



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة  
دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المشرف	اعداد الطلبة	
د. سعاد بوهلاله	عماد أخطيو	1
	كريم عليي	2

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ربيع قرين
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	سعاد بوهلاله
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوركوو عبد المالك

السنة الجامعية 2023/2022



# شكر و عرفان

إلى من لا يطيب الليل إلا بشكره

ولا يطيب النهار إلا بطاعته

ولا تطيب اللحظات إلا بذكره

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوه

ولا تطيب الجنة إلا برويته

إلى الله جل جلاله

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبفضله تنزل البركات  
وبرحمته تتحقق المقاصد والغايات والصلاة والسلام على من جاءنا  
بالآيات خاتم الرسالات والرحمة المهداة محمد صلى الله عليه وسلم

ثم الشكر إلى الأساتذة الكرام الذين كانوا قدوة لنا بما وصلنا إليه  
ومرشدين لنا في دروبنا، وكانوا لنا عوناً بتوجيهاتهم السديدة حتى  
نهاية عملنا هذا، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة:

**" د. بوهلالة سعاد "**

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة  
على قبولهم تقييم هذا العمل، الشكر موصول أيضاً إلى كل من سهل  
لنا إجراء الدراسة الميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذا  
العمل لكم منا جزيل الشكر والمحبة

وشكراً

# إهداء

الحمد لله الذي وفقني وأنار دربي بسراج العلم والذي أعانني وهداني بفضله

فيا رحمان ويا غفور يا ذا الجلال والإكرام، لك الحمد على عونك

ومساعدتك

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيزين إلى من نزلت فيهما الآية الكريمة " وقضى ربك ألا تعبدوا

إلا إياهما وبالوالدين إحسانا"

إلى الذي سهر على راحتي وعاش ليرى سعادتي، فهو مشعل دربي وسيد نجاحي إلى الوالد الكريم

"الشريف"

إليك يا نبع الحنان المتفجر، ورمز العطاء المتجدد، إليك يا أعز ما أملك في الوجود، فأنت نجمة لامعة في

سما ذاكرتي إليك وحدك، فأنا ثمرة جهدي لكي أمي الغالية

إلى من دفعوني إلى العلى عائلتي الكريمة أخواتي " سامية، حياة"، إخوتي " مراد، عزوز، عبد النور، عبد

السلام، محمد"

إلى أصدقائي و خَلّائي " العيد، يحيى، عبد المنعم، جلال، صهيب، نجيب، تقي الدين، أمين، فاتح،

عماد، يزيد، إدريس ، فؤاد، سمير "

إلى من سرنا سويًا في دروب المعرفة، رفقاء مشواري الدراسي في الجامعة، زملائي و أحبائي و إخوتي "

عماد، هارون، أيوب، بوغبا، أبوبكر، سيف الدين، جمال، خالد، إسلام، يزيد، مسعود، أمير، وفيق "

وفقههم الله

كريم

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بحمدك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات

إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

إلى من أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونصح الأمة إلى حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى ملاكي في الحياة، إلى النبع الذي سقاني العطف والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى التي لا يكفيها كلام الشكر ولا قصائد الشعر ولا حطب النثر، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى القلب الناصع البياض.

"أمي الحبيبة حفصها الله لنا وأطال في عمرها"

إلى الصرح الذي لقني دروس الحياة، إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، يا من أحمل اسمك بكل فخر

"أبي العزيز حفصه الله لي وأطال في عمره"

إلى الذين يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي "أخي وأخواتي"

إلى بسمة الوجود وبراءة الحياة أولاد أختي "إبراهيم وإسحاق"

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى الذين تقاسمت معهم حلو ومر الحياة، إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

"أصدقائي: كمال، عزالدين، أيوب، هارون، كريم، آدم، إسلام، خير الدين، حسن، سيف الدين،

فؤاد، فاتح، العيد، أيوب، رضا، الأخ شفيق "

ولا أنسى رفقائي في الإقامة الجامعية: ياسر، فيصل، فاتح، بوبكر، إسلام، بسام، يعقوب، خالد،

جمال، يزيد

إلى كل من يحمل قلبه ونسيه قلبي

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي طبق على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة قدرت ب47 فردا، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود دور ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، المعرفة، إدارة المعرفة

## Abstract

This study aimed to find out the role of leadership styles In activating knowledge management processes at the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences Abdelhafid Boussouf University Center – Mila, and to achieve the objectives of the study, the researchers used the descriptive analytical approach, and the field study relied on the questionnaire as a tool for data collection, which was applied to a random sample of the study population estimated at 47 individuals, the statistical packages for social sciences (spss) were used to process this data.

The study reached a set of results, the most Important of which are :

- The presence of a statistically significant role for leadership styles in activating knowledge management processes at the level of significance (0.05) in the institute of economic commercial and management sciences Abdelhafid Boussouf mila university center.

**Key words:** Leadership, Knowledg, Knowledg management.

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وعرهان
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
<b>الفصل الأول: أثر أساليب القيادة ومقوماتها على عمليات إدارة المعرفة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام حول أساليب القيادة
3	المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها
4	المطلب الثاني: نظريات القيادة
10	المطلب الثالث: أساليب القيادة و العوامل المؤثرة في اختيارها
16	المطلب الرابع: خصائص ومتطلبات القيادة الناجحة
18	المبحث الثاني: مدخل عام حول عمليات إدارة المعرفة
18	المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المعرفة
24	المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة
27	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
30	المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة
32	المبحث الثالث: مدخل عام حول أخلاقيات السلوك التنظيمي وطرق الاتصال ودورها في إدارة التغيير.



32	المطلب الأول: مدخل عام حول طرق الإتصال
36	المطلب الثاني: مدخل عام حول أخلاقيات الإدارة
39	المطلب الثالث: السلوك التنظيمي
42	المطلب الرابع: إدارة التغيير
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: لمحة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-ميلة
48	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
50	المطلب الثاني: الهيكل القاعدي والإداري
52	المطلب الثالث: تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
56	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة
59	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
74	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
84	خلاصة الفصل
87	خاتمة
91	قائمة المراجع
97	الملاحق

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	نظرية ليكرت للقيادة	01
57	اختبار مقياس ليكرت	02
58	أطوال الأبعاد لمقياس ليكرت	03
59	آراء وملاحظات بعض الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	04
60	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور أساليب القيادة ودرجة الكلية للمحور	05
61	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور عمليات إدارة المعرفة ودرجة الكلية للمحور	06
62	مقياس الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	07
64	وصف خصائص العينة	08
66	اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور أساليب القيادة	09
69	اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور عمليات إدارة المعرفة	10
75	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	11
76	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	12
78	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	13
79	نتائج اختبار الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة	14
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أساليب القيادة (المتسلطة، الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.	15

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نظرية الشبكة الإدارية	01
19	هرم المعرفة	02
30	عمليات إدارة المعرفة	03
49	الموقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة	04
51	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة	05
54	الهيكل التنظيمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	06
56	نموذج الدراسة	07
65	توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية	08

# مقدمة

## 1. تمهيد:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، ما أجبرها على عمل اختراقات وتحولات جوهرية لتضمن لنفسها النجاح ولتحقيق التطور والنمو، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة.

فالمعرفة تعد العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، فهي تعتبر المورد الأكثر أهمية في تحقيق التميز والإبداع، وتعد إدارة المعرفة من الأساليب الحديثة في الإدارة، وأصبحت عاملاً مؤثراً في نجاح المنظمات من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري كأسلوب إداري يقوم على بناء قاعدة معرفية لدى المنظمات.

لقد حظيت إدارة المعرفة باهتمام متزايداً من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاع الحكومي والخاص نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا المعلومات ولكن أيضاً على البيئة الاجتماعية للمنظمة، وبالتالي فإنها تتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري فهي أكثر من مجرد تخزين ومعالجة البيانات، حيث أنها عمليات تتطلب الالتزام لخلق ونشر المعرفة عبر المستويات المختلفة للمنظمة.

ومن أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة القيادة إذ تؤدي دور المسهل والمعيق لخلق ومشاركة المعرفة، كونها المحرك الرئيسي لعملها لما لها من دور في ضمان واستمرارية عملها من خلال وظائف المعرفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالقائد يخلق الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة والمساهمة بمعارفهم الشخصية مع معارف الآخرين لتطوير رؤية المنظمة.

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة فهي تعتبر حجر الزاوية في العملية الإدارية لما لها من أهمية على مستوى التسيير بمختلف أنواعه، كون القائد هو المورد البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في التسيير فالقيادة تمثل حلقة الوصل بين الرئيس والمرؤوسين، والقائد الجيد هو القادر على خلق بيئة عمل يسودها الطاقة الإيجابية والروح المعنوية المرتفعة لدى الموظفين من خلال تبني أنماط وأساليب قيادية تؤثر بفعالية على أداء الأعمال والارتقاء بمستوى المنظمة.



## 2. إشكالية الدراسة:

إن الكثير من المنظمات لا تكتثرت بطبيعة القيادة الممارسة فيها بل إن المراكز القيادية فيها باتت غاية يحلم المديرين بالوصول إليها لاستغلالها لتحقيق مصالحهم الشخصية وتحسين أوضاعهم المالية والاجتماعية، متجاهلين بذلك أهمية دور القائد في هذا المنصب وهو العمل على تحسين أداء المنظمة وضمان استمراريتها وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمل فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة

هناك عدد كبير من المنظمات تهمل بشكل واضح أهمية المعرفة وإدارتها وما لها من تأثير على تحسين أدائها، كما وأن أغلب القادة لا يدركون أصلاً معنى المعرفة وكيفية إدارتها وما أبعادها وكيفية تأثيرها على عملهم، لذلك فإن هذه الأسباب هي العوامل الرئيسية لفشل العديد من المنظمات وعدم قدرتها على مواجهة أبسط التحديات والصعوبات التي تواجهها في بيئة عملها.

وبناء على ما سبق جاءت دراستنا للإجابة على التساؤل الجوهري الذي يحدد معالم إشكالية بحثنا المتمثلة فيما يلي:

### ما دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة؟

تتدرج من التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله؟
- ما دور القيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله؟
- ما دور القيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله؟
- ما دور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - ميله؟

## 3. الفرضيات:

للإجابة على السؤال الرئيسي، نبني بحثنا على الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
- يتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

#### 4. أهداف الدراسة:

- يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:
- تسليط الضوء على مفهوم القيادة وأساليبها؛
- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها ومدى الاهتمام بها؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة وعمليات إدارة المعرفة؛
- التعرف على الأسلوب القيادي الذي يساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة؛

#### 5. أهمية الدراسة:

- أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وما ينتج عنه من تطوير وترقية الأداء؛

- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت القيادة وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين والباحثين في مجال الإدارة؛
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة حيث تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات؛
- إمكانية مساهمة هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية بموضوع القيادة وإدارة المعرفة الذي يشكل إغناء للمكتبة الجامعية حول هذا المفهوم.

## 6. أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب وراء اختيار الموضوع منها ما يلي:

### أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والميول الذاتي لهذا الموضوع؛
- توسيع المعرفة النظرية التي تم اكتسابها في تخصص إدارة أعمال.

### أسباب موضوعية:

- موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا ويتناول أحد أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال؛
- قابلية الموضوع للدراسة وقيمه العلمية وأهميته البالغة؛
- إظهار الدور الفعال الذي يمكن أن تلعبه القيادة في تفعيل إدارة المعرفة.

## 7. المنهج المستخدم

من أجل تقديم دراسة شاملة وإثبات صحة الفرضيات المتبناة فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يتعلق بالجانب النظري والذي يهدف لجمع الحقائق والبيانات وتأسيس المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة وأساليبها والمفاهيم ذات الصلة بإدارة المعرفة وعملياتها باستخدام جمع البيانات بالإطلاع على مختلف الأبحاث ذات الصلة بالموضوع.

بينما الجانب التطبيقي يتعلق بتحليل آراء عينة من الأساتذة والموظفين بهدف الوصول إلى استنتاجات وإبداء توصيات واقتراحات تساهم في خدمة هذه الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة المعتمدة في "الاستبيان".

## 8. صعوبات الدراسة

- قلة المراجع وندرته خاصة التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة المعرفة؛
- عدم جدية بعض الأفراد في الإجابة على بعض الأسئلة وعدم رغبتهم وموضوعيتهم أحيانا؛
- قصر الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة.

## 9. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في ما يلي:

- **الحدود المكانية:** معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة.
- **الحدود الزمانية:** تمت دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية في الفترة الممتدة من 2023/02/15 إلى 2023/05/25
- **الحدود البشرية:** تجلت في دراسة عينة من أساتذة وموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ميلة.
- **الحدود الموضوعية:** تنحصر في دراسة دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -ميلة.

## 10. الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى:** دراسة مرام أحمد على 2020

بعنوان : أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة. الملك خالد السعودية، هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري بجامعة الملك خالد، وفق المنهج الوصفي التحليلي نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع 144 استبانة على جميع أفراد المجتمع، تم استبعاد 64 استبانة لعدم صلاحيتها لتتكون عينة الدراسة 84 تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss إذ استخدمت الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط بيرسون، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها: اتضح أن لدى القادة الإداريون اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفيهم، وقد يؤدي ذلك إلى إدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح و التفوق في المنظمات الحديثة.

**الدراسة الثانية:** دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي 2010

بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك الصناعية الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف في الاختلاف في مفهوم العاملين في مفهوم القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم و وظائفهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 56 فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من 135 فردا من موظفي المستويات الوسطى والدنيا، كما تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: مستوى توفر عمليات إدارة المعرفة في الشركات كان متوسطا، مستوى القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في الشركات مرتفعا إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية من خلال إدارة المعرفة.

### الدراسة الثالثة: دراسة أقطي جوهرة 2014

بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة على سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجياتها، والأثر غير المباشر لها من خلال كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، ثقافة التعلم التنظيمي، استهدفت الدراسة عينة عشوائية من موظفي فنادق جزائرية بلغ حجمها 314 موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها القيادة الإستراتيجية بأبعادها الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي.

### الدراسة الرابعة: دراسة مجبر أمين 2019

بعنوان: تأثير أسلوب القيادة في إدارة التغير حالة مجمع شركة حسناوي، يعتبر الهدف الأساسي من هذا البحث هو إبراز أهمية أسلوب القيادة التحويلي وماله من دور إيجابي على سلوك العمال في إنجاح العمليات التغييرية وإرضاء الأفراد في المنظمة والزيادة في مستويات أدائهم. وذلك من خلال السعي إلى تسليط الضوء على الخصائص الضمنية التسعة لأساليب القيادة التحويلية، الإجرائية وعدم التدخل ودور كل واحدة في زيادة مخرجات عملية التغيير على مستوى العمال كاستجابتهم للبرامج المقترحة، رضاهم الوظيفي، سلوكهم الوظيفي وأدائهم الوظيفي، ليقوم متخذو القرار، حسب المخرج المرجو زيادة مستواه، بتبني الخاصية الموافقة الأكثر تأثيرا إيجابيا عليه.

ولمعالجة هذا الموضوع استعملنا أساسا طريقة الاستقصاء حيث قمنا بتوزيع 180 استبيانا بطريقة عشوائية على عمال أربعة فروع من مجمع حسناوي، كما أجرينا بعض المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين متبعين بعد ذلك منهج وصفي تحليلي لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

أسفرت النتائج على أن خاصية الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية هي الأكثر تأثيرا إيجابيا على استجابة الأفراد للتغيير. أما بالنسبة للرضا الوظيفي فخاصية المكافأة المشروطة للقيادة الإجرائية هي الأكثر

تأثيرا عليه. لنتميز خاصية الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية بكونها أكبر مؤثر مزدوج على زيادة السلوك والأداء الوظيفيين.

### الدراسة الخامسة: دراسة بن عمر آسيا 2020

بعنوان: مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية (دراسة عينة من البنوك)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتعزيز الميزة في البنوك الجزائرية، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على عملية الاستقصاء لآراء موظفي البنوك العمومية، كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الاستبانة الموزعة على العينة البالغ عددها (370) موظف، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في بناء ودعم الميزة التنافسية، وتمت معالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss، وتوصلنا من هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية وسبل دعمها حيث قدر معامل الارتباط 0.781، وهذا ما دل بأن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة حسب آراء عينة الدراسة تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

### الدراسة السادسة: دراسة غضبان ليلي 2018

بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بجمع صيدال، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية بجمع صيدال لصناعة الدواء باعتباره القائد في سوق الدواء والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة، إضافة إلى ما يتميز به من تنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من 5 محاور هي (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء الموارد البشرية) اشتملت على 51 عبارة، ولقد كان حجم العينة المعتمد عليه في هذه الدراسة مساويا ل 305 فرد عامل، أين تم توزيع 350 استبانة على عينة عشوائية شملت مجموعة من الأفراد العاملين بجمع صيدال، وبعد أن تم استرجاع 317 استبانة، واستبعاد 12 استبانة لعدم صلاحيتها، تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغ 305 وبمعدل استجابة 96.2 من الاستبانات المسترجعة، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج spss وأظهرت نتائج الدراسة وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة و (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي) من جهة وهذه الأخيرة وأداء الموارد البشرية، من جهة أخرى، كما أنه يوجد هناك تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، كما تم التحقق من وجود التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا

الوظيفي). على أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة والاستفادة من الانعكاسات الايجابية لها على الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

### الدراسة السابعة: دراسة عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبوسن 2015

بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دور السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدم الدارس الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (220) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الغدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصارف المختارة، تم استرجاع (190) إستبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام حزمة التحليل الإحصائي ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، اقترحت الدراسة نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي، حيث تم تحديد (الاتجاهات، والدافعية، والتحفيز، وضغوط العمل، والقيادة الإدارية، والصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية) كأبعاد لقياس spss السلوك التنظيمي، كما تم استخدام (الكفاءة والفعالية وجودة الأداء والالتزام التنظيمي) كأبعاد لقياس أداء المصارف، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل) فقد اختارت الدراسة (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة المادية، والإجراءات) كأبعاد لقياسها.

### الدراسة الثامنة: دراسة الحاج نعاس خديجة 2022

بعنوان: إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للجمارك بالشلف، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة التغيير بأبعادها (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في تسير الأفراد والتغيير في التكنولوجيا) على أداء العاملين في مديرية الجمارك، وأهميتها في تحسين الخدمة العمومية، وترقية المرفق العام الجمركي، ومن خلال الدراسة التحليلية للاستبيان الموزع على عينة مكونة من (185) موظفاً على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بالشلف، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها توفير المتطلبات القانونية الاجتماعية السياسية والاقتصادية التي من شأنها تعزيز نجاح عملية التغيير.

### الدراسة التاسعة: دراسة حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول 2019

بعنوان: أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العاملين، هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع 70 استمارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.



خلصت للعديد من النتائج من أهمها وجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقي على الإبداع التنظيمي، مع أنه لا يوجد أثر إيجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الإبداع التنظيمي.

## 11. تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى مقدمة وفصلين الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، بالإضافة إلى الخاتمة التي تضمنت النتائج، وفيما يلي تفصيل لذلك:

**مقدمة:** تمهيد عام حول الموضوع، طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية والفرضيات، ثم تحديد أهداف و أهمية البحث مع ذكر أسباب اختياره، ثم المنهج المتبع مع التطرق إلى الصعوبات ثم إلى الدراسات السابقة.

**الفصل الأول:** الإطار النظري للدراسة تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تحت عنوان مدخل عام حول أساليب القيادة تطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة وأهميتها، نظريات وأساليب القيادة والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى خصائص القيادة ومتطلباتها، المبحث الثاني بعنوان مدخل عام حول عمليات إدارة المعرفة تحدثنا أولاً عن الإطار المفاهيمي للمعرفة ومن ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وعملياتها إضافة إلى متطلباتها وأبعادها، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى السلوك التنظيمي وطرق الاتصال وأخلاقيات الإدارة وإدارة التغيير .

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الدراسة الميدانية، تم عرض لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، ومن ثم تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني تم عرض الطريقة والأدوات المتبعة في تحليل الدراسة الميدانية ليتم عرض النتائج والمناقشة في المبحث الثالث.

# الفصل الأول

أثر أساليب القيادة ومقوماتها في  
عمليات إدارة المعرفة

## تمهيد

تعتبر القيادة محور العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، مع تنامي التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحول الكبير نحو مجتمع اقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من المادية الملموسة، لا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمة.

القيادة وإدارة المعرفة هما جانبان مرتبطان بشكل وثيق في سياق الأعمال الحديثة فكلاهما يهدفان إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها بطرق مختلفة بحيث تعتبر القيادة بمثابة السواعد القوية التي تحرك المؤسسة نحو الأمام بينما تعد إدارة المعرفة الروح التي تحفز وتساعد على استغلال الموارد المعرفية للمؤسسة للتفوق والنجاح، ويعتبر دور القيادة في إدارة المعرفة أمرا حيويا وحاسما في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات في عصر المعرفة بحيث تكون العلاقة بينهما تعاونية وتكاملية، فالقيادة من جهة تحتاج للاستناد إلى المعرفة والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الحكيمة وتحقيق الأهداف المحددة ومن جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تعتمد على وجود قيادة قوية ورؤية إستراتيجية لتحفيز عملية جمع وتبادل المعرفة وتسهيل استخدامها إضافة إلى تنظيم واستغلال المعارف والخبرات المتاحة في المؤسسة عن طريق مجموعة من المهارات والأساليب القيادية الفعالة.

من خلال ما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول: مدخل عام حول أساليب القيادة

المبحث الثاني: مدخل عام حول عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: مدخل عام حول أخلاقيات السلوك التنظيمي وطرق الاتصال و دورهما في إدارة التغيير.

## المبحث الأول: مدخل عام حول أساليب القيادة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب الباحثين و المفكرين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إل الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال أسلوب معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، والمقصود بفعالية القيادة " الدرجة التي ينجز بها القائد مهمته وأهداف العمل من خلال الجماعة التي يقودها، بحيث يحققون هذه الأهداف لرغبتهم في إنجازها".

### المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها

#### أولاً: مفهوم القيادة

لقد تناول الباحثون مفهوم القيادة من زوايا عدة، وبالتالي ليس هناك تعرف واحد متفق عليه لها، لكن يمكن إدراج بعض التعاريف كالآتي:

تعرف القيادة على أنها " عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة. (العلاق، 2010، صفحة 14)

عرفها **جيمي جيبون** " عملية التأثير على الجماعة بموقف معين في فترة معينة وبمجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا". (نجم، 2015، صفحة 21)

وعرفها **إبراهيم المنيف** على أنها "تشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. (تلعيش، 2010، صفحة 72)

وعرفها أيضا **فغفر** " بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير(القائد) والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية". (صلاح الدين، 2005، صفحة 215)

مما سبق يمكن تعريف القيادة فن التأثير على الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومفهوم القيادة يبقى محيرا لأنه لا يعتمد على المنصب أو الصفات الشخصية للقائد ولكنه أيضا على طبيعة الحالة أو الموقف، تختلف القيادة في معناها الاصطلاحي بينما تتفق في مضمونها على وجود فرد

يملك القدرة على توجيه جماعة ما، والمفهوم المتكامل للقيادة يقوم على أساس أن القيادة ليست عملية جامدة وإنما ديناميكية .

### ثانياً: أهمية القيادة

تتمثل أهميتها فيما يلي :

- حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم؛
- هي المجال الذي تحدد فيه المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛ (خيري، 2013، صفحة 21)

### المطلب الثاني: نظريات القيادة

تتباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد، فهناك مفسر للقيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقة الوظيفية بين القائد وبين أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة، حيث ظهرت عدد من وجهات نظر تبلورت إلى عدد من النظريات اختلفت بناء على معطيات مفهوم " القيادة " وفيما يلي سنتطرق لبعض هذه النظريات بشكل موجز على النحو التالي:

**1- نظرية الرجل العظيم :** جاءت تسمية الرجل العظيم من خلال الشخصية القيادية المؤثرة في الجماعة، القوة المتميزة بمواهب وقدرات غير عادية تمكنه من إحداث تغييرات جذرية في حياة الجماعة.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. (بوالفول، 2017، صفحة 21)

هناك عدة انتقادات وجهت لهذه النظرية من أهمها: (همد، 2016، صفحة 12)

- تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوفر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها فإنها لا تكفي فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع و بطبيعة التنظيم؛

• تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية لأن القائد يولد ولا يصنع، لكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات و التقاليد و القيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين ؛

• هذه النظرية لا تكون إلا إذا كانت الجماعة على استعداد لتقبل التغيير الذي يريد القائد إحداثه.

2- **نظرية السمات:** تسمى عند بعض المفكرين بنظرية الصفات حيث ظهرت على أنقاد نظرية الرجل العظيم، حيث تدرس نظرية السمات القيادة الناجحة من وجهة نظر صفات الفرد الشخصية. (عقون و آخرون، 2019، صفحة 135)

تقوم هذه النظرية على افتراض مفادها أن هناك مجموعة من السمات والصفات الشخصية تتوافر في الفرد وتجعل منه قائدا ناجحا، حيث إنه غالبا ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه لا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد

من أبرز كتاب هذه النظرية **تيد وبراون Tead&Brown** اللذان يؤكدان أن القادة يتميزون بسمات معينة تفوق سمات الرجل العظيم وهي صفات وراثية تولد مع الشخص. (همد، 2016، صفحة 12)

فيما يلي سنصف هذه السمات التي يجب أن تتوافر في الفرد لكي يكون قائدا، تتمثل في: (لعرابي، 2008، صفحة 31)

▪ **صفات جسمية فيزيولوجية:** الطاقة البدنية، الشكل، القدرات الذهنية؛

▪ **صفات نفسية:** الثقة بالنفس، المبادرة، الطموح، الشعور بالهدف والسعي بحماس لتحقيقه، حسن السلوك؛

▪ **صفات ذهنية:** بعد النظر، القدرة على تحمل المسؤولية، الشجاعة في اتخاذ القرارات، قوة تحليل المواقف.

وقد وجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية ذكرتها (لعرابي، 2008، صفحة 31) تتمثل في:

• صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد؛

• عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فعالية القيادة؛

• محور اهتمامها منصب حول القادة دون تقدير أهمية الجوانب الأخرى للقيادة كالمروءوسين، الموقف، طبيعة التنظيم، كما أن الكثير من السمات المذكورة آنفا قد تتوافر في القادة وغير القادة؛

• أكثر الدراسات التي تمت في إطار هذه النظرية قامت أساسا على قياس الصفات لدى الأشخاص في مركز القيادة (قادة فعليين)، وبالتالي قد تكون هذه السمات هي التي حققت نجاحهم في القيادة، وقد تكون أسباب غير ذلك؛

• لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات؛

- نظرية السمات تبدو غير واقعية.

### 3- النظرية الموقفية :

يعتبر فيلدر أول من أدخل متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعلات بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، كما تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن الظروف هي التي تخلق القادة و تبرزهم وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف معين أو ظرف قيادي معين، فتأثير القادة على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه و يتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة، كما أن نجاح القائد في منظمة أو مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات وفي كل المجتمعات باختلاف المنظمات و المجتمعات من حيث اتجاهاتها و فلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها.

يقوم المدخل الموقفى على مبدأ يتعذر تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط، لكنه لا ينكر أهمية سمات القائد أو سلوكه بل أنه أكثر من ذلك، يرى بأن كلاهما يجب أن يؤخذ بالاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد. (عريوات، 2019، صفحة 127)

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل :

- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين؛
- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها؛
- تحليل العوامل في المواقف التي يمكن تغييرها إيجابياً لتناسب مع توقعات العاملين (زيادة الحوافز)؛
- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة. (همد، 2016، صفحة 13)

### 4 - النظرية التفاعلية :

تركز هذه النظرية في مفهومها للقيادة على الجمع بين (النظرية الموقفية ونظرية السمات)، وكذا محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي لنجاح القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين سمات القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي، كما أن هذه النظرية تعتبر أن خصائص القيادة تتحد على أساس ثلاثة أبعاد هي: "السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، خصائص المرؤوسين". ويرى أصحاب هذه النظرية أن نجاح القائد يتوقف على مقدرته في إحداث التفاعل مع المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو معظمهم، أخذاً في الاعتبار آمال وتطلعات أفرادها.



وبهذا الفهم للقيادة أوضحت النظرية التفاعلية أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضا مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم وهذا ما يفسر نجاح القائد في موقف وفشله في موقف آخر وأن ينح في مجموعة ويفشل في أخرى. (كنعان، 2006، صفحة 371)

#### 5- نظرية البعدين :

يطلق على هذه النظرية دراسة جامعة " أوهايو" في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث من أجل بناء أبعاد السلوك القيادي، وقد تمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

أ- **هيكله المهام:** ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد و المرؤوسين، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على المرؤوسين و الرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة.

ب- **الاهتمام بمشاعر الآخرين:** يأخذ القائد في الاعتبار آراء و أفكار و مشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة و الثقة والانفتاح عليهم وإقامة اتصال معهم. (همد، 2016، صفحة 13)

#### 6- نظرية المسار والهدف :

تتعلق هذه النظرية من أنه لا يوجد هناك أسلوب مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في جميع المواقف وإن محك فاعلية القائد هو نجاح المنظمة ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم، وعلى القائد التكيف مع جميع المواقف المختلفة. وهناك أربعة أنماط من القيادة هي :

أ- **القيادة الموجهة:** وهي التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتحديد مسؤوليات العاملين دون مشاركتهم في اتخاذ القرار.

ب- **القيادة المساندة:** يكون القائد صديقا المرؤوسين ونموذجا إنسانيا يلبي رغباتهم و حاجاتهم، ويعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.

ج- **القيادة المشاركة:** ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.

د- **القيادة المهمة بالإنجاز:** يكون اهتمام القائد بإنجاز أفضل الأعمال باستمرار.

تفترض نظرية المسار والهدف أن النمط القيادي يجب أن يتغير عندما تتغير المواقف وهذا يتطلب تغيير في سلوك القائد ليتناسب مع جميع المواقف والمتغيرات الجديدة. (خدير، 2015، صفحة 53)

7- نظرية ليكرت في القيادة:

يعتبر ليكرت أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، وقدم في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نظرية ليكرت في القيادة

وصف السلوك	نظام القيادة
مركزية السلطة وعدم الثقة بمرؤوسيه والتهديد الدائم لهم.	نظام الاستغلالي التسلطي
مركزية السلطة وثقته بمرؤوسيه ويضعهم تحت المراقبة المحكمة مستخدماً مزيجاً من الثواب والعقاب.	نظام تسلطي نفعي
تفويض قدر كبير من السلطة وزيادة الثقة بالمرؤوسين ولكنها ليست كاملة ويقدم حوافز إيجابية أكثر من السلبية.	نظام استشاري
تفويض قدر كبير من السلطة مع حرية التصرف لثقته الكاملة في المرؤوسين ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، فيشجعهم على المشاركة في الأداء وصنع القرار.	نظام جماعي المشارك

المصدر: (همد، 2016، صفحة 15)

8- نظرية الشبكة الإدارية: ( نموذج بليك وموتون)

تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين ( البعد الإنساني ) و الاهتمام بالإنتاج وأداء المهام ( البعد الإنتاجي) وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج، والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعتبر رقم 9 على أعلى درجة من السلوك و الرقم 1 على أقل درجة من السلوك وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من أساليب القيادة و تعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثان أكدا على خمس نماذج قيادية: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط موضحة في الشكل الآتي (همد، 2016، صفحة 16):

الشكل رقم (01): يوضح نماذج القيادة حسب نظرية شبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	9	النموذج الإداري (9-1) اهتمام مركز باحتياجات الأفراد يقود إلى مناخ عمل ودي ومرح بالمنظمة						النموذج الإداري (9-9) اهتمام مزدوج بالإنتاج والإفراد يؤدي إلى وجود ثقة متبادلة واهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة			
		8									
	6				النموذج الإداري (5-5) كفاية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد						
	4										
	2	النموذج الإداري (1-1) اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد						النموذج الإداري (1-9) كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني			
1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		منخفض			الإهتمام بالإنتاج			عال			

المصدر: (همد، 2016، صفحة 16)

• أسلوب القيادة الضعيفة (1.1):

تركيز ضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بدل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للحفاظ على عضوية المنظمة.

• أسلوب القيادة المتسلطة (9,1):

يظهر القائد اهتماما عاليا بالإنتاج واهتماما ضعيفا بالمرؤوسين، إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.

- أسلوب القيادة التكاملي (9,9):

تركيز عال على كل من المرؤوسين والعمل إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة واحترام.

- أسلوب القيادة الإنسانية (1,9):

يظهر القائد اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما ضعيفا بالإنتاج وهدف القائد هنا الاحتفاظ برضي العاملين.

- أسلوب القيادة المتوازنة (5,5):

اهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين وفي هذا الأسلوب يتم الحصول على إنجاز مناسب من خلال التوازن ما بين الحاجة إلى تنفيذ العمل مع المحافظة على الروح المعنوية للمرؤوسين بشكل مقبول.

من خلال هذه النظرية يتبين أنها ركزت على خصائص القائد فقط وأهملت الموقف الذي يوجد فيه. (بوخلخال، 2013، صفحة 264)

### المطلب الثالث: أساليب القيادة والعوامل المؤثرة في اختيارها

#### أولاً: أساليب القيادة

هناك أربعة أساليب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي:

1- القيادة الدكتاتورية (Authoritarian Leadership) : يتميز القائد الدكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد و الإجبار واستعمال مبدأ الخوف، وهو دائماً يهدد بالثواب و العقاب لمرؤوسيه، وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسين سلوكاً لإرضاء ذلك القائد.

كما يتصف هذا النموذج بعدم ثقة الرئيس بالمرؤوسين، وعدم مشاركة المرؤوسين في القرارات إضافة إلى ذلك عدم محاولة الرئيس الحصول على أفكار المرؤوسين وأراءهم، فهو يقوم بإصدار الأوامر و القرارات و القرارات والتعليمات و يأمرهم بما ينبغي عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، كما أن غياب العلاقة الإنسانية في مع التواصل التابعين و العزلة التامة هي السمة الغالبة في هذا الأسلوب.

على الرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة و السرعة في صنع واتخاذ القرار وكذا انتظام وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن أثاره السلبية لا يمكن ملاحظتها إلا على المدى البعيد وتظهر بالأساس في الانعكاسات السلبية التي تتركها على شخصية الأفراد حيث تتدنى الروح المعنوية لديهم ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا غاب انفرط تماسك العمال واضطرب العمل لذا تكون النتائج على المدى البعيد غير مرغوبة وسلبية. (المساعدة و آخرون، 2017، صفحة 206).

## 2- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership):

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطا على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد منهم أن يعملوه كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ. (نصيرات، 2014، صفحة 277)

ويقسم فايلو هذا النمط إلى ثلاثة أشكال وهي كالاتي:

1الأوتوقراطي المتشدد: ما يميز هذا النوع هو استخدام أسلوب التخويف من طرف القائد وكذا إعطاء الأوامر الصارمة.

2الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم الكثير من الأساليب الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف من أجل ضمان ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

3الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم شاركوا في صنع القرار في حين هو الذي اتخذ القرار بنفسه. (عقون و آخرون، 2019، صفحة 124)

## سلبيات الأسلوب الأوتوقراطي:

- قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين؛
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم؛
- لا يعير القائد بالعلاقات الإنسانية أي اهتمام في معاملته في الأتباع فقساوته وصرامته معهم يحد من حيوية ونشاط العاملين؛
- تخوف الأتباع من المسؤولية يجعلهم أكثر اعتمادا على القائد ويسعون لإرضائه للحصول على الثواب وتجنب العقاب وبالتالي تكون الجماعة مهددة بالزوال إذا ما انسحب القائد؛
- يصعب تحقيقه في الجانب العلمي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة؛
- التفرقة في المعاملة من قبل القائد بين العاملين بالمنظمة، حيث يحصل من يوافقه على أرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، أما من يعارضه فإنه يستخدم معه بعض أنواع العقاب مثل: عدم الترقية، الخصم من الراتب...؛

- يحاول القائد التقليل من فرص الاتصال بين أعضاء الجماعة مما يضعف روح الفريق ويزيد من الولاء الشخصي والطاعة المطلقة، وفي المقابل يكون الجو السائد في بيئة العمل مليء بالتوتر والضغط وعدم الثقة. (عقون و آخرون، 2019، صفحة 126).

### 3 القيادة الديمقراطية:

يتميز هذا النمط بأن القائد له أسلوب وسيط بين النمط الأوتوقراطي و المتساهل (متوازن)، وسميت القيادة الديمقراطية بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية حيث أن القائد يشارك العاملين في اتخاذ القرارات ويأخذ رأيهم ويشاورهم، ويشعرهم بأهمية عملهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية فيهم وزيادة ولائهم والتزامهم.

كما تركز هذه القيادة على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباع حاجاتهم وإيجاد روح التعاون بينهم وإشراكهم في حل المشكلات وعملية صنع القرار وتفويض السلطة لمن هم قادرين حسب كفاءتهم وخبرتهم في ممارستها، كما يتصف هذا الأسلوب ببطء اتخاذ القرارات لقيامها على عقد اجتماعات ومناقشات للتعرف على وجهات نظر العاملين، وسلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وأنه عضو من الجماعة وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة وفي جميع الاتجاهات. (الغدم، 2013، صفحة 23)

إن التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب قيادي مثالي لا ويعني التسليم بأن هذا الأسلوب يجب أن يقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، فهو أسلوب قيادي يلائم متطلبات وظروف معينة فقط. (صياحي، 2011، صفحة 36)

### إيجابيات أسلوب القيادة الديمقراطية:

تتمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الإيجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص، تتمثل فيما يلي:

- مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار؛
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية؛
- تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرصة للعاملين للتعبير عن مقراتهم؛
- القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية؛
- مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، تعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف؛
- الشعور بالاستقرار النفسي والأمان للعاملين مما يجعلهم يقبلون على العمل بكل إخلاص. (الغدم، 2013، صفحة 23)

سلبيات أسلوب القيادة الديمقراطية:

- على الرغم من اتفاق العلماء على أن الأسلوب الديمقراطي يعتبر الأمثل للقيادة، إلا أن هذا لا يمنع من أن له بعض السلبيات من أهمها: (همد، 2016، صفحة 18)
- تسبب بعض العاملين وعدم إحساسهم بالمسؤولية؛
  - من الصعب استخدام هذا الأسلوب في الأوقات التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة وحازمة؛
  - إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، مما يؤثر على مركزه القيادة؛
  - الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج؛
  - قد يؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبيًا على سرعة إنجاز المهام أحيانًا؛
  - ممارسة القائد لمبدأ تفويض السلطة قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض ما يتم إنجازه من بعض المرؤوسين.

4- القيادة الحرة:

يقوم هذا الأسلوب على الحرية الكاملة للمرؤوسين في طريقة أداء الأعمال وبالتالي فهي تقوم على القيادة الفوضوية، لأن عدم تدخل القائد يشجع نوع من اللاتناسق في الأعمال، بحيث أن دوره أصبح يقتصر على توصيل المعلومات للمرؤوسين فالقائد في هذا الأسلوب يتبع سياسة الباب المفتوح ويرى أن أسلوب الإدارة لان يكون مجديًا إلا إذا سهل لهم سبل الاتصال به وجعل لهم بابًا مفتوحًا يسهل عليهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها، ويترك لهم الحرية المطلقة في التصرف ويكون مرد ذلك إما رغبة منه في ذلك أو عدم القدرة على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة والدراية. (صياحي، 2011، صفحة 37)

وفي هذا الأسلوب تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لتحل محلها الرغبات والنزاعات وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل، ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، ويتصف بخصائص يتميز بها عن غيره من الأساليب الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرار لإنجاز العمل، وتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق. (الخطيب، 2004، صفحة 47 . 48)

ويختلف الإداريون حول أسلوب القيادة الحرة في التطبيق العلمي، فيرى بعضهم أنه غير مجدي لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين

يرى آخرون أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه. (همد، 2016، صفحة 19).

#### إيجابيات القيادة الحرة:

- الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهداً أكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم؛
- ينجح هذا الأسلوب مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في إنجاز المهام بشكل أفضل؛
- يمكن أن يكون العمل ناجحاً بهذا الأسلوب في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسة العلمية ومراكز البحث العلمي، حيث يكون المرؤوسين من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب؛
- التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، وتكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات. (الخطيب، 2004، صفحة 48)

#### سلبات القيادة الحرة:

- إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين لأداء العمل وإصدار القرارات، قد يؤدي إلى الفوضى؛
- التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كارثية من الممكن أن تعطل سير العمل؛
- في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة؛
- هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسين الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف وبالتالي يؤدي إلى شعورهم بالتقصير والفشل. (الخطيب، 2004، صفحة 48)

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في اختيارها:

- إن المتتبع والدارس لأساليب القيادة يكتشف أن عملية القيادة هي نتاج لعدد كبير من القوى تؤثر وتتأثر فيما بينها، وفي نفس الوقت فهي تنتج عن علاقات معقدة فيما بينها:
- القائد وقدراته ومهاراته وقيمه؛
  - المرؤوسين وتوقعاتهم وثقافتهم ومنظوماتهم القيمة؛
  - المنظمة وظروفها البيئية والقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المحيطة بها؛
  - الثقافة التنظيمية.



**1- المواصفات الخاصة بالقائد:**

يتأثر نمط القيادة المتبع بالمواصفات الخاصة بالقائد مثل الشخصية ومعرفته وقيمه وخبراته، فمثلا المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة. ومواصفات القائد يمكن تغييرها واكتسابها فالفرد يمكن أن يولد قائدا أي لديه موهبة طبيعية للقيادة، ولكن على الذين لا يملكون المواهب الطبيعية للقيادة، تعلم الكثير من المتغيرات التي تؤثر على كفاءة القائد وفعاليتها، وأن يكون كل واحد منهم لنفسه نموذجا شخصيا، يعطي الرضا للمرؤوسين ويقود إلى عمل ناجح في المنظمة.

**2- العوامل التي تخص المرؤوسين:**

يتباين نمط القيادة المتبع يتباين الأفراد المرؤوسين ومدى إيمانهم بالأهداف التي تسعى القيادة إلى تحقيقها، ومدى الأهمية التي يولونها لحل المشاكل ومدى شعورهم بالارتباط الشخصي بها والتعامل معها على أنها مشاكلهم، وأنهم معنيون بها، فقبل أن يقرر القائد النمط القيادي الملائم مثل تفويض سلطة التصرف عند حدوث مشكل إلى مجموعة من المرؤوسين ينبغي أن يكون مقتنعا بقدرتهم على مواجهة هذا الموقف، وينتج هذا الاقتناع من الخبرات السابقة مع هؤلاء المرؤوسين ومدى ثقة القائد فيهم. وبصفة عامة إذا وجد القائد أن مرؤوسيه يميلون إلى الاستقلالية في التصرف والرغبة في تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات والارتباط الكبير بأهداف المنظمة وإنجازها بالإضافة إلى المعرفة والخبرة الكافية، في المجال الذي يراد اتخاذ القرار فيه، فنمط القيادة الذي يختاره القائد في هذه الحالة يتميز بإعطائه مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات وبالتالي يكون الأسلوب المختار بين الإنساني والمشارك. وعلى العكس من ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى الصفات المذكورة فإن النمط الاستبدادي في القيادة يكون هو الأقرب إلى الاختيار.

**3- عوامل البيئة:**

إن نمط القيادة يتأثر تأثرا كاملا بطبيعة عمل المنظمة وكذا الظروف الموجودة داخلها ومناخها الداخلي بالإضافة إلى تأثره بمتغيرات البيئة الخارجية التي يتوجب عليه التلاؤم معها، فالقيم الاجتماعية والحقوق العامة وطريقة تدريب المرؤوسين والظروف الاقتصادية والسياسية ومن ضمنها مستوى المعيشة وتطورات السوق والعوامل الضريبية... إلخ، تلعب دورا أساسيا وهاما في عملية تحديد نمط القيادة المتبع، حيث أن لكل منظمة قيمها وتقاليد الراسخة التي تفرض على القادة الجدد أو المعينين من خارج المنظمة أن يعرفوا أن هناك أنماطا سلوكية معينة تعد مقبولة. وأخرى تعد مرفوضة من وجهة نظر تاريخ وتقاليد المنظمة، ومن الطبيعي أن يلتزم هؤلاء القادة بتلك الأنماط السلوكية التي تتفق مع تقاليد المنظمة.

## 4- الثقافة التنظيمية:

إن لكل منظمة ثقافة خاصة يشترك فيها أعضاؤها وتنعكس في سلوكهم لأنها تستمد من معتقدات وقيم واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، والتي بدورها تحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فهي تزيد من فاعلية التنظيم، ويحدث هذا عندما تكون بيئة التنظيم ومحيطه تتسم بالديناميكية والحركية الواسعة والسريعة، فحينما تتغير البيئة بشكل سريع فإن الثقافة السائدة في التنظيم تصبح غير مناسبة وعبئاً على التنظيم، وتجعل من الصعب الاستجابة للتغيرات التي تطرحها البيئة المحيطة، وبالتالي فالثقافة الفعالة في منظمة معينة وفي زمان معين ووسط أفراد معينين قد لا تكون واضحة في جميع التنظيمات، ومن هذا فإنها تؤثر في النمط القيادي المتبع من أجل التكيف مع هذه المتغيرات. (صياحي، 2011، صفحة 38 .39).

## المطلب الرابع: خصائص ومتطلبات القيادة الناجحة

## أولاً: خصائص القيادة

مهما كانت النظريات المعتمدة في القيادة إلا أنه يمكن تحديد بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد، وهذه الصفات هي: (نصيرات، 2014، صفحة 290)

## 1- الوعي:

ويقصد بذلك وعي القائد لمدى تأثيره على مرؤوسيه والأسلوب الأفضل لممارسة مثل هذه التأثير كما يتضمن وعي القائد للعوامل والمتغيرات التي تزيد من فعاليته وهذا يتضمن الإلمام بالنظريات و الأبحاث المتعلقة بالقيادة ونظريات الحفز والاتصال وهنا لا يكفي معرفة هذه النظريات فقط وإنما محاولة تطبيقها.

## 2- الإحساس والتعاطف:

أي القدرة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات وشعور الآخرين، وهذا المفهوم هو أبعد من مفهوم الشفقة لأنه يتضمن الفهم بكل هذه النواحي الإنسانية بدلاً من إظهار الشفقة على المرؤوسين فالقدرة على معرفة حاجات الأفراد ورغباتهم تؤدي إلى فهم السلوك الصحيح الذي يؤدي التعامل معها ومعرفة ردود الآخرين اتجاهها مما يؤدي إلى فعالية أكثر و إنتاج أفضل.

## 3- الثقة:

إن ثقة القائد بنفسه وبقدراته وقدرات مرؤوسيه تؤثر تأثيراً إيجابياً على فعالية القيادة، فالقائد الذي ينقصه مثل هذه الثقة يصعب عليه تشخيص المشكلة بشكل جيد كما تؤثر على قناعته بعدم قدرة مرؤوسيه على تنفيذ الأعمال مما يضطره إلى الرقابة والإشراف عليهم بشكل مباشر ودقيق مما يؤدي إلى تعطيل الأعمال و تأخيرها، كما أن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة أو متأخرة ويترتب على ذلك آثار سيئة بالنسبة للمنظمة.

#### 4- القدرة على الاتصال:

أي قدرة القائد على توضيح وإيصال ما يريده لمرؤوسيه وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وتوقعات المرؤوسين. فالقائد الذي يفشل في مخاطبة مرؤوسيه والتحدث إليهم وتوضيح ما يريده منهم يفشل في التأثير عليهم وهذا يؤدي إلى الفوضى وفشل عملية القيادة بنفسها.

#### ثانياً: مهارات القيادة

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف و الثلاثة لعملية القيادة وهي ( القائد – التابعون – الموقف ) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات ذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات:

#### 1-المهارات الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطريق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

#### 2- المهارات الإنسانية:

ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفته بأبعاد السلوك الإنساني يمكنه من فهم نفسه أولاً ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة. (العلاق، 2010، صفحة 5 - 6)

#### 3- المهارات التنظيمية:

وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي وأن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، وكذلك فهم البيئة المحيطة وأن المنظمة جزء لا يتجزأ منها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

#### 4- المهارات الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف. (بوالقول، 2017، صفحة 34)

## المبحث الثاني: مدخل عام حول عمليات إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، بحيث تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة والتي تؤثر على نوعية وجودة العمل إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية و الميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيوية في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أدوار واضحة لا سيما في دعم الفرص التنافسية و التي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة وذلك انطلاقا من أهمية المعرفة باعتبارها من الموجودات غير الملموسة التي تؤدي دورا فعالا في نجاح المنظمات لذلك فهي تحتاج إلى أساليب و طرق مبتكرة من أجل التعامل معها وإدارتها بطريقة مثالية.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة رأس المال الحقيقي الذي يفوق في أهميته وقيمته الموارد الطبيعية والثروات المتراكمة، وهي كل شيء ضمني أو صريح يقدمه أو يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بسرعة ودقة أو اتخاذ القرارات دقيقة ورشيده في المكان والوقت المناسب.

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للمعرفة

##### 1- مفهوم المعرفة:

هناك عدة دراسات تعرضت إلى مفهوم المعرفة، ورغم اختلاف ما جاءت به من حيث الصياغة إلا أنها تتفق إلى حد كبير في مضمونها.

يمكن تعريفها بأنها " خليط أو مزيج من المعلومات والخبرات المتراكمة والمهارات والمبادئ والقيم والحكم والحدس، التي تقدم إطار عام لغاية دمج هذه المعلومات والخبرات والمهارات الجديدة، حيث أنها متوفرة ومتأصلة ومطبقة بعقل الفرد العالم بها، وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا من ثقافة المنظمة وهيكلها سواء في أنشطتها وممارساتها وعملياتها وقواعدها فضلا عن كونها عنصرا أساسيا في وثائق المنظمة". (الصفدي، 2019، صفحة 12)

المعرفة "هي مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات، التجارب، البيانات، الإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة وتستخدم لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو هذه الحالة" (الغنيم، 2013، صفحة 11)

تعرف على أنها " المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة وهي معلومات مفهومة محللة، مطبقة". (الغنيم، 2013، صفحة 11)

عرفت على أنها "مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الفرد وتساعد في اتخاذ قرارات صائبة تجعل أدائه أكثر فعالية، فالمعرفة الفعالة هي جوهر الإبداع والابتكار." (حلاق، 2014، صفحة 33)

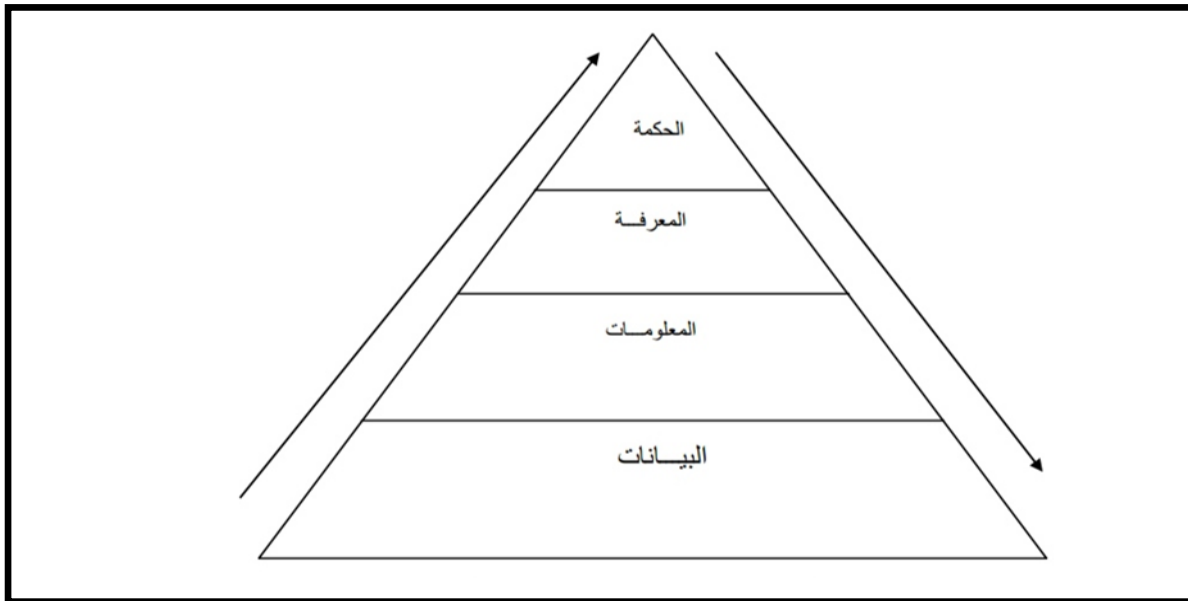
ويرى ويج wiig أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحمله معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته. (ربيع، 2021، صفحة 4)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على أنها مزيج بين المعلومات و الخبرات والمهارات البدنية و الفكرية المتراكمة و القيم و الأحكام وقدرة الفرد أو المنظمة على استخدامها لإيجاد حل لمشكلة معينة في زمن معين أو لتبرير ما يؤمن به.

## 2- هرم المعرفة:

لقد أشارت عديد الدراسات أن هناك خلط بين المفاهيم التالية البيانات، المعلومات، المعرفة والحكمة أي ما يعرف في المراجع بهرم المعرفة الذي نستطيع من خلاله التمييز بين هذه المصطلحات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح هرم المعرفة



المصدر: (الصفدي، 2019، صفحة 13).

**البيانات:** وهي مجموعة من الحقائق غير المترابطة عن الأحداث يتم تقديمها وإبرازها دون أحكام أولية مسبقة ولا تفسيرات أو قواعد عمل وتكون إما رموزاً، أشكالاً، أرقاماً وإشارات أي عبارة عن مواد خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي.

المعلومات: حسب هيغ المعلومات هي حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة ما ولكي تصبح البيانات معلومات يجب تقديمها في سياق مع وجود هدف وتنظيم لها يمكن تمييزه وإدراكه، وهي بيانات توضح إطار ومحتوى واضح ومحدد يمكن استخدامها لاتخاذ القرار.

المعرفة: ونجدها في المستوى الثالث من الهرم التي تستخدم لتفسير المعلومات المتوافرة عن موقف معين ومن تم اتخاذ القرار حول كيفية معالجته وإدارته، وفي هذا المستوى أيضاً تمكن الفرد من التعامل بنكاء مع مصادر المعلومات المتاحة في اتخاذ قرار أو خطوات عمل باستعمال مهاراته وخبرته.

الحكمة: تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، و تجاوز المتاح من المعرفة، وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات، وهي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلافية. (الصفدي، 2019، صفحة 13)

### 3- تصنيفات وخصائص المعرفة:

#### 3-1- تصنيفات المعرفة:

أشار الباحثون إلى وجود العديد من التصنيفات للمعرفة، نذكر منها ما يلي: (ربيع، 2021، صفحة 7)

أ- المعرفة الإجرائية: كيف يجب أن تحل المشكلة، أي الطريقة التي نعمل بها الأشياء كالقواعد و الإجراءات والتي تمثل الأنماط النموذجية لها.

ب- المعرفة الإعلانية: توضح المعرفة الإعلانية ما هو معروف حول المشكلة من خلال التعابير البسيطة للاختيار بين الصواب و الخطأ، وتتضمن عبارات مبينة لأوصاف المفهوم أو الكائن.

ج- المعرفة البُعدية: يعني توصيف المعرفة نفسها بما يساعد اختيار المعرفة الملائمة لحل المشكلة خلال توجيه منهجية الإدراك و التفكير بالاتجاه الصحيح.

د- المعرفة الاستكشافية: تستخدم هذه المعرفة قواعد المنطق لضبط عملية التفكير والإدراك وهي معرفة تجريبية ترافق الفرد خلال تجاربه في حل مشكلات سابقة.

وهناك تصنيف آخر للمعرفة يتمثل في:

المعرفة الجوهرية: هي أقل مستويات المعرفة الواجب توافرها لدى المنظمة، والتي بموجبها تعرف المنظمة قواعد اللعبة في مجالها، ولكن هذا الحد من المعرفة لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

**المعرفة المتقدمة:** بها تكتسب المنظمة ميزات تنافسية، تصبح متميزة عن منافسيها من خلال تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة.

**المعرفة الابتكارية:** بها تقود المنظمة القطاع الذي تعمل فيه وتغير قواعد اللعبة بالأسلوب الذي تحدده والتوقيت الذي تحدده. وحتى تصبح المعرفة جزءا من القدرات الجوهرية فإن عليها الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة من أجل التميز في منتجاتها وخدماتها. (القرني، 2013، صفحة 17)

أما أنواع المعرفة فقد اتفق أغلب الباحثين على نوعين من المعرفة وهما

أ- **المعرفة الضمنية:** تتجلى هذه المعرفة في المعتقدات والاتجاهات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للفرد، ويصعب التعبير عنها لغويا أو تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي أو معلن.

كما تتعلق بالمعرفة التي توجد في حقيقة الأمر في داخل عقل كل فرد وليس من السهل تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، فهي إذا موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعب على الرغم من قيمتها العالية. (المطرفي، 2013، صفحة 46)

ب- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي من السهل شرحها و توثيقها واقتسامها وتخزينها في الوثائق وقواعد البيانات وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا، و القابلة للنقل والتعلم والتعليم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونيا ببراءات الاختراع، وحقوق النشر والأسرار التجارية والتصميمات الصناعية كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركات وخدماتها وإجراءات عملها. (جاموس، 2013، صفحة 37)

### 2-3 خصائص المعرفة

تطرقت العديد من الأبحاث إلى خصائص المعرفة وتتنوع الآراء وفرة وتنوع الأفكار ووجهات النظر، ومن الخصائص التي أجمع عليها الباحثون ما يلي:

1- **المعرفة يمكن أن تولد:** وجود الأفراد المبدعين و المبتكرين في المنظمة يتم التعويل عليهم في عملية استدامة عمليات الابتكار و توليد المعرفة وهذا ما يمتاز به بعض المنظمات التي تسعى للتميز.

2- **المعرفة يمكن أن تموت:** المعرفة كما تولد فهي تموت أيضا، إن القليل الذي يسجل من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا، من خلال الكتب و الدورات وإن كان ذات جودة فإن القليل منها الذي يكتب أو ينقل و يشارك فيه الأفراد، لهذا فإن غالبية المعارف تموت مع موت الشخص، و البعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة، و البعض الآخر يصبح دون قيمة.

3- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** إن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية كالملكية الفكرية.



4- المعرفة متجذرة في الأفراد: توجد في المنظمة المعرفة الصريحة لكن المعرفة الضمنية تأخذ الحصة الأكبر وهي في عقول الأفراد فهي متجذرة فطرية بإمكانات ذهنية وقيم ومبادئ يصعب على المنظمة تحويلها إلى معرفة صريحة وتعمل من أجل ذلك، لكن القليل منها فقط ما يتحول للتشارك فيها.

5- المعرفة يمكن أن تخزن: تعمل المنظمات على تخزين أكبر كم من المعارف بالكتب و الأشرطة والأفلام ووسائل التخزين الإلكترونية والمواقع الإلكترونية، كل هذا من أجل التشارك فيها ونقلها وتوزيعها والاستفادة منها في التطبيقات والعمليات والاستخدام على أكبر نطاق من أجل التجديد وتوليد معارف جديدة.

6- المعرفة يمكن أن تصنف: إلى جانب المعرفة الصريحة والضمنية هناك أنماط أخرى مثل معرفة الأدلة ومعرفة كيفية عمل الأشياء والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية، وهناك من أضاف خصائص أخرى مكملية للسابقة.

7- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل على العكس تماما فهي تزيد و تولد بالاستخدام و التطبيق وعكس ذلك فإنها تموت، وهذه الخاصية مميزة للمعرفة لا نجدها بالسلع والمواد الأولية (الموجودات الملموسة).

8- إمكانية تقاسم المعرفة: إن التشارك والتقاسم للمعرفة والخبرات يزيد من توليد المعرفة الجديدة خاصة مع التطور الذي وصلت إليه ثورة الإعلام و الاتصال فهي عامل مهم وأساسي في عملية التقاسم للمعرفة ونقل الخبرات. (حلاق، 2014، صفحة 38 - 39)

#### 4- مصادر المعرفة:

بينت الدراسات على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما: (الزطمة، 2011، صفحة 19)

أ- المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية: المؤتمرات الداخلية، الحوار، التعلم أو البحوث الإستراتيجية، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والمهارة.

ب- المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها و الموردين والزبائن ومراكز البحث وبراءات الاختراع الخارجية.

#### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تطور مفهوم إدارة المعرفة في اتجاهات ومضامين وفقا لاختلاف العلوم وتنوعها واختلاف المنظمات وطبيعة الحاجات التنظيمية والفردية من المعلومات والمعرفة فضلا عن اختلاف توجهات الباحثين



واهتماماتهم وفي ضل مداخل التفكير المختلفة ووجهات النظر المتباينة فإنه من الصعب إعطاء تعريف موحد لهذا المفهوم وبالتالي تم التطرق لأهم التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة خاصة تلك التي من شأنها خدمة هذا البحث:

عرفت إدارة المعرفة بأنها: " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة ما، من أجل اكتساب كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجمعها وتصنيفها وتنظيمها و تخزينها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد المؤسسة وأقسامها ووحداتها بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي". (جاموس، 2013، صفحة 58)

عرفتها جامعة تيكساس بأنها: " عملية منظمة للبحث عن المعلومات وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الظاهرة ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العاملين. (جاموس، 2013، صفحة 61)

عرفت على أنها "عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق نشاطات المؤسسة بقصد تحقيق أهدافها، وتعد منهجا للارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها". (العقاب، 2009، صفحة 41)

كما عرفت: " إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة في التركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين". (علي و آخرون، 2006، صفحة 27)

كما عرفت بأنها: " هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة. (عليان، 2012، صفحة 151)

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة أهدافها بالتجديد والتطوير.

#### ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تبرز أهم الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها في ما يلي: (علي، 2013، صفحة 143)

- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس من خلال جمع الأفكار الذكية؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة؛

- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم ونشرها إلى الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية؛
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي وقت مناسب مما يساعد على تحقيق نتائج أفضل؛
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثلياتها.

### المطلب الثاني: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة

#### أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

إن تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات والممارسات الإدارية بالمنظمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

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

**2- توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.

**3- الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة وشحنهم بالحوافز.

أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام ولتوليد ثقافة مؤسسية اتجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية" وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة" كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة وقد يكون الحفز سلبي من خلال التخويف أو إيجابي من خلال الدفع المالي يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال اتباع سياسة التسامح التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، الثقة، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين. (مناصرية و بن تقات، 2017، صفحة 218)

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات لخلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي:

**الالتزام الاستراتيجي المستدام:** وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

**إدارة سلسلة القيم:** وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها بالزبائن، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى. وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذه تفسر إنشاء العديد من

المنظمات قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة.

**استخدام التقنية (التكنولوجيا):** من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات. (عليان، 2012، صفحة 183 - 184)

### ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من أبعاد متعددة، تتمثل فيما يلي: (عياد، 2015، صفحة 50)

**1- البعد التكنولوجي:** وهي محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات وإدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي.

**2- البعد التنظيمي اللوجستي:** ويعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**3- البعد الاجتماعي:** وهذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

بالإضافة إلى أبعاد أخرى يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد على النحو التالي:

- **التركيز على الأفراد:** ويتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة وتوسيع قدرات معرفية واسعة ومتميزة؛
- **التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات:** ويتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات والتأكيد على استخدامها؛
- **التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري:** ويتم التركيز على استخدام المعرفة لدعم القيمة الاقتصادية للمنظمة وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاحا طويل الأمد؛

- التركيز على فعالية المنظمة: يجري التركيز هنا على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير و التحسين للفعاليات التشغيلية والتنظيمية.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات و التعلم والتخطيط الإستراتيجي (الغنيم، 2013، صفحة 8)

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها، وبناء عليه قام المؤلفون بإجراء مسح بحثي للتعرف على هذه العمليات، لكنها تتفق في ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي كالتالي:

**1- تشخيص المعرفة:** تعد عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج معرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج والعمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وهي أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظم وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم ومكان هذه المعرفة في القواعد، ويمكن للمنظمة تحديد ورصد المعرفة الخارجية لها من خلال عدة نقاط كما يلي:

- **مراكز الاستماع:** وهي عبارة عن لقاءات دورية عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء منظمات أخرى ذات علاقة لبحث مشاكل ذات الطبيعة المشتركة والوصول إلى حلول لها.
- **برامج البحث الذكية على الانترنت:** وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على موقع الانترنت وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحكام الهائلة من المعلومات المعروضة ويزداد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائدتها العالية. (عريوات، 2019، صفحة 34)

### 2- اكتساب المعرفة:

في المرحلة الثانية بعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزيائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية(الإنترنت) وغيرها. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال

الصناعة. وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد. (عليان، 2012، صفحة 211)

**3- توليد المعرفة :** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة. ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:

- **المعرفة المشتركة:** وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
- **المعرفة الخارجية المجسدة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- **المعرفة التركيبية:** ويتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة ذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- **المعرفة الداخلية:** ويتم خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات استراتيجية. (حلاق، 2014، صفحة 52)

#### 4. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها):

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسة تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة أما الموثقة فتبقى لدى المؤسسة. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا خاصة للمؤسسات التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف، وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع. (العقاب، 2009، صفحة 61)

## 5- تطوير وتوزيع المعرفة:

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.

وأن المنظمات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تقوم بعمل واحد أو أكثر من الأشياء التالية: إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تتبنى ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات. (عليان، 2012، صفحة 213).

أما توزيع المعرفة فهي عملية تداول المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني ذلك تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين وتتطلب أن يقوم العاملون بالاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها.

وإن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً أكثر سهولة باستخدام التقنيات المتطورة، كالأنترنيت وشبكات الاتصال المتطورة. وعملية توزيع المعرفة تتم من خلال العمل المشترك والتواصل والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات. (ماضي، 2011، صفحة 64)

## 6- تطبيق المعرفة:

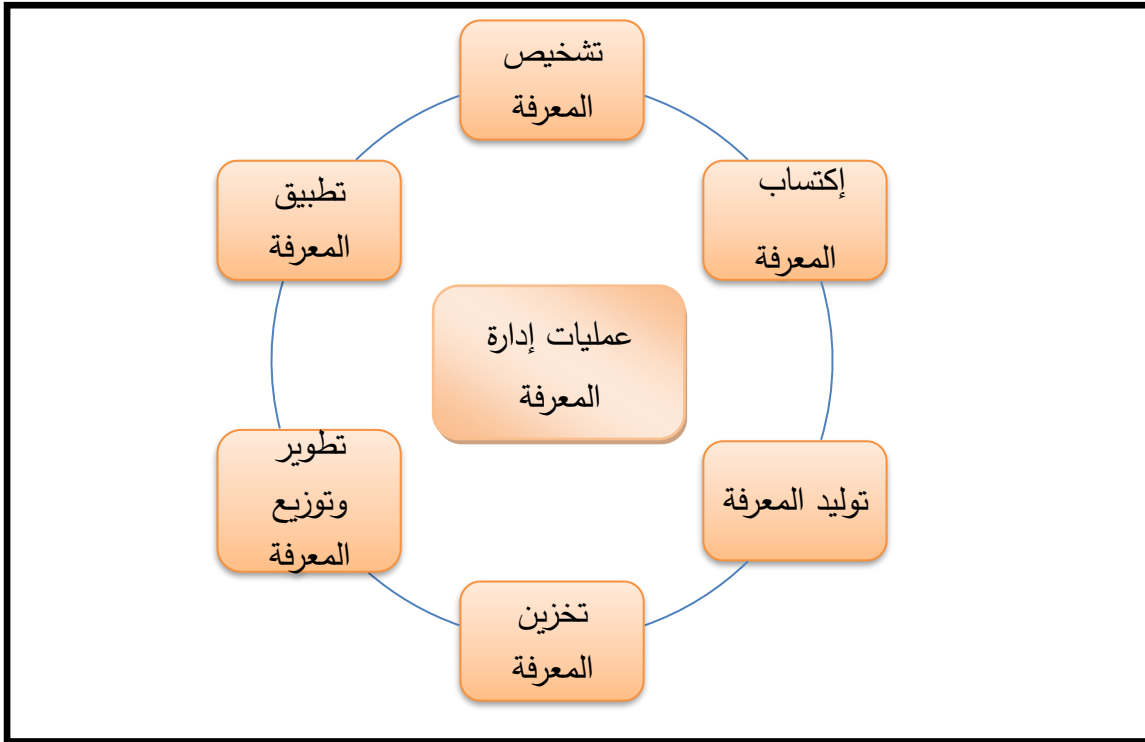
وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة والأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة.

تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة" بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة. إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة.



إن المعرفة تأتي من العمل والتعلم ويأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها ولذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، فتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة بنفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت. (العقاب، 2009، صفحة 62)

الشكل رقم(03): يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المكتسبات

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح ومعوقات إدارة المعرفة

##### أولاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة

- أجمع الكثير من الباحثين على ضرورة دمج إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة لتحقيق أداء عال، ويمكن تلخيص أهم عوامل النجاح فيما يلي: (ماضي، 2011، صفحة 72)
- 1- وجود نظم لفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
  - 2- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
  - 3- التشجيع ومكافئة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة؛
  - 4- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة؛
  - 5- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛



- 6- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- 7- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم؛
- 8- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت؛
- 9- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.

### ثانياً: معوقات إدارة المعرفة

- إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة يواجه في الكثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو أثناء التطبيق، وسيتم ذكر أهمها فيما يلي: (جاموس، 2013، صفحة 80 . 81)
- 1- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة مما ينعكس سلباً على برامج تدريب الموظفين ونوعيتها؛
  - 2- عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
  - 3- الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع من إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة؛
  - 4- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛
  - 5- عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة؛
  - 6- الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها؛
  - 7- الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي؛
  - 8- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير و التحليل و البحث من قبل العاملين بالمعرفة؛
  - 9- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توفرها أحياناً؛
  - 10- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛
  - 11- مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
  - 12- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

## المبحث الثالث: مدخل عام حول أخلاقيات السلوك التنظيمي وطرق الاتصال ودورهما في إدارة التغيير.

تمهيد:

تعتبر أخلاقيات السلوك التنظيمي والاتصال الفعال من أهم مقومات الأساسية للقيادة الفعالة، وتساهم هذه العناصر في إحداث تأثير إيجابي على عملية التغيير ونجاحها كما تعزز الثقة والتفاعل بين الموظفين وتحفيزهم على التعاون ومشاركة المعلومات الحيوية والخبرات الشخصية مما يساعد في بناء قاعدة معرفية تحسن من جودة العمليات والقرارات والأداء العام للمنظمة.

### المطلب الأول: مدخل عام حول طرق الاتصال

أولاً: مفهوم وأهمية الاتصال

#### 1- المفهوم:

الاتصال عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة، أو خبرة، أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً فيما بينهما. (المفلاح، 2015، صفحة 20)

يعرف قاموس أكسفورد الاتصال: " بأنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات". (ابراهيم، 2013، صفحة 111)

الاتصال هو إنتاج وتوفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور وأخبار أو معلومات جديدة أو التغيير في هذا السلوك وتوجهه وجهة معينة. (فرزولي، 2010، صفحة 17)

وقد عرف برنار الاتصال: "بأنه وسيلة تربط أعضاء التنظيم بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي معين". (عيسى و طارق، 2013، صفحة 96)

يعرف الاتصال على أنه وسيلة أو أكثر لنقل أو تبادل المعلومات والتعليمات والتوجيهات إلى الأفكار بأسلوب كتابي أو شفهي بين فرد وآخر إلى مجموعة من المجموعات داخل البناء التنظيمي للمنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها بغرض تحقيق أهداف مشتركة. (عيسى و طارق، 2013، صفحة 96)

#### 2- الأهمية:

- يمكن الاتصال فتح من المجال للاحتكاك البشري، وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين؛

- يتيح الاتصال الفرصة لتعرف آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما أن الإتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع؛
- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى؛
- يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة؛
- تلعب وسائل الاتصال المختلفة دورا هاما في عملية الإنماء، حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة؛
- تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة التربوية، وخاصة في مجال التعليم عن بعدن وتحقيق ما يسمى الجامعة المفتوحة. (المفلح، 2015، صفحة 33)

ثالثا: أنواع وطرق الاتصال:

### 1. الأنواع:

وهناك نوعين من الاتصالات

#### 1.1 الاتصالات الرسمية:

هي تلك الاتصالات التي تطلبها التنظيم الرسمي في المنظمات وتتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية المحددة بواسطة مسارات السلطة داخل المنظمة وتلك الاتصالات تهدف إلى إبلاغ التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين مع إعلامهم بالسياسات والأهداف التي تستهدفها الإدارة وأيضا تلقي الاستفسارات الصادرة عن المرؤوسين بشأنها.

وهذا النوع يكون عن طريق النشرات والتعليمات أو الخطابات أو القرارات أو المذكرات أو التقارير أو الاقتراحات التي تصدر من السلطات العليا أو جهات الاختصاص أو من الأفراد إلى المسؤولين أو بين الأجهزة والدوائر الحكومية أو بين المؤسسات المختلفة أو بين شخصين أو أكثر.

وقد يكون الاتصال الكتابي اتصالا صاعدا أو هابطا أو أفقيا لذا ينبغي أن يتسم بالدقة والتحديد والوضوح لتحقيق الغاية، وتتم هذه الاتصالات وفق اللوائح والقنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي. (عيسى و طارق، 2013، صفحة 133)

#### 2.1 الاتصالات غير الرسمية:

ينشأ هذا النوع من الاتصال غالبا نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض وقد يأخذ شكلا علنيا أو سريا وفق المناخ المتاح لذلك، وقد تكون تلك الاتصالات من القوة

ما يجعلها مصدرا للتأثير علا القرارات الرسمية للمنظمة، إلا أنها تشير إلى حقيقة مشاعر وميول واتجاهات المرؤوسين، وبالتالي فلا بد من استفادة التنظيم الرسمي منها حرصا على تماسك المنظمة.

وفي هذا النوع من الاتصال يعتمد على المشافهة أو اللقاءات المباشرة أو الملاحظة أو الحديث في الهاتف أو أثناء المقابلات الخاصة بين شخص أو آخر أو مجموعة من الأشخاص وعلى المستويات المختلفة والاتصال غير الكتابي لا يخضع في طبيعته للسلطة أو القيود التنظيمية ويحدث بين الأفراد الذين توجد بينهم علاقات إدارية أو علمية أو ثقافية أو بينهم روابط صداقة.

وقد يلجأ بعض المسؤولين إلى الاتصال غير الرسمي كأحد الأساليب التي تمكنهم من التأثير في المنظمة أو المؤسسة بما لا تتيحه لهم مناصبهم الرسمية.

ويعرف هذا النوع من الاتصال بهذا الاسم لكونها تحدث خارج المسارات الرسمية للاتصال أي تتم بأسلوب غير رسمي وهي نوعان:

(أ) اتصالات غير رسمية تتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية، وهو ما ينبغي التشجيع عليه وتيسير السبل أمامه.

(ب) اتصالات غير رسمية لا تتفق في الهدف مع أهداف الاتصالات الرسمية وفي العادة لا يؤديها الكثيرون. (عيسى و طارق، 2013، صفحة 135)

### 3.1 أشكال الاتصال:

يأخذ الاتصال أشكالا عديدة منها:

**1.3.1 الاتصال الذاتي:** هو الاتصال الذي يحدث بين الفرد وذاته ويشمل العمليات العقلية الإدراكية الداخلية كالنتكير والتخيل والتصور وكل فرد يمر بهذه العملية عندما يكون بصدد الإعلان عن رأي، أو اتخاذ قرار ما أو اتجاه معين.

**2.3.1 الاتصال الشخصي:** وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين أو فردين وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان:

أ- مباشر: يكون فيه المرسل والمستقبل في المكان نفسه، ويتم الاتصال فيه وجها لوجه حيث أن المرسل يحصل على رد فعل مباشر من المستقبل، ويمكن أن يصبح مستقبلا ويعود ويصبح مرسلا

ب- غير مباشر: ويتم عن طريق واسطة ما كالهاتف أو المراسلة، وفي هذا النوع لا يكون هناك مواجهة مباشرة بين المرسل والمستقبل.

**3.3.1 الاتصال الجماعي:** وهو اتصال يتم بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه، وعادة ما يوجد تعارف بين المرسل ومجموعة المستقبلين.

**4.3.1 الاتصال الجماهيري:** وهو اتصال يتم بين شخصين وعدة مئات، أو آلاف أو ملايين لا يتواجدون في المكان نفسه، ويكون المرسل معروفا لدى المستقبلين بينما المرسل لا يعرف المستقبلين، كما يحدث في وسائل الإعلام مثل التلفاز والمذياع والصحافة، ويمكنه الاتصال باتجاه واحد فقط (من المرسل إلى المستقبلين) ولا يحدث العكس ورد الفعل غير معروف بالنسبة للمرسل. (المفلح، 2015، صفحة 34 35)

## 2. طرق الاتصال

تجمع الكثير من المؤلفات أن طرق الاتصال تصنف إلى:

**الاتصال المباشر:** هو الاتصال الذي يتجه فيه إلى الأفراد أو المجموعات المستهدفة بطريقة مباشرة حيث يتم اللقاء مباشرة في عملية تفاعلية بينهما، ويتميز الاتصال المباشر بما يلي:

- حدوث اتصال باتجاهين من المرسل إلى المستقبل والعكس؛
- حدوث ردود فل عكسية مباشرة؛
- إمكانية سيطرة المرسل على العمليات الانتقائية لدى المستقبل.

**الاتصال غير المباشر:** أو يطلق عليه بالاتصال الجماهيري وهو النوع الأكثر شيوعا، لأنه يتم بين طرفين من خلال وسيلة معينة مثل الصحافة أو التلفزيون وغيرها من الوسائل الأخرى، ويتميز هذا النوع من الاتصال بخصائص نوجزها في:

- الانتشار الواسع؛
- سرعة الاتصال ؛
- الاستخدام بكثافة لإحداث تأثير أكبر؛
- قلة التكاليف مقارنة مع الاتصال المباشر؛
- الإمكانية الفنية المساعدة. (إلياس، 2006، صفحة 27)

## رابعا: متطلبات الاتصال الناجح

**1- الوضوح:** وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

**2- البساطة:** أن يتم الاتصال بشكل خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن.

- 3- سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.
- 4- عدم التعارض: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.
- 5- الملائمة: أن تكون عملية الاتصال ملائمة من حيث الهدف والتوقيت، ومن حيث التنفيذ.
- 6- الصدق والنزاهة: فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة. (فرزولي، 2010، صفحة 31)

### المطلب الثاني: مدخل عام إلى أخلاقيات الإدارة

#### مفهوم الأخلاقيات:

عرفت الأخلاقيات على أنها "مجموعة القيم أو المعايير التي يعتمد عليها الأفراد في المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، بين ما هو صواب وما هو خطأ فهي ترتكز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك". (محمود، 2014، صفحة 60)

كما عرفت على أنها "هي مجموعة من المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ، وهي عبارة عن معايير ومقاييس أخلاقية". (المرايات، 2011، صفحة 13)

وتعرف أيضا على أنها "معايير للتصرف والسلوك التي تتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية". (المرايات، 2011، صفحة 17)

ويرى البعض أن الأخلاقيات هي مجموعة من القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس وناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة المتعاملين معه من زملاء وزبائن والعاملين". (خدير، 2015، صفحة 130)

#### أخلاقيات الإدارة:

مع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة فإن العديد من الدارسين والمتخصصين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي.

عرفها روبنز وديسنزو بأنها "المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد، وبالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ". (حاكم و دولي، 2017، صفحة 249)

تعرف أيضا بأنها "نظام مكون من مجموعة من القواعد والأسس والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تكون مطلوبة في سلوك العاملين في العمل الإداري، وتتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح

وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة". (بودراع، 2013، صفحة 17)

كما يرى ايفانسينغ وزميلاه فإن أخلاقيات الإدارة " تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا كلما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير". (نجم، 2013، صفحة 18)

يجب التنويه بأن أخلاقيات المهنة محكومة بالقانون وقواعد القانون ناجمة عن مجموعة من اللوائح القانونية المشرعة تصف الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الأفراد، بحيث يكون هذا التصرف مقبولا من المجتمع ويمكن المحاسبة عليها من قبل الجهات القضائية. أما الأخلاقيات تنطبق في جزئها الأكبر سلوك غير محكوم بالقانون كما أن أخلاقيات المهنة تغطي السلوكيات التي لم تغط بمعايير الأخلاقيات. (خدير، 2015، صفحة 130)

## 2. أهداف أخلاقيات الإدارة:

تهتم أخلاقيات الإدارة كعلم للواجبات المعنوية الخاصة بمهنة معينة وجزءاتها التأديبية بتبيان القواعد السلوكية والأخلاقية لإعطاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو اتجاه الغير، وعموما تهدف الأخلاقيات الإدارية إلى:

- ضبط العادات والاتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما؛
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفي المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة؛
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان انضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي؛
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لنقادي بعض مظاهر الفساد الإداري؛
- ضمان مخطط عقلائي لتسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار مساهم المهني والوظائف؛
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين؛
- ضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف بشكل يتفق والأنظمة التشريعية والتنظيمية السارية المفعول. (دحيان، 2012، صفحة 15)

## 4. مبادئ أخلاقيات الإدارة:

تتضمن مبادئ أخلاقيات الإدارة كافة المبادئ التي تحكم سلوكيات المديرين والعاملين وكذا الزبائن وغيرهم وهي كالآتي:

• **مبادئ المنظمات:** تتمثل في أن تضع كل منظمة مدونة أخلاقية والاطلاع الرسمي عليها وهذا ما يعزز المبادرة الأخلاقية والمنافسة الشريفة، تسمية لجنة الأخلاق في المنظمة لتقديم المنشورات الأخلاقية والبحث الأخلاقي في القضايا المحيرة، تحديد المنطقة الرمادية والتصرفات التي تدل فيها وتحديد موقف المنظمة منها، انتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة ووضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للمنظمة، حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحتملة الناجمة عن عمل المنظمة.

• **مبادئ المديرين:** وهي كالاتي: اعتبار المعايير الأخلاقية قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح، التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها، العمل وفق أولويات: مصلحة المجتمع أولاً، مصلحة المنظمة ثانياً، ومن ثم المصلحة الشخصية، التقييم الدوري للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه، قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير والالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.

• **مبادئ العملاء:** تتضمن ما يلي: مطالبة المنظمات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعتها، وخدماتها، التحلي بمبدأ المواطنة الأخلاقية ومبدأ الحد من النزعة الاستهلاكية.

• **مبدأ الموظفين:** وهي كالاتي: يجب العمل وفق أولويات وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة، عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع المدونة الأخلاقية، للمنظمة، الالتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المدراء والزملاء والمرؤوسين، إفشاء الحقيقة في المواقف التي تهم وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله.

إن مبادئ العاملين هي كل ما يتعلق بسلوك وأفعال الأفراد في المنظمة، التي يعود آثارها على أدائهم وبالتالي على أداء المنظمة ككل. (حاكم و دولي، 2017، صفحة 250.249 )

#### 5. معايير أخلاقيات الإدارة:

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يشتمل عليها السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وهي في ذات الوقت تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بالأخلاقيات بشكل عام وهي كالاتي:

- **النزاهة:** هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص.
- **التعاون والاحترام:** يشارك التعاون دوراً مهماً من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات والمعارف، وأن يكون الفرد محترماً للكرامة والإنسانية والخصوصية.
- **الانضباط والالتزام:** على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة.



- تحمل المسؤولية: بمعنى تحمل المسؤولية عن انجاز الأعمال سواء كانت سيئة أو جيدة وتحقيق الأهداف مهما واجه ذلك من مواقف صعبة. (حاكم و دولي، 2017، صفحة 250)

### المطلب الثالث: السلوك التنظيمي

#### 1. مفهوم السلوك التنظيمي:

عرفه كل من غرينبرغ وبارون بأنه: " مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد (القاضي، 2015، صفحة 12)

ويرى سيزلافي ووالاس أن السلوك التنظيمي هو: " الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وموالبهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها (القاضي، 2015، صفحة 12)

يعرف السلوك التنظيمي بأنه: " مجال للدراسة يبحث في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمة، بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة". (العريقي، 2013، صفحة 17)

كما يعرف بأنه: " هو في الواقع خليط بين العلم والفن فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات من تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه". (عيسى و طارق، 2013، صفحة 15)

#### 2. أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

اكتست دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات منها:

- النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري؛
- يعتبر الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي؛
- تقوم السلوك التنظيمي من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين؛

- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها؛
- الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالبا ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيرا لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابيا في المستويات الإدارية الأقل؛
- التنبؤ بسلوك العاملين وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة عن طريق التحكم في مسببات ذلك السلوك؛
- تحديد الفروق الفردية بين الأفراد يساعد على معرفة القدرات والإمكانات الإنتاجية لكل فرد وكيف يمكن تنمية هؤلاء الأفراد وتحسين سلوكهم. (عنصر و ليتيم، 2014، صفحة 129. 130)

## 2. عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويات من العناصر أو التغييرات السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي أولها عناصر السلوك الفردي وثانيهما عناصر السلوك الجماعي:

### أ. عناصر السلوك الفردي:

هو عبارة عن تلك التغييرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للأفراد والتي يجب درايتها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه

وهذه العناصر هي كالاتي:

1. الإدراك: وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله، وكيف يفسر ويفهم المواقف، والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمة الآخرين وعلى تصرفاتهم واتخاذ للقرارات؛
2. التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد العاملين من فهم كيف يكتسب العاملين سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أي أنماط معينة من السلوك؛
3. الدافعية: وهو موضوع يفيد من فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين ومن التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم؛
4. الشخصية: وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية، وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيهه المرؤوسين للإدلاء السليم؛
5. الاتجاهات النفسية: وهو موضوع يفيد المدير من معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل.

**ب. عناصر السلوك الجماعي:**

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة فيه، والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات، وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به توجيهه

وهذه العناصر هي كالاتي:

**1. الجماعات:** وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

**2. القيادة:** ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات، والأنماط القيادية المناسبة.

**3. الاتصال:** ويهم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية، والاجتماعات. (عيسى و طارق، 2013، صفحة 16)

**3. مميزات السلوك التنظيمي:**

وتتمثل مميزات السلوك التنظيمي:

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة؛
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار؛
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون؛
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين؛
- تطوير وتنمية سلوك العاملين؛
- الاتصالات والعلاقات السوسولوجية في العمل؛
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي. (فليه و عبد المجيد، 2014، صفحة 79)

**المطلب الرابع: إدارة التغيير****أولاً: مفهوم إدارة التغيير****1. مفهوم التغيير**

يعرف التغيير بأنه: " عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة". (عواد، 2018، صفحة 7)

يعرفه جيبسون بأنه: " الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها. (الطيبي، 2011، صفحة 31)

ويعرف أيضا بأنه: " مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها". (بوطبة، 2016، صفحة 20).

**2. مفهوم إدارة التغيير:**

تعرف إدارة التغيير بأنها: " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى، وتأتي لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه قصد بلوغ الأهداف المنظمة المحددة للاطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال ". (بوطبة، 2016، صفحة 44)

عرفها ريكاردو إدارة التغيير بأنها: " عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية". (عواد، 2018، صفحة 8)

عرفها اللامي: " تبني فكرة أو سلوك جديد من قبل المنظمة حيث يؤكد التغيير التنظيمي على إعادة هيكلة الموارد والإمكانيات لزيادة القدرات وخلق قيمة وتحسين العوائد والنتائج لأصحاب المصالح في المنظمة". (خليل، 2009، صفحة 12)

**ثانياً: خصائص وأهداف إدارة التغيير****1. الخصائص:**

تتمثل خصائص إدارة التغيير في:

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.

- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين علمية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشريعة القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها. (عرفة، 2012، صفحة 21، 22)

## 2. الأهداف

من أهداف إدارة التغيير ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو؛
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة؛
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم،
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة؛
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة؛
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أسلوب الإدارة التقليدية؛
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها. (عرفة، 2012، صفحة 21)

ثالثاً: أسباب ودوافع التغيير:

تتمثل أسباب ودوافع التغيير فيما يلي:

- تغيير وتعديل أهداف المنظمة مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتها، وهيكلها التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيهما، بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.
- التطور التكنولوجي إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.
- تغيير الشكل العام للمنظمة فقد يتطلب الأمر أحياناً اندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أو أن تفتح لها فروعاً لتغطية مناطق جغرافية متعددة، مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وبطء العمل، وارتفاع تكلفته، وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية.
- تغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم بحيث يعد هؤلاء محور اهتمام المنظمة وأساس خدماتها، وأن أي تغيير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية، إذ قد يظهر في بعض الأحيان تدني واضح في الإنتاجية، أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات وغيرها، مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية.
- زيادة المنافسة بين المنظمات مما يتطلب تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها.
- تغيير إدارة المنظمة وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكل التنظيمي، وتحركات في مواقع العاملين وتغييرات في نمط الاتصال وغيرها.
- تغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة، مثل التغييرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية.
- النزعة للتجديد والابتكار سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات وغيرها مما يشير إلى ضرورة التغيير (عليان، 2015، صفحة 60).

## خلاصة الفصل

المعرفة مفهوم يعتبر لجميع للمعلومات ذات المعنى، ووضعتها في نص يمكننا من الفهم والوصول إلى استنتاجات، والمعرفة في المنظمات أغلبها ضمني يتوافر في أدهان وعقول الأفراد وتعتمد على حدسهم، خبراتهم، معارفهم، قدراتهم الفكرية، كل هذا يتطلب أسلوب قيادي لا يقوم على الانفراد بالسلطة، وإنما يقوم على العلاقات الإنسانية الطيبة مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات.

تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تتضمن مجموعة أنشطة وممارسات هادفة، تكمن أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية، وهي تهدف إلى بناء قواعد معرفية، تهيئة المحيط بتعزيز الإمكانيات وتطوير عمليات الإبداع والابتكار، ومن ثم ترشيد اتخاذ القرارات، وهي تمتاز بعمليات جوهرية تشكل حلقة مترابطة بينها.

إن تبني وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب وجود متطلبات وبنى تحتية تتمثل في الثقافة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وإضافة إلى هذه المتطلبات يجب توفر قيادة فعالة تلعب دورا حاسما في تعزيز وتطوير عمليات إدارة المعرفة، حيث يعتبر القائد المحرك والملهم للموظفين في سعيهم لإنتاج وتبادل المعرفة من خلال أساليب تعزز ثقافة المعرفة وتحفيز التعلم والابتكار داخل المنظمة.

تتطلب أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة توفر مهارات وصفات أخلاقية وسلوكيات محددة في القائد حتى تكون لديه القدرة على تشجيع التواصل والتفاعل بين الموظفين وخلق بيئة ملائمة تحفز على التبادل المستمر للمعرفة بشكل منتظم.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمعهد العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
المركز الجامعي عبد الحفيظ  
بوالصوف -ميلة-



**تمهيد**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة وأساليبها وإدارة المعرفة وعملياتها، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تحديد أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، اختبار صدق أداة الدراسة، لتسهيل الوصول إلى النتائج المرغوبة..

## المبحث الأول: لمحة عن معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-ميلة

في هذا المبحث سيتم أولاً التطرق إلى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، ومن ثم تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومختلف المرافق وهياكله القاعدية والتنظيمية.

### المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي

سننتظر من خلاله إلى نشأة المركز الجامعي وموقعه.

#### أ/ نشأة المركز الجامعي:

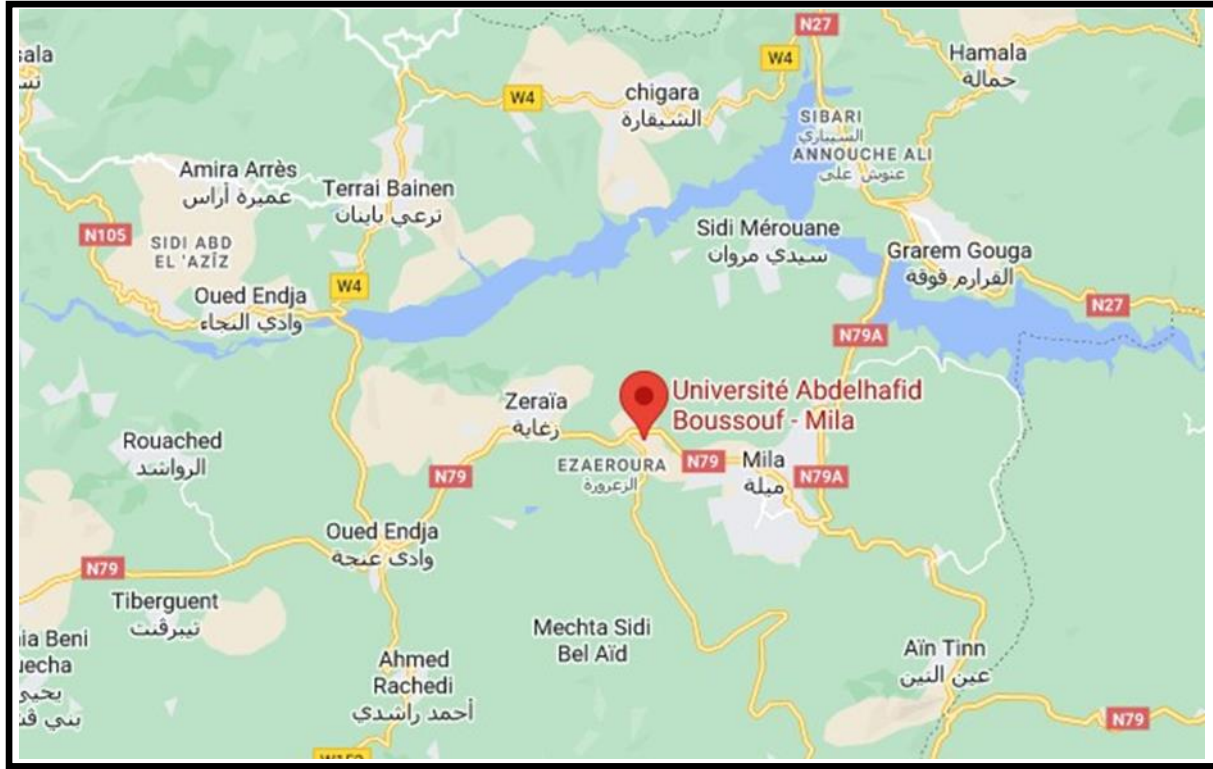
نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي ميله، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. يهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204\_08 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008.

فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008\_2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين الذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي ميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

#### ب/ موقع المركز الجامعي و مساحته:

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين ميله وبلدية زغاية، يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، وعلى الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة و الإداريين ولكن وبالرغم من ذلك اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي و المؤسسات الفلاحية.

الشكل رقم (04): الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة



المصدر: [www.center-univ-mila.dz](http://www.center-univ-mila.dz)، 15:30 (2023/05/14)

ج/ مهام المركز الجامعي:

في إطار المرفق العام للتعليم العالي تتولى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث العلمي وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المساهمة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- تامين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي و التقني؛

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### المطلب الثاني: الهيكل القاعدي والإداري

#### أ/ الهيكل القاعدي:

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأثير طلبتهم ومنحهم تكوينا حسب احتياجاته ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على:

#### 1. معهد العلوم و التكنولوجيا:

- قسم الرياضيات والإعلام الآلي؛
- قسم علوم الطبيعة و الحياة؛
- قسم العلوم و التقنيات.

#### 2. معهد الآداب و اللغات:

- قسم اللغة والأدب العربي؛
- قسم اللغات الأجنبية.

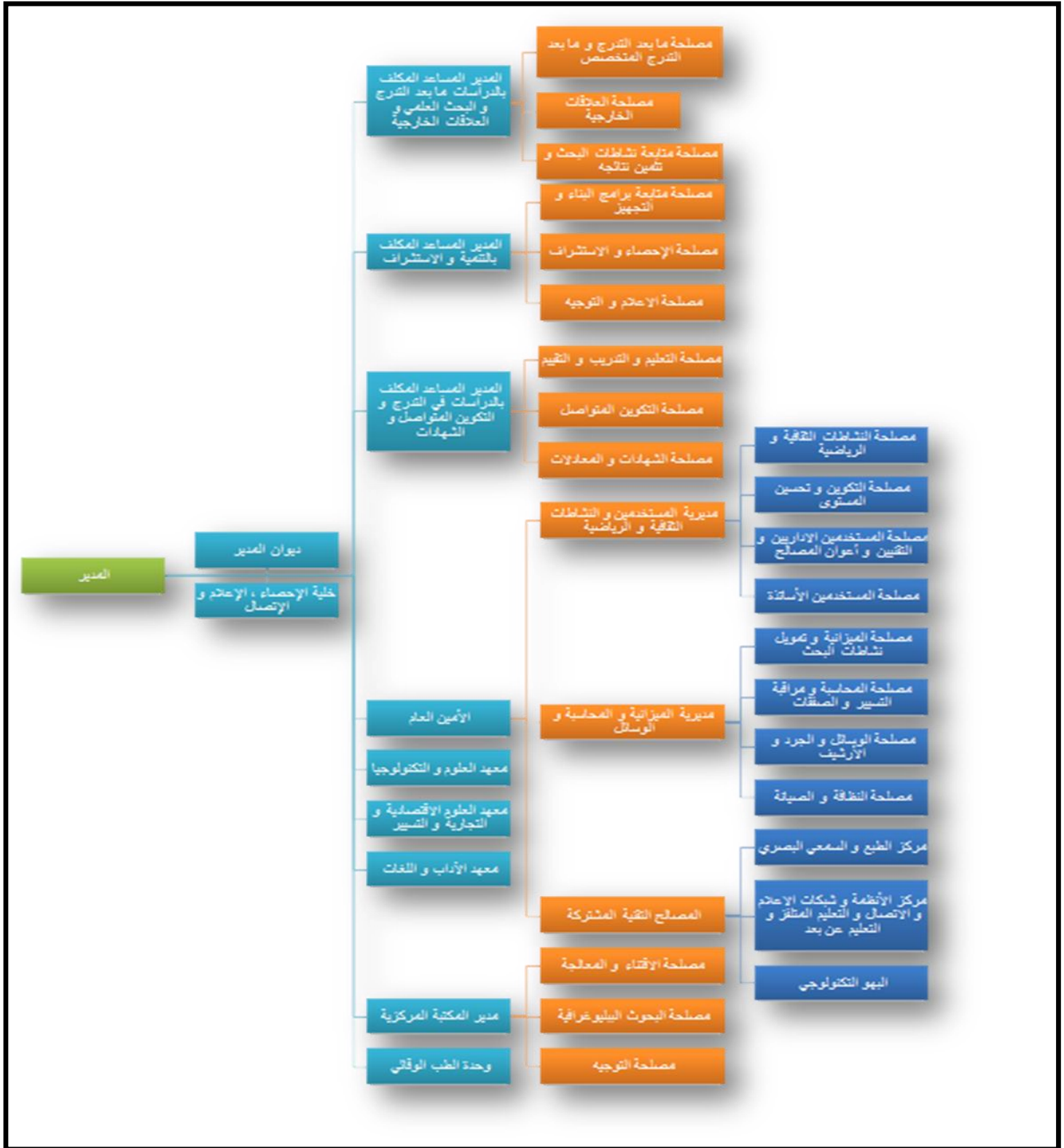
#### 3. معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

- قسم الجذع المشترك؛
- قسم المالية والمحاسبة؛
- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم الحقوق.

#### ب/ الهيكل الإداري:

تم تحديد الهيكل الإداري للمركز الجامعي وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل الإداري للمركز الجامعي



المصدر: [www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz)، 15:30 (2023/05/14)

## المطلب الثالث: تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

## أولاً: تعريف بالمعهد

نشأ معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير تنظيمياً مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 204\_08 المؤرخ في 09 جويلية 2008.

تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والإدارية بلغ عدد طلبة المعهد طالب في الموسم الحالي 2022/2023 يؤطّرهم أستاذ (ة).

## الأقسام:

يضم المعهد ستة أقسام هم:

- قسم جدع مشترك؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم الاقتصادية؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم علوم المالية والمحاسبية؛
- قسم الحقوق.

## عروض التكوين:

يضم المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة ( ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدانين \_ ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، ميدان الحقوق ، يتلقى الطالب في هذين الميدانين تكويناً مشتركاً بقسمي الجدع المشترك لسداسيين وابتداءً من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

## التكوين في الليسانس:

1- شعبة علوم التسيير يضم:

- اختصاص إدارة أعمال سنة ثانية وسنة ثالثة؛
- اختصاص إدارة مالية سنة ثانية وسنة ثالثة.

2- شعبة علوم مالية ومحاسبة تضم: اختصاص محاسبة وجباية سنة ثانية وسنة ثالثة.

3- شعبة العلوم الاقتصادية تضم: اختصاص اقتصاد نقدي وبنكي سنة ثانية وسنة ثالثة.

4- شعبة العلوم التجارية تضم: اختصاص تسويق سنة ثانية وسنة ثالثة.

5- شعبة الحقوق تضم: اختصاص قانون عام سنة ثانية وسنة ثالثة.

#### التكوين في الماستر:

1- شعبة علوم التسيير تضم:

• اختصاص إدارة أعمال سنة أولى وسنة ثانية؛

• اختصاص إدارة مالية سنة أولى سنة ثانية.

2- شعبة علوم مالية ومحاسبية تضم: اختصاص مالية المؤسسة سنة أولى سنة ثانية.

3- شعبة العلوم الاقتصادية تضم: اختصاص اقتصاد نقدي و بنكي سنة ثانية وسنة ثالثة.

4- شعبة العلوم التجارية تضم: اختصاص تسويق الخدمات سنة أولى وسنة ثانية.

5- شعبة الحقوق تضم: اختصاص قانون عام سنة ثانية وسنة ثالثة.

#### التكوين في الدكتوراه:

بعد التكوين في الدكتوراه تكويناً عن طريق البحث، يتضمن تعميقاً للمعارف في تخصص أساسي، ومدخلاً لتقنيات التفكير والتجريب الضروريتين للنشاطات المهنية وفي البحث، تسمح الدكتوراه باكتساب كفاءات علمية عالية المستوى وهي عبارة عن قيادة مشروع بحث أصلي ومبدع.

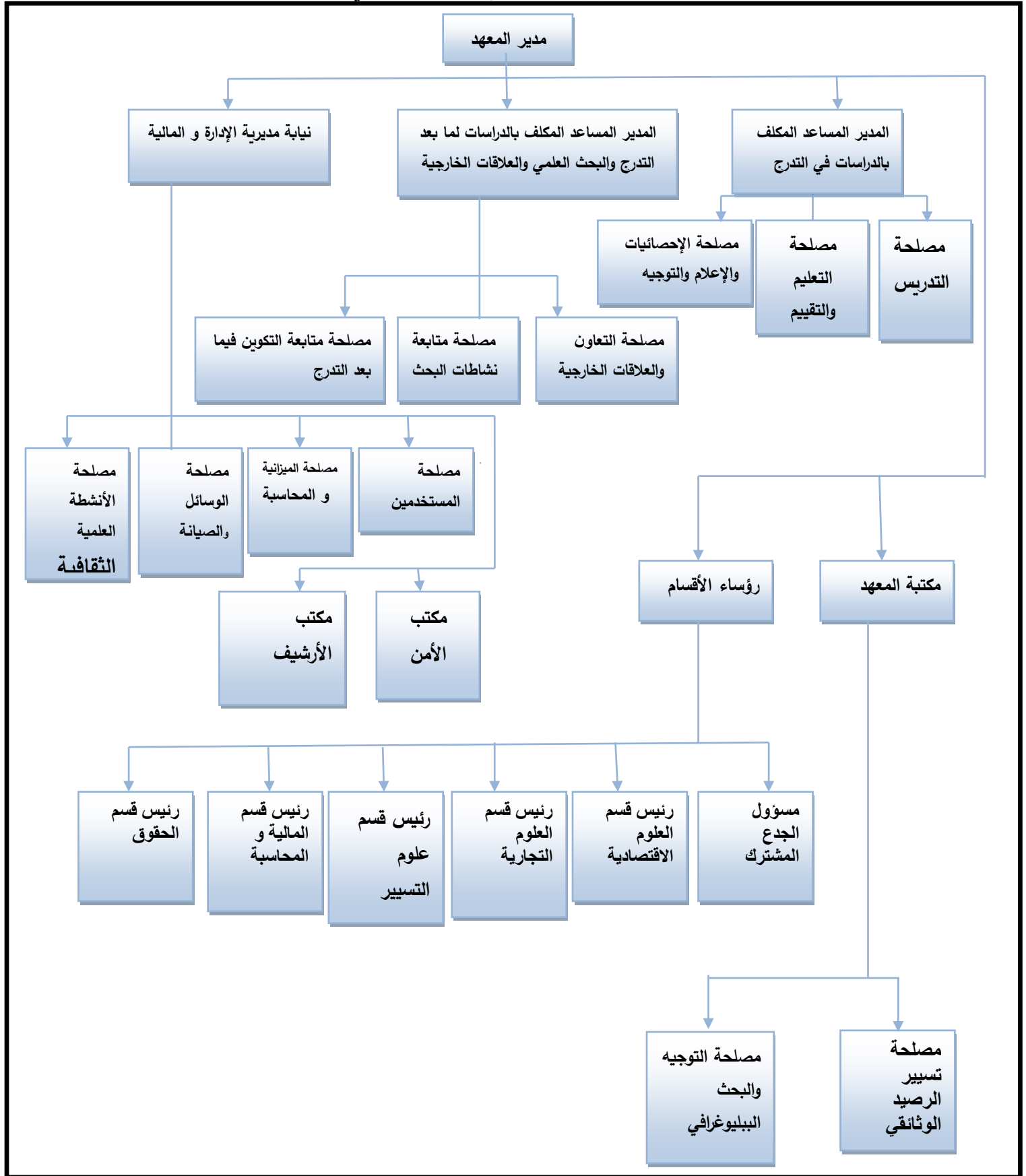
في الموسم الجامعي 2022/2023 تم فتح 35 منصب في مختلف التخصصات بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير.

#### بحث علمي:

الأنشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد يتم تنظيمها ودمها من قبل مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة.

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي للمعهد

الشكل رقم (06): يوضح الهيكل التنظيمي للمعهد



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على وثائق مقدمة من مصلحة المستخدمين.



## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، من ذلك وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، أداة الدراسة، التأكد من صدقها، طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، ويشكل المجتمع المجموع الكلي للعناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. (الدليمي، 2014، صفحة 74)

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف عينة الدراسة على أنها " مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها ". (محمود، 2015، صفحة 222)

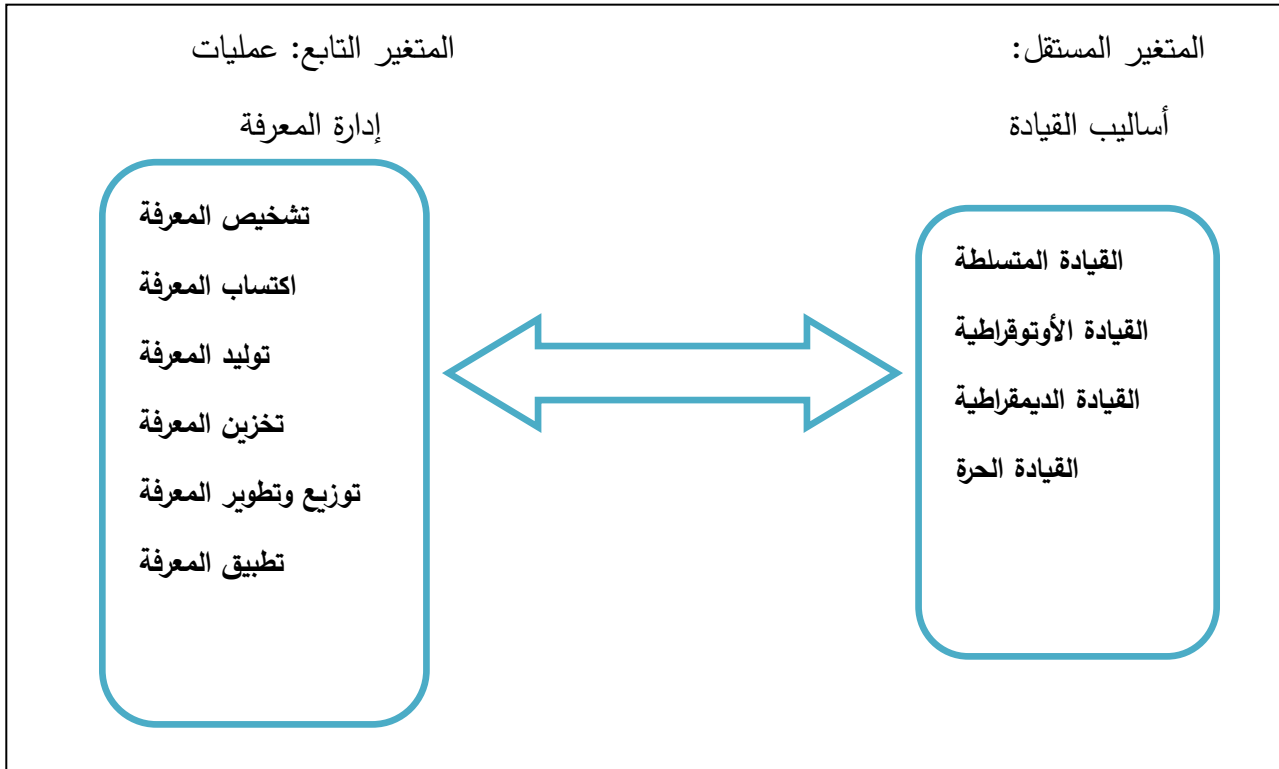
تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة مجموعة جزئية من الأفراد أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة علمية تمكن من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.

وتتمثل عينة الدراسة في أساتذة وموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - سميلة، حيث تم في هذه الدراسة توزيع 50 استبيان تم استرجاع 48 استبيان واستبعاد واحدة (1)، وعليه العينة النهائية المدروسة 47 فرداً.

#### الفرع الثالث: نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة كما يلي :

الشكل رقم (07): يوضح نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة

### المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى بيان الأداة الرئيسية التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، كما سنتطرق إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات وسنختبر أيضا صدق أداة الدراسة.

#### الفرع الأول: الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

ونعني بأداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه ونظرا لطبيعة الموضوع و المنهج المتبع في الدراسة، وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والإمكانيات المتاحة، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستمارة (الاستبيان)، ويقصد بالاستمارة (الاستبيان) مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يقوم المبحوث بالإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي. وعليه فقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان ليتم توجيهه إلى موظفي وأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، للوقوف على دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

ولقد تمت بناء وتطوير الاستمارة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاستعانة بآراء بعض الأساتذة الجامعيين، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور بالشكل التالي:

**المحور الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على 4 أسئلة، تمثلت في الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

**المحور الثاني:** يتناول آراء عينة الدراسة اتجاه أساليب القيادة ويتكون من 16 عبارة، مقسمة على (4) أبعاد وهي:

بعد القيادة المتسلطة، ويشمل البعد (4) عبارات؛

بعد القيادة الأوتوقراطية، ويشمل البعد (4) عبارات؛

بعد القيادة الديمقراطية، ويشمل البعد (4) عبارات؛

بعد القيادة الحرة، ويشمل البعد (4) عبارات.

**المحور الثالث:** يتناول آراء أفراد العينة اتجاه عمليات إدارة المعرفة محل الدراسة، ويتكون من (6) أبعاد كل بعد يتكون من (4) عبارات تتعلق بإجابات أفراد العينة.

**الفرع الثاني: اختبار مقياس أداة الدراسة**

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (likert scale) الخماسي كمقياس لأداة الدراسة والسبب في ذلك يرجع إلى أنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس آراء المبحوثين ولسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح وقد ترجمت الإجابات النحو التالي، كما يوضحه الجدول رقم (02):

**الجدول رقم (02): يوضح اختبار مقياس ليكرت لأداة الدراسة**

التصنيف (الرأي)	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة في المقياس (4=1-5)، ثم تم تقسيمه على عدد أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.8=5/4)، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس

وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول، وهكذا يتم إضافة طول البعد (0.8) للحد الأعلى للبعد السابق للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول رقم (03) يوضح أطوال الأبعاد كما يلي:

الجدول رقم (03): يوضح أطوال الأبعاد

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد	(1.8 - 1)	(2.6 - 1.8)	(3.4 - 2.6)	(4.2 - 3.4)	(5 - 4.2)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

### الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الأهمية النسبية لإجابة فقرات الاستبيان من قبل عينة الدراسة عن طريق برنامج SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات... وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط...، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

**التكرارات والنسب المئوية:** والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛

**المتوسط الحسابي:** لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان.

**الانحراف المعياري:** لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛

**معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصادقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإن المصادقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8).

**معامل الارتباط بيرسون:** تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

**تحليل التباين:** يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

#### الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة (الاستبيان)

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضياتها، ولتحقق من صدق الاستمارة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قام الطالبين بعرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذة المشرفة لإبداء ملاحظاتها حوله، وبعد تصحيحه تم عرضه مرة أخرى على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة على ضوء الملاحظات والآراء، الجدول التالي يوضح آرائهم وملاحظاتهم:

الجدول رقم (04): يوضح آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
نمديلي أسماء	تصحيح وإعادة صياغة بعض العبارات
حمزة خوازم	تصحيح منهجية الاستبيان
رحيم إبراهيم	تعديل بعض العبارات
طباضي سناء	تصحيح وتعديل بعض العبارات
ركيمة فارس	تصحيح منهجية الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين

#### الفرع الثاني: الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي والذي نقصد به مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك لمعرفة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور المتواجدة، كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (05) : معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور الثاني (أساليب القيادة) والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig
المحور الثاني	1	**0.729	0.000
	2	0.841**	0.000
	3	0.727**	0.000
	4	0.797**	0.000
	القيادة المتسلطة	0.760**	0.000
	1	0.785**	0.000
	2	0.705**	0.000
	3	0.565**	0.000
	4	0.616**	0.000
	القيادة الأوتوقراطية	0.731**	0.000
	1	0.459**	0.000
	2	0.460**	0.000
	3	0.818**	0.000
	4	0.639**	0.000
	القيادة الديمقراطية	0.304*	0.038
	1	0.407**	0.04
2	0.737**	0.000	
3	0.821**	0.000	
4	0.565**	0.000	
القيادة الحرة	0.448**	0.002	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دال عند 0.01

\* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن معظم عبارات المحور الثاني دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من

العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

**الجدول رقم (06):** معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور الثالث (عمليات إدارة المعرفة) والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig
	1	0.668**	0.000
	2	0.822**	0.000
	3	0.810**	0.000
	4	0.807**	0.000
	تشخيص المعرفة	0.838 **	0.000
	1	0.801**	0.000
	2	0.818**	0.000
	3	0.919**	0.000
	4	0.860**	0.000
	اكتساب المعرفة	0.860**	0.000
	1	0.756**	0.000
	2	0.681**	0.000
	3	0.815**	0.000
	4	0.744**	0.000
	توليد المعرفة	0.799**	0.000
	1	0.803**	0.000
	2	0.683**	0.000
	3	0.855**	0.000
	4	0.675**	0.000
	تخزين المعرفة	0.846**	0.000
	1	0.817**	0.000
	2	0.797**	0.000
	3	0.779**	0.000
	4	0.819**	0.000

المحور الثالث

0.000	0.841**	توزيع وتطوير المعرفة
0.000	0.853**	1
0.000	0.856**	2
0.000	0.848**	3
0.000	0.818**	4
0.000	0.849**	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دال عند 0.01

\* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معظم عبارات المحور الثاني دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

للحصول على أداة قادرة على جمع المعلومات بصفة دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، فالثبات يعد من متطلبات أداة الدراسة، للتأكد من ثبات درجة الثبات في المقاييس استخدمنا في البحث الحالي طريقة معامل ألفا كرونباخ باعتباره أكثر الأساليب التحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق والثبات الداخلي بين محتويات وبنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، وفيما يلي درجة الاتساق في كافة المقاييس المستخدمة في البحث:

الجدول رقم (07): يوضح مقياس ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
القيادة المتسلطة	04	0.781
القيادة الأوتوقراطية	04	0.591
الأسلوب الديمقراطي	04	0.577
أسلوب القيادة الحر	04	0.516



0.648	16	محور أساليب القيادة
0.779	04	تشخيص المعرفة
0.872	04	اكتساب المعرفة
0.737	04	توليد المعرفة
0.745	04	تخزين المعرفة
0.816	04	تطوير وتوزيع المعرفة
0.864	04	تطبيق المعرفة
0.946	24	محور عمليات إدارة المعرفة
<b>0.824</b>	<b>40</b>	<b>الاستمارة ككل</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (07) أعلاه يتضح لنا أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة، حيث نجد أن قيمة معامل الثبات للمتغير المستقل ( أساليب القيادة) قد بلغت (0.648) في حين قدرت قيمة معامل الثبات للمتغير التابع ( عمليات إدارة المعرفة) ( 0.946)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل ( 0.824) وهي قيمة ثبات مقبولة ، ما يشير أيضا إمكانية ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المتغير المستقل ( أساليب القيادة) والمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة وفي ضوء هذه المتغيرات سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الإحصائي spss وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات وذكر النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

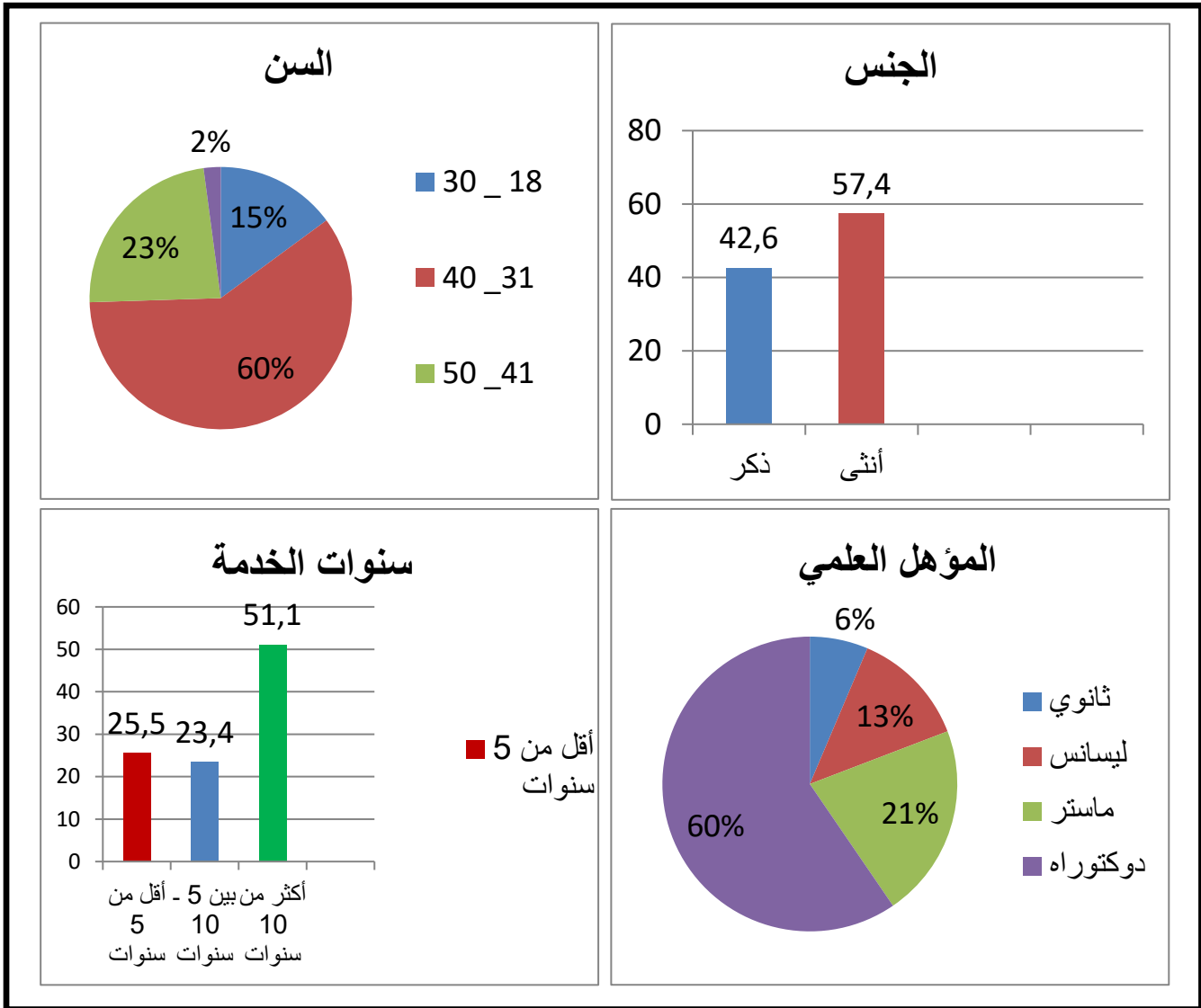
بعد تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss قمنا بحساب النسب المؤوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): وصف خصائص العينة

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	20	42.6
	أنثى	27	57.4
	<b>الإجمالي</b>	<b>47</b>	<b>%100</b>
السن	30 . 18	7	14.9
	40 . 31	28	59.6
	50. 41	11	23.4
	أكبر من 50	1	2.1
	<b>الإجمالي</b>	<b>47</b>	<b>%100</b>
المؤهل العلمي	ثانوي	3	6.4
	ليسانس	6	12.8
	ماستر	10	21.3
	ماجستير	00	00
	دكتوراه	28	59.6
	<b>الإجمالي</b>	<b>47</b>	<b>%100</b>
	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12
بين 5 . 10 سنوات		11	%23.4
أكثر من 10 سنوات		24	%51.1
<b>الإجمالي</b>		<b>47</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التعليق:

من خلال نتائج الجدول رقم(08) والشكل رقم (08) أعلاه يتضح أن بالنسبة للجنس هناك تفوق في نسبة الإناث من أفراد العينة مقارنة بالذكور، إذ بلغت نسبة الإناث ( 57.4 %) أما نسبة الذكور (42.6%)، أما فيما يخص الفئة العمرية فإن أكبر نسبة في العينة فهي فئة (31 - 40) سنة بنسبة بلغت ( 59.6%) وأقل نسبة كانت للفئة العمرية أكبر من سنة 50 بنسبة (2.1%)، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فشهد تفوق فئة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (59.6%) أما نسبة الماجيستر فكانت منعدمة وأقل نسبة كانت لفئة ثانوي ب (6.4%)، أما من حيث سنوات الخدمة فيلاحظ أن الفئة الغالبة هي دوي الخدمة أكثر من 10 سنوات بنسبة (51.5%) من إجمالي العينة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة وذلك وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، درجة موافقة أفراد العينة المبحوثين)، وذلك ضمن كل بعد من الأبعاد التي تم تصميمها وصياغتها في فقرات الاستبيان، حيث سنقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها بعد تفريغ البيانات من برنامج spss كما يلي:

الفرع الأول: تحليل نتائج محور أساليب القيادة

تم قياس محور أساليب القيادة من خلال أربعة أبعاد تمثلت في (القيادة المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) وتظهر النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة حول محور أساليب القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يفرض عليك مديرك طرق محددة في أداء العمل	3.28	1.174	4	متوسطة
2	يجبرك مديرك على القيام بأعمال ليست من مسؤولياتك	2.53	1.213	16	ضعيفة
3	يستخدم مديرك التهديدات والعقوبات الإدارية كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل	2.85	1.179	12	متوسطة
4	يتدخل مديرك بشكل كبير في طرق أداء المهام	2.96	1.301	10	متوسطة
	<b>القيادة المتسلطة</b>	<b>2.90</b>	<b>0.946</b>		<b>متوسطة</b>
1	يركز مديرك على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء	2.94	1.205	11	متوسطة
2	يشرف مديرك على تفاصيل العمل ويتخذ القرارات الإدارية بمفرده	3.23	1.108	6	متوسطة

متوسطة	15	1.065	2.68	لا يتراجع مدير عن قراراته مهما كان هناك اعتراض من الموظفين	3
متوسطة	2	1.159	3.30	يهتم مدير بالأداء أكثر من اهتمامه بالنواحي الاجتماعية والحاجات الشخصية للموظفين	4
متوسطة		<b>0.760</b>	<b>3.03</b>	<b>القيادة الأوتوقراطية</b>	
متوسطة	3	1.196	3.30	ينحاز مدير لبعض الموظفين على حساب آخرين	1
متوسطة	1	1.065	3.32	يتعامل معك مدير بشكل أخلاقي ويشجع على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات	2
متوسطة	9	1.122	3.04	يقوم مدير بتطبيق مبدأ العدالة وإعطاء فرص متساوية للجميع ويولي اهتمام لمشاكل الموظفين	3
متوسطة	8	1.154	3.19	تشعر بالراحة في التعبير عن آرائك والمساهمة في صنع القرارات الجماعية	4
متوسطة		<b>0.753</b>	<b>3.21</b>	<b>القيادة الديمقراطية</b>	
متوسطة	5	1.132	3.26	يمنح مدير بعض المهام والمسؤوليات لأشخاص غير مؤهلين	1
متوسطة	14	1.140	2.70	يتيح مدير الحرية للموظفين في تحديد الأولويات والمهام وإدارة وقتهم بشكل مستقل	2
متوسطة	13	1.280	2.72	يمنح مدير الحرية في اتخاذ القرارات ويتساهل في تطبيق القوانين	3
متوسطة	7	0.970	3.19	يستمع مدير إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها	4
متوسطة		<b>0.725</b>	<b>2.96</b>	<b>القيادة الحرة</b>	
متوسطة		<b>0.479</b>	<b>3.01</b>	محور أساليب القيادة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## التعليق:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (09) أن أفراد عينة الدراسة محايدين (مستوى الموافقة متوسطة) على أساليب القيادة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.01)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على أساليب القيادة، حيث بلغ الانحراف الكلي للمحور (0.479).

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياد أفراد العينة على أساليب القيادة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

**بعد القيادة المتسلطة:**

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة المتسلطة بلغ (2.90) وبانحراف معياري بلغ (0.946). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.28)، وانحراف معياري مساوي ل (1.174) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.96)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.301) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.85)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.179) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 2، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.53)، وانحراف معياري مساوي ل (1.213) بمستوى موافقة "ضعيفة".

**بعد القيادة الأوتوقراطية:**

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الأوتوقراطية بلغ (3.03)، وبانحراف معياري بلغ (0.760). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.30) وانحراف معياري مساوي ل (1.159) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.23)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.108) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.94)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.205) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.68) وبانحراف معياري مساوي ل (1.065) بمستوى موافقة "متوسطة".

بعد القيادة الديمقراطية:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده القيادة الديمقراطية بلغ (3.21) وبانحراف معياري بلغ (0.753). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.32)، وانحراف معياري مساوي ل (1.065) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.30)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.196) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.19)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.154) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت ل عبارة 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.04)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.122) بمستوى موافقة "متوسطة".

بعد القيادة الحرة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده القيادة الحرة بلغ (2.96) وبانحراف معياري بلغ (0.725). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.26)، وانحراف معياري مساوي ل (1.132) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.19)، وبانحراف معياري مساوي ل (0.970) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.72)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.280) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت ل عبارة 2 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.70)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.140) بمستوى موافقة "متوسطة".

الفرع الثاني: تحليل نتائج محور عمليات إدارة المعرفة

الجدول (10): اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تسعى الإدارة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية	3.26	1.031	4	متوسطة
2	تقوم الإدارة بتحديد المعارف اللازمة لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية	3.32	1.045	3	متوسطة

متوسطة	22	0.925	2.60	تستخدم الإدارة أساليب فعالة للكشف عن القدرات الإبداعية	3
متوسطة	23	1.056	2.60	تعمل الإدارة على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة في جميع المستويات والقادرين على الإبداع	4
متوسطة		<b>0.787</b>	<b>2.94</b>	<b>تشخيص المعرفة</b>	
ضعيفة	24	1.006	2.34	توفر الإدارة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة	1
متوسطة	19	1.122	2.79	تعمل الإدارة على زيادة كسب وتطوير موجوداتها الفكرية	2
متوسطة	12	1.113	2.98	تدعم الإدارة ثقافة البحث العلمي للحصول على معارف جديدة	3
متوسطة	9	1.062	3.04	تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية وتعليمية لاكتساب معارف جديدة	4
متوسطة		<b>0.914</b>	<b>2.78</b>	<b>اكتساب المعرفة</b>	
متوسطة	18	1.021	2.85	تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق ودعمها	1
متوسطة	20	0.965	2.64	تخصص الإدارة باب من الميزانية لدعم عمليات اكتشاف المعرفة وتطويرها	2
متوسطة	15	0.938	2.89	تستخدم الإدارة أساليب التعلم المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم	3
متوسطة	21	0.874	2.62	توفر الإدارة أدوات وتقنيات تشجع وتدعم عملية توليد المعرفة	4
متوسطة		<b>0.710</b>	<b>2.75</b>	<b>توليد المعرفة</b>	
متوسطة	17	1.068	2.89	تهتم الإدارة بتوثيق الخبرات والمعارف وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة	1



متوسطة	10	1.053	3.02	تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالأفراد المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	2
متوسطة	13	0.987	2.94	تتسم عملية تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بالسرعة والدقة	3
متوسطة	7	1.026	3.11	تعتمد الإدارة على أساليب إلكترونية حديثة في حفظ وتخزين المعلومات	4
<b>متوسطة</b>		<b>0.778</b>	<b>2.98</b>	<b>تخزين المعرفة</b>	
متوسطة	8	0.942	3.06	تعتمد الإدارة هيكل مرن يسهل نشر وتوزيع المعرفة بين الموظفين	1
متوسطة	1	0.990	3.38	تستخدم الإدارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين الأقسام	2
متوسطة	16	1.026	2.89	يشجع مدير على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	3
متوسطة	2	1.048	3.34	تعتمد الإدارة أسلوب الندوات والاجتماعات الداخلية في نشر المعرفة	4
<b>متوسطة</b>		<b>0.804</b>	<b>3.17</b>	<b>توزيع وتطوير المعرفة</b>	
متوسطة	14	1.169	2.94	تمنحك الإدارة الصلاحيات الكافية لتطبيق معارفك في مجال عملك	1
متوسطة	6	1.035	3.19	تؤكد الإدارة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة	2
متوسطة	11	1.142	3.00	تحفزك الإدارة على توظيف خبراتك وتطوير طرق جديدة للعمل	3
متوسطة	5	1.127	3.23	تشعر بالقدرة على تحليل المشاكل وفك تشابكها باستخدام المعرفة التي اكتسبتها	4
<b>متوسطة</b>		<b>0.943</b>	<b>3.09</b>	<b>تطبيق المعرفة</b>	

متوسطة	0.691	2.95	عمليات إدارة المعرفة
--------	-------	------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التعليق:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن أفراد عينة الدراسة محايدين (مستوى موافقة متوسطة) على مدى تفعيل عمليات إدارة المعرفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.95)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي ( 2,60 . 3,40)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار محايد أي مستوى الموافقة "متوسطة" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على مشاركة المعرفة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.691).

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياد أفراد العينة على مدى تفعيل عمليات إدارة المعرفة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:  
بعد تشخيص المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد تشخيص المعرفة بلغ (2.94) وبانحراف معياري بلغ (0.787). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.32)، وانحراف معياري مساوي لـ (1.045) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.26)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.031) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.60)، وبانحراف معياري مساوي لـ (0.925) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة 4 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.60، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.056) بمستوى موافقة "متوسطة".  
بعد اكتساب المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد اكتساب المعرفة بلغ (2.78) وبانحراف معياري بلغ (0.914). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.04)، وانحراف معياري مساوي لـ (1.062) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.98)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.113) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.79)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.122) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.34)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.006) بمستوى موافقة "ضعيفة".

## بعد توليد المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعث توليد المعرفة بلغ (2.75) وبانحراف معياري بلغ (0.710). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (2.89)، وانحراف معياري مساوي لـ (0.938) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.85)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.021) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.64)، وبانحراف معياري مساوي لـ (0.965) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة 4 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.62)، وبانحراف معياري مساوي لـ (0.874) بمستوى موافقة "متوسطة".

## بعد تخزين المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعث تخزين المعرفة بلغ (2.98) وبانحراف معياري بلغ (0.778). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.11)، وانحراف معياري مساوي لـ (1.026) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.02)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.053) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.94)، وبانحراف معياري مساوي لـ (0.987) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.89)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.068) بمستوى موافقة "متوسطة".

## بعد توزيع وتطوير المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعث توزيع وتطوير المعرفة بلغ (3.17) وبانحراف معياري بلغ (0.804). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.38)، وانحراف معياري مساوي لـ (0.990) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.34)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.048) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.06)، وبانحراف معياري مساوي لـ (0.942) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.89)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.026) بمستوى موافقة "متوسطة".

## بعد تطبيق المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعث تطبيق المعرفة بلغ (3.09) وبانحراف معياري بلغ (0.943). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.23)، وانحراف معياري مساوي لـ (1.127) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.19)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.035) بمستوى موافقة "متوسطة". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر ب (3.00)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.142) بمستوى موافقة "متوسطة". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لـ عبارة 1 بمتوسط حسابي يقدر ب (2.94)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.169) بمستوى موافقة "متوسطة".

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

ويتضمن هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يقيس هذا الاختبار مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعاً طبيعياً، واستناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط حسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $\delta$ ) فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي. (أمين، 2008، صفحة 107)

وبما أن حجم عينة الدراسة تتضمن 47 مشاهدة ووفقاً للنظرية المركزية المشار إليها سابقاً، تم التأكد من تحقق افتراض التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي فإن النموذج صالح للتطبيق ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية عند اختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الثاني: مناقشة اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفرع اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.

ولاختبار الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(11): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة

Sig مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	معامل الانحدار B		Ddl درجات الحرية		Sig مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	11.932	الثابت	1	الانحدار	0.014	6.494	0.126	0.355	عمليات إدارة المعرفة	
0.014	-2.548	القيادة المتسلطة	45	البواقي						
			46	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج مخرجات spss

دال عند مستوى دلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (11) دور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، إذ بلغ معامل ارتباط R(0,355) عند مستوى الدلالة (0.014)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ(0,126)، أي أن ما قيمته (0.126) من تغير في عمليات إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى القيادة المتسلطة، كما بلغت قيمة  $\beta(-0.355)$  وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة المتسلطة يؤدي إلى نقص في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بقيمة (-0.355)، وتبلغ قيمة F المحسوبة (6.494)، كما بلغت T المحسوبة (-2.548) عند مستوى دلالة يقدر ب 0.014 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومستوى الدلالة للثابت بلغت 0.000

وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله، ورفض الفرضية الصفرية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله.

**الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله، كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (12):** نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله

Sig مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	معامل الانحدار B		Ddl درجات الحرية		Sig مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
0.000	11.075		الثابت	1	الانحدار	0.02	11.390	0.202	0.449	عمليات إدارة المعرفة
0.02	-3.375	-0.449	القيادة	45	البواقي					
			الأوتوقراطية	46	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج برنامج spss

دال عند مستوى الدلالة (0.05)

يوضح الجدول رقم (12) دور القيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، إذ بلغ معامل ارتباط  $R(0.449)$  عند مستوى الدلالة (0.02)، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.202)، أي أن ما قيمته (0.202) من تغير في عمليات إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى القيادة الأوتوقراطية، كما بلغت قيمة  $\beta(-0.449)$  وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الديمقراطية يؤدي إلى نقص في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بقيمة (-0.449)، وتبلغ قيمة  $F$  المحسوبة (11.390)، كما بلغت  $T$  المحسوبة (-3.375) عند مستوى دلالة يقدر ب 0.02 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، ومستوى الدلالة للثابت بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، ورفض الفرضية الصفرية.

**الفرضية الثالثة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.

**الفرضية البديلة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، كما هو موضح في الجدول أدناه:



الجدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl الحرية	درجات	معامل الانحدار B	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	0.179	0.032	1.492	0.228	الانحدار	1	الثابت	5.465	0.000
					البواقي	45	القيادة الديمقراطية	1.222	0.228
					المجموع	46			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

دال عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول رقم (13) دور القيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، إذ بلغ معامل ارتباط R (0.179) عند مستوى الدلالة (0.228)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.032)، أي أن ما قيمته (0.032) من تغير في عمليات إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى القيادة الأوتوقراطية، كما بلغت قيمة β (0.179) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بقيمة (0.179)، وتبلغ قيمة F المحسوبة (1,492)، كما بلغت T المحسوبة (1.222) عند مستوى دلالة يقدر ب 0,228 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، إلا أن مستوى الدلالة للثابت بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، ورفض الفرضية الصفرية.

**الفرضية الرابعة:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيتين:



الفرضية الصفرية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.

الفرضية البديلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من دور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	Ddl الحرية	درجات	معامل الانحدار B	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	0.197	0.039	1.826	0.183	الانحدار	1	الثابت	8.257	0.000
					البواقي	45	القيادة الحرة	-1.351	0.183
					المجموع	46		-0.197	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

دال عند مستوى الدلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (14) دور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، إذ بلغ معامل ارتباط R (0.197) عند مستوى الدلالة (0.183)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.039)، أي أن ما قيمته (0.039) من تغير في عمليات إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى القيادة الحرة، كما بلغت قيمة (-0.197) β وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في القيادة الديمقراطية يؤدي إلى نقص في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بقيمة (-0.197)، وتبلغ قيمة F المحسوبة (1.826)، كما بلغت T المحسوبة (-1.351) عند

مستوى دلالة يقدر ب(0.183) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، إلا أن مستوى الدلالة للثابت بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية(0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله، ورفض الفرضية الصفرية.

**الجدول رقم (15)** نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور أساليب القيادة (القيادة المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله.

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	(F) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة	Ddl درجات الحرية	معامل الانحدار B	(T) المحسوبية	Sig مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	0.522	0.273	3.935	0.05	الانحدار 4	الثابت	6.591	0.000
					البواقي 42	القيادة المتسلطة	-1.066	0.292
						القيادة الأوتوقراطية	-0.285	0.122
						القيادة الديمقراطية	1.230	0.226
					المجموع 46	القيادة الحرة	-1.714	0.94

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

دال عند مستوى الدلالة 0.05

يوضح الجدول رقم (15) دور أساليب القيادة (القيادة المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله، إذ بلغ معامل ارتباط R(0.522) عند مستوى الدلالة (0.05)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ(0.273)، أي أن ما قيمته (0.273) من تغير في عمليات إدارة المعرفة ناتج عن التغير في مستوى القيادة الحرة، كما بلغت قيمة β للقيادة المتسلطة (-0.190) والقيادة الأوتوقراطية(-0.285) والقيادة الديمقراطية(0.171) والقيادة الحرة (-0.235) هذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في أساليب القيادة يؤدي إلى الزيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بقيمة (-0.190) للقيادة المتسلطة، وقيمة (-0.285) للقيادة الأوتوقراطية، وقيمة (0.171) للقيادة الديمقراطية، أما القيادة الحرة فبقيمة (-0.235)، وتبلغ قيمة F المحسوبة (3.935) عند مستوى دلالة (0.05)

وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد:

وجود دور ذو دلالة إحصائية لأساليب القيادة (القيادة المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة.

### الفرع الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة التعرف على دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، سيتم تفسير نتائج الدراسة التي طبقت بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، لدى الأساتذة والموظفين.

### تفسير نتائج دور أسلوب القيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة:

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور أساليب القيادة الجدول رقم (13) أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الغالب في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، حيث اتجهت إجابات أفراد العينة إلى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي (3.21)، وبانحراف معياري قدره (0.753)

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور القيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وذلك بمعامل ارتباط (0.179) ومعامل تحديد  $R^2$  (0.032)، وبلغ معامل الانحدار B (0.197) أي أن القيادة الديمقراطية فسرت ما قيمته (0.197) من تفعيل في عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن القيادة الديمقراطية تلعب دورا هاما في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عن طريق التشجيع على إبداء الآراء و الأفكار والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى إعطاء فرص متساوية للجميع والاهتمام بمشاكلهم.

## تفسير نتائج دور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة:

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور أساليب القيادة الجدول رقم(14) أن القيادة الحرة ذات تأثير ضعيف في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، حيث اتجهت إجابات أفراد العينة إلى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي (2.96)، وبانحراف معياري قدره (0.725)

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بدور القيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وذلك بمعامل ارتباط(0.197) ومعامل تحديد  $R^2(0.039)$ ، وبلغ معامل الانحدار  $B(-0.197)$  أي أن القيادة الحرة فسرت ما قيمته (-0.197) من تفعيل في عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن النظام الإداري بالمعهد يتم على أساس الرتب والوظائف، فمخ الحرية في اتخاذ القرارات والتساهل في تطبيق القوانين قد يترتب عنه تهاون في المهام وتراجع في الأداء.

## تفسير نتائج دور القيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة:

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور أساليب القيادة الجدول رقم(12) أن القيادة الأوتوقراطية ذات تأثير نسبي شبه منعدمة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، حيث اتجهت إجابات أفراد العينة إلى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي (3.03)، وبانحراف معياري قدره (0.760)

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان تم التأكد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بدور القيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وذلك بمعامل ارتباط(0.449) ومعامل تحديد  $R^2(0.202)$ ، وبلغ معامل الانحدار  $B(-0.449)$  أي أن القيادة الأوتوقراطية فسرت ما قيمته (-0.449) من تفعيل في عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة. هذه النتائج المتوصل إليها راجعة إلى إلمدى اهتمام الإدارة بالنواحي الاجتماعية والشخصية للموظفين والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ومراجعتها.

## تفسير نتائج دور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة:

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور أساليب القيادة الجدول رقم(11) أن القيادة المتسلطة ذات تأثير نسبي شبه منعدمة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة، حيث اتجهت إجابات أفراد العينة إلى "محايد" وبلغ المتوسط الحسابي (2.90)، وبانحراف معياري قدره (0.946).

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان تم التأكد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بدور القيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وذلك بمعامل ارتباط (0.355) ومعامل تحديد  $R^2(0.126)$ ، وبلغ معامل الانحدار  $B(-0.355)$  أي أن القيادة المتسلطة فسرت ما قيمته (0.355) من تفعيل في عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. هذه النتائج المتوصل إليها راجعة إلى أن الوظائف يحددها النظام الإداري كل حسب مهامه ومسؤولياته بهدف تحقيق الأهداف الجماعية.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية ل دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله ،من خلال التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله ومختلف هياكله ومن ثم تقديم معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومختلف تخصصاته ومهامه، إلى جانب تحليل الاستبيان لعينة الدراسة مكونة من 47 فرد وما نتج عنه حول مدى دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وكذا اختبار الفرضيات لدراسة دور أساليب القيادة (القيادة المتسلطة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

من خلال هذه الدراسة يمكن استخلاص ما يلي:

- بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.824) وهي قيمة جيدة تبين القدرة على تحقيق الهدف من الدراسة.
- مستوى القيادة المتسلطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله كان متوسط بمتوسط حسابي قدر ب(2.90).
- مستوى القيادة الأوتوقراطية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله كان متوسط بمتوسط حسابي(3.03).
- مستوى القيادة الديمقراطية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله كان مرتفع بمتوسط حسابي(3.21).
- مستوى القيادة الحرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله كان متوسط بمتوسط حسابي(2.96).
- نفي الفرضية الصفريّة الأولى وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة المتسلطة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله.
- نفي الفرضية الصفريّة الثانية وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله.
- نفي الفرضية الصفريّة الثالثة وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة، وهي الفرضية المقبولة فالقيادة الديمقراطية الأسلوب المساهم في تفعيل عمليات إدارة المعرفة وكذلك كونه هو السائد بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

- نفي الفرضية الصفرية الرابعة وتأكيد الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة.

خاتمة



## خاتمة

إن التحولات الكبيرة التي رافقت الثورة التكنولوجية والمعرفية في هذا العصر، انصب الاهتمام على المعرفة باعتبارها المورد الحقيقي الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وفي إطار هذا التوجه العام أدركت المنظمات ضرورة تطبيق هذه النماذج الجديدة في التسيير ومنها إدارة المعرفة، ويستدعي تطبيقها متطلبات بشرية وتكنولوجية وثقافية وهيكلية ينبغي توفرها في المنظمة وهذا بغية تنفيذ عملياتها من تشخيص واكتساب وتوليد وتوزيع وتطبيق المعرفة، وذلك بتحديد أنواع المعرفة التي تحتاجها المنظمة والتي تمكنها من تحقيق التميز.

المحرك الرئيسي لنجاح تطبيق إدارة المعرفة و تفعيل عملياتها بالمنظمة والمعني الأول بنتائجها هي القيادة حيث تعتبر عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، و ذلك من خلال انتهاج أساليب قيادية حديثة تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والعمليات الخاصة بإدارة المعرفة بكافة أنواعها وخلق بيئة تشجع على التعلم والابتكار وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها، اتضح أن لأساليب القيادة دور في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة، وبعد معالجة جوانب الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1/ نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر القيادة محور العملية الإدارية وقلبها النابض؛
- تتطلب القيادة الفعالة توفر خصائص وصفات محددة في شخصية القائد تمكنه من التأثير على سلوك الجماعة وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم وتحقيق الأهداف المرغوبة؛
- القيادة هي المسؤولة المباشرة عن تطبيق إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها؛
- لا يوجد أسلوب قيادي أمثل صالح لكل منظمات في كل مكان وزمان بل تختلف الأساليب القيادية باختلاف المواقف والظروف؛
- بعض المعارف هي كامنة لدى الأفراد يتوجب على القائد أن يتبع أسلوب قيادي يمكنه من استخراج تلك المعارف واستغلالها؛
- تحسن المعرفة من عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي وقت مناسب مما يساعد على تحقيق نتائج أفضل؛

• الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الذي يساعد أكثر في تفعيل إدارة المعرفة وعملياتها لما يتميز به من خصائص؛

• لا يوجد اتفاق تام في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها.

## 2/ نتائج الدراسة التطبيقية:

على ضوء ما تم تقديمه في الفصل الثاني (الدراسة الميدانية) تم استخلاص ما يلي:

• لأساليب القيادة دور في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؛

• وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة؛

• هناك أثر سلبي للقيادة المتسلطة على تفعيل عمليات إدارة المعرفة؛

• الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الشباب (13-40) بنسبة (59.6%)؛

• تؤكد نتائج محور الاستبيان الخاص بأساليب القيادة في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة أن الإدارة تنتهج أسلوب القيادة الديمقراطية في أداء المهام والوظائف، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد ضمن مجال الموافقة متوسطة (أكبر من 2.60)؛

• هناك أثر سلبي للقيادة الأوتوقراطية على تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

## 3/ توصيات الدراسة

• ضرورة إيلاء اهتمام أكبر بموضوع إدارة المعرفة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي؛

• ضرورة اعتماد الإدارة على تطبيق إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث أثبت كفاءته بدلا من الأساليب الكلاسيكية التي لم تعد مجدية في عصر اقتصاد المعرفة؛

• خلق قسم مكلف بتسيير والسهر على نجاح دعم عمليات المعرفة وتطويرها والتطبيق الفعلي لها وكذا نشر ثقافة المعرفة؛

• ضرورة جعل المستوى المعرفي هو الأساس في عملية اختيار الأفراد وتوظيفهم لأنه السبيل للنجاح والتكيف مع المتطلبات؛

- زيادة تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لرفع الأداء وما له مندور في بناء مناخ تنظيمي صحي يجعل المرؤوسين يعتقدون أن قادتهم يتقون فيهم وفي قدراتهم ما يدفعهم على إظهار معارفهم الكامنة والإبداع؛
- فسح المجال أمام القدرات الإبداعية ودعمهم لتقديم أفضل ما لديهم وتثمين الخبرات في مجال المعرفة؛
- وضع سياسات وبرامج تشجع وتدعم إدارة المعرفة من خلال القيام بدورات تدريبية لتطوير مهارات الأفراد واكتساب معارف جديدة؛
- توفير تكنولوجيا المعلومات وتأهيل العنصر البشري لاستخدامها لتسهيل تبادل وتداول المعرفة.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- (1) أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007
- (2) أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1
- (3) أسامة محمد سيد علي، اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013
- (4) إيهاب عيسى المصري، طارق عامر عبد الرؤوف، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ط1، 2014.
- (5) بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (6) خضر مصباح إسماعيل الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (7) خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- (8) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- (9) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- (10) السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013.
- (11) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- (12) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الحرية للنشر والتوزيع، 2012.
- (13) شراف عقون وآخرون، السلوك الإداري (الإدارة المحلية، القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019.
- (14) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (15) عبد الرحمان جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط1، 2013.
- (16) عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- (17) عبد الله حسن عواد، إدارة التغيير، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
- (18) فاروق فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، دار المسيرة، دمياط مصر، 2014.

- (19) ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- (20) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- (21) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- (22) منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكاتب الجامعي، صنعاء، 2013.
- (23) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2013
- (24) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015.

## 2 الرسائل والمجلات:

- (1) خالد تلعيث دور القيادة في إدارة الأزمات، دراسة حالة وزارة التجارة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، 2010.
- (2) بوالقول مفيدة، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة، دراسة حالة موظفي ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى جيجل، 2017.
- (3) سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي، دراسة عينة البنوك السودانية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016
- (4) كريمة لعرايبي، دور القيادة في التغيير التنظيمي، دراسة حالة تحديث الإدارة الجزائرية (1989-2008)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة دالي إبراهيم، 2008، الجزائر.
- (5) انتصار عربوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2019.
- (6) شروق أحمد سالم أبو الغدم، أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2013.
- (7) الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011.
- (8) مازن محمد إسماعيل الخطيب، النمط القيادي السائد لدى موارد المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2004.

- (9) محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2019.
- (10) سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- (11) ريماء علي الحلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014.
- (12) عطيات الله ربيع، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى القيادات، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
- (13) محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- (14) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- (15) كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- (16) بندر بن ظافر القرني، واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- (17) محمد سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- (18) بكر سراج بكر عمر عياد، إدارة المعرفة وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر القيادات الجامعية، أطروحة دكتوراه كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

- (19) انتصار عريوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، 2019.
- (20) مختار فرزولي، دور الاتصال في بناء وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية لقطاع السياحة آفاق 2025 دراسة وصفية تحليلية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2010.
- (21) الشاهد إلياس، دور العلاقات العامة وأهميتها في الاتصال التسويقي، دراسة حالة مجمع ورود، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- (22) شياوي محمود، أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار نمونجا، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، 2014.
- (23) رعدة عابد عطا الله المرات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2011.
- (24) خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الراد في صناعة الموارد الغذائية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015.
- (25) بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
- (26) دحيمان لويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012.
- (27) بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية دراسة حالة تطبيق إصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه نظام ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016.
- (28) عوني فتحى خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.



المجلات:

- (1) عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2013.
- (2) عبد الحق بن تقات ومناصيرية رشيد، تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد7، 2017.
- (3) حاكم أسماء، دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، العدد2، 2017.
- (4) يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، 2014.

3 المواقع الالكترونية:

[www.centre-univ-mila.dz](http://www.centre-univ-mila.dz)، 15:30، (2023/05/14).

الملاحق

## الملاحق:

ملحق 1: استفسار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

المركز الجامعي  
عيد الحفيظ بوالصوف - ميلة

Centre Universitaire  
Mila-Abdelhafid Bousouf

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم  
إدارة الأعمال

Institut des sciences économiques, commerciales  
et sciences de gestion



www.centre-univ-mila.dz

ميلة في: / /

# استفسار

الموظف(ة):

الرتبة:

- المطلوب منكم تبرير.....

- التاريخ: / / ، الساعة

علما ان هذه المخالفات متكررة ويومية.

رد الموظف(ة):.....

.....

.....

.....

رأي المدير:.....

.....

.....

.....

ملاحظة:

- يجب تقديم الرد خلال نفس اليوم لاستلام الاستفسار إلى مصلحة المستخدمين بإدارة المعهد.

المسؤول المباشر

توقيع المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Abdelhafid Boussouf- Mila

المركز الجامعي  
عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

Institut de sciences économiques, commerciales  
Et sciences de gestion

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

www.centre-univ-mila.dz

### طلب ترخيص بالغياب (خاص بالأساتذة)

إن مديرا المعهد يرخص:

للأستاذ(ة):.....:الرتبة:.....

لغيابه بناء على طلبه.

المدة:.....:التاريخ:..... إلى.....

السبب:.....

مع التعهد بتعويض الحصص وفق الرزنامة الآتية:

الرقم	نوع الحصص (CR) (TD)	السنت و التخصص	المجموعة	التوقيت	المكان
01					
02					
03					
04					
05					
06					

ملاحظة: - يقدم الطلب شخصا إلى مدير المعهد بعد الموافقة المسبقة لرئيس القسم .

- لا يعتبر الترخيص مقبولا إلا بعد موافقة مدير المعهد .

مدير المعهد

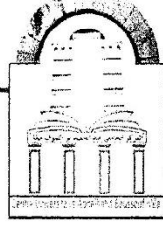
إمضاء رئيس القسم

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire  
Abdelhafid Boussouf- Mila



المركز الجامعي  
عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة

Institut de sciences économiques, commerciales  
Et sciences de gestion

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

www.centre-univ-mila.dz

### ترخيص بأداء ساعات إضافية

يرخص مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للأستاذ:

.....أستاذ محاضر قسم "ب" بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بأداء

ساعات إضافية بجامعة:

..... خلال السنة الجامعية ...../.....

سلم هذا الترخيص في إطار ما يسمح به القانون.

مدير المعهد

Centre Universitaire Abdelhafid BOUSSOUF – MILA  
BP 26 RP Mila 43000 Algérie  
☎ 031 45 00 41 ☎ 031 45 00 40

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة  
☎ ص.ب رقم RP.26 ميلة 43000 الجزائر  
☎ 031 45 00 40 ☎ 031 45 00 41

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire de  
Abd El Hafid Boussouf Mila



المركز الجامعي

عبد الحفيظ بالصوف ميلة

Institut des sciences économiques, commerciales  
Et sciences de gestion.  
Département de sciences des gestion

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

..... ميلة في:

رقم: ..... / ق.ع. ت/ 2023

## إذن بالخروج

..... إن رئيس القسم يرخص للسيدة(ة):  
..... الوظيفة:  
..... الغياب بناء على طلبه، لمدة:  
..... يوم: ..... من: ..... إلى:  
..... السبب: ..... المكان:

مدير المعهد

إمضاء رئيس القسم

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire de  
Abd El Hafid Boussouf Mila



المركز الجامعي

عبد الحفيظ بالصوف ميلة

Institut des sciences économiques, commerciales  
Et sciences de gestion.  
Département de sciences des gestion

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

..... ميلة في:

رقم: ..... / ق.ع. ت/ 2023

## إذن بالخروج

..... إن رئيس القسم يرخص للسيدة(ة):  
..... الوظيفة:  
..... الغياب بناء على طلبه، لمدة:  
..... يوم: ..... من: ..... إلى:  
..... السبب: ..... المكان:

مدير المعهد

إمضاء رئيس القسم

إمضاء المعني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**المركز الجامعي**  
عبد الحفيظ بوالصوف- ميلة

**Centre Universitaire**  
Abdelhafid Boussouf-Mila

**مهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**  
يابة المديرية لما بعد التدرج والبحث العلمي

**Institut de sciences économiques, commerciales**  
et sciences de gestion

031 45 00 24 ☎ / ☎  
031 45 00 24 ☎  
مراسلة رقم: ع إ ت ع ت / ...../2017

www.centre-univ-mila.dz

ميلة في:.....

إلى السيد:  
المدير المساعد المكلف بالدراسات فيما بعد  
التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

## جدول إرسال

الملاحظة	العدد	التعيين
/	01 08	تجدون رفقة هذا الإرسال : - مواضيع أطروحة الدكتوراه لندفعة 2018/2017 والأساتذة المشرفين - رخص تسجيل موضوع الدراسات فيما بعد التدرج.

نسخة للإعلام:  
السيد مدير المركز الجامعي

Centre Universitaire  
Abdelhafid Boussouf MILA  
☐ B.P 26 RP Mila 43000 Algérie  
☎ (213) 031 45 00 41

المركز الجامعي  
عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
☐ ص.ب رقم RP.26 ميلة 43000 الجزائر  
☎ (213) 031 45 00 41



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



تخصص إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

## استبيان

الأساتذة والموظفين الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حول: "دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة أساتذة وموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، لذا نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق بدقة من أجل الحصول على معلومات دقيقة والخروج بالنتائج و الاقتراحات المرجوة، مؤكداً لكم أن جميع إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة ومتمنين لكم دوام التوفيق.

تحت إشراف الأستاذة:

د/ بوهلالة سعاد

من إعداد الطالبين:

✓ أخطيو عماد

✓ عليي كريم

السنة الجامعية 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية



يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الصفات الشخصية والوظيفية الخاصة بأساتذة وموظفي معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بغرض تسهيل تحليل النتائج لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

**1/ الجنس:**

ذكر

أنثى

**2/ السن:**

 أكبر من 50 50- 41 40 - 31 30 - 18

**3/ المؤهل العلمي:**

 دكتوراه ماجيستر ماستر ليسانس ثانوي

**4/ سنوات الخدمة:**

 أكثر من 10 بين 5 - 10 أقل من 5

**المحور الثاني: أساليب القيادة**

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة.

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>أولاً: القيادة المتسلطة</b>						
01	يفرض عليك مديرك طرق محددة في أداء العمل					
02	يجبرك مديرك على القيام بأعمال ليست من مسؤولياتك					
03	يستخدم مديرك التهديدات والعقوبات الإدارية كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل					
04	يتدخل مديرك بشكل كبير في طرق أداء المهام					
<b>ثانياً: القيادة الأوتوقراطية</b>						
01	يركز مديرك على اللوم و التوبيخ وتصيد الأخطاء					
02	يشرف مديرك على تفاصيل العمل ويتخذ القرارات الإدارية بمفرده					
03	لا يتراجع مديرك عن قراراته مهما كان هناك اعتراض من الموظفين					
04	يهتم مديرك بالأداء أكثر من اهتمامه بالنواحي الاجتماعية والحاجات الشخصية للموظفين					
<b>ثالثاً: الأسلوب الديمقراطي</b>						
01	ينحاز مديرك لبعض الموظفين على حساب آخرين					
02	يتعامل معك مديرك بشكل أخلاقي ويشجع على المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات					
03	يقوم مديرك بتطبيق مبدأ العدالة وإعطاء فرص متساوية للجميع ويولي إهتمام لمشاكل الموظفين					
04	تشعر بالراحة في التعبير عن آرائك والمساهمة في صنع القرارات الجماعية					
<b>رابعاً: أسلوب القيادة الحر (الفوضوي)</b>						
01	يمنح مديرك بعض المهام والمسؤوليات لأشخاص غير مؤهلين					
02	يتيح مديرك الحرية للموظفين في تحديد الأولويات والمهام وإدارة وقتهم بشكل مستقل					

					يمنح مديرك الحرية في اتخاذ القرارات ويتساهل في تطبيق القوانين	03
					يستمتع مديرك إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها	04

### المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة

درجات سلم القياس					العبارات	الرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
<b>أولاً: تشخيص المعرفة</b>						
					تسعى الإدارة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية	01
					تقوم الإدارة بتحديد المعارف اللازمة لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية	02
					تستخدم الإدارة أساليب فعالة للكشف عن القدرات الإبداعية	03
					تعمل الإدارة على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة في جميع المستويات والقادرين على الإبداع	04
<b>ثانياً: اكتساب المعرفة</b>						
					توفر الإدارة بيئة محفزة و مشجعة لاكتساب معارف جديدة	01
					تعمل الإدارة على زيادة كسب وتطوير موجوداتها الفكرية	02
					تدعم الإدارة ثقافة البحث العلمي للحصول على معارف جديدة	03
					تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية وتعليمية لاكتساب معارف جديدة	04
<b>ثالثاً: توليد المعرفة</b>						
					تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات و الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق ودعمها	01
					تخصص الإدارة باب من الميزانية لدعم عمليات اكتشاف المعرفة وتطويرها	02
					تستخدم الإدارة أساليب التعلم المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم	03
					توفر الإدارة أدوات وتقنيات تشجع وتدعم عملية توليد المعرفة	04

رابعاً: تخزين المعرفة					
				01	تهتم الإدارة بتوثيق الخبرات و المعارف وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة
				02	تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالأفراد المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة
				03	تتسم عملية تخزين البيانات و المعلومات واسترجاعها بالسرعة و الدقة
				04	تعتمد الإدارة على أساليب إلكترونية حديثة في حفظ وتخزين المعلومات
خامساً: تطوير وتوزيع المعرفة					
				01	تعتمد الإدارة هيكل مرن يسهل نشر و توزيع المعرفة بين الموظفين
				02	تستخدم الإدارة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في نقل وتوزيع المعلومات و المعارف بين الأقسام
				03	يشجع مديرك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات بما تتيح المشاركة المعرفية و التفاعل بين الموظفين
				04	تعتمد الإدارة أسلوب الندوات و الاجتماعات الداخلية في نشر المعرفة
سادساً: تطبيق المعرفة					
				01	تمنحك الإدارة الصلاحيات الكافية لتطبيق معارفك في مجال عملك
				02	تؤكد الإدارة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة
				03	تحفزك الإدارة على توظيف خبراتك وتطوير طرق جديدة للعمل
				04	تشعر بالقدرة على تحليل المشاكل و فك تشابكها باستخدام المعرفة التي اكتسبتها

ملحق 7: نتائج برنامج spss

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	42,6	42,6	42,6
	أنثى	27	57,4	57,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-30	7	14,9	14,9	14,9
	31-40	39	83,0	83,0	97,9
	41-50	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	6,4	6,4	6,4
	ليسانس	6	12,8	12,8	19,1
	ماجستير	10	21,3	21,3	40,4
	دكتوراه	28	59,6	59,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

سنوات الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	12	25,5	25,5	25,5
	بين 5-10	11	23,4	23,4	48,9
	أكثر من 10	24	51,1	51,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

## Corrélations

		يفرض عليك مديرك طرق محددة في أداء العمل	يجبرك مديرك على القيام بأعمال ليست من مسؤولياتك	يستخدم مديرك التهديدات والعقوبات الإدارية كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل	يتدخل مديرك بشكل كبير في طرق أداء المهام	القيادة_المتسلطة
يفرض عليك مديرك طرق محددة في أداء العمل	Corrélation de Pearson	1	,612**	,266	,366*	,729**
	Sig. (bilatérale)		,000	,071	,012	,000
	N	47	47	47	46	47
يجبرك مديرك على القيام بأعمال ليست من مسؤولياتك	Corrélation de Pearson	,612**	1	,467**	,518**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000
	N	47	47	47	46	47
يستخدم مديرك التهديدات والعقوبات الإدارية كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل	Corrélation de Pearson	,266	,467**	1	,508**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,071	,001		,000	,000
	N	47	47	47	46	47
يتدخل مديرك بشكل كبير في طرق أداء المهام	Corrélation de Pearson	,366*	,518**	,508**	1	,797**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
القيادة_المتسلطة	Corrélation de Pearson	,729**	,841**	,727**	,797**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	46	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		يركز مدير على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء	يشرف مدير على تفاصيل العمل ويتخذ القرارات الغدارية بمفرده	لا يتراجع مدير عن قراراته مهما كان هناك اعتراض من الموظفين	يهتم مدير بالأداء أكثر من اهتمامه بالنواحي الاجتماعية والحاجات الشخصية للموظفين	القيادة_الأوتوقراطية
يركز مدير على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء	Corrélation de Pearson	1	,647**	,204	,216	,785**
	Sig. (bilatérale)		,000	,169	,144	,000
	N	47	47	47	47	47
يشرف مدير على تفاصيل العمل ويتخذ القرارات الغدارية بمفرده	Corrélation de Pearson	,647**	1	,083	,148	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000		,579	,322	,000
	N	47	47	47	47	47
لا يتراجع مدير عن قراراته مهما كان هناك اعتراض من الموظفين	Corrélation de Pearson	,204	,083	1	,272	,565**
	Sig. (bilatérale)	,169	,579		,064	,000
	N	47	47	47	47	47
يهتم مدير بالأداء أكثر من اهتمامه بالنواحي الاجتماعية والحاجات الشخصية للموظفين	Corrélation de Pearson	,216	,148	,272	1	,616**
	Sig. (bilatérale)	,144	,322	,064		,000
	N	47	47	47	47	47
القيادة_الأوتوقراطية	Corrélation de Pearson	,785**	,705**	,565**	,616**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		يتعامل معد مديرك بشكل ينحاز مديرك لبعض الموظفين على حساب آخرين	يقوم مديرك بتطبيق مبدأ العدالة وإعطاء فرص متساوية للجميع ويولي اهتمام لمشاكل الموظفين	تشعر بالراحة في التعبير عن آرائك والمساهمة في صنع القرارات الجماعية	الأسلوب_الديمقراطي	
ينحاز مديرك لبعض الموظفين على حساب آخرين	Corrélation de Pearson	1	,043	,088	,037	,459**
	Sig. (bilatérale)		,773	,559	,807	,001
	N	47	47	47	47	47
يتعامل معد مديرك بشكل أخلاقي ويشجع على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,043	1	,752**	,285	,760**
	Sig. (bilatérale)	,773		,000	,052	,000
	N	47	47	47	47	47
يقوم مديرك بتطبيق مبدأ العدالة وإعطاء فرص متساوية للجميع ويولي اهتمام لمشاكل الموظفين	Corrélation de Pearson	,088	,752**	1	,380**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,559	,000		,008	,000
	N	47	47	47	47	47
تشعر بالراحة في التعبير عن آرائك والمساهمة في صنع القرارات الجماعية	Corrélation de Pearson	,037	,285	,380**	1	,639**
	Sig. (bilatérale)	,807	,052	,008		,000
	N	47	47	47	47	47
الأسلوب_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,459**	,760**	,818**	,639**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



## Corrélations

		يتمح مدير الحرية للموظفين في تحديد الاولويات بعض المهام والمسؤوليات لأشخاص غير مؤهلين	يتمح مدير الحرية في اتخاذ القرارات ويتساهل في تطبيق القوانين	يستمع مدير إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وأرائهم ويوافق عليها	أسلوب القيادة_ الحر	
يتمح مدير بعض المهام والمسؤوليات لأشخاص غير مؤهلين	Corrélation de Pearson	1	-,024	,140	-,105	,407**
	Sig. (bilatérale)		,873	,349	,483	,004
	N	47	47	47	47	47
يتمح مدير الحرية للموظفين في تحديد الاولويات والمهام وإدارة وقتهم بشكل مستقل	Corrélation de Pearson	-,024	1	,553**	,328*	,737**
	Sig. (bilatérale)	,873		,000	,024	,000
	N	47	47	47	47	47
يتمح مدير الحرية في اتخاذ القرارات ويتساهل في تطبيق القوانين	Corrélation de Pearson	,140	,553**	1	,324*	,821**
	Sig. (bilatérale)	,349	,000		,026	,000
	N	47	47	47	47	47
يستمع مدير إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وأرائهم ويوافق عليها	Corrélation de Pearson	-,105	,328*	,324*	1	,565**
	Sig. (bilatérale)	,483	,024	,026		,000
	N	47	47	47	47	47
أسلوب القيادة_ الحر	Corrélation de Pearson	,407**	,737**	,821**	,565**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		القيادة المتسلطة	القيادة الأوتوقراطية	الأسلوب الديمقراطي	القيادة أسلوب الحر	أساليب القيادة
القيادة_المتسلطة	Corrélation de Pearson	1	,649**	-,011	-,092	,760**
	Sig. (bilatérale)		,000	,942	,540	,000
	N	47	47	47	47	47
القيادة_الأوتوقراطية	Corrélation de Pearson	,649**	1	-,180	,044	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000		,226	,769	,000
	N	47	47	47	47	47
الأسلوب_الديمقراطي	Corrélation de Pearson	-,011	-,180	1	,192	,304*
	Sig. (bilatérale)	,942	,226		,197	,038
	N	47	47	47	47	47
أسلوب_القيادة_الحر	Corrélation de Pearson	-,092	,044	,192	1	,448**
	Sig. (bilatérale)	,540	,769	,197		,002
	N	47	47	47	47	47
أساليب_القيادة	Corrélation de Pearson	,760**	,731**	,304*	,448**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,038	,002	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

		تسعى الإدارة للتحسين	تقوم الإدارة بتحديد المعارف اللازمة لمواكبة المستجدات والتغيرات من مصادر خارجية	تستخدم الإدارة أساليب فعالة للكشف عن القدرات الإبداعية	تعمل الإدارة على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة في جميع المستويات والقادرين على الإبداع	تشخيص_المعرفة
تسعى الإدارة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية	Corrélation de Pearson	1	,568**	,225	,256	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,129	,082	,000
	N	47	47	47	47	47
تقوم الإدارة بتحديد المعارف اللازمة لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية	Corrélation de Pearson	,568**	1	,519**	,454**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
	N	47	47	47	47	47
تستخدم الإدارة أساليب فعالة للكشف عن القدرات الإبداعية	Corrélation de Pearson	,225	,519**	1	,809**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,129	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تعمل الإدارة على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة في جميع المستويات والقادرين على الإبداع	Corrélation de Pearson	,256	,454**	,809**	1	,807**
	Sig. (bilatérale)	,082	,001	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
تشخيص_المعرفة	Corrélation de Pearson	,668**	,822**	,810**	,807**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

		توفر الإدارة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارفلا جديدة	تعمل الإدارة على زيادة كسب وتطوير موجوداتها الفكرية	تدعم الإدارة ثقافة البحث العلمي للحصول على معارف جديدة	تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية وتعليمية لاكتساب معارف جديدة	اكتساب_المعرفة
توفر الإدارة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارفلا جديدة	Corrélation de Pearson	1	,451**	,667**	,637**	,801**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تعمل الإدارة على زيادة كسب وتطوير موجوداتها الفكرية	Corrélation de Pearson	,451**	1	,728**	,573**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تدعم الإدارة ثقافة البحث العلمي للحصول على معارف جديدة	Corrélation de Pearson	,667**	,728**	1	,718**	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية وتعليمية لاكتساب معارف جديدة	Corrélation de Pearson	,637**	,573**	,718**	1	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
اكتساب_المعرفة	Corrélation de Pearson	,801**	,818**	,919**	,860**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الابداعية القابلة للتطبيق ودعمها	تخصص الإدارة باب من الميزانية لدعم عمليات اكتشاف المعرفة وتطويرها	تستخدم الإدارة أساليب التعلم المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم	توفر الإدارة أدوات وتقنيات تشجع وتدعم عملية توليد المعرفة	توليد_المعرفة
تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الابداعية القابلة للتطبيق ودعمها	Corrélation de Pearson	1	,474**	,369*	,373**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,001	,011	,010	,000
	N	47	47	47	47	47
تخصص الإدارة باب من الميزانية لدعم عمليات اكتشاف المعرفة وتطويرها	Corrélation de Pearson	,474**	1	,365*	,167	,681**
	Sig. (bilatérale)	,001		,012	,261	,000
	N	47	47	47	47	47
تستخدم الإدارة أساليب التعلم المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم	Corrélation de Pearson	,369*	,365*	1	,745**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,011	,012		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
توفر الإدارة أدوات وتقنيات تشجع وتدعم عملية توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,373**	,167	,745**	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,010	,261	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
توليد_المعرفة	Corrélation de Pearson	,756**	,681**	,815**	,744**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالأفراد المميزين الذين يتمتكون الخبرة والمعرفة	تتسم عملية تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بالسرعة والدقة	تتمد الإدارة على أساليب إلكترونية حديثه في حفظ وتخزين المعلومات	تتسم عملية تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بالسرعة والدقة	تتمد الإدارة على أساليب إلكترونية حديثه في حفظ وتخزين المعلومات
تهتم الإدارة بتوثيق الخبرات والمعارف وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة	Corrélation de Pearson	1	,563**	,550**	,288*	,803**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,049	,000
	N	47	47	47	47	47
تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالأفراد المميزين الذين يتمتكون الخبرة والمعرفة	Corrélation de Pearson	,563**	1	,378**	,098	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,510	,000
	N	47	47	47	47	47
تتسم عملية تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بالسرعة والدقة	Corrélation de Pearson	,550**	,378**	1	,672**	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تتمد الإدارة على أساليب إلكترونية حديثه في حفظ وتخزين المعلومات	Corrélation de Pearson	,288*	,098	,672**	1	,675**
	Sig. (bilatérale)	,049	,510	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,803**	,683**	,855**	,675**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		يشجع مدير ك على العلاقات	غير تستخدم الإدارة تكنولوجيا	المستويات الإعلام	تعتمد الإدارة أسلوب الندوات والاجتماعات الداخلية في نشر المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة
تعتمد الإدارة هيكل مرن	Corrélation de Pearson	1	,556**	,569**	,528**	,817**
يسهل نشر وتوزيع المعرفة بين الموظفين	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تستخدم الإدارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين الأقسام	Corrélation de Pearson	,556**	1	,426**	,584**	,797**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
يشجع مدير ك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	Corrélation de Pearson	,569**	,426**	1	,499**	,779**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تعتمد الإدارة أسلوب الندوات والاجتماعات الداخلية في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	,528**	,584**	,499**	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
تطوير وتوزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,817**	,797**	,779**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تمنك الإدارة الصلاحيات الكافية لتطبيق معارفك في مجال عملك	تؤكد الإدارة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة	تحفزك الإدارة على توظيف خبراتك وتطوير طرق جديدة للعمل	تشعر بالقدرة على تحليل المشاكل وفك تشابكها باستخدام المعرفة التي اكتسبتها	تطبيق المعرفة
تمنك الإدارة الصلاحيات الكافية لتطبيق معارفك في مجال عملك	Corrélation de Pearson	1	,639**	,652**	,573**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تؤكد الإدارة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,639**	1	,644**	,632**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تحفزك الإدارة على توظيف خبراتك وتطوير طرق جديدة للعمل	Corrélation de Pearson	,652**	,644**	1	,557**	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47
تشعر بالقدرة على تحليل المشاكل وفك تشابكها باستخدام المعرفة التي اكتسبتها	Corrélation de Pearson	,573**	,632**	,557**	1	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,853**	,856**	,848**	,818**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



		Corrélations						
		تشخيص المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	تطوير وتوزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,741**	,631**	,684**	,572**	,605**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
اكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	,741**	1	,689**	,605**	,647**	,626**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,631**	,689**	1	,633**	,537**	,586**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,684**	,605**	,633**	1	,713**	,655**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
تطوير وتوزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,572**	,647**	,537**	,713**	1	,751**	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,605**	,626**	,586**	,655**	,751**	1	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,838**	,860**	,799**	,846**	,841**	,849**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		أساليب القيادة	عمليات إدارة المعرفة	الاستمارة ككل
أساليب القيادة	Corrélation de Pearson	1	-,403**	,303*
	Sig. (bilatérale)		,005	,039
	N	47	47	47
عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	-,403**	1	,750**
	Sig. (bilatérale)	,005		,000
	N	47	47	47
الاستمارة ككل	Corrélation de Pearson	,303*	,750**	1
	Sig. (bilatérale)	,039	,000	
	N	47	47	47

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,591	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,577	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,516	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,648	16

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	24

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	40

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يفرض عليك مديرك طرق محددة في أداء العمل	47	1	5	3,28	1,174
يجبرك مديرك على القيام بأعمال ليست من مسؤولياتك	47	1	5	2,53	1,213
يستخدم مديرك التهديدات والعقوبات الإدارية كوسيلة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الخاصة بالعمل	47	1	5	2,85	1,179
يتدخل مديرك بشكل كبير في طرق أداء المهام	47	1	5	2,96	1,301
القيادة_المتسلطة	47	1,00	5,00	2,9043	,94632
يركز مديرك على اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء	47	1	5	2,94	1,205
يشرف مديرك على تفاصيل العمل ويتخذ القرارات الغدارية بمفرده	47	1	5	3,23	1,108

## الملاحق

لا يتراجع مديرك عن قراراته مهما كان هناك اعتراض من الموظفين	47	1	5	2,68	1,065
يهتم مديرك بالأداء أكثر من اهتمامه بالنواحي الاجتماعية والحاجات الشخصية للموظفين	47	1	5	3,30	1,159
القيادة_الأوتوقراطية	47	1,25	4,75	3,0372	,76075
ينحاز مديرك لبعض الموظفين على حساب آخرين	47	1	5	3,30	1,196
يتعامل معد مديرك بشكل أخلاقي ويشجع على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات	47	1	5	3,32	1,065
يقوم مديرك بتطبيق مبدأ العدالة وإعطاء فرص متساوية للجميع ويولي اهتمام لمشاكل الموظفين	47	1	5	3,04	1,122
تشعر بالراحة في التعبير عن آرائك والمساهمة في صنع القرارات الجماعية	47	1	5	3,19	1,154
الأسلوب_الديمقراطي	47	1,00	4,50	3,2128	,75358
يمنح مديرك بعض المهام والمسؤوليات لأشخاص غير مؤهلين	47	1	5	3,26	1,132
يتيح مديرك الحرية للموظفين في تحديد الأولويات والمهام وإدارة وقتهم بشكل مستقل	47	1	4	2,70	1,140
يمنح مديرك الحرية في اتخاذ القرارات ويتساهل في تطبيق القوانين	47	1	5	2,72	1,280
يستمع مديرك إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها	47	1	5	3,19	,970
أسلوب_القيادة_الحر	47	1,00	4,50	2,9681	,72535
أساليب_القيادة	47	1,93	4,60	3,0127	,47969
تسعى الإدارة للحصول على المعلومات والمعارف من مصادر خارجية	47	1	5	3,26	1,031
تقوم الإدارة بتحديد المعارف اللازمة لمواكبة المستجدات والتغيرات البيئية	47	1	5	3,32	1,045
تستخدم الإدارة أساليب فعالة للكشف عن القدرات الإبداعية	47	1	4	2,60	,925

## الملاحق

تعمل الإدارة على تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة في جميع المستويات والقادرين على الإبداع	47	1	4	2,60	1,056
تشخيص المعرفة	47	1,25	4,00	2,9415	,78749
توفر الإدارة بيئة محفزة ومشجعة لاكتساب معارف جديدة	47	1	5	2,34	1,006
تعمل الإدارة على زيادة كسب وتطوير موجوداتها الفكرية	47	1	5	2,79	1,122
تدعم الإدارة ثقافة البحث العلمي للحصول على معارف جديدة	47	1	5	2,98	1,113
تقوم الإدارة بوضع برامج تدريبية وتعليمية لاكتساب معارف جديدة	47	1	5	3,04	1,062
اكتساب المعرفة	47	1,00	4,50	2,7872	,91482
تشجع الإدارة على تقديم الاقتراحات والأفكار الابداعية القابلة للتطبيق ودعمها	47	1	4	2,85	1,021
تخصص الإدارة باب من الميزانية لدعم عمليات اكتشاف المعرفة وتطويرها	47	1	5	2,64	,965
تستخدم الإدارة أساليب التعلم المستمر لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم	47	1	4	2,89	,938
توفر الإدارة أدوات وتقنيات تشجع وتدعم عملية توليد المعرفة	47	1	4	2,62	,874
توليد المعرفة	47	1,00	4,00	2,7500	,71094
تهتم الإدارة بتوثيق الخبرات والمعارف وتنظيمها وجعلها تجارب سابقة	47	1	5	2,89	1,068
تسعى الإدارة إلى الاحتفاظ بالأفراد المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	47	1	5	3,02	1,053
تتسم عملية تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بالسرعة والدقة	47	1	4	2,94	,987
تتعد الإدارة على أساليب إلكترونية حديثة في حفظ وتخزين المعلومات	47	1	5	3,11	1,026
تخزين المعرفة	47	1,00	4,75	2,9894	,77837

## الملاحق

تعتمد الإدارة هيكل مرن يسهل نشر وتوزيع المعرفة بين الموظفين	47	1	5	3,06	,942
تستخدم الإدارة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نقل وتوزيع المعلومات والمعارف بين الأقسام	47	1	5	3,38	,990
يشجع مديرك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات بما يتيح المشاركة المعرفية والتفاعل بين الموظفين	47	1	5	2,89	1,026
تعتمد الإدارة أسلوب الندوات والاجتماعات الداخلية في نشر المعرفة	47	1	5	3,34	1,048
تطوير وتوزيع المعرفة	47	1,00	4,75	3,1702	,80438
تمنحك الإدارة الصلاحيات الكافية لتطبيق معارفك في مجال عملك	47	1	5	2,94	1,169
تؤكد الإدارة باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة	47	1	5	3,19	1,035
تحفزك الإدارة على توظيف خبراتك وتطوير طرق جديدة للعمل	47	1	5	3,00	1,142
تشعر بالقدرة على تحليل المشاكل وفك تشابكها باستخدام المعرفة التي اكتسبتها	47	1	5	3,23	1,127
تطبيق المعرفة	47	1,00	4,50	3,0904	,94326
عمليات إدارة المعرفة	47	1,17	3,92	2,9548	,69172
الاستمارة ككل	47	2,18	3,63	2,9837	,33218
N valide (liste)	47				

## Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

أسلوب القيادة\_الحر

	N	47
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,9681
	Ecart type	,72535
Différences les plus extrêmes	Absolue	,113
	Positif	,083
	Négatif	-,113
Statistiques de test		,113
Sig. asymptotique (bilatérale)		,168 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

## Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

عمليات إدارة المعرفة

	N	47
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2,9548
	Ecart type	,69172
Différences les plus extrêmes	Absolue	,133
	Positif	,082
	Négatif	-,133
Statistiques de test		,133
Sig. asymptotique (bilatérale)		,035 <sup>c</sup>

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

ANOVA<sup>a</sup>

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,569	1	3,569	8,708	,005 <sup>b</sup>
	de Student	18,441	45	,410		
	Total	22,010	46			



a. Variable dépendante : عمليات\_إدارة\_المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), أساليب\_القيادة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,355 <sup>a</sup>	,126	,107	,65378

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة\_المتسلطة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,776	1	2,776	6,494	,014 <sup>b</sup>
	de Student	19,234	45	,427		
	Total	22,010	46			

a. Variable dépendante : عمليات\_إدارة\_المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة\_المتسلطة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	3,709	,311		11,932	,000
	القيادة_المتسلطة	-,260	,102	-,355	-2,548	,014

a. Variable dépendante : عمليات\_إدارة\_المعرفة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,449 <sup>a</sup>	,202	,184	,62475

a. Prédicteurs : (Constante), الأوتوقراطية\_القيادة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme carrés	des ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,446	1	4,446	11,390	,002 <sup>b</sup>
	de Student	17,564	45	,390		
	Total	22,010	46			

a. Variable dépendante : المعرفة\_إدارة\_عمليات

b. Prédicteurs : (Constante), الأوتوقراطية\_القيادة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4,196	,379		11,075	,000
	الأوتوقراطية_القيادة	-,409	,121	-,449	-3,375	,002

a. Variable dépendante : المعرفة\_إدارة\_عمليات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,179 <sup>a</sup>	,032	,011	,68805

a. Prédicteurs : (Constante), الديمقراطي\_الأسلوب

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme carrés	des ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,706	1	,706	1,492	,228 <sup>b</sup>
	de Student	21,303	45	,473		
	Total	22,010	46			

a. Variable dépendante : المعرفة\_إدارة\_عمليات

b. Prédicteurs : (Constante), الديمقراطي\_الأسلوب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients standardisés		Coefficients non standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,426	,444		5,465	,000
	الديمقراطي_الأسلوب	,164	,135	,179	1,222	,228

a. Variable dépendante : المعرفة\_إدارة\_عمليات

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,197 <sup>a</sup>	,039	,018	,68559

a. Prédicteurs : (Constante), الحر\_القيادة\_أسلوب

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,858	1	,858	1,826	,183 <sup>b</sup>
	de Student	21,152	45	,470		
	Total	22,010	46			

a. Variable dépendante : المعرفة\_إدارة\_عمليات

b. Prédicteurs : (Constante), الحر\_القيادة\_أسلوب

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,514	,426		8,257	,000
	الحر_القيادة_أسلوب	-,188	,139	-,197	-1,351	,183

a. Variable dépendante : المعرفة\_إدارة\_عمليات