتة فقد كانت نسبة الذكور المجيبين على فقرات الاستبيان 80% وفي المقابل نسبة 20% للإناث. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم «10»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

ثانيا: متغير السن:

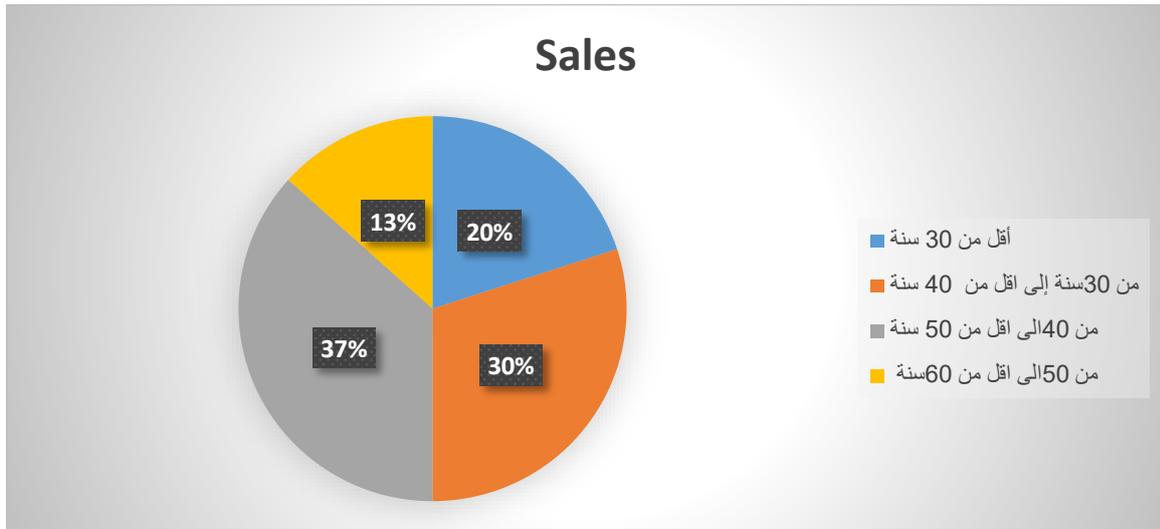
الجدول رقم «07»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
20%	6	أقل من 30 سنة
30%	9	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
36.7%	11	من 40 إلى أقل من 50 سنة
13.3%	4	من 50 إلى أقل من 60 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

يتضح من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 36.7% من أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة وهي أكبر نسبة مما يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة من فئة الكهول، بينما بلغت الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة نسبة 30%، أما الفئة العمرية من فئة الشباب أقل من 30 سنة فبلغت نسبة 22%، ثم تليها الفئة العمرية من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة بنسبة 13.3%. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد العينة في الدراسة وفقا لمتغير السن.

الشكل رقم «11»: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم «08»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

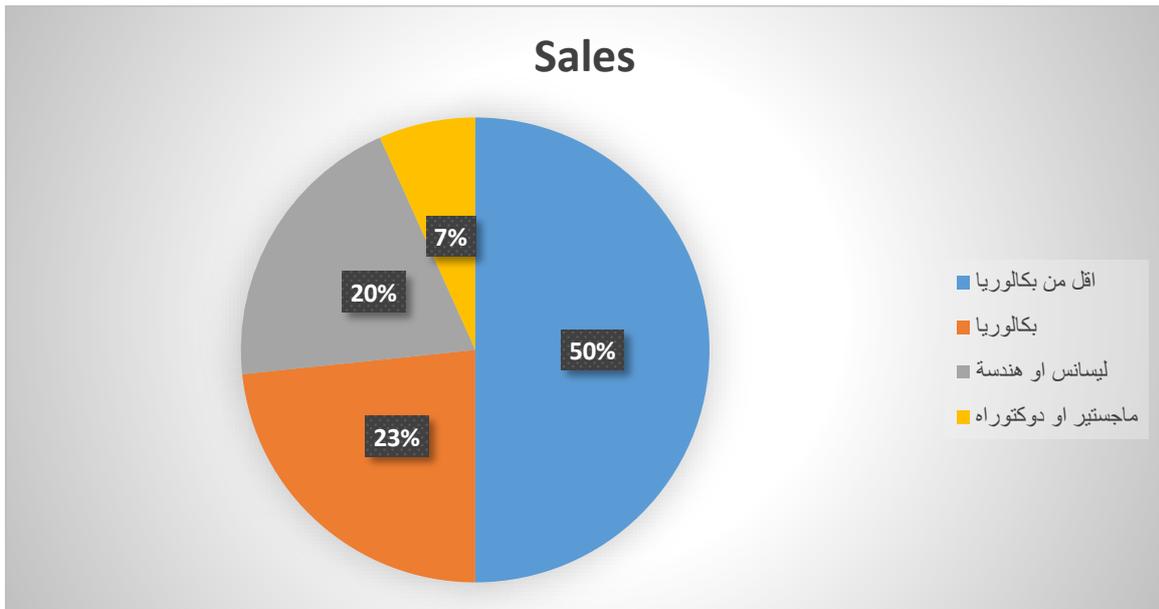
النسبة المئوية	التكرار	البيان
50%	15	أقل من بكالوريا
23.3%	7	بكالوريا
20%	6	ليسانس أو هندسة
6.7%	2	ماجستير أو دكتوراه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثرية أفراد العينة ذات أقل من البكالوريا بنسبة 50% هذا مؤشر لكون أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بشكل كافي لفهم فقرات الاستبيان والإجابة عليها بدقة، ويليه 23.3% من

أفراد العينة ذات المؤهل بكالوريا، وما نسبته 20% من أفراد العينة ذات المؤهل ليسانس أوهندسة وفي الأخير ما نسبته 6.7% من أفراد عينة ذات مؤهل ماجستير أو دكتوراه. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم «12»: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

رابعاً: متغير سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم «9»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

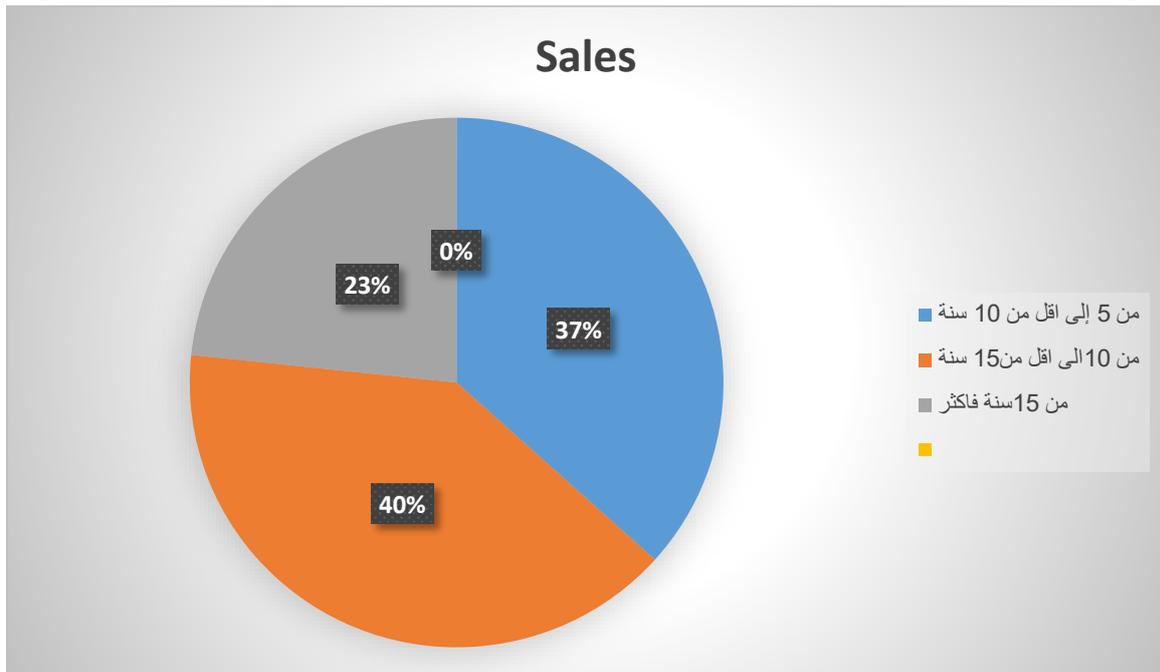
النسبة المئوية	التكرار	البيان
36.7%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنة
40%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.3%	7	من 15 سنة فأكثر

المجموع	%30	% 100
---------	-----	-------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

فيما يتعلق بسنوات الخبرة يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته 40% من أفراد العينة يتمتعون بخبرة من 10 إلى أقل من سنة 15 في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنة نسبة 36.7%، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 23.3% فهي تمثل الفئة ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية على إستيعاب فقرات الاستبيان والإجابة عليها بصورة مناسبة. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.

الشكل رقم «13»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

خامسا: نمط التوظيف

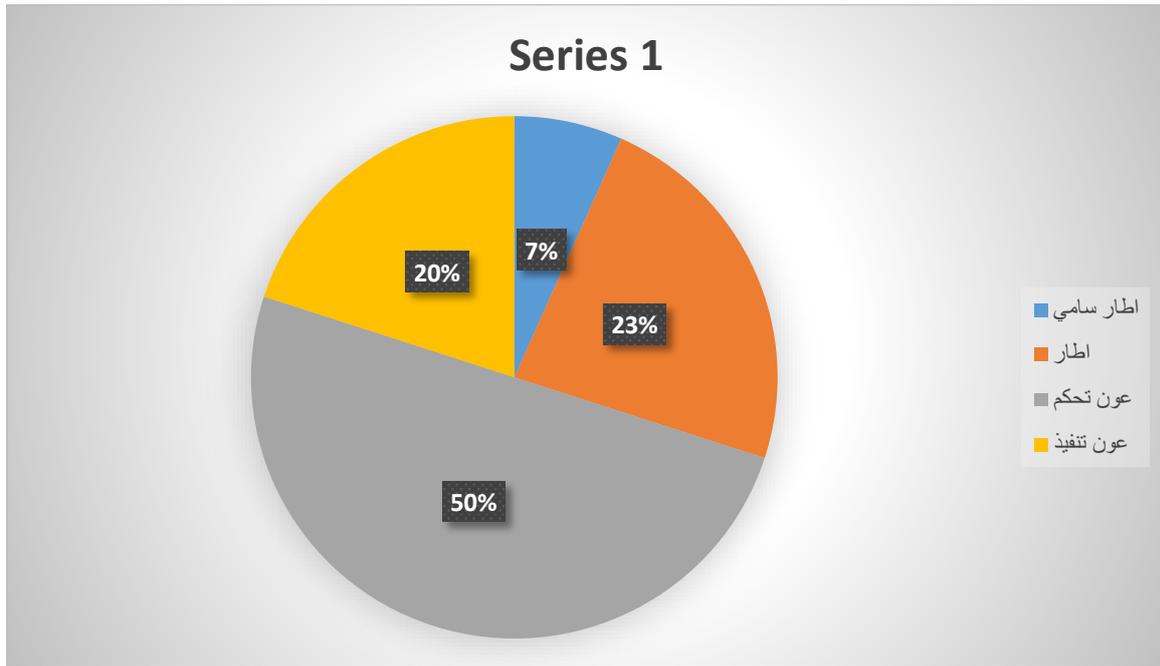
الجدول رقم «10»: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنمط التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6.7%	2	إطار سامي
23.3%	7	إطار
50%	15	عون تحكم
20%	6	عون تنفيذ
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب عون تحكم بنسبة مرتفعة حيث بلغت 50%، ثم تليها وظيفة إطار بنسبة 23.3%، فيما شغلت الوظائف الأخرى والمتمثلة في: عون تنفيذ وإطار سامي نسب منخفضة، والتي بلغت 20% و 6.7% على التوالي.

الشكل رقم «14»: توزيع أفراد العينة حسب نمط التوظيف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل *Spss*

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من فئة الذكور، وكذا من فئة الكهول، كما أن الاطارات على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة والذين يشغلون وظائف أعوان تحكم يمتلكون مؤهلات علمية متوسطة، كما يتمتعون بخبرة عالية في العمل .

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستمارة، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS. (أنظر الملحق رقم 5)

أولاً: إستجابات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (01-19) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم «11»: إستجابات أفراد العينة لعمليات ادارة المعرفة

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة	الاتجاه
توليد المعرفة									
01	التكرار	0	3	3	19	5	0.819	منخفض	غير موافق
	%	0	10	10	63.3	16.7			
02	التكرار	1	8	10	9	2	0.994	متوسط	محايد
	%	3.3	26.7	33.3	30	6.7			
03	التكرار	0	2	3	16	9	0.827	متوسط	محايد
	%	0	6.7	10	53.3	30			
04	التكرار	2	5	3	9	11	1.311	منخفض	غير موافق
	%	6.7	16.7	10	30	36.7			
05	التكرار	0	7	3	6	14	1.241	متوسط	محايد
	%	0	23.3	10	20	46.7			
						2.6	1.038	منخفض	غير موافق
تخزين المعرفة									
06	التكرار	0	5	3	8	14	1.129	منخفض	غير موافق
	%	0	16.7	10	26.7	46.7			
07	التكرار	1	3	8	9	9	1.112	منخفض	غير موافق
	%	3.3	10	26.7	30	30			
08	التكرار	1	3	3	17	6	0.996	منخفض	غير موافق
	%	3.3	10	10	56.7	20			
09	التكرار	0	6	3	18	3	0.932	منخفض	غير موافق
	%	0	20	10	60	10			

محايد	متوسط	1.136	3	2	7	10	7	4	التكرار	10
				6.7	23.3	33.3	23.3	13.3	%	
غير موافق	منخفض	1.061	2.2							
توزيع المعرفة										
غير موافق	منخفض	1.278	2	7	9	7	4	3	التكرار	11
				23.3	30	23.3	13.3	10	%	
غير موافق	منخفض	0.660	2	3	14	3	0	0	التكرار	12
				10	46.7	43.3	0	0	%	
غير موافق	منخفض	1.311	2	11	9	3	5	2	التكرار	13
				36.7	30	10	16.7	6.7	%	
محايد	متوسط	1.270	3	13	6	3	8	0	التكرار	14
				43.3	20	10	26.7	0	%	
غير موافق	منخفض	1.003	2	1	18	5	4	2	التكرار	15
				3.3	60	16.7	13.3	6.7	%	
غير موافق	منخفضة	1.104	2.20							
تطبيق المعرفة										
غير موافق	منخفض	1.105	2	4	16	4	4	2	التكرار	16
				13.3	53.3	13.3	13.3	6.7	%	
غير موافق	منخفض	0.946	2	11	10	7	2	0	التكرار	17
				36.7	33.3	23.3	6.7	0	%	
غير موافق	منخفض	0.971	2.5	4	11	9	6	0	التكرار	18
				13.3	36.7	30	20	0	%	
غير موافق	منخفض	1.037	2	3	14	6	6	1	التكرار	19
				10	46.7	20	20	3.3	%	
غير موافق	منخفض	1.014	2.125							

المجموع	2.447	0.620	منخفض	غير موافق
---------	-------	-------	-------	-----------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن إستجابات أفراد العينة نحو ادارة المعرفة تتجه نحو غير موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 2.447 كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.620 مما يعني أن إطارات المؤسسة لديها إجماع على أن هناك مستوى منخفض لادارة المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - . ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المجال من خلال الآتي :

1- استجابات أفراد العينة نحو توليد المعرفة:

تم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (1-2-3-4-5) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور توليد المعرفة ككل 2.6 وهي قيمة منخفضة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور 1.038 موافق لعبارة غير موافق واحتلت العبارة المرتبة الأولى. مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى منخفض لعملية توليد المعرفة في المؤسسة وتوضح هذه النسبة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي :

- العبارة رقم 01 " يتم تحويل المعرفة من المستوى الجماعي لتحقيق اهداف المؤسسة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 0.819 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة منخفضة. مما يدل على أن المؤسسة لا تشجع على العمل الجماعي اضافة الى عدم وجود حوافز معنوية كافية.
- العبارة رقم 02 " يتم استقطاب الكفاءات بشكل مستمر" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3 وانحراف معياري قيمته 0.994 واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة متوسطة. مما يدل على أن المؤسسة ليست بحاجة الى كفاءات من خارج محيطها وذلك راجع الى قيامها بدورات تكوينية بصفة دورية خاصة بتكوين الكفاءات لديها .
- العبارة رقم 03 " تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ينمي مهارات العمال" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3 وانحراف معياري قيمته 0.827 واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة متوسطة

مما يدل على أن العمال داخل المؤسسة لا يمتلكون الحماس الكافي في العمل للوصول الى تنمية مهاراتهم وذلك راجع لاحتكار كل فرد لمعرفته بشكل ضمني وعدم تصريحه بها

• العبارة رقم 04 " يستفيد العمال من دورات تدريبية وتعليمية من اجل توسيع مداركهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 1.311 واحتلت العبارة المرتبة السابعة عشر بدرجة منخفضة. مما يدل أن العمال داخل المؤسسة لا يعطون اهمية كافية لهذه الدورات وبالتالي عدم استفادتهم منها

العبارة رقم 05 " تحتوي المؤسسة على وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3 وانحراف معياري قيمته 1.241 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة. مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما للعثور على معرفة جديدة والسعي لتحصيلها

2- استجابات أفراد العينة نحو تخزين المعرفة:

تم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (6-7-8-9-10) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تخزين المعرفة ككل 2.200 وهي قيمة منخفضة وانحراف معياري قدر ب1.061 بدرجة منخفضة موافقة لعبارة غير موافق واحتلت المرتبة الثانية. مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى منخفض لتخزين المعرفة . ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي :

• العبارة رقم 06 " تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 1.129 واحتلت العبارة المرتبة السادسة عشر بدرجة منخفضة مما يدل على أن المؤسسة تكتفي بحفظ معظم المعارف على مستوى العمال بدرجة كبيرة

• العبارة رقم 07 "وجود قواعد معرفة لتزويد العمال بالمعلومات لمساعدتهم في انجاز اعمالهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 1.112 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشر بدرجة منخفضة مما يدل أن المؤسسة تقتصر على الدورات التدريبية بدرجة كبيرة لمساعدة العمال في انجاز اعمالهم وذلك لارتفاع تكاليف الدورات مما يؤدي للاكتفاء بها فقط.

- العبارة رقم 08 "تحديث المعرفة باستمرار يساعد في مرونة المؤسسة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 0.996 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر بدرجة منخفضة مما يدل على إدارة المؤسسة.
- العبارة رقم 09 "تحوي مؤسستكم على قواعد بيانات تخزن بها الاقتراحات والخبرات والتجارب اليومية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 0.932 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بدرجة منخفضة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على اذهان العمال كقاعدة لتخزين الخبرات والتجارب إضافة الى روتينية العمل .
- العبارة رقم 10 "تهتم مؤسستكم بالافراد العاملين المبدعين وتمنحهم العناية الكافية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3 وانحراف معياري قيمته 1.136 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول متوسطة. مما يدل على أن المؤسسة تقدم تحفيزات مغرية للعمال المبدعين من اجل المواصلة في ابداعهم

3- استجابات أفراد العينة نحو توزيع المعرفة:

تم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (11-12-13-14-15) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور توزيع المعرفة ككل 2.20 وهي قيمة منخفضة وانحراف معياري قدر ب1.104 بدرجة منخفضة موافقة لعبارة غير موافق واحتلت العبارة المرتبة الثالثة. مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى منخفض لعملية توزيع المعرفة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي :

- العبارة رقم 11 "شبكة المعلومات تسهل على العاملين الوصول للبيانات" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 1.278 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة عشر بدرجة قبول منخفضة. مما يدل أن المؤسسة تقوم
- العبارة رقم 12 "تعقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 0.660 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول منخفضة. مما يدل أن المؤسسة تعتمد على توزيع المهام على مستوى كل مصلحة على حدى.

- العبارة رقم 13 "عقد دورات تدريبية يقوم بها افراد ذوي خبرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي 2 وانحراف معياري قيمته 1.311 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشر بدرجة قبول منخفضة. مما يدل على أن المؤسسة تقتصر فقط على الاشخاص ذوي خبرة بل تعتمد ايضا على الاشخاص المتمكنين .
- العبارة رقم 14 "تساعد مؤسستكم العمال على اكتساب المعرفة التي يحتاجونها في وظائفهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3 وانحراف معياري قيمته 1.270 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول متوسطة. مما يدل على أن العاملين يعتمدون على انفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في وظائفهم دون الاعتماد على المؤسسة
- العبارة رقم 15 " تساعد ثقافة المؤسسة على تبادل المعلومات بين الافراد العاملين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 1.003 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر بدرجة قبول منخفضة. مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك ثقافة تنظيمية التي تساعد العمال على التواصل فيما بينهم وبالتالي عدم تبادل المعارف والمعلومات.

4- استجابات أفراد العينة نحو تطبيق المعرفة:

تم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (16-17-18-19) حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تطبيق المعرفة ككل 2.12 وهي قيمة منخفضة وانحراف معياري قدره 1.014 بدرجة منخفضة موافقة لعبارة غير موافق واحتلت العبارة المرتبة الرابعة. مما يعني أن هناك إجماع من قبل أفراد عينة الدراسة على أن هناك مستوى منخفض نحو عملية تطبيق المعرفة. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالاتي :

العبارة رقم 16 "عندماهتمام المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 1.105 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر بدرجة قبول منخفضة. مما يدل على أن مشاركة المعرفة وتوليدها يظهر بدرجة كبيرة في الاستخدام والتطبيق.

- العبارة رقم 17 " تطبيق المعرفة لا يساعد المؤسسة في مواجهة مشاكلها" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وانحراف معياري قيمته 0.946 واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول منخفضة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في حل مشكلاتها على تطبيق المعرفة المتواجدة لديها

- العبارة رقم 18" تقوم مؤسستكم بتكوين العاملين حول كيفية استخدام المعرفة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وإنحراف معياري قيمته 0.971 وإحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول منخفضة. مما يدل أن المؤسسة تقصر في تكوين العاملين في اكتساب المعرفة فقط
- العبارة رقم 19" تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط عمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2 وإنحراف معياري قيمته 1.097 وإحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول منخفضة. مما يدل على أن المؤسسة

تأسيسا على النتائج المتوصل إليها يتضح أن هناك إجماع من طرف أفراد العينة على أن هناك مستوى منخفض لتطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، ويظهر ذلك من خلال: نقص الحوافز التي تساعد على مشاركة المعرفة ونقص خبرة العمال على استخدام الوسائل التقنية وغياب ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي .

ثانيا: إستجابات أفراد العينة نحو القيادة الادارية:

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-8) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري.

الجدول رقم «12»: إستجابات أفراد العينة نحوالقيادة الادارية

الدرجة	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة
محايد	متوسط	1.284	3.000	4	9	6	7	4	1
				13.3	30	20	23.3	13.3	
محايد	متوسط	1.234	3.000	4	4	9	9	4	2
				13.3	13.3	30	30	13.3	
				43.3	6.7	36.7	10	3.3	
محايد	متوسط	1.268	3.000	2	11	4	8	5	3
				6.7	36.7	13.3	26.7	16.7	

محايد	متوسط	1.268	3.000	2	11	4	8	5	التكرار	4
				6.7	36.7	13.3	26.7	16.7	%	
موافق	مرتفع	1.061	4.000	2	2	5	16	5	التكرار	5
				6.7	6.7	16.7	53.3	16.7	%	
موافق	مرتفع	1.330	4.000	3	4	5	9	9	التكرار	6
				10	13,3	16,7	30	30	%	
موافق	مرتفع	1.196	4.000	1	8	2	13	6	التكرار	7
				3.3	26.7	6.7	43.3	20	%	
موافق	مرتفع	1.041	4.000	7	7	11	5	0	التكرار	8
				23.3	23.3	36.7	16.7	0	%	
محايد	متوسط	0.700	3.187	المجموع						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل Spss

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين من إطارات المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى متوسط نسبيا فيما يتعلق بجميع محاور القيادة الادارية في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.187 (الدرجة الكلية من 5). كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.700، بدرجة قبول متوسط موافق لعبارة محايد مما يعني ان العمال في المؤسسة محل الدراسة لديها إجماع على أن هناك مستوى متوسط لوجود القيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-. ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالفقرات الآتية:

- العبارة رقم 1: "يتميز مديرك بقدرة عالية على اقناع العاملين في مكان العمل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.000 وانحراف معياري قيمته 1.284 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول متوسط، مما يدل على تمتع المدير بشخصية قوية نسبيا وبالتالي يصبح من السهل عليه اقناع العاملين .

- العبارة رقم 2: "يتبع القائد اسلوب الامر والنهي حتى عند عدم الضرورة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.00 وانحراف معياري قيمته 1.234 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة في هذا المحور بدرجة

قبول متوسط ،بما يتوافق مع عبارة محايد مما يعني أن القائد لا يطبق النمط الديمقراطي وذلك لانه يتبع اسلوب الامر والنهي حتى عند عدم الضرورة .

• **العبارة رقم 3:** "يعطي القائد التعليمات والأوامر لاجل تنفيذها دون مناقشتها " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.000 وإنحراف معياري قيمته 1.268 وإحتلت العبارة المرتبة السادسة في هذا المحور بدرجة قبول متوسط بما يتوافق مع عبارة محايد. مما يدل على أن القائد يلجا احيانا الى اعطاء الأوامر للمرؤوسين من اجل تنفيذها دون ان يفتح المجال للمرؤوسين لمناقشتها وقد يكون ذلك راجع الى طبيعة بعض القرارات.

• **العبارة رقم 4:** "يحرص مديرك على ضرورة تكافؤ السلطة مع مسؤوليته عند تفويضه لبعض صلاحياته" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.000 وإنحراف معياري قيمته 1.268 وإحتلت العبارة المرتبة السابعة في هذا المحور بدرجة قبول متوسط بما يتوافق مع عبارة محايد. مما يدل على ان القائد يسمح لبعض المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك نظرا لوجود عاملين يمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرار .

• **العبارة رقم 5:** "يناقش مديرك العاملين في مكان عملك عن احتياجاتهم لانجاز ادوارهم الوظيفية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.000 وإنحراف معياري قيمته 1.061 وإحتلت العبارة المرتبة الثالثة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع بما يتوافق مع عبارة موافق. مما يدل على اهتمام القائد باحتياجات العمال والتي بدورها تساعدهم في انجاز مهامهم ومن ثم تحقيق الهدف المطلوب .

• **العبارة رقم 6:** "ينتج عن القيادة التسيبية تفكك الروابط الانسانية بين القائد والمرؤوسين" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.000 وإنحراف معياري قيمته 1.330 وإحتلت العبارة المرتبة الثانية في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع بما يتوافق مع عبارة موافق. مما يدل على ان القائد يحرص دائما على وجود حواجز بينه وبين المرؤوسين حتى يتمكن من المحافظة على علاقات الانسانية بينه وبينهم .

• **العبارة رقم 7:** "يبث القائد بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من اجل تادية العمل المطلوب" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.000 وإنحراف معياري قيمته 1.196 وإحتلت العبارة المرتبة الأولى في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع بما يتوافق مع عبارة موافق. مما يدل على وجود نظام تحفيزي يعمل على اشباع حاجات المرؤوسين النفسية مما يزيد في تقانيمهم في خدمة المؤسسة والسعي وراء تحقيق الهدف.

- العبارة رقم 8"يشارك القائد النجاح مع مرؤوسيه" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.000 وانحراف معياري قيمته 1.041 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة في هذا المحور بدرجة قبول مرتفع بما يتوافق مع عبارة موافق.مما يدل على أن بعض القادة يلجأون الى سياسة التحفيز الايجابي مما يدفع مرؤوسين الى انجاز العمل بشكل متقن وبذل اقصى جهدهم في العمل نتيجة احساسهم بان نجاح المؤسسة من نجاحهم.

من خلال ما سبق يتم التوصل إلى ان إطارات العاملة في المؤسسة لديها إجماع على أن مؤسسة

مناجم الفوسفات - تبسة- تقوم على تحسين القيادة الادارية داخلها من خلال تحفيز العاملين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير احتياجاتهم لإنجاز مهامهم .

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معدل الارتباط الخطي ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والقيادة الاداريةمن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة - . وفي هذه الحالة سيتم اختيار الفرضيات الإحصائية التالية:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

حيث تم الاعتماد على معامل الاختبار كلمجروف -سمرنوف (kolmogorov-simirnov) من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة اخرى عن مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي - normal distribution كاختبار ضروري للفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً وقد كانت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول التالي (انظر للملحق رقم:11)

جدول رقم 13:نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

مساو الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مسوى الدلالة sing
المحور الأول	عمليات ادارة المعرفة	0.129	0.200
المحور الثاني	القيادة الادارية	0.122	0.200

0.200	0.105	الاستبيان ككل
-------	-------	---------------

يتضح من خلال نتائج الجدول اعلاه ان قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من 0.05 ،اي ان ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

1. توليد المعرفة على القيادة الادارية في المؤسسة:

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير لتوليد المعرفة على القيادة الادارية في المؤسسة أو عدمها، وتتص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

الفرضية العدمية: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد المعرفة والقيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -".

الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد المعرفة والقيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -".

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى (أنظر الملحق رقم 06):

الجدول رقم «14»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.079	3.314	0.106	0.325	0.35	2.38	القيادة الادارية	توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات توليد المعرفة والقيادة الادارية، أنها لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 32.5%. وكان معامل التحديد 0.106 وأظهر اختبار F بأنه توجد فروق معنوية لتأثير توليد المعرفة والقيادة الادارية وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ليس ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة بـ: sig= 0.079 وهو أكثر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العديمة الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين توليد المعرفة والقيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين تخزين المعرفة والقيادة الادارية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$y = 2.38 + (0.35)x$$

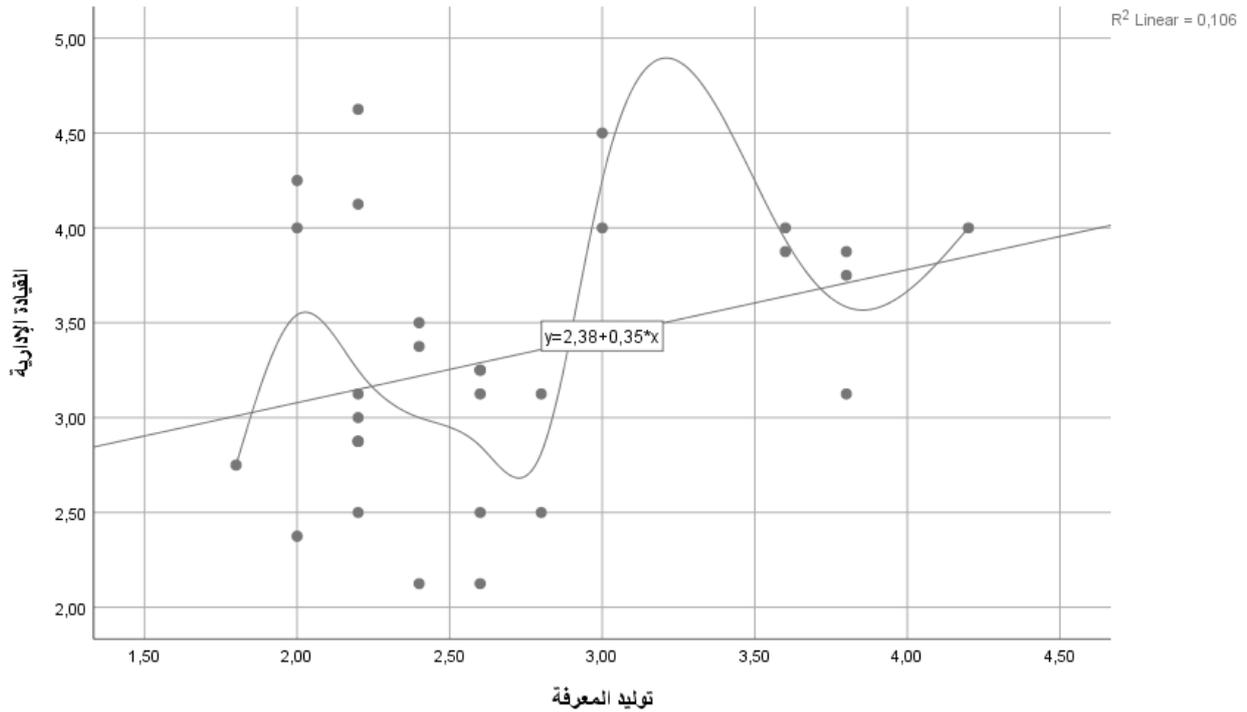
حيث يمثل كل من:

X: توليد المعرفة.

Y: القيادة الادارية.

وهذا الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم 15: منحنى بياني يوضح العلاقة بين توليد المعرفة والقيادة الادارية:



II. أثر تخزين المعرفة على القيادة الادارية:

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير تخزين المعرفة على القيادة الادارية

أو عدمها، وتتص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

الفرضية العدمية: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخزين المعرفة والقيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ."

الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تخزين المعرفة والقيادة الادارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية (أنظر الملحق رقم 07):

الجدول رقم «15»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.005	9.370	0.251	0.501	0.39	2.37	القيادة الإدارية	تخزين المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات تخزين المعرفة والقيادة الإدارية، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 50.1%. وكان معامل التحديد 0.251 وأظهر اختبار بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير تخزين المعرفة على القيادة الإدارية وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب: sig = 0.005 وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$y = 2.37 + (0.39)x$$

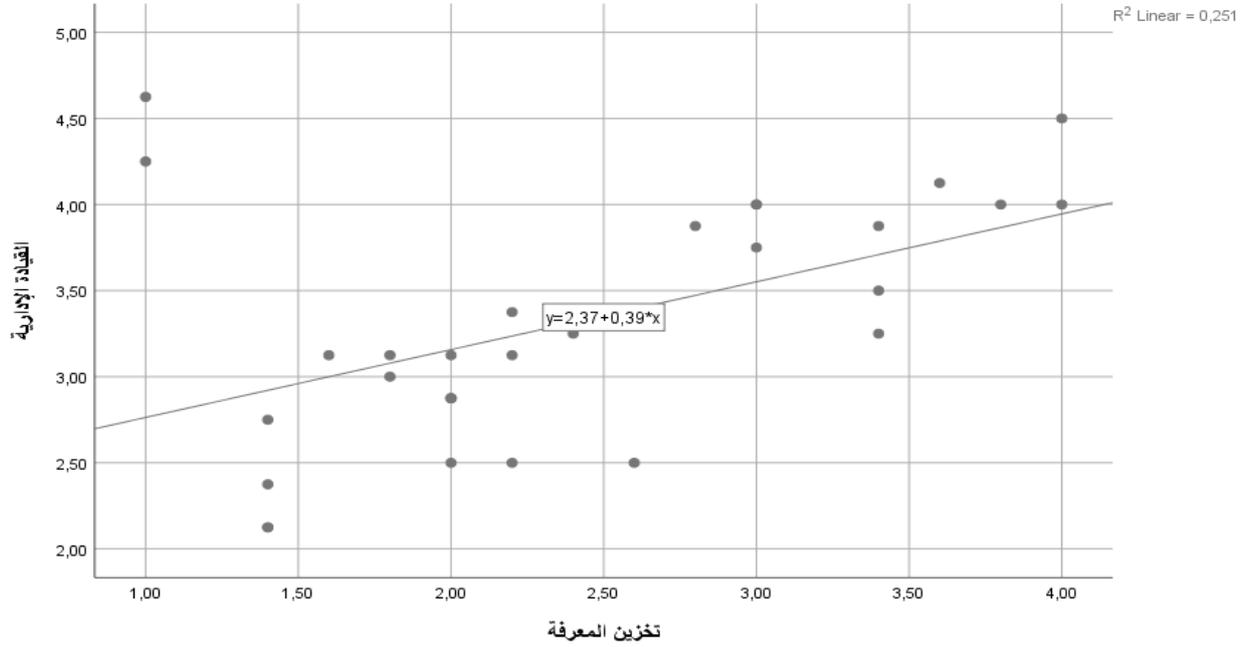
حيث يمثل كل من:

X: تخزين المعرفة.

Y: القيادة الإدارية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 16: منحنى بياني يوضح العلاقة بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية:



III. أثر توزيع المعرفة على القيادة الإدارية:

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير توزيع المعرفة على القيادة الإدارية أو عدمها، وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

الفرضية العدمية: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ."

الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - ."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (أنظر الملحق رقم 8):

الجدول رقم «16»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	17.798	0.389	0.632	0.61	1.73	القيادة الإدارية	توزيع المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات توزيع المعرفة والقيادة الإدارية، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 63.2%. وكان معامل التحديد 0.389 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير توزيع المعرفة على القيادة الإدارية وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب: sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$y = 1.73 + (0.61)x$$

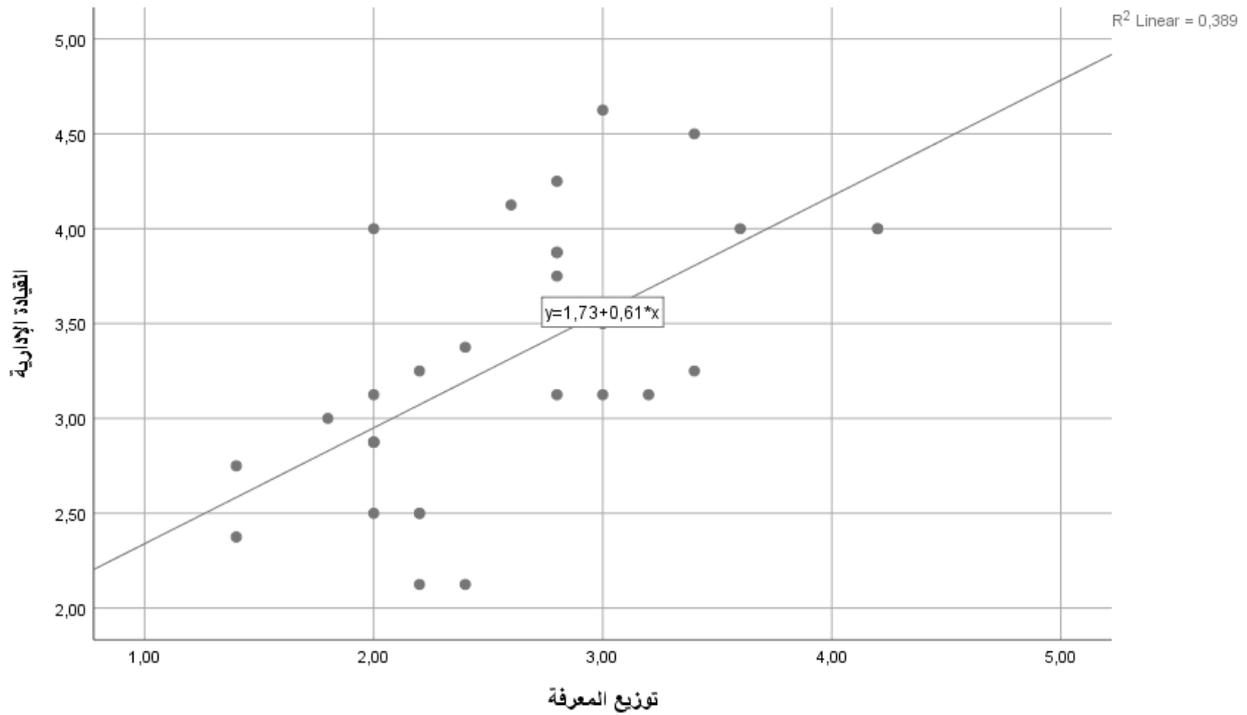
حيث يمثل كل من:

X: توزيع المعرفة.

y: القيادة الإدارية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 17: منحنى بياني يوضح العلاقة بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية:



IV. أثر تطبيق المعرفة على القيادة الدارية:

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى وجود علاقة تأثير تطبيق المعرفة على القيادة الإدارية أو عدمها، وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

الفرضية العدمية: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - " .

الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - " .

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة (أنظر الملحق رقم 09):

الجدول رقم «17»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	51.191	0.646	0.804	0.62	1.83	القيادة الإدارية	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية، أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، حيث بلغ معامل الارتباط 80.4%. وكان معامل التحديد 0.646 وأظهر اختبار F بأنه لا توجد فروق معنوية لتأثير تطبيق المعرفة على القيادة الإدارية وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. كما قدر مستوى الدلالة ب: sig= 0.000 وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).

ووفقا لنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$y = 1.83 + (0.62)x$$

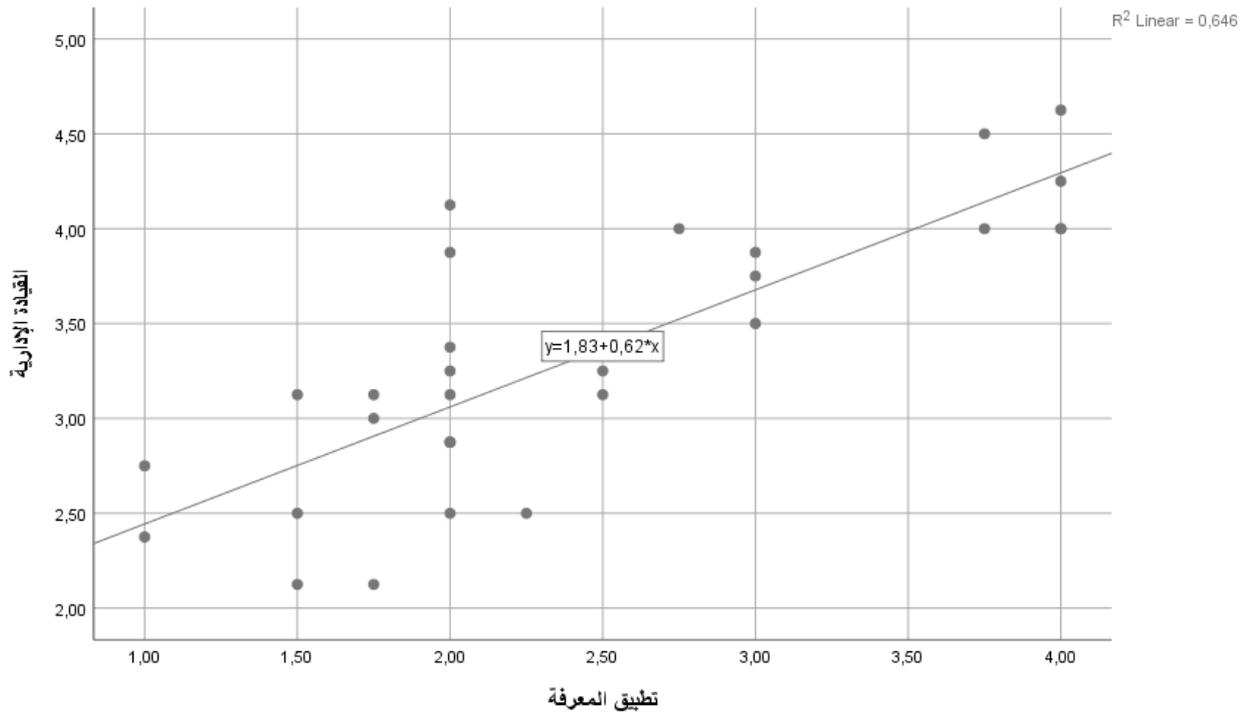
حيث يمثل كل من:

x: تطبيق المعرفة.

y: القيادة الإدارية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 18: منحنى بياني يوضح العلاقة بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية:



ثالثا: الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية "دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية " إلى معرفة مدى وجود علاقة وتأثير بين تطبيق إدارة المعرفة وتنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات أو عدمها، وتتص الفرضية الرئيسية على الآتي:

الفرضية العدمية: H_0 " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة المعرفة وتنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - " .

الفرضية البديلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة المعرفة و تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة - " .

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية (أنظر الملحق رقم 10):

الجدول رقم «18»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة sig	قيمة المحسوبة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معامل الانحدار a	ثابت الانحدار b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	29.700	0.515	0.717	0.81	1.27	القيادة الإدارية	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لنتائج برنامج التحليل Spss.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين متغيرات وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية كما قدر مستوى الدلالة بـ $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من مستوى الثقة $(\alpha \leq 0.05)$.

ووفقا للنتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة المعرفة و تنمية القيادة الادارية

ويمكن كتابة العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة و تنمية القيادة الإدارية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$y = 1.27 + (0.81)x$$

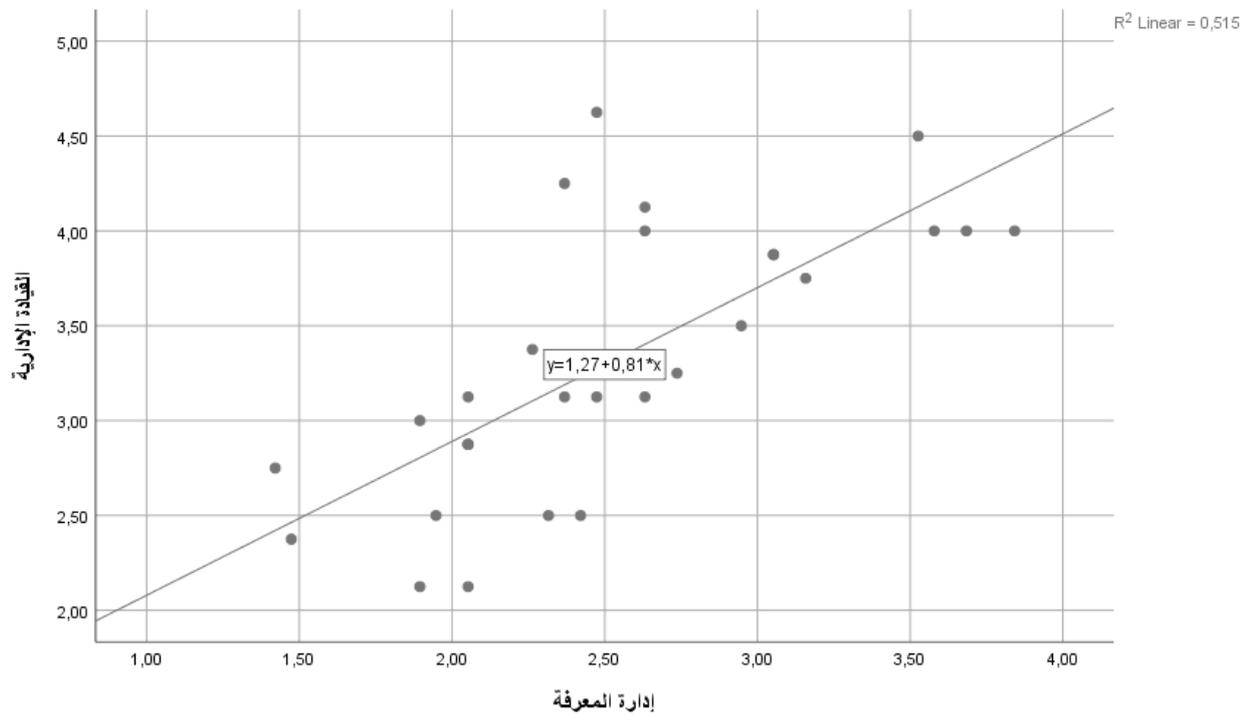
حيث يمثل كل من:

x : إدارة المعرفة.

y : القيادة الإدارية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 19: منحنى بياني يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والقيادة الإدارية:



خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع والتي اقتصت بدراسة دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -، تم تعريفها ومعرفة أهم نشاطاته وأهدافها وكيفية تقسيم السلطة والمسؤولية من خلال هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى شرح كيفية القيام بعملية التكوين بها . ولمعرفة أثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة تم الإعتماد على المقابلة والاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطار وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ وتم تحليلها بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية "SPSS". وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن اعتمادها على تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يؤدي إلى تنمية القيادة الإدارية من خلال توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الخاتمة العامة:

الخاتمة

من خلال دراساتنا لموضوع أثر تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في المؤسسة الاقتصادية تبين أنه من الإلزام اليوم على منظمات الأعمال تبني استراتيجية البناء المعرفي عن طريق توليد وتخزين وتوزيع المعرفة ومن ثم تطبيقها، نظرا للدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة .

ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فتناول الفصل الأول إدارة المعرفة وأهم المفاهيم المتعلقة بها بالإضافة إلى القيادة الإدارية تم التطرق فيه إلى مفهوم القيادة والقيادة الإدارية ومجمل الجوانب الملمة بهما، واحتوى الفصل الثاني إسقاط الجانب النظري فيه، واستعملت فيه الإستمارة كأداة للدراسة وتم توجيه أسئلتها لعينة من عمال مؤسسة مناجم الفوسفات. -تسبة-، وبعد إخراج النتائج من برنامج SPSS الإحصائية ثم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية، كما تم تقديم بعض التوصيات وفي ما يأتي عرض بمختلف النتائج والتوصيات والمقترحات.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي ومن أهمها ما يلي:

1. النتائج النظرية: تم التوصل من خلال الأطار النظري الى النتائج التالية:

- رأس المال المعرفي له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها أحد المفاهيم الحديثة المهمة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة .
- مفهوم إدارة المعرفة يركز على عملياتها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق والتي من خلالها تضمن المؤسسة استمرارها وتحقيق أهدافها.
- إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير عدة متطلبات أهمها القيادة الفعالة والموارد البشري عن طريق اختيار أفراد أكفاء .
- القيادة هي القدرة على توجيه وتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم الأفضل لتحقيق الأهداف.
- إن القائد هو الشخص المسؤول عن تحفيز وتشجيع الأفراد من أجل استخراج معارفهم الضمنية ومن ثم مشاركتها وتطبيقها.

- إن القائد الناجح هو الشخص الذي يمكنه التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق اختيار النمط القيادي المناسب.
- إن النجاح في تنمية القيادة الإدارية مرتبط ارتباط وثيق بمدى تقبل وقناعة القيادة بضرورة الحاجة لتبني إدارة المعرفة وتطبيقها.

2. النتائج التطبيقية:

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية مايلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المعرفة وتنمية القيادة الإدارية."
- من خلال تحليل ودراسة البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة المتمثلة في: الجنس، والمؤهل العملي والخبرة المهنية ونمط التوظيف تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وإن المنظمة محل الدراسة تعتمد أكثر على فئة الكهول ذات المستوى التعليمي العالي.
- الفرضية الفرعية العدمية الأولى H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توليد المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة"، تم قبول الفرضية الأولى أي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توليد المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، وذلك لأن مستوى الدلالة قدر ب $\text{sig} = 0.079$ وهو أكثر من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية العدمية الثانية H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -"، تم رفض هذه الفرضية وبالتالي قبول الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تخزين المعرفة والقيادة الإدارية"، لأن مستوى الدلالة قدر ب $\text{sig} = 0.005$ وهو أقل من مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية العدمية الثالثة H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين توزيع المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -"، تم رفض هذه الفرضية وبالتالي قبول الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين

توزيع المعرفة والقيادة الإدارية"، لأن مستوى الدلالة قدر بـ $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من مستوى الثقة $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية العدمية الرابعة H_0 : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -"، تم رفض هذه الفرضية وبالتالي قبول الفرضية البديلة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق المعرفة والقيادة الإدارية"، لأن مستوى الدلالة قدر بـ $\text{sig} = 0.000$ وهو أقل من مستوى الثقة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانياً: الإقتراحات: في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتخزين المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.
- السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في المؤسسة.
- إعطاء أهمية أكبر لإدارة المعرفة في العمل ومشاركة العاملين في جميع عملياتها والأخذ بارائهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين والتشجيع على العمل الجماعي.
- يجب على القيادة الإدارية أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

يعتبر ميدان إدارة المعرفة والقيادة الإدارية مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

- دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة التحويلية.
 - العلاقة بين عمليات المعرفة ومتطلباتها.
 - دراسة أنماط القيادة الإدارية وأهم التحديات التي تواجهها.
- ويبقى المجال مفتوحاً أمام الباحثين لدراسة كل ما يتعلق بدور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية لأن لها دور كبير في تطور واستمرار منظمات الأعمال.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007).
- 2- اسامة خيرى، ادارة الابداع والابتكارات، (دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2012).
- 3- بشير العلاق، القيادة الادارية، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010).
- 4- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، (دار المشيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014).
- 5- حسين عجلات حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية، (دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008).
- 6- خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010).
- 7- خضر مصباح الطيطي، الادارة والاستراتيجيات (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طعة أولى، 2013).
- 8- ربحى مصطفى عليان، ادارة المعرفة، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طعة أولى، 2008).
- 9- زيد منير عبودي، القيادة ودورها في العملية الادارية، (دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012).
- 10- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، (وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004).
- 11- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها الرضا الوظيفي، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010).

- 12- عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في اطار نظم نكاء الاعمال، (دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الأولى، 2015).
- 13- عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها المداخل الادارية الحديثة، (جامعة حلب سورية دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2013).
- 14- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مدخل الى ادارة المعرفة، (دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2006).
- 15- عبد الله حسن المسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الأولى، 2015).
- 16- عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، (دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأولى، 2013).
- 17- علاء فرحان طالب واميرة الجناي، ادارة المعرفة، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2009).
- 18- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، (دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، الطبعة الأولى، 2010).
- 19- محمد أحمد همشيري، ادارة المعرفة الى التميز والريادة، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012).
- 20- محمد حسين العجمي، القيادة الادارية والتنمية البشرية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2008).
- 21- محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014).
- 22- محمد سيد جاد، القيادة الاستراتيجية (دار الكتب المصرية، مصر، 2011).
- 23- محمد شفيق، القيادة، (دار نهجة للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007).
- 24- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، (الاردن-عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011).

- 25- محمد عمر الزعبي، القيادة الادارية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن-عمان، الطبعة الأولى، 2014).
- 26- مدوح عبد العزيز رفاعي، الادارة الاستراتيجية للمعرفة، (كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2007).
- 27- مصطفى يوسف، ادارة الاداء، (دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2016).
- 28- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة للمفاهيم والعمليات والاستراتيجيات، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2005).
- 29- نجم عبود نجم، القيادة إدارة وإبتكار، (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012).
- 30- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، (عمان: دار وائل للنشر، 2003).
- 31- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، (عمان-الاردن، جدار للكتاب العالمي، 2009).
- 32- هايل عبد الوالي طشطوش، اساسيات في القيادة والادارة (دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014).
- 33- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لادارة المعرفة في المنظمات، (دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1).

II. الأطروحات والمذكرات

- 1- الأمين جاموس، دراسة حول مدى استعداد مؤسسات صغيرة ومتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، (المركز الجامعي الوادي، 2010، 2011)
- 2- بلال درراح حسن الشاعر، فاعلية القيادة وعلاقتها الذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني- محافظات غزة ، مذكرة ماجستير غير منشوره.(جامعة الاقصى، غزة-فلسطين، 2014/2015).
- 3- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في النوع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، (جامعة سطيف، 2015/2016).

4- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير في علوم الاعلام والاتصال، (جامعة السيانة-وهران، 2009/2010).

5- فاتن نبيل محمد ابورزق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير ، (غزة، فلسطين، 2017).

6- محمد احمد سلمان الرقب، متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة لمتطلبات الماجستير في إدارة الأعمال، (غزة-فلسطين، 2010م-4432هـ).

7- نهاية عبد الهادي التلباني ورمزي عزمي بدير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، (غزة، فلسطين، 2011).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Hai nam n gugen, the impact of leadership behavious and organization culture on knowledge management practices in small and medium entreprise submitted in fulfilment of the requirement of the degree of doctor of phylosophy decembre 2009.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: اتفاقية التربص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
الرقم: /ق.ع.ت/ك.ع.إ.ت.ع.ت/ج.ت/2020/2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:
هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير
مع المؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-
2-
3-
4-

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.
التخصص : إدارة أعمال

المادة الثالثة :
التربص التطبيقي يجري في مصلحة :
الفترة من : إلى :

الملحق رقم (02): الاستبيان

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إستبانة بحث

اخي الموظف/اختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال بعنوان :

دور تطبيق ادارة المعرفة في تنمية القيادة الادارية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة:مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة،حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، مع العلم أن الأجوبة ستكون سرية وتستخدم لأغراض البحث فقط .

إشراف :

د.محرز صالح

من إعداد الطلبة :

بلحسين صابرة ✓

مبروك لخميسي ✓

السنة الجامعية: 2020/2019

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1 - السن

- اقل من 30 سنة
- من 30 إلى اقل 35 سنة
- من 35 إلى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

2- المستوى التعليمي

- اقل من البكالوريا
- بكالوريا
- ليسانس أو هندسة
- ماجستير أو دكتوراه

3- سنوات الخبرة

- اقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- أكثر من 15 سنة

4- الوظيفة

- إطار سام
- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

ثانيا : متغيرات الدراسة

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة :

رقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- إدارة المعرفة:						
تعريف ادارة المعرفة: هي عبارة عن اشياء ظاهرة أو ضمنية مركبة من بيانات ومعلومات تقوم المنظمة بمعالجتها لاتخاذ القرار الصائب						
توليد المعرفة						
01	تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة					
02	يتم إستقطاب الكفاءات بشكل مستمر					
03	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ينمي مهارات العمال					
04	يستفيد العمال من دورات تدريبية وتعليمية من أجل توسيع مداركهم					
05	إحتواء المؤسسة على وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم					
تخزين المعرفة						
06	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية					
07	وجود قواعد معرفة لتزويد العمال بالمعلومات لمساعدتهم في إنجاز أعمالهم					
08	تحديث المعرفة بإستمرار يساعد في مرونة المؤسسة للإستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل					

					09	تحتوي مؤسستكم على قواعد بيانات تخزن بها الإقتراحات والخبرات والتجارب اليومية
					10	تهتم مؤسستكم بالأفراد العاملين المبدعين وتمنحهم العناية الكافية داخل المؤسسة
توزيع المعرفة						
					11	شبكة معلومات تسهل على العاملين الوصول للبيانات
					12	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية
					13	عقد دورات تدريبية يقوم بها أفراد ذوي خبرة
					14	تساعد مؤسستكم العمال على إكتساب المعرفة التي يحتاجونها في وظائفهم
					15	تساعد ثقافة المؤسسة على تبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد العاملين
تطبيق المعرفة						
					16	عدم إهتمام المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها
					17	تطبيق المعرفة لايساعد المؤسسة في مواجهة مشاكلها
					18	تقوم مؤسستكم بتكوين العاملين حول كيفية إستخدام المعرفة
					19	لا تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة الى خطط عمل
2- القيادة الادارية:						
تعريف القيادة الادارية: هي قدرة الفرد على التأثير في الاخرين ودفعم لتحقيق الاهداف المطلوبة.						
					20	يتميز مديرك بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان العمل
					21	يتبع القائد أسلوب الأمر والنهي حتى عند عدم الضرورة

					يعطي القائد التعليمات والأوامر من أجل تنفيذها دون مناقشتها	22
					يحرص مديرك على ضرورة تكافؤ السلطة مع مسؤوليته عند تفويضه لبعض صلاحياته	23
					يناقش مديرك العاملين في مكان عملك عن احتياجاتهم لإنجاز أدوارهم الوظيفية	24
					ينتج عن القيادة التسيبية تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين	25
					يبث القائد بالمرؤوسين الثقة العالية بالنفس من أجل تادية العمل المطلوب	26
					يشارك القائد النجاح مع مرؤوسيه	27

الملحق رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

أولاً: ألفا كرونباخ المحور الأول: إدارة المعرفة

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	30	100,0	,890	19
	Excluded ^a	0	,0		
	Total	30	100,0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ثانياً: ألفا كرونباخ المحور الثاني القيادة الإدارية:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0

Total	30	100,0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,543	11

الملحق رقم (04): البيانات العامة عينة الدراسة

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة	الوظيفة
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Median		1,0000	2,5000	1,5000	3,0000	3,0000
Std. Deviation		,40684	,97143	,98553	,77608	,83391
Variance		,166	,944	,971	,602	,695

الملحق رقم (5): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

Correlations

		توليد المعرفة	القيادة الإدارية
توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	,325
	Sig. (2-tailed)		,079
	N	30	30
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	,325	1
	Sig. (2-tailed)	,079	
	N	30	30

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,325 ^a	,106	,074	,67440

a. Predictors: (Constant), توليد المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,507	1	1,507	3,314	,079 ^b
	Residual	12,735	28	,455		
	Total	14,242	29			

الملحق رقم (6): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

Correlations

		تخزين المعرفة	القيادة الإدارية
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	1	,501**
	Sig. (2-tailed)		,005
	N	30	30
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	,501**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,501^a	,251	,224	,61734

a. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,571	1	3,571	9,370	,005^b
	Residual	10,671	28	,381		
	Total	14,242	29			

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية

b. Predictors: (Constant), تخزين المعرفة

الملحق رقم (7): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

Correlations

		توزيع المعرفة	القيادة الإدارية
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	1	,623**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	,623**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,389	,367	,55765

a. تنوع المعرفة. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,535	1	5,535	17,798	,000 ^b
	Residual	8,707	28	,311		
	Total	14,242	29			

a. القيادة الإدارية. Dependent Variable:

b. تنوع المعرفة. Predictors: (Constant),

الملحق رقم (8): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة:

Correlations

		تطبيق المعرفة	القيادة الإدارية
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	1	,804 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	,804 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,646	,634	,42408

a. تطبيق المعرفة. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	9,206	1	9,206	51,191	,000 ^b
	Residual	5,036	28	,180		
	Total	14,242	29			

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية

b. Predictors: (Constant), تطبيق المعرفة

الملحق رقم (9): تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية:

Correlations

		إدارة المعرفة	القيادة الإدارية
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,717**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
القيادة الإدارية	Pearson Correlation	,717**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 ^a	,515	,497	,49682

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	7,331	1	7,331	29,700	,000 ^b
	Residual	6,911	28	,247		
	Total	14,242	29			

a. Dependent Variable: القيادة الإدارية

b. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

الملحق رقم (10): تحليل اختبار التوزيع الطبيعي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة المعرفة	القيادة الإدارية	الإستبيانة
N		30	30	30
Normal Parameters^{a,b}	Mean	2,5211	3,3125	2,7556
	Std. Deviation	,62019	,70079	,60301
Most Extreme Differences	Absolute	,129	,122	,105
	Positive	,129	,105	,105
	Negative	-,090	-,122	-,075
Test Statistic		,129	,122	,105
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200^{c,d}	,200^{c,d}	,200^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في تنمية القيادة الإدارية في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، وقد تم اعداد استبيان ومن ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ، حيث تكونت عينة الدراسة من 30 فردا، وتمت معالجة البيانات والمعلومات بإستخدام برنامج (spss)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة والقيادة الإدارية ،كما توصلت إلى أن عملية تخزين و توزيع وتطبيق المعرفة تأثر على تنمية القيادة الادارية في حين ان عملية توليد المعرفة لا تؤثر في تنمية القيادة الإدارية. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، القيادة الإدارية، تنمية، المؤسسة الإقتصادية، مناجم الفوسفات-تبسة-

Abstract:

This study aims to reveal the role of knowledge management application in the development of administrative leadership in the Phosphate Mines Corporation _Tebessa . A questionnaire has been prepared and distributed to the study sample which is consisted of 30 persons.

The data was processed using SPSS .The study reached a set of results, the most important of them:

There is a statistically significant effect relationship between the application of knowledge management and administrative leadership.

The study also concluded that the process of storing and distributing knowledge affects the development of administrative leadership, while the process of generating knowledge does not affect the process of administrative leadership.

key words : knowledge management, Administrative

leadership,Development,economic corporation,phosphate mines –tebessa.